

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

**Кафедра экономики и моделирования производственных процессов**

**ТЕХНОЛОГИЯ, МЕТОДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ**  
**Выпускная квалификационная работа**

обучающегося по специальности  
38.05.01 «Экономическая безопасность»  
очной формы обучения,  
группы 06001216  
Бережной Дарины Александровны

Научный руководитель  
ст.пр. Анохин Е.И.

Рецензент  
генеральный директор ООО  
«Т-ЦЕМЕНТ» Пак А.Д.

**БЕЛГОРОД 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ.....	7
1.1. Роль и место конкурентной разведки в системе управления бизнесом .....	7
1.2. Принципы и методы конкурентной разведки .....	16
1.3. Технологии оценки и обработки информации в конкурентной разведке.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «Т-ЦЕМЕНТ».....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	37
2.2. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия.....	47
2.3. Оценка организации и проведения конкурентной разведки на предприятии.....	59
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ.....	65
3.1. Выявление особенностей осуществления бенчмаркинга и промышленного шпионажа как методов осуществления конкурентной разведки.....	65
3.2. Основные направления повышения эффективности осуществления конкурентной разведки.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	102

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования связана с тем, что есть известное выражение: кто владеет информацией - тот владеет миром. Иметь достоверные сведения о партнере, конкуренте, о грядущих изменениях на рынке крайне важно для любого бизнеса, именно поэтому владельцы бизнес структур создают конкурентную разведку.

Конкурентная (коммерческая, бизнес) разведка (англ. Competitive Intelligence, сокр. CI) - проводимые в рамках закона и с соблюдением этических норм сбор и обработка данных из разных источников для выработки управленческих решений с целью повышения конкурентоспособности коммерческой организации, также структурное подразделение предприятия, выполняющее эти функции.

Службу конкурентной разведки нужно четко отделять от службы безопасности предприятия, так как сферой деятельности и объектами разведывательной разработки коммерческой разведки компании являются исключительно внешние риски, возможности и угрозы, влияющие на возможности достижения компанией намеченных ею стратегических целей.

Риски и возможности, исследуемые системой коммерческой разведки организации, имеют исключительно рыночный характер и в большей мере относятся к будущей конъюнктуре рынка и рыночным условиям, которые должны сложиться в будущем, то есть на момент временного горизонта (будущих) запланированных целей бизнеса компании и отсроченных от текущего состояния на какой-то временной отрезок.

В тоже время сферой деятельности и объектами исследований службы безопасности, как правило, являются внешние и внутренние риски и угрозы текущей деятельности компании, имеющие криминальный характер и нарушающие нормальную повседневную деятельность компании. Еще одной сферой активной разработки службы безопасности является активность конкурентного окружения, связанная с недобросовестной конкуренцией и

прямо посягающая на нормальную деятельность компании, а также лояльность и добросовестность партнеров, сотрудников и прочих участников, влияющих на деловую активность компании.

Хотя, по мнению многих людей, конкурентная разведка и промышленный шпионаж тождественны, на самом деле это не так. Ведь, несмотря на то, что цели этих видов деятельности часто совпадают (добыча максимально полной и достоверной информации о деятельности конкурентов), их методы разнятся.

В поиске альтернатив развития и успешных примеров компании в первую очередь исследуют конкурентов: конкурирующие компании, особенно при относительно небольших рынках сбыта и уровне спроса, следят за каждым шагом друг друга. В этом случае думать, полезен данный опыт или нет, не приходится, поскольку, если конкурент завоевывает очередную массу потребителей или захватывает новую долю рынка, значит, у него наверняка что-то функционирует лучше.

Поэтому конкурентный бенчмаркинг выходит на первый план, к тому же методы сравнения своей продукции и бизнес-процессов с похожими элементами прямых конкурентов не так уж сложны. Надо понимать, что доскональное изучение конкурентов на практике редко осуществимо и является чрезвычайно сложной задачей. Необходимо проводить анализ, учитывая множество факторов: почему конкурент имеет существенный приток клиентов, что именно стало причиной - удачная рекламная кампания, новая система обучения персонала или мотивации сотрудников, удобное расположение офиса или что-то еще.

Открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами сразу отпадает в силу своей малой реалистичности. В изучении конкурентов важнейшую роль играют маркетологи-аналитики, изучающие прайс-листы, технологию, ценовую политику, поставщиков, спецпредложения конкурентов и т. п. Многие компании прибегают к опросам потребителей для выяснения их мнения о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых

сторонах. Опытные аналитики, основываясь на таких данных, делают точные выводы о том, какие мероприятия конкурентов привели их к успеху. Стандартных источников информации часто недостаточно для изучения конкурентов, и тогда в ход идет конкурентная разведка.

Объектом исследования является производственное предприятие ООО «Т-ЦЕМЕНТ».

Предметом исследования является процесс осуществления конкурентной разведки.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по повышению эффективности конкурентной разведки на предприятии.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- исследовать теоретические основы конкурентной разведки;
- проанализировать основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Т-ЦЕМЕНТ»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии.

Теоретическую и методологическую основу исследований составили основные положения по осуществлению конкурентной разведки, а также технологии конкурентной разведки, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых по вопросам, касающимся методов осуществления конкурентной разведки, программные и прогнозные разработки государственных и региональных органов власти, стандарты, рекомендации по вопросам осуществления и эффективности конкурентной разведки.

Информационную базу исследования составили материалы периодической печати, электронные базы данных и периодические электронные издания в сети Интернет, статистические сборники.

При обработке аналитического материала и оформлении работы использовались пакеты прикладных программ «Microsoft Excel», «Microsoft Word» и др.

Структура выпускной квалификационной работы. Структура работы определена поставленной целью и последовательностью решения сформулированных задач. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе приведены теоретические основы конкурентной разведки.

Во второй главе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и оценка организации и проведения конкурентной разведки на исследуемом предприятии.

В третьей главе предложены мероприятия по повышению эффективности конкурентной разведки на предприятии.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ

## 1.1 Роль и место конкурентной разведки в системе управления бизнесом

Применение разведки вне поля боя началось отнюдь не в конце XX столетия. Если сказать другими словами, то разведку можно отнести к человеческой способности анализировать и делать выводы, что присуще всем сферам деятельности человека и всем сферам его жизни. Бизнес и предпринимательство – это одна из многих областей, где применяется разведка. Предпринимателям не всегда удается достигнуть в бизнесе идеальных результатов. Однако невозможно отрицать, что зачастую предприниматели, ведшие разведку, оказывались в более выгодном положении, нежели те, кто этого не делал, не зря же говорят: «Предупрежден – значит вооружен». Несмотря на то, что существование мирового рынка – реальность, до «глобальной деревни», где все делятся опытом, ресурсами и технологиями еще далеко. Хотя предсказывали такое положение дел многие. Политики и экологи говорят о предстоящих неприятностях и перспективах дружбы, любви и мира, но на практике остается только рынок, где борьба за ресурсы и рыночные доли, жизненно необходимые бизнесу, постоянно растет, проходит очень напряженно, часто принимая жестокие формы (16). Конкуренция в мире только растет, и конкурентная разведка при грамотном применении может стать решающим фактором в успехе организации, у которой в будущем предвиделся кризис. Конкурентная разведка однозначно необходима, так как она отвечает за выполнение следующих важных задач:

- повышение эффективности функционирования бизнеса, в основном за счет содействия принятию обоснованных рациональных решений как на стратегическом, так и на тактическом уровне;

- выявление благоприятных и вероятных для предпринимательства возможностей, которые фирма без конкурентной разведки могла бы просто упустить;

- помощь и содействие службе безопасности организации на уровне определения слабых мест и выявления попыток конкурентов незаконно заполучить корпоративные секреты;

- выполнение функций механизма контроля за рисками, что позволяет фирме эффективно мобилизовать свои силы в ответ на быстрые негативные изменения окружающей среды.

Если конкурентная разведка проводится систематически и осознанно, а также всячески поддерживается руководством, то она способствует созданию в организации чувства защищенности, подсознательной уверенности в том, что судьба компании находится в ее собственных руках, что ни конкуренты, ни экономические спады не смогут разорить ее, заставив внезапно стать жертвой обстоятельств или чьих-то враждебных действий (34).

Главная задача конкурентной разведки состоит в том, чтобы включить функции конкурентной разведки в структуру функционирования организации. Конкурентная разведка хороша тем, что постоянно доказывает свою исключительную значимость, внося существенный вклад в конечный результат деятельности фирмы, т. е. в баланс и годовой отчет о прибылях и убытках. Сложность состоит в том, что разведка - сама по себе абстракция, а вот ее применение – настоящая реальность - очень часто выражается в финансовых терминах.

Конкурентная разведка способствует и чаще всего используется для (25):

- опережения конкурентов на конкурсах, смотрах и тендерах;
- оценки потенциальных рисков и наиболее вероятных благоприятных возможностей при инвестициях, капиталовложениях;

- опережения или значительного снижения эффективности маркетинговых кампаний конкурентов при помощи продуманных превентивных мер, разработанных на основе данных конкурентной разведки;

- получения наибольших выгод от слияний и поглощений.

Цели конкурентной разведки следующие:

- определение истинной стратегии конкурентов для корректировки собственной стратегии. Истинная стратегия сравнительно редко совпадает с той стратегией, которая сформулирована в миссии предприятия. Знание этой информации позволит ему определить целесообразность использования ее в будущем;

- определение потенциала конкурентов (их сильных и слабых сторон) для корректировки собственной стратегии. Знание того, что действительно хорошо делают конкуренты, предостерегает от соревнования с ними в этом направлении и предполагает принятие решения о перенесении усилий на другое направление. Информация о слабых сторонах конкурента необходима для его дискредитации, особенно если это подается как конкурентное преимущество;

- определение организационных, финансовых, технических и других способов обеспечения конкурентных преимуществ для целей возможного копирования или нейтрализации. Использование новой технологии при производстве продукции более высокого качества и с меньшими затратами может составлять существенное конкурентное преимущество. Эта технология чаще всего поддается копированию и тиражированию, благодаря чему указанное конкурентное преимущество может быть обесценено (нейтрализовано);

- оценка общей емкости рынка через сумму долей конкурентов для оценки состояния отрасли. Изменение общей емкости рынка позволяет понять правильность собственных действий: если емкость рынка растет, а объем продаж фирмы остается неизменным, значит, что-то делается неэффективно и конкуренты отвоевывают потенциально нашу долю целевого

рынка. Если емкость рынка сокращается, а объем продаж не изменен, значит, в относительном выражении он растет и фирма все делает правильно. Самый простой способ определения гарантированной емкости рынка - это суммирование фактических объемов продаж всех участников рынка;

- оценка степени выгоды условий сотрудничества с теми или иными поставщиками и покупателями. Знание условий поставок или продаж помогает достоверно определить собственное место в системе рыночных отношений с поставщиками ресурсов. Таким образом, основной целью конкурентной разведки является получение в итоге тех или иных видов конкурентных преимуществ перед конкурентами. При этом всегда надо учитывать, что противодействие конкуренту предпочтительнее копирования его преимуществ, поскольку стратегия «опережать» в долгосрочной перспективе экономически значительно выгоднее стратегии «догонять».

- создание благоприятных условий для того, чтобы принимаемые управленческие решения стали оптимально структурированными, опирающимися на более полное знание своего бизнеса, отрасли, рынка, делового окружения и конкурентной среды.

Собственно конкурентная разведка как вид деятельности появилась как составная часть государственной разведки.

Кратко охарактеризовать конкурентную разведку можно как постоянную, циклическую последовательность действий, в результате которой появляются данные, имеющие существенную ценность для работы и принятия управленческих решений. Специалисты, занимающиеся изучением проблем и сущности конкурентной разведки, говорят о четырех, иногда – пяти шагах, которые обычно называют разведывательным циклом обработки информации (24).

Первая ступень: выявление цели, которую хочет достичь фирма, используя конкурентную разведку (в англоязычной литературе используется термин Critical Intelligence Needs – CINs).

Вторая ступень: собственно процесс сбора информации в рамках поставленной задачи. Методика и способы сбора информации зависят от опыта, знаний и креативности мышления того, кто этим занимается.

Третья ступень: анализ, обработка и оценка найденной информации.

Четвертая ступень: сортировка получившихся выводов и аккумуляция на их основе данных, необходимых для управленческого решения или влияющих на его выработку.

Пятая ступень: получение конечного продукта тем, для кого он создавался. Практика доказала, что если конкурентная разведка проводится последовательно в соответствии с описанными пятью этапами, то результат всегда оправдывает затраченные усилия. В военном деле, понятно, без разведки как одной из важнейших составляющих не обойтись. Как же включить конкурентную разведку в структуру организации?

Чаще всего используются следующие подходы (45):

- «вертикально ориентированный» подход. Инициатива идет от руководства фирмы, именно оно принимает решение о создании отделов конкурентной разведки, далее идет распределение прав и обязанностей, вследствие чего подразделения конкурентной разведки получают право внести свой посильный вклад в процесс принятия решений в компании. Наиболее ярким и известным примером такого подхода стало образование службы конкурентной разведки в компании Motorola в 1970-х гг. Роберт Гэлвин – топ-менеджер Motorola, как и многие члены его семьи, долгое время работал на Motorola, не без помощи своего друга – бывшего сотрудника ЦРУ Йена Хэрринга – занимался созданием подразделения конкурентной разведки в компании. Эта служба исправно функционирует с полной загрузкой и по сей день;

- «эволюционный» подход. Он является наиболее частым примером появления конкурентной разведки в компании. Такой процесс в данном случае очень последователен, даже можно сказать, затянут. Все, как правило, начинается с появления в компании библиотеки, компьютера и продвинутого

специалиста с творческим мышлением и незаурядными способностями в области экономики, программирования и высоким уровнем общего образования.

Затем появляются средства для обработки информации на локальном компьютере и в интернете. Вот здесь-то, как правило, и происходит сдвиг в направлении конкурентной разведки, когда обычная, стандартная обработка информации, полученной разными путями без особой цели внутри фирмы, перерастает в активный сбор конкретно определенных данных, что в свою очередь перерастает в настоящую конкурентную разведку. Подход в стиле Джеймса Бонда. Окончание холодной войны вернуло в обычную жизнь гражданского общества большое количество бывших сотрудников государственной разведки. Жизнь продолжается, и многие из них стали трудоустраиваться в коммерческие структуры, где большинство, используя навыки прошлой работы, успешно себя реализовало, перенаправив свою деятельность с обеспечения общенациональных интересов на продвижение интересов своего бизнеса;

- подход «энтузиастов». Подразумевает, что непонятно откуда появится «энтузиаст», который и будет заниматься конкурентной разведкой. Случай крайне редкий, скорее похожий на утопический, но все, же такое тоже бывает. Конечно, без квалифицированного, высокомотивированного и заинтересованного персонала здесь не обойтись. Вне зависимости от того, каким образом происходит внедрение службы конкурентной разведки в организации, всегда нужно, чтобы присутствовали два обязательных элемента: признание службы конкурентной разведки в компании руководством и содействие развитию профессионального уровня.

Если уж было решено начать заниматься конкурентной разведкой (не важно, по собственной инициативе или по решению руководства компании), независимо от размеров фирмы и от должности, которую занимал сотрудник, всегда сталкиваются с одними и теми же условиями: опыта в конкурентной разведке как самостоятельном виде деятельности нет (бывшие разведчики не

в счет). Бюджет, который имеется в наличии, совершенно мизерный. На первых этапах вы располагаете лишь простыми и дешевыми ресурсами и инструментами. В кратчайшие сроки необходимо доказать свою важность, полезность и незаменимость.

В самом начале работы подразделения конкурентной разведки чаще всего штат составляет всего один сотрудник. Соответственно, на него ложится выполнение всего разведывательного цикла. По мере развития отдела конкурентной разведки разведывательный цикл переходит в ранг командной задачи. Информацию обрабатывают комплексно, включая в работу специальные компьютерные программы (27).

Для маленькой фирмы и впоследствии может хватать одного человека, занимающегося конкурентной разведкой. При создании подразделения конкурентной разведки необходим сотрудник, хоть как-то разбирающийся в конкурентной разведке. Всегда появляется вопрос, должен ли это быть человек, работающий в организации и лично знающий все ее особенности, или приглашенный со стороны специалист? Каждый случай индивидуален, модели поведения, подходящей всем, нет. Опыт показывает, что предпочтительнее брать человека «изнутри компании».

Получение информации, в том числе, связанной с предпринимательской средой относится к разведывательной деятельности.

Поэтому под термином «разведка» в широком смысле этого слова и понимается, с одной стороны, деятельность субъекта (от человека, организованной группы людей до государства в целом) по добыванию сведений об имеющихся и потенциальных угрозах его существованию и интересам, то есть о действующем или вероятном противнике, а с другой – организационная структура, силы и средства для осуществления этой деятельности.

Существует много видов разведки, но по отношению к бизнесу, предпринимательской деятельности различают следующие: (22)

- Конкурентная разведка.

- Бизнес-разведка.
- Шпионаж.
- Экономическая разведка.
- Бенчмаркинг.
- Деловая разведка.

Конкурентная разведка – стратегический инструмент управления, позволяющий высшему руководству определить основные тенденции ситуаций на рынке с помощью спланированных действий по систематическому и этичному сбору, анализу и управлению информацией о внешней среде, которая может повлиять на осуществление планов предприятия и его работу в целом.

Бизнес-разведка - инструмент управления, позволяющий получить информацию:

- для успешного выживания и развития предприятия в сложной конкурентной борьбе;
- для принятия оптимальных управленческих решений высшим звеном руководства компании;
- о намерениях партнеров, клиентов и контрагентов, о сильных и слабых сторонах конкурентов, имеющихся у них ноу-хау;
- о фактах, оказывающих влияние на позицию оппонентов в ходе деловых переговоров;
- о возможном возникновении кризисных ситуаций;
- о ходе реализации заключенных договоров и достигнутых ранее договоренностей и т.п.

Бизнес-разведка включает в себя следующие направления: маркетинговая разведка, конкурентная разведка, шпионаж, бенчмаркинг.

Шпионаж - вид недобросовестной конкуренции, деятельность по незаконному добыванию и выведыванию сведений, представляющих производственные и деловые секреты конкурентов, их коммерческую тайну,

из закрытых от широкого доступа (и посторонних лиц) источников в интересах достижения экономических выгод и преимуществ.

Бенчмаркинг - вид деятельности по поиску и получению информации для сопоставления организации бизнес-процессов в собственной компании с аналогичными процедурами в иных, более успешных предприятиях.

Отличием конкурентной разведки от промышленного шпионажа является то, что конкурентная разведка проводится в рамках действующих правовых норм, и свои результаты получает благодаря аналитической обработке огромного количества разнообразных открытых информационных материалов. Появление новых информационных технологий (сетевых структур типа Internet, коммерческих баз данных, систем поиска информации и т.д.) и относительная дешевизна доступа к информационным ресурсам позволяют аналитикам конкурентной разведки готовить качественные материалы, пригодные для принятия решений руководством компаний (11).

Методы промышленного шпионажа ориентированы на использование всех доступных средств для получения искомой информации, включая как прямое нарушение законов, так и неэтичные методы (обман, распространение компрометирующих сведений, выпытывание и т.д.).

Методы деловой разведки исключают использование уголовно наказуемых средств, и в большей степени ориентированы на цивилизованные способы ведения бизнеса. Однако грань между этичными и неэтичными методами ведения деловой разведки (хотя и при соблюдении в обоих случаях действующих законов) остается очень размытой.

В нынешней России промышленный шпионаж и бизнес-разведка существуют по преимуществу в нераздельном виде, представляя своеобразный симбиоз открытых, разрешенных законом и скрытых, нелегальных методов получения экономической информации.

Экономическая разведка - это совокупность согласованных действий по добыванию, интерпретации, распространению и защите информации,

полезной для негосударственных субъектов экономики и добываемой легально и при наилучших условиях в смысле качества, сроках и издержек.

Экономическая разведка более узкое направление по получению и использованию информации, так как не рассматривает конкурентную среду в целом. А конкурентная разведка напротив является стратегическим инструментом управления. В то же время экономическая разведка осуществляет защиту информации, что не свойственно для конкурентной разведки.

Под деловой разведкой (прямой перевод с английского – business intelligence) в зарубежной практике понимается сбор и анализ сведений о партнерах и конкурентах.

Деловая разведка - составная часть корпоративной культуры ведения современного бизнеса. Для выживания предприятия в условиях конкурентной борьбы первоочередную роль начинает играть разведка намерений конкурентов, изучение основных тенденций бизнеса, анализ возможных рисков. В России понятия business intelligence (деловая разведка) и industrial espionage (промышленный шпионаж) рассматриваются во взаимосвязи, поскольку в России в силу недопонимания процессов разведка зачастую подразумевает шпионаж (36).

Деловая разведка - это легальное занятие, вписывающееся в понятие добросовестной конкуренции. Засылки агентов и использования для получения сведений технических средств в рамках business intelligence обычно не используются. Считается, что этим деловая разведка отличается от промышленного шпионажа.

## **1.2. Принципы и методы конкурентной разведки**

Согласно мнению крупного американского специалиста в области конкурентной разведки В. Плэттак числу принципов конкурентной разведки относятся следующие (53):

- принцип целевой направленности. Четкая и однозначно трактуемая постановка Принцип целей сбора и анализа информации при конкурентной разведке;

- принцип полноты. Необходимость сбора нужной информации из любых доступных специалисту источников;

- принцип достоверности. Определение степени достоверности полученной разведывательной информации;

- принцип прогнозируемости. Возможность определения тенденций развития.

- принцип постоянства: конкурентная разведка должна осуществляться на постоянной основе, что позволит создать банк данных о программах, мероприятиях, реализованных тем или иным конкурентом из стратегической группы;

- принцип изменяемости: специалисты по конкурентной разведке должны выявлять различные изменения, происходящие среди главных конкурентов, а также в макросреде;

- принцип разумной достаточности: объем собираемой многообразной информации не должен быть чрезмерным, сбор так называемой нецелевой информации должен быть минимизирован;

- принцип общности: применение одинаково понятного терминологического аппарата;

- принцип доступности: использование всех доступных информационных источников, в том числе для перепроверки информации, раскрытие содержания полученных данных, их сопоставление с данными прошлых лет или других компаний;

- принцип познаваемости: установление причин и следствий исследуемых явлений;

- принцип учета особенностей: учет национальных, социальных, экологических и иных особенностей;

- принцип наступательности: принимаемые предприятием ответные решения на реализуемые конкурентами программы, мероприятия должны носить преимущественно наступательный характер;

- принцип своевременности: целевая информация об основных конкурентах должна предоставляться руководящему составу предприятия и ведущим менеджерам своевременно;

- принцип уменьшающейся ценности (полезности): имеется в виду феномен падения со временем ценности (актуальности) собранной информации о конкурентах, поэтому она должна постоянно актуализироваться

Однако, по мере возрастания потребностей в получении ценной деловой информации возрастает роль этических норм. Соблюдение норм морали присущих данному обществу при сборе деловой информации. Однако люди, работающие в разведке, воспитанные в академической корпоративной среде, оценивают свои поступки исходя из других принципов, например, стремясь не попасть на страницы скандальной хроники (44).

Этические соображения становятся также чрезвычайно важными по мере того, как компания расширяет свой бизнес и начинает деловые контакты с представителями зарубежных стран. Общепринятые стандарты делового поведения в разных странах различные.

Общество регулируется традициями, моралью и только в последнюю очередь (и по наиболее значимым вопросам) – законом. Государство в лице уполномоченных органа вмешивается при нарушении норм уголовного права. Этика очень неоднозначна и серьезно зависит от культурных ценностей и традиций, в отличие от законности не поддается однозначной идентификации. В реальной жизни грань между конкурентной разведкой и промышленным шпионажем зависит от умения того, кто ее проводит, не вступать в противоречие с нормами права.

Важно знать, что хотя противозаконно пользоваться коммерческими тайнами чужих компаний, во многих случаях эти компании потеряли право

называть что-то коммерческой тайной из-за своих собственных необдуманных действий.

Для правильной организации своей деятельности компании нуждаются в собственном наборе этических правил – этическом кодексе деловой разведки.

Далее перечислим основные стандарты поведения, связанные со сбором информации. Большинство из них ориентируется на следующие минимальные требования, позволяющие не нарушать законы различного уровня. К ним относятся следующие нормы (21):

- незаконно получение какой-либо информации (составляющая коммерческую тайну или нет) от конкурента силой или обманом.

- отказ от противоправных действий (например, нарушение чужого права владения или перехват телефонных сообщений) при сборе информации.

- возврат владельцу конфиденциальной и частной информации, полученной случайно или непреднамеренно. В случае получения конфиденциальной правительственной информации, государственные органы должны быть уведомлены о нарушении государственной безопасности.

Важно отметить, что приобретение информации, о которой вы не знаете, что она «ворованная», или получение секретной информации, о конфиденциальности которой вы не знаете, не является нарушением закона, так как отсутствует признак виновности в действиях лица, необходимая для состава преступления или правонарушения. Однако после того как вы узнали об ее противозаконном приобретении, невозвращение владельцу или использование ее в своих целях уже может рассматриваться как нарушение.

В действительности, специфика кодекса конкурентной разведки должна заключаться в том, что в нем указываются виды информации, которые можно собирать и которые нельзя собирать, и приводятся дозволенные и недозволенные методы сбора информации. Кодекс также

должен включать положения о поведении сотрудников конкурентной разведки при случайном получении запрещенной информации, например конфиденциальных заметок. В течение длительного времени приверженцы этического поведения утверждают, что нарушение норм морали и снижение этических стандартов общества приведет к огромным затратам на обеспечение его безопасности. В качестве аргумента выдвигается тезис, что если повсеместно этические стандарты ухудшаются, бизнесменам придется больше платить, чтобы защитить себя от агрессивной тактики поведения конкурента, которая может стать общепринятой нормой поведения в деловом мире, и тогда превентивные меры могут оказаться очень дорогими. Можно сделать вывод, что если в деловом сообществе будет стремительно распространяться неэтичное поведение, то у высшего руководства не будет иного выхода, как ограничить информацию для своих сотрудников.

Этические нормы ведения бизнеса широко используются и закрепляются различными крупными компаниями. Это показывает высокий уровень корпоративной культуры для любых отраслей и видов деятельности. Например, этические правила поведения ведущей американской компании в области деловой разведки Fuld & Company закрепляют «десять заповедей легального сбора разведывательной информации».

Высший управленческий персонал должен следить за тем, чтобы этические нормы соблюдались не только в конкурентной разведке, но и в самой компании в целом. Этические нормы являются необходимыми предпосылками для закрепления принципов.

В связи с постоянным изменением предпринимательской среды конкурентной разведке необходимо осуществлять непрерывный процесс. Такой процесс должен периодически повторяться по заданному алгоритму для обновления информации, хотя конкретные действия могут быть уникальными в каждом конкретном случае.

Информация, предоставляемая подразделением конкурентной разведки, должна позволять прогнозировать действия конкурента. Но ее

необходимо непрерывно перепроверять в динамике развития. При проверке одной и той же информации, поступающей, похоже, из разных источников, надо быть уверенным в том, что первоисточник у нее не один и тот же.

Необходимо учитывать тенденции, имеющиеся в политике, экономике и промышленности; положение на рынке и соответствующие аспекты мировой и региональной ситуации (7).

Подразделение конкурентной разведки целесообразно вписать в ведомость по зарплате и в штатном расписании в отделе стратегического планирования, либо в отделе маркетинга с целью повысить эффективность работы конкурентной разведки. В этом случае специалисты конкурентной разведки смогут выполнять свою работу, представляясь возможным собеседникам специалистами соответствующего отдела, каковыми они формально являются, и в то же время передавать наиболее деликатные целевые данные непосредственно руководству предприятия, сохраняя при этом необходимый уровень конфиденциальности.

Как правило, контроль осуществляется в виде плановых и внеплановых проверок силами своих сотрудников или с привлечением других организаций, которые специализируются в этой области. По результатам проверок специалистами по защите информации проводится необходимый анализ с составлением отчета, который включает: вывод о соответствии проводимых на предприятии мероприятий установленным требованиям; оценку реальной эффективности применяемых на предприятии мер защиты информации и предложения по их совершенствованию

### **1.3. Технологии оценки и обработки информации в конкурентной разведке**

Процесс конкурентной разведки представляет собой последовательность определенных этапов, которые ведут аналитика к наиболее точным и адекватным умозаключениям, основанным на имеющейся

в данный момент информации. На каждом этапе сотрудник выполняет определенные функции, а сам процесс представляется как единая система, компоненты которой образуют сложную структуру (40).

Процесс конкурентной разведки состоит из следующих элементов:

- постановка задачи
- сбор информации
- оценка и упорядочение информации
- анализ информации
- формирование отчетов
- доведение до руководства.
- сбор информации

От того, насколько удачно будет собрана первичная информация, зависит успешность решения конкретной задачи предстоящего анализа. При этом именно цель направленного анализа определяет содержание информации, подлежащей отбору, основные направления ее исследования, а также выбор методики анализа. Информационные источники конкурентной разведки представлены на рис. 1.1 (39).



Рис.1.1. Информационные источники конкурентной разведки

Конкретный объем данных, необходимых для анализа и принятия решения, в каждом случае индивидуален. Тем не менее, можно выделить ряд требований, которыми следует руководствоваться при определении объема информации: минимальность, достаточность и всесторонность. Избыточность информации засоряет информационный массив и влечет неоправданные затраты на его переработку. Недостаточность информации ведет к поверхностной, неглубокой оценке факторов. Отсутствие всесторонности приводит к односторонним решениям. Собранная информация должна быть также достоверной, непротиворечивой и полезной для достижения конкретно поставленной цели. Данный этап процесса аналитической разведки имеет важнейшее значение для работы всей системы, поскольку он позволяет минимизировать непроизводительные затраты времени и средств.

Следует четко определить сроки сбора информации. Нельзя допускать ни преждевременного сбора информации, когда еще не созрели условия для появления факта или изменения обстановки, ни ее получения с опозданием.

Большое значение для правильного сбора информации имеет знание источников, откуда могут быть почерпнуты сведения, необходимые для анализа. Круг источников информации в значительной мере зависит от цели исследования, направленности анализа, отдела, в интересах которой он осуществляется, и т.д.

Информация выбирается из всех доступных источников, но с учетом специфики, с тем, чтобы не расширять круг источников до бесконечности. По отдельным вопросам сбор информации может осуществляться негласным путем с использованием разведывательных возможностей органов внутренних дел.

Источники конкурентной разведки делятся на первичные и вторичные (56):

- к первичным относятся: выступления на выставках и конференциях, годовые отчеты, бухгалтерская отчетность, правительственные документы.

- вторичные - Интернет, пресса, книги, аналитические материалы, телевидение и радио.

Оценка и упорядочение информации. На следующем этапе собранная информация должна быть оценена. Это делается для того, чтобы критично воспринять весь аналитический процесс, а следовательно и вытекающие в результате заключения. Оценка качества исходной информации имеет очень большое значение, т. к. выдвигаемая в результате анализа гипотеза есть величина вероятностная. Вероятность истинности гипотезы зависит от достоверности исходного материала как составляющей процесса.

Обобщение и оценка (первичный анализ) собранной информации начинается, как правило, с определения ее качества, полноты и достоверности.

Уровень достоверности, с которой могут быть сделаны заключения, зависит от качества данных, лежащих в их основе. Наиболее полной и достоверной считается информация статистической отчетности. Однако следует учитывать, что статистическая информация различных ведомств может оказаться несовпадающей, противоречивой и даже несопоставимой. Кроме того, на данные статистики оказывает влияние механизм ее формирования, который может исказить реальную картину анализируемого явления (процесса). Это требует подтверждения статистической информации сведениями из других источников.

Для оценки достоверности следует разграничивать два понятия:

- надежность источника;
- достоверность данных.

Надежность источника определяется, исходя из его характеристик. Если источником информации является человек, то необходимо учитывать его физическое и психологическое состояния, от которого зависят уровень и качество восприятия окружающей обстановки.

Если источниками информации являются различные банки данных, то необходимо учитывать дату их обновления.

Для избегания возможных ошибок, оценка данных должна быть основана на двух фундаментальных принципах (31):

- на оценку не должны влиять личные эмоции, т.е. она должна производиться на основе объективных профессиональных суждений;
- оценка источника информации всегда должна производиться отдельно с оценкой самой информации.

Особо следует подчеркнуть, что подтвержденная информация не всегда бывает одновременно правдивой. Соответствующая оценка должна сопровождаться указанием на степень надежности источника и достоверности информации. Для этой цели западные коллеги применяют специальные шкалы, использующие следующую градацию надежности.

Упорядочение первичной информации - это группировка показателей по наиболее существенным для исследователя качественно однородным признакам.

Так происходит систематизация собранной информации. Первым шагом для этого является представление всех данных в виде объектов различных типов и описание их атрибутов. На втором шаге устанавливаются связи между объектами и описываются атрибуты связи. Таким образом, организуется хранение данных и создание системы ссылок для последующего их поиска.

Упорядочение первичных данных - это группировка показателей по наиболее существенным для исследователя качественно однородным признакам.

Так происходит систематизация собранной информации. Первым шагом для этого является представление всех данных в виде объектов различных типов и описание их атрибутов. На втором шаге устанавливаются связи между объектами и описываются атрибуты связи. Таким образом, организуется хранение данных и создание системы ссылок для последующего их поиска.

Анализ информации. Первичный анализ информации уже начат на этапе ее оценки и даже раньше – на этапе ее получения. Присвоение определенных атрибутов конкретной информации уже ведет к структурированию данных и как следствие к их анализу (к структуризации и категоризации).

Этапы процесса анализа информации наглядно представлены на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Основные этапы процесса анализа информации

Реферирование информации особенно полезно в случае большого объема информации из разных источников (СМИ, базы данных) и при необходимости дальнейшего цитирования. Но реферирование всегда ориентировано на объект интереса, т.е. тот, кто реферировает - определенным образом сам искажает информацию, поэтому лицу, проводящему реферирование, важно понимать, зачем он это делает (какова конечная цель) и для кого он это делает. Последнее важно для наиболее точной и полной передачи информации (вопрос согласованности каналов обмена информацией). Реферирование заключается в выборке из всего массива информации ключевых моментов и их фиксировании.

Сопоставление информации имеет важное значение для последующего использования материала и осуществляется в два приема (60):

- систематизация сведений – разбиение всего массива информации на блоки по какому то признаку – выделение фактов;

- собственно сопоставление – поверхностный анализ с целью выявления явных и возможных связей с объектом изучения и с иными «кусочками» информации;

- фиксация этих связей.

При использовании компьютерного анализа такие связи можно выявлять по датам, по действующим лицам, по месту свершения события, по названиям, по сферам интересов, по телефонам и т.д. Работая вручную, можно выявить и неявно выраженные связи.

Синтез данных – наиболее важная процедура обработки информации – логическое объединение элементов информации, внешне не обладающих связями, в систему единой направленности. Здесь упор делается на выдвижение обоснованной гипотезы. На этом этапе работы с информацией решаются следующие задачи:

- установление связей между разрозненными элементами и укладывание их в единую логическую схему (например, описательная модель объекта или модель поведения);

- формулирование на основе полученных моделей гипотезы;

- определение потребностей в недостающих сведениях и постановка задачи по их нахождению;

Наиболее используемые варианты синтеза:

- описание;

- причинно – следственный анализ;

- гипотетический метод.

- описание и его методы.

Описание производится в рамках той задачи, которую аналитик ставит перед собой. Описание служит лишь умозрительному познанию, показу различных сторон изучаемого объекта или события. С помощью описания информация приводятся к такому виду, который позволяет использовать ее в качестве материала для объяснения происходящего. Описание – это модель описываемого предмета. Описывать событие – значит отвечать на вопросы о

его качественных и количественных сторонах. Эти вопросы формулируются очень просто: «какой?, какое?, какая?, сколько?» и т.д. Поэтому описание отличается от простой констатации фактов, которая лишь отвечает на вопросы: «что?», «где?», «когда?». При простой констатации фактов сотрудник показывает наличие или отсутствие некоего события. А при описании он обращает внимание на свойства явления или объекта.

Главное при описании заключается в характеристике объекта интереса, то есть в выяснении качеств, а особый интерес при этом уделяется качествам, свойственным только этому объекту, либо узкому кругу объектов. Иными словами тому, что выделяет его из общей массы подобных (22).

Аналитик, прежде всего, должен выявить те особенные качества явления, которые дают наиболее полное представление об исследуемой стороне этого предмета. Чем детальнее, правильнее в этом смысле описание, тем больше сведений дает оно о том, что описывается.

Группировка данных. Этот метод заключается в упорядочивании данных по определенным признакам. Группировка позволяет связать разрозненные факты в единую систему, соответствующую тому или иному предположению, рабочей гипотезе и т.п. Группировка может производиться по разным признакам в зависимости от задачи, поставленной автором. Например, по датам, по месту происшествя, по связи с неким объектом.

Типологизация данных – это поиск устойчивых сочетаний свойств исследуемых ситуаций, процессов, событий, феноменов. Например, признаки, характеризующие какую то группу людей в зависимости от их отношения к религии, места в системе управления обществом, взаимоотношения с силовыми структурами, социального статуса и других отличительных свойств.

Наиболее используемый способ группировки данных состоит в том, что составляется блок-схема описания объекта интереса. Сначала формируются укрупненные блоки. Затем, внутри этих блоков формируются группы, а внутри них уже ячейки.

Таким образом, формируется структура описания объекта. После того как эта структура создана можно переходить собственно к группировке данных. Каждый новый информационный блок изучается с целью выявления в нем информации, которая подходит под описание какого-либо из ячеек. Если такая выявляется, то она переносится в эту ячейку с обязательным указанием атрибутов информационного блока, из которого была извлечена. Вполне возможно, что в одну ячейку может попасть несколько цитат из разных информационных блоков. Если они не противоречат друг другу – возможно их объединение. Если есть противоречие, то необходима дополнительная проверка для установления истины. По окончании такого исследования получается достаточно лаконичное и четкое описание интересующего вас объекта.

Причинная зависимость это связь явлений, одно из которых порождает другое. Первое явление называется причиной, а второе следствием. Во времени причина всегда предшествует следствию. Но причинно–следственную связь нельзя сводить к простой последовательности событий. Из того, например, что самолет взлетает после того как в него загружают багаж, не следует, что факт появления багажа на борту есть причина полета воздушного судна.

Логические методы причинно – следственного анализа:

Метод исключения - заключается в том, что, анализируя сложный комплекс причинно–следственных отношений, можно обнаружить непосредственную причину путем исключения всех предполагаемых обстоятельств (реально не влияющих, хотя и присутствующих), способных вызвать сходные события, кроме одного фактора, который после тщательной проверки и принимается за причину изучаемого явления.

Метод сходства использование сходства обусловлено тем, что интересующие события, причину которых аналитик хочет установить, возникают в самых разных обстоятельствах, но при этом всегда при наличии одного и того же фактора. Сущность этого метода сводится к следующему:

если наблюдаемое событие возникает в различных обстоятельствах, но при наличии одного общего фактора, то этот фактор и есть причина происходящего. Используя данный метод, можно изучить разные условия возникновения одного и того же события и вычислить из них один и тот же общий фактор, вызывающий это явление. С определенной долей вероятности можно утверждать, что этот фактор и есть причина, интересующая аналитика.

Метод одного различия. Этот метод сводится к сопоставлению случая, когда интересующее событие наступает, со случаем, когда оно не наступает. В обоих случаях должны быть одни и те же условия, за исключением одного, которое в одном из случаев отсутствует. Иначе говоря - если в одних и тех же обстоятельствах при наличии какого-то фактора событие наступает, а при его отсутствии исследуемое явление не происходит, то этот фактор и есть причина изучаемого явления.

Гипотетический метод. Началом объяснения причины события чаще всего становится гипотеза. Под гипотезой понимается неким образом обоснованное, но нуждающееся в более глубоком доказывании предположение о причине исследуемого аналитиком факта. Гипотеза представляет собой умозаключение, в котором есть неизвестные элементы. Создавая гипотезу, пользуются аналогией, индуктивным, дедуктивным методами. Часто, при выяснении причины исследуемых событий аналитик прибегает к аналогии. Создавая гипотезу аналитик, фактически, пытается объяснить, почему так, а не иначе, вписав в свою гипотезу все собранные факты по делу.

Моделирование. Построение модели некоего объекта или события достаточно трудоемкий процесс, но в конце пути получается отличный инструмент прогнозирования. На самом деле моделированием, как и анализом каждый из нас занимается постоянно. Просто это происходит неосознанно. Что такое моделирование ситуации – это построение некой виртуальной копии объекта изучения с соблюдением определенных нами

правил. Эти правила зависят от глубины изучения объекта-оригинала и от желаемой точности в копировании свойств.

Есть три основных метода моделирования (11):

- экспертные системы;
- статистический метод;
- самообучающиеся алгоритмы.

Экспертные системы просто хранят в себе знания экспертов об определенной области. Эти знания сформулированы в виде правил. Это наиболее простой способ построения моделей – простой для понимания и для реализации. Его простота позволяет использовать практически в любых сферах деятельности человека.

Статистический метод заключается в накоплении статистических данных по исследуемому процессу и описание, на основе этих данных, происходящих изменений. У него есть некоторые ограничения – данный метод требует серьезных познаний в статистике (математике) и пригоден для структурированной информации, например информации выраженной в цифрах.

Самообучающиеся алгоритмы (наиболее известный вариант – нейронные сети) это некое сильно упрощенное подобие организации человеческого мозга. Есть масса мини-объектов, между которыми можно построить неограниченное количество связей. Именно организация этих связей и есть описываемая модель. Работа с подобными системами сводится к тому, что мы вливаем в эту сеть историю изучаемого процесса. Система выбирает закономерности и формирует модель процесса. Постепенно, методом проб и ошибок, эта модель оттачивается и получается необходимый инструмент.

Самообучающиеся алгоритмы – наиболее приемлемый метод для построения моделей на основе неструктурированной информации (текстовой информации). Но данный метод имеет свои особенности и сложности. Перед внесением данных в нейросеть их нужно тщательно обработать, удалив

«мусор». Иначе внеся «мусор» на входе – получите «мусор» и на выходе. В первую очередь необходимо выбрать основополагающие свойства оригинала. Те свойства, которые оказывают максимальное воздействие на интересующие нас стороны существования объекта изучения.

Приемы анализа:

- Построение последовательности событий (Исторический метод). Данный метод является одним из наиболее простых и позволяет быстро понять, что происходит. С него начинается изучение той или иной области, того или иного объекта. Суть его заключается в следующем – все поступающие данные выстраиваются по времени описываемых событий. После чего определяется что за чем следует, какой факт какое событие предопределяет, что чему сопутствует и т.п. Иначе говоря, восстанавливается хронология событий. Это один из наиболее эффективных и используемых приемов обработки информации.

При построении цепочки событий, особенно если аналогично рассматриваются и параллельные происшествия, становится многое понятно. Используя данный метод можно выяснить, как развивались события, что за чем следует и что чему предшествует, можно выявить определенные закономерности.

Разновидности данного метода используются для исследования потоков товаров – откуда, куда, через кого и когда проходил товар (или груз, или информация). Результатом такого исследования становится диаграмма событий. Сами события располагаются вдоль выбранной оси (горизонтальной или вертикальной), на которой есть разметка времени. А от предшествующего события к последующему ведет стрелка. С помощью такой визуализации удобно отображать большие объемы информации, выявлять аномалии и отклонения, находить «скопления» событий и т.п.

Выявление связей. Этот метод можно охарактеризовать как определение всего, что так или иначе связано с изучаемым объектом или событием. Такие связи могут быть явными и неявными. К явным относятся

прямо установленные. К неявным относятся те связи, которые нельзя доказать фактами, но которые могут существовать. Например, один юридический адрес у нескольких организаций может указывать на то, что они созданы одной юридической конторой, а на основе этого можно предположить и более значимую связь, которая, безусловно, требует дополнительной проверки. Неявные связи не являются фактами, но они указывают на то, в каком направлении нужно вести поиск. А это уже задание оперативникам.

Оптимальным представлением выявленных связей является визуальная форма – диаграмма связей. Объекты, между которыми выявлены связи, обозначаются разными геометрическими фигурами – в зависимости от принятых условностей. Например, человек – круг, а организация – прямоугольник. А связи – линиями. Если исследовать таким образом телефонные контакты или почту, можно учитывать направление связи используя для обозначения связи стрелки, а не линии. В центре такой диаграммы удобнее всего располагать объект с наибольшим количеством связей с другими объектами.

Выявление силы связей. Данный прием хорошо иллюстрируется анализом телефонных контактов. Все контакты (связи) между объектами сортируются в зависимости от того, между кем они возникают. Затем оцениваются по частоте возникновения либо по продолжительности действия. На основе данных о силе связей строятся гипотезы и вырабатываются рекомендации для дальнейшего поиска.

Таким способом хорошо анализировать детализацию телефонных контактов. При наличии такой детализации за определенный период можно определить с каким абонентом у исследуемого наиболее тесные контакты, с кем контакты в нерабочее время, с кем в рабочее. Если такую статистику сравнить со статистикой одного из контактеров исследуемого лица, то можно выявить еще и их общие контакты, и их плотность.

Необходимо выделить несколько типов силы связей (49):

- частота;
- плотность;
- стабильность.

В примере с телефонными переговорами частота обозначает сколько раз осуществлялся контакт. Плотность указывает продолжительность разговоров. А стабильность описывает регулярность таких контактов – раз в день, пять раз в день или раз в неделю.

Если данные о силе связей нанести на диаграмму связей, получится еще более информативный документ. Силу связи можно обозначать толщиной и / или формой линии, или указанием силы связи цифрами на самой линии или рядом с ней. Цифра может обозначать выбранный вами признак: количество контактов, длительность контактов, или их плотность и т.п.

Резюмирование текста. На предыдущих этапах было использовано реферирование, а теперь используем близкий по приемам метод – резюмирование. Технология следующая. Исследуемый текст читается три раза.

При первом прочтении выделяются слова, несущие основную смысловую нагрузку – ключевые слова – они выделяются. Это могут быть имена, названия, даты, профессиональные выражения и т.п.

При втором прочтении внимание концентрируется на ключевых словах, при этом выделяются короткие, не содержащие ничего лишнего словообразования (словосочетания), отражающие основные мысли исследуемого текста и характеризующие ключевые слова – также выделяются.

На третьем прочтении внимание обращается только на выделенные словообразования и на их основе строятся простые, краткие предложения, описывающие смысл сообщения. После чего делается вывод об основном смысле изучаемого текста.

Есть второй способ резюмирования – текст делится на законченные блоки (например, абзац) и содержание этих блоков пересказывается в одном предложении.

Существует и еще один способ – табличный. Он используется, в основном, для приведения к единому виду большого количества сходных по тематике информационных блоков. Изначально определяются, интересующие исследователя признаки. Затем составляется унифицированная форма объединения информации – обычно таблица (отсюда и название метода). После этого из каждого информационного блока выделяются признаки соответствующие выделенным признакам и заносятся в таблицу. Например, мы хотим таким образом обработать информацию о «заказных» убийствах. Определяем, что существенными для нас являются следующие данные: способ убийства, место убийства, причина убийства. Исходя из этого, обрабатываем имеющуюся информацию – разносим выявленные признаки в соответствующие ячейки таблицы. Далее к обработанной таким образом информацией можно применить и статистические методы, но изначально проводится подготовка текста – резюмирование. Фактически это структуризация информации.

В процессе обработки текста (в том числе и резюмировании) не забывайте о своей конечной цели. Старайтесь понять как (каким образом) данный информационный фрагмент может вам помочь, в чем он будет полезен, как его можно и нужно использовать. В конечном счете потребителю вашего труда (если это не вы сами) нужно с минимальными затратами времени получить ответ на свой вопрос, а не массу сопутствующего материала.

Потребителю информации в ряде случаев и подробности событий не нужны – ему нужна информация для решения его насущных проблем и ничего лишнего. Все максимально приземлено и заточено под интересы заказчика. Такая обработка информации это попытка ограниченными ресурсами добиться максимального результата.

Анализ сценариев. В данном случае, основываясь на существующих положении дел и тенденциях, аналитик пытается нарисовать картину развития ситуации. Наиболее распространен способ, при котором рассматривается три варианта развития событий: пессимистический, реалистический и оптимистический сценарии.

Перед тем как начать описывать сценарии нужно тщательно изучить силы влияющие на исследуемый объект (или ситуацию) (51):

- что за силы могут влиять, посредством чего происходит влияние,
- с какой активностью происходит влияние,
- устанавливаются причинно-следственные связи самой процедуры влияния.

А в процессе описания сценариев полезно иметь перед глазами список этих сил. Обычно написание сценариев начинается с вопроса типа «если объект X почувствует, что его компания теряет рынок, что он предпримет?» Не видите никакого сходства с самонастраивающимися алгоритмами? Анализ сценариев схож по своей методе с нейронными сетями, но ограничен всего тремя вариантами (максимум, минимум и оптимум). Но здесь также необходимо определить факторы, влияющие на объект изучения, сила, с которой это влияние происходит и что обычно происходит при таком влиянии. И только после этого можно начинать предполагать, а что же будет в дальнейшем.

Формирование отчетов и доведение до руководства. Конечная цель подразделения (сотрудника) конкурентной разведки довести до заказчика результат анализа о характере и масштабах экономически выгодных процессов, а также о задействованных в них конкретных лицах и организациях.

При этом очень важно иметь в виду, что заключение имеет ограниченную ценность, если оно не сопровождается вероятностной оценкой его достоверности.

Таким образом, особенность современной российской конкурентной разведки заключается в содействии позиционной конкурентной борьбе, предотвращении негативных последствий действий конкурентов и отражении их атак. Проблема заключается в том, что отечественные фирмы упускают возможность самостоятельно готовить результативные наступления на своих конкурентов с целью их опережения и завоевания больших секторов рынка. Главная идея конкурентной разведки состоит в том, что следует отдавать предпочтение направлению своих усилий на построение эффективной картины, а не тратить время на попытки докопаться до истинного положения дел, так как это не под силу практически никому в силу изменчивости рынка.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «Т-ЦЕМЕНТ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Т - ЦЕМЕНТ» (в дальнейшем ООО «Т-ЦЕМЕНТ»), создано в 2008г. в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом от 08.02.1998г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ. Устав предприятия представлен в Приложении 1.

Юридический адрес предприятия: 685000, Магаданская обл., ул. Транспортная, д.3, стр. 1.

Общество создано без ограничения срока деятельности. Общество создается в целях извлечения прибыли за счет осуществления предпринимательской деятельности и удовлетворения общественных потребностей в предоставляемых Обществом товарах, работах и услугах. ООО «Т-ЦЕМЕНТ» вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством, основными среди которых являются:

- добыча металлических руд;
- добыча руд цветных металлов, кроме урановой и ториевой руд;
- добыча руд и песков драгоценных металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы);
- добыча руд и песков драгоценных металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы);
- предоставление услуг по монтажу, ремонту и демонтажу буровых вышек;
- добыча и обогащение сурьмяно-ртутных руд и руд прочих цветных металлов.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными Федеральными законами, общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Если условиями предоставления специального разрешения на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то общество в течение срока действия специального разрешения не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением и им сопутствующих.

Деятельность общества не ограничивается вышеназванными видами. общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством и уставом. Общество осуществляет любые виды внешнеэкономической деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих участников.

Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Уставной капитал Общества (в размере 160 700 000руб.) составляется из номинальной стоимости долей его участников. Общество вправе увеличивать уставной капитал, но только после его полной оплаты. Увеличение уставного капитала может осуществляться за счет имущества Общества, или за счет дополнительных вкладов участников Общества или за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество.

Основной целью деятельности ООО «Т-ЦЕМЕНТ» является получение прибыли, являющейся источником развития предприятия.

В ООО «Т-ЦЕМЕНТ» применима линейно-функциональная структура управления. Функции аппарата управления в ООО «Т-ЦЕМЕНТ» выполняются: управляющим; директором по техническим вопросам; директором по коммерческим вопросам; директором по финансовым вопросам.

Директорам подчиняются:

-директору по коммерческим вопросам – начальники отделов – начальник отдела маркетинга, начальник автотранспортного цеха,

-директору по финансовым вопросам – начальник планового отдела,

-главный бухгалтер (возглавляющий отдел бухгалтерского и налогового учета).

-директору по техническим вопросам подчинятся основные и вспомогательные производства.

В процессе производства участвуют основное и вспомогательное производства, также являющиеся основными компонентами организационной структуры.

- основное производство;

- вспомогательное производство (ОГМ, КИПиА, электроцех, котельная, компрессорный цех, лаборатория, прачечная, служба безопасности);

- коммерческий блок (отдел маркетинга, автотранспортный цех);

- финансово-экономические службы (плановый отдел, отдел бухгалтерского и налогового учета).

Высшим органом Общества является общее собрание участников Общества. Общее собрание участников Общества может быть очередным и внеочередным.

Непременным условием деятельности предприятия является наличие необходимого количества работников, так как от уровня обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами зависит выполнение работ, качество и количество выпускаемой продукции и, как следствие, эффективность производства.

В ООО «Т-ЦЕМЕНТ» функции по приему и увольнению работников выполняет отдел кадров.

Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. №1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» утверждены унифицированные формы документов по учету личного состава, которые применяются в ООО «Т-ЦЕМЕНТ»:

1. Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу (форма №Т-1) применяется для оформления и учета принимаемых на работу по трудовому договору (контракту).

2. Личная карточка работника (форма №Т-2) заполняется на лиц, принятых на работу на основании приказа о приеме на работу, трудовой книжки, паспорта, военного билета, документа об окончании учебного заведения, страхового свидетельства государственного пенсионного страхования, свидетельства о постановке на учет в налоговом органе и других документов, предусмотренных законодательством, а также сведений, сообщенных о себе работником.

3. Штатное расписание (форма №Т-3) применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации. Утверждается приказом (распоряжением) руководителя организации или уполномоченным им лицом.

4. Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу (форма №Т-5) используется для оформления и учета перевода работника (ов) на другую работу в организации.

5. Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику (форма №Т-6) применяется для оформления и учета отпусков, предоставляемых работнику (работникам) в соответствии с законодательством, коллективным договором, нормативными актами организации, трудовым договором (контрактом).

6. График отпусков (форма №Т-7) предназначен для отражения сведений о времени распределения ежегодных оплачиваемых отпусков работникам всех структурных подразделений организации на календарный год по месяцам.

7. Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора (контракта) с работником (форма №Т-8) применяется для оформления и учета увольнения работника (работников).

8. Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку (форма №Т-9) применяются для оформления и учета направлений работника (работников) в командировки.

9. Командировочное удостоверение (форма №Т-10) является документом, удостоверяющим время пребывания работника в служебной командировке.

10. Приказ (распоряжение) о поощрении работника (форма №Т-11) применяются для оформления и учета поощрений за успехи в работе.

11. В организации на каждого работника открывают лицевые счета (форма №Т-54), в которой записывают необходимые сведения о работнике (семейное положение, разряд, оклад, стаж работы, время поступления на работу), все виды начислений и удержаний из заработной платы за каждый месяц. По этим данным легко рассчитать средний заработок за любой период времени.

Система управления персоналом в ООО «Т-ЦЕМЕНТ» имеет многоцелевой характер. Цели управления имеют различную природу (производственные, экономические, социальные, экологические и технические цели);

Система управления ООО «Т-ЦЕМЕНТ» содержит:

- многоцелевую подсистему высшего руководства, в которой осуществляется преимущественно стратегическое управление, контроль за деятельностью подразделений компании, а также наблюдение за деятельностью зависимых компаний;

- целевые подсистемы, ориентированные на основные цели деятельности компании. В этих подсистемах осуществляется взаимодействие линейных руководителей и функциональных органов управления в интересах достижения запланированных конечных результатов по каждой основной цели;

- подсистема линейного руководства производством, в рамках которой осуществляется непосредственное управление производственными процессами на основе единоначалия и интеграции целевого и функционального управления. Эта подсистема включает всех линейных руководителей производства (от управляющего до мастера производственного участка).

- функциональные подсистемы, реализующие управление по конкретным функциям (таким как: корпоративное или внутризаводское технико-экономическое планирование производства; организация производства, организация труда и т.д.), дифференцируемым по основным целям на специальные функции управления;

- подсистема обеспечения управления, организующая правовое, нормативное, информационное и техническое обеспечение управления путем создания соответствующих структур, осуществляющих эти функции, формирования банков данных, организации коммуникаций, организации

сервисного обслуживания автоматизированных рабочих мест менеджеров и т.д.

Для осуществления управления в ООО «Т-ЦЕМЕНТ» в начале года определяется количество необходимых должностей. Главным документом, в котором перечислен качественный и количественный состав управленческого персонала является штатное расписание. В ООО «Т-ЦЕМЕНТ» определены должностные обязанности как совокупность определённых задач и функций и поручено их выполнение конкретным лицам. В некоторых случаях, связанных с производственной необходимостью, руководство разрабатывает конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Генеральный директор руководит всеми видами деятельности ООО «Т-ЦЕМЕНТ». Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений предприятия, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствование производства; повышение производительности труда, эффективности производства и качества продукции на основе широкого внедрения новой техники, научной организации труда, производства и управления.

Главный бухгалтер – обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства.

Главный экономист – методически руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов экономического развития. Обеспечивает строгое

соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов на всех участках хозяйственной деятельности предприятия.

Главный инженер – руководит разработкой перспективных планов развития предприятия, реконструкции и модернизации, мероприятий по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию благоприятных и безопасных условий труда. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии.

Инженер-технолог (гл. технолог) – рассматривает и утверждает изменения, вносимые в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства. Контролирует выполнение перспективных и готовых планов технологической подготовки производства, строгое соблюдение установленных технологических процессов.

Заместитель генерального директора по производству руководит производственным отделом, ему подчиняются старший инженер, инженер по техническому надзору. К основным функциям относится контроль выполнения транспортных услуг (продукции).

Начальник планового отдела осуществляет: руководство работой экономического планированию на предприятии, а также проводит своевременную разработку мер по эффективному использованию капиталовложений, материальных и финансовых ресурсов, повышение рентабельности производства.

Начальник отдела кадров занимается обеспечением предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий и специальностей. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и рабочих, принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения и перевода.

Главный механик обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, повышение его сменности. Организует проведение инвентаризации основных

производственных фондов и определяет устаревшее оборудование, которое не годно для производства.

Главный энергетик организует, как и механик, ремонт и эксплуатацию оборудования, обеспечение производства энергией, паром, газом. Так же составляет сметы на ремонт и модернизацию оборудования. Осуществляет контроль за соблюдением правил охраны труда и техники безопасности, а также организует хранение, учет, наличие и движение, находящихся на предприятии оборудования, а также анализ расхода электроэнергии и топлива.

Отделом снабжения руководит заместитель директора по коммерции, который занимается снабжением предприятия сырьем и материалами, заключает договоры на поставку сырья – ГСМ, запасные части на автомобили и для собственных нужд лес для дальнейшей его обработки.

Динамика изменения основных показателей финансово - хозяйственной деятельности предприятия за 2013-2015гг. представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели финансово - хозяйственной деятельности  
предприятия за 2013-2015гг.

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2013	2014	2015	2014 г./ 2013 г.	2015 г./ 2013 г.	2014 г./ 2013 г.	2015 г./ 2013 г.
Выручка	562 796	843 812	1 338 554	281016	775758	49,9	137,8
Себестоимость продаж	522 052	727151	1324218	205099	802166	39.2	153.6
Валовая прибыль (убыток)	40 744	116661	14336	75917	-26408	186.3	35.2
Управленческие расходы	-	720	1842	702	1842	-	-

Продолжение таблицы 2.1

Прибыль (убыток) от продаж	40 744	115941	12494	75197	-28250	184.5	30.6
Прочие доходы	14 919	10285	681513	-4634	666594	68.9	256.8
Прочие расходы	27 334	55233	98426	27899	71092	102.0	206.0
Прибыль (убыток) до налогообложения	2705	2521	575073	-184	572368	93.1	312.6
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1264	1474	572670	210	571406	16.6	253.0

Выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом значительно увеличилась (с 562 796 тыс. руб. на 31.01.2013 г. до 1 338 554 тыс. руб. на 31.12.2015 г. ). За анализируемый период изменение объема продаж составило 775758 тыс. руб. Тем прироста составил 137,8%. Валовая прибыль на 31.01.2013 г. составляла 40 744 тыс. руб. За анализируемый период она уменьшилась на -26408 тыс. руб., что следует рассматривать как отрицательный момент и на 31.12.2015 г. составила 14336 тыс. руб. Прибыль от продаж на 31.01.2013 г. также составляла 40 744 тыс. руб. За последний год значение прибыли от продаж составило 12 494 тыс. руб. За весь рассматриваемый период отмечено очень сильное снижение финансового результата от продаж – на 28 250 тыс. руб., или на 69,3%.

Следует отметить высокий уровень управленческих расходов в структуре отчета о прибылях и убытках организации. Показателем снижения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост себестоимости по отношению к росту выручки.

Чистая прибыль за анализируемый период увеличилась на 571406 тыс. руб. Динамика изменения чистой прибыли и выручки представлена на рис. 2.1.

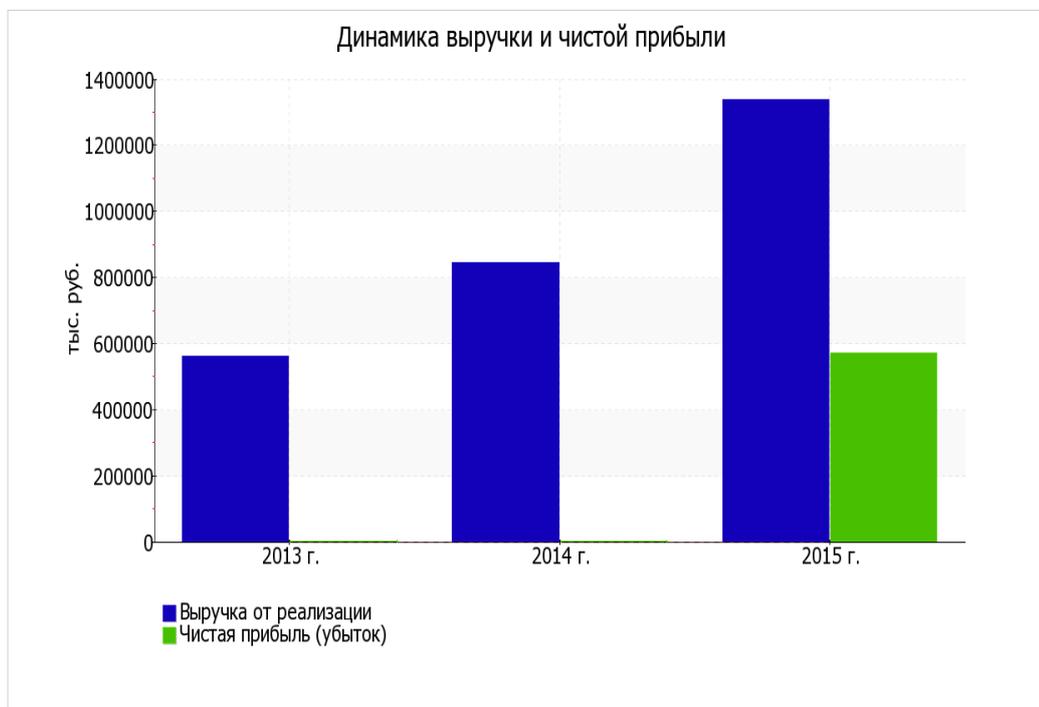


Рис. 2.1. Изменение выручки и чистой прибыли предприятия за 2013-2015гг.

Таким образом, рост себестоимости составил 153.6 %, в то время как выручка выросла на 137,8 %. Положительным моментом является плюсовое сальдо по прочим доходам и расходам - на 31.12.2015 г. сальдо по прочим доходам и расходам установилось на уровне -8 772 тыс. руб., к тому же наблюдается положительная тенденция – за период с конца 31.01.2013 г. по конец 31.12.2015 г. сальдо по ним увеличилось на 12 306 тыс. руб.

## 2.2. Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия

Проанализируем основные финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность данного предприятия. Структура актива баланса представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Структура актива баланса, %

Наименование	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
Основные средства	12,90	10,85	12,30
Долгосрочные финансовые вложения	15,67	9,63	10,50
Прочие внеоборотные активы	1,46	0,90	0,32
Итого по разделу I	30,03	21,37	23,12
Запасы	39	53,11	45,08
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,05	0,14	-
Дебиторская задолженность	27,07	19,22	25,75
Денежные средства	3,85	6,15	6,05
Прочие оборотные активы	0	0,02	0
Итого по разделу II	69,97	78,63	76,88
Баланс	100	100	100

Изменения в активе баланса представлены в таблице 2.2. Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым значительно увеличилась. По сравнению с концом (31.01.2013 г.) активы и валюта баланса выросли, что в абсолютном выражении составило 125 794 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 381 157 тыс. руб. В более значительной степени это произошло за счет увеличения статьи

«запасы». За прошедший период рост этой статьи составил 72 229 тыс. руб. и уже на конец анализируемого периода значение статьи «запасы» достигло 171 821 тыс. руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.01.2013 г. составляла 76 685 тыс. руб., возросли на 11 445 тыс. руб. (темп прироста составил 14.92%), и на 31.12.2015 г. их величина составила 88 130 тыс. руб. (23% от общей структуры имущества). Величина оборотных активов, составлявшая на 31.01.2013 г. 178 678 тыс. руб. также возросла на 114349 тыс. руб. (темп прироста составил 64%), и на 31.12.2015 г. их величина составила 293 027 тыс. руб. (77% от общей структуры имущества).

Таблица 2.2

## Изменения в активе баланса

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2013	2014	2015	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2013 г.
Нематериальные активы	45977	43265	40563	-2712	-5414	94.1	88.2
Основные средства	308542	432444	438560	123902	130018	40.1	42.1
Финансовые вложения	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	354819	475709	479113	120890	124294	34.1	35.1
Запасы	218781	228590	70473	9809	-148308	4.5	32.2
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	45601	2211	17688	-43390	-27913	4.8	38.7
Дебиторская	70434	184005	326056	113571	255622	161.2	262.9

задолженнос ть							
Денежные средства	60527	252	23649	-60275	-36878	0.4	39.1
Прочие оборотные активы	105	211	229	106	124	100.9	118.1
Итого по разделу II	396448	415269	438095	18821	41647	4.7	10.5
БАЛАНС	751267	890978	917208	139711	165941	18.5	22.1

Как видно из таблицы, на конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на прочие оборотные активы (100.9%), что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. К тому же наблюдается положительная тенденция к росту оборотных активов.

В структуре внеоборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 130018 тыс. руб. , по сравнению с базовым периодом, статьи «основные средства».

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано уменьшением на -148308 тыс. руб., по сравнению с базовым периодом, статьи «запасы». Размер дебиторской задолженности за анализируемый период увеличился на 255622 тыс. руб., что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции, либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса. Рассматривая дебиторскую задолженность ООО «Т-ЦЕМЕНТ» следует отметить, что предприятие на 31.12.2015 г. имеет активное сальдо (дебиторская задолженность больше кредиторской). Таким образом предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет дебиторов. Рассматривая ситуацию в целом, динамику изменения активов баланса можно назвать положительной.

Структура пассива баланса представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Структура пассива баланса, %

Наименование	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Уставный капитал	1,97	1,21	1,32
Добавочный капитал	18,77	11,53	12,57
Резервный капитал	0,49	0,30	0,33
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	28,98	17,17	13,35
Итого по разделу III	50,21	30,20	27,57
Заемные средства	15,66	29,11	7,87
Кредиторская задолженность	34,13	40,69	64,56
Итого по разделу V	49,79	69,80	72,43
Баланс	100	100	100

Изменения в активе баланса предприятия ООО «Т-ЦЕМЕНТ» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Изменения в пассиве баланса

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2013	2014	2015	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2013 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2013 г.
Уставный капитал	160700	160700	160700	0	0	-	-
Резервный капитал	-	-	-	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	7816	9289	581960	1473	574144	18.8	244.5
Итого по разделу III	168516	169989	742660	1473	574144	0.8	340.7
Заемные	51206	500266	-	449060	-51206	376.9	-

средства							
Кредиторская задолженность	3473	109555	172917	106082	169444	315.4	397.8
Итого по разделу V	631545	220723	174548	-410822	-456997	34.9	27.6
БАЛАНС	751267	890978	917208	139711	165941	18.5	22.1

В части пассивов, увеличение валюты баланса в наибольшей степени произошло, в основном, за счет роста статьи «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)». За прошедший период рост этой статьи составил 574144 тыс. руб. (в процентном соотношении ее рост составил 244.5%.) Таким образом, на конец анализируемого периода значение статьи установилось на уровне 581960 тыс. руб. Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за два года анализируемого периода (2013-2014 значительно увеличилась. На 31.12.2014 г. совокупная величина заемных средств предприятия составила 500266 тыс. руб. (376.9% от общей величины пассивов). В 2015г. заемные средства у предприятия отсутствовали. Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

На 31.12.2015 г. в общей структуре задолженности краткосрочные пассивы превышают долгосрочные на 172917 тыс. руб. что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Долгосрочная кредиторская задолженность значительно увеличилась. Величина краткосрочной кредиторской задолженности, которая на 31.01.2013 г. составляла 3473 тыс. руб. напротив возросла на 169444 тыс. руб. (темп прироста составил 397.8%), и на 31.12.2015 г. ее величина составила 172917 тыс. руб.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочной кредиторской задолженности на 31.12.2015 г. составляет статья «кредиторская задолженность». На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 172917тыс. руб. (доля в общей величине краткосрочной дебиторской задолженности 89%). Таким образом, изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части негативным. Анализ показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ финансовой устойчивости по абсолютным и относительным показателям

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2013	2014	2015	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2013 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2013 г.
Источники собственных средств	128 206	125 560	105 084	-2 646	-23 122	-2,06	-18,04
Внеоборотные активы	76 685	88 834	88 130	12 149	11 445	15,84	14,92
Источники собственных оборотных средств	51 521	36 726	16 954	-14 795	-34 567	-28,72	-67,09
Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	51 521	36 726	16 954	-14 795	-34 567	-28,72	-67,09
Краткосрочные кредитные и заемные средства	40 000	121 000	30 000	81 000	-10 000	202,50	-25

Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	91 521	157 726	46 954	66 205	-44 567	72,34	-48,70
Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	99 726	221 356	171 821	121 630	72 095	121,96	72,29
Излишек источников собственных оборотных средств	-48 205	-184 30	-154 867	-136 425	-106 662	-283,01	-221,27
Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	-48 205	-184 30	-154 867	-136 425	-106 662	-283,01	-221,27
Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	-8 205	-63 630	-124 867	-55 425	-116 662	-675,50	-1 421,84
Коэффициент автономии	0,50	0,30	0,28	-0,20	-0,23	-39,84	-45,09
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	0,99	2,31	2,63	1,32	1,64	133,3	12,8

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	2,33	3,68	3,32	1,35	0,99	57,93	42,70
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	1,01	0,43	0,38	-0,58	-0,63	-57,08	-62,25
Коэффициент маневренности	0,40	0,29	0,16	-0,11	-0,24	-27,21	-59,85
Коэффициент обеспеченности и запасов и затрат собственными средствами	0,52	0,17	0,10	-0,35	-0,42	-67,89	-80,90
Коэффициент имущества производственного назначения	0,69	0,75	0,68	0,06	-0,01	8,01	-1,28

Проводя анализ типа финансовой устойчивости предприятия по абсолютным показателям, основываясь на трехкомплексном показателе финансовой устойчивости, в динамике заметна стагнация финансовой устойчивости предприятия. Как видно из таблицы и на 31.01.2013 , и на 31.12.2015 финансовую устойчивость ООО «Т - ЦЕМЕНТ» по 3-х комплексному показателю можно охарактеризовать как «кризисно неустойчивое состояние предприятия», так как на начало анализируемого периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат., а на конец периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице, говорит о том, что, по представленным в таблице

показателям, по сравнению с базовым периодом (31.01.2013 г.) ситуация на ООО «Т-ЦЕМЕНТ» в целом ухудшилась.

Коэффициент автономии, за анализируемый период снизился на -0,23 и на 31.12.2015 г. составил 0,28. Это ниже нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия. Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг), за анализируемый период увеличился на 1,64 и на 31.12.2015 г. составил 2,63 Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, за анализируемый период увеличился на 0,99 и на 31.12.2015 г. составил 3,32 Коэффициент определяется как отношение мобильных средств (итог по второму разделу) и долгосрочной дебиторской задолженности к иммобилизованным средствам (внеоборотные активам, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера). Нормативное значение специфично для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

Коэффициент маневренности, за анализируемый период снизился на -0,24 и на 31.12.2015 г. составил 0,16. Это ниже нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких. На конец анализируемого периода ООО «Т-ЦЕМЕНТ» обладает легкой структурой активов. Доля основных средств в валюте баланса менее 40 %. Таким образом, предприятие нельзя причислить к фондоемким производствам.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами, за анализируемый период снизился на -0,42 и на 31.12.2015 г. составил 0,1. Это ниже нормативного значения (0,6-0,8). Предприятие

испытывает недостаток собственных средств для формирования запасов и затрат, что показал и анализ показателей финансовой устойчивости в абсолютном выражении. Коэффициент равен отношению разности между суммой источников собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов и внеоборотных активов к величине запасов и затрат.

Анализ ликвидности баланса по относительным показателям за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

## Анализ ликвидности баланса по относительным показателям

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2013	2014	2015	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2013 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2013 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,08	0,09	0,08	0,01	-	12,5	-
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0,62	0,36	0,44	-0,26	-0,18	-41,46 %	-29,29 %
Коэффициент текущей ликвидности	1,41	1,13	1,06	-0,28	-0,35	-19,85	-24,8
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,29	0,11	0,06	-0,18	-0,23	-61,04 %	-79,93 %
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности		0,49	0,51	-	-	-	-

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.01.2013 г. - 31.12.2015 г.) находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что значение коэффициента слишком низко и предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода - на 31.12.2015 г. значение показателя абсолютной ликвидности составило 0,08. На конец анализируемого периода значение показателя возросло, составив 0,08.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя - 0,6-0,8, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 60-80% за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода (на 31.01.2013 г.), значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 0,62. На 31.12.2015 г. значение показателя снизилось, что можно рассматривать как отрицательную тенденцию, и составило 0,44.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.01.2013 г. - 31.12.2015 г.) находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что значение коэффициента достаточно низкое и предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Так как на конец анализируемого периода коэффициент текущей ликвидности находится ниже своего нормативного значения 2, и коэффициент текущей ликвидности ниже своего (0,1), рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее

восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

Далее проанализируем показатели деловой активности предприятия.

Таблица 2.7

## Показатели деловой активности

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение ( )	
	2013	2014	2015	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2013 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2013 г.
Период оборота материальных запасов, дней	5,42	80,44	60,01	75,02	54,59	1383,08	1006,34
Период оборота дебиторской задолженности, дней	3,76	37,42	36,98	33,66	33,22	893,98	882,41
Затратный цикл, дней	9,19	117,88	96,99	108,69	87,81	1182,89	955,56
Период оборота кредиторской задолженности, дней	4,75	64,36	73,68	59,61	68,93	1255,78	1452,11
Кредитный цикл, дней	4,75	64,36	73,68	59,61	68,93	1255,78	1452,11
Чистый цикл, дней	4,44	53,52	23,32	49,08	18,88	1104,99	424,93

Как видно из таблицы 2.7, за анализируемый период продолжительность затратного цикла увеличилась на 87,81 дня (955,56%) , что при прочих равных условиях может указывать на негативную тенденцию, отвлекающую средства в производственную деятельность.

Продолжительность производственного цикла за анализируемый период увеличилась на 68,93 дня (1452,11%), что может указывать на положительную тенденцию и говорить об увеличении эффективности использования предприятием возможности финансирования текущей деятельности за счет непосредственных участников производственного процесса, если организация не создает сверхнормативных задолженностей перед поставщиками, бюджетом, персоналом.

На начало анализируемого периода чистый цикл оборачиваемости занимал 4,44 дня. За анализируемый период продолжительность чистого цикла увеличилась на 18,88 дня, что говорит об отрицательной тенденции, так как увеличилось количество текущих активов, профинансированных за счет непосредственных участников производственного процесса, и финансирование производственной деятельности в большей степени осуществляется за счет внешних по отношению к производственному процессу источников финансирования – прироста собственного капитала, кредитов.

Далее проанализируем вероятность банкротства предприятия. Анализ вероятности банкротства предприятия оценим по методике Альтмана, Таффлера и Лиса, данные сведем в таблицу 2.8.

Таблица 2.8

Наименование показателей	Годы		
	2013	2014	2015
Методика Альтмана			
Значение коэффициента	28,35	2,17	2,39
Вероятность банкротства	вероятность банкротства ничтожна	вероятность банкротства средняя	вероятность банкротства средняя
Методика Таффлера			
Значение коэффициента	4,58	0,56	0,61

Вероятность банкротства	вероятность банкротства мала	вероятность банкротства мала	вероятность банкротства мала
Методика Лиса			
Значение коэффициента	0,09	0,05	0,05
Вероятность банкротства	положение предприятия устойчиво	положение предприятия устойчиво	положение предприятия устойчиво

Рассмотрев все три методики можно сказать, что за анализируемый период ситуация на предприятии осталась примерно на том же уровне. В общем, на начало и на конец анализируемого периода, вероятность банкротства можно оценить как низкую.

Подводя итог, следует отметить, что за анализируемый период (с 31.01.2013 г. по 31.12.2015 г.) ключевыми стали следующие моменты:

1. На основании проведенного анализа динамику изменения активов баланса в целом можно назвать положительной.
2. Изменение структуры пассивов за анализируемый период, следует признать в подавляющей части негативным.
3. Рассматривая динамику доходов и расходов ООО «Т-ЦЕМЕНТ» можно сказать, что за анализируемый период в целом ее можно назвать негативной.
4. За анализируемый период значения большинства показателей рентабельности либо уменьшились, либо остались на прежнем уровне, что следует скорее рассматривать как негативную тенденцию.
5. Анализ типа финансовой устойчивости предприятия в динамике, показывает снижение финансовой устойчивости предприятия.
6. На начало анализируемого периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат., на конец периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат.

7. За анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на 31.01.2013 128 206 тыс. руб. снизилась на 23 122 тыс. руб. (темп уменьшения чистых активов составил -18.04%), и на 31.12.2015 их величина составила 105 084 тыс. руб.

8. Рассмотрев методики вероятности банкротства можно сказать, что за анализируемый период ситуация на предприятии осталась примерно на том же уровне. В общем, на начало и на конец анализируемого периода, вероятность банкротства можно оценить как среднюю.

### **2.3. Оценка организации и проведения конкурентной разведки на предприятии**

Для реализации в организации стратегических целей, сформулированных в миссии, и решения соответствующих задач должен быть создан эффективный механизм сбора и анализа разносторонней информации о главных конкурентах. Его создание предполагает наличие в действующей структуре управления предприятием специализированного подразделения – отдела конкурентной разведки.

Отдел конкурентной разведки ООО «Т-ЦЕМЕНТ» осуществляет свою деятельность на легитимных началах, что означает невозможность использования незаконных и неэтичных методов сбора информации

Основное назначение отдела конкурентной разведки на данном предприятии состоит:

- в сборе, накоплении, систематизации, актуализации и подготовке аналитических отчетов для заинтересованных лиц;
- оперативном обеспечении менеджеров, занимающихся разработкой управленческих решений, необходимой и достоверной информацией обо всех действующих конкурентах, что позволяет находить экономически наиболее целесообразные варианты управленческих решений по защите собственных экономических интересов

Структура отдела конкурентной разведки на предприятии ООО «Т-ЦЕМЕНТ» представлена на рис. 2.2.

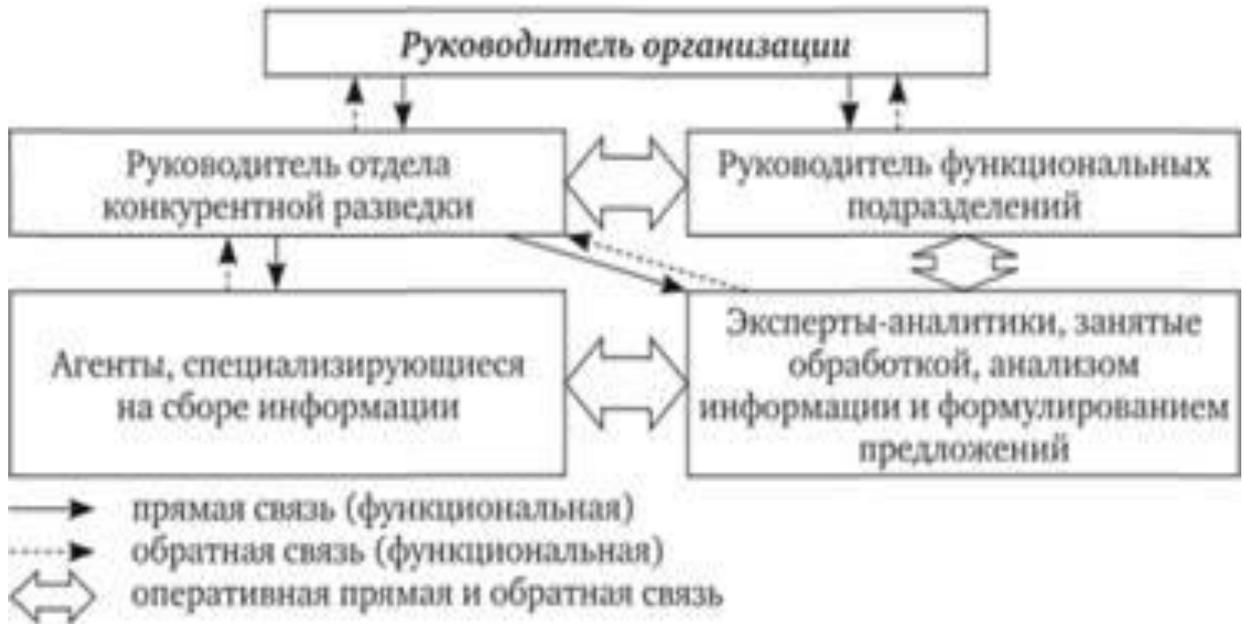


Рис. 2.2. Функциональная структура отдела конкурентной разведки

На подразделения конкурентной разведки ООО «Т-ЦЕМЕНТ» возлагаются определенные функциональные обязанности, примерный перечень представлен в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Функциональные обязанности подразделений конкурентной разведки

Подразделение	Функциональные обязанности
Руководитель отдела конкурентной разведки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планирование, учет, контроль, анализ и регулирование (координирование) деятельности подчиненных ему подразделений;</li> <li>- Обоснование численного состава подразделений отдела конкурентной разведки;</li> <li>- Составление расходной и доходной части бюджета отдела. Общее руководство деятельностью</li> </ul>

	<p>экспертов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка нормативной базы, а также показателей оценки результатов деятельности агентов, занимающихся сбором информации;</li> <li>- Определение круга СМИ, в которых может содержаться полезная информация о конкурентах;</li> <li>- Выявление разного рода рисков (угроз) и поиск способов их устранения или уменьшения.</li> </ul>
Агенты, специализирующиеся на сборе информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сбор необходимой информации о конкурентах по источникам сбора, закрепленным за каждым агентом;</li> <li>- Систематизация собранной информации;</li> <li>- Организация системы хранения информации;</li> <li>- Создание интегрированной базы данных.</li> <li>- Актуализация хранимой информации – базы данных.</li> </ul>
Эксперты-аналитики, занятые обработкой информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка и уточнение форм сбора информации. Обобщение информации, получаемой от агентов. Подготовка разного рода обзоров и отчетов для всех заинтересованных служб организации</li> <li>- Выявление сильных и слабых мест у главных конкурентов. Выработка контрмер по нейтрализации действий конкурентов на рынке, отрицательно сказывающихся на уровне конкурентоспособности организации</li> </ul>

Анализ достоверности собранной информации о конкурентах проводят в два этапа. На первом этапе оценивается надежность источника, из которого получают необходимые данные о конкурентах, а на втором этапе – достоверность их содержания.

Классификация характеристик, используемых для оценки надежности источника, из которого были получены необходимые исходные данные, и оценки достоверности их содержания представлена в табл. 2.10.

На основании полученных оценок в отношении собранной информации о конкурентах становится возможной выработка обоснованных управленческих решений по нейтрализации действий конкурентов на рынке. Под особым контролем руководителя отдела конкурентной разведки находятся разного рода риски, так как их наступление может быть сопряжено со значительным снижением уровня конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2.10

Возможные варианты характеристик надежности источника данных о конкурентах и достоверности их содержания.

Оценка надежности источника полученных данных	Оценка достоверности содержания собранных данных
Весьма надежный	Подтверждается другими альтернативными средствами
Обычный уровень надежности	Вероятнее всего соответствует действительности
Достаточно надежный	Возможно соответствует действительности
Продолжение табл. 2.10	
Частично надежный	Вызывает большие сомнения
Ненадежный	Полностью не соответствует действительности
Не поддающийся оценке	Достоверность не поддается определению

Классификация разновидностей рисков, с которыми может столкнуться отдел конкурентной разведки ООО «Т-ЦЕМЕНТ», включает:

- выявление среди партнеров, а также разовых посетителей предприятия лиц и организаций, имеющих признаки связи с вероятными источниками угроз (конкурентами, криминальными структурами, предъявителями фальшивых документов и т.п.);

- оценка кандидатов при приеме на работу (места прежней работы, репутация кандидата и фирм, где они ранее работали, возможные связи с конкурентами и др.);

- анализ инвестиционных предложений организации с точки зрения их эффективности и риска внешней зависимости;

- первичная оценка и текущий контроль экономического состояния крупных партнеров и контрагентов организации (оценка платежеспособности, контроль исполнения договоров и др.);

- оценка надежности и устойчивости коммерческих банков и различных партнеров предприятия

- поиск условий и обстоятельств, конкретных участников совершившихся фактов нанесения ущерба предприятию

- отслеживание макроэкономических изменений и конкретных событий, свидетельствующих о новых факторах конкурентной борьбы, взаимоотношениях с государством, правовых условиях хозяйствования;

- поиск каналов и источников изучения конкурентов организации через их учредительные,

- акционерные, партнерские, территориальные связи;

- поиск данных о совершенных и планируемых переговорах, выставках, публикациях, иных внешних контактах функциональных подразделений или иных бизнес-структур предприятий-конкурентов;

- поиск всех прямых и опосредованных связей заданного объекта (проблемы, документы, лица) в инфраструктуре предприятия, а также данных о защите соответствующих каналов административными, организационными и оперативными мероприятиями.

Следовательно, эффективно проводимая конкурентная разведка позволяет предприятию ООО «Т-ЦЕМЕНТ»:

- разработать обоснованную стратегию развития на новом рынке, корректировать стратегию развития на существующих рынках;

- разработать стратегию вывода на рынок нового товара (услуги);

- обосновать раздел «Конкуренция» в бизнес-плане и повысить инвестиционную привлекательность реализуемого инновационного инвестиционного проекта;
- разработать очередной этап проведения эффективной рекламной кампании;
- найти значимые конкурентные отличия, выделить ключевые преимущества своего предприятия или производимых им товаров услуг);
- получить данные для сравнения показателей деятельности своей организации с эффективностью работы конкурентов;
- перенять позитивный опыт других организаций в области реализации определенных бизнес процессов (сервис, доставка, складирование, - упаковка, работа с клиентами, закупки;
- получить информацию, позволяющую оказывать влияние на деятельность конкурирующего предприятия;
- завладеть определенными уникальными технологиями, информационными ресурсами и т. п.

Таким образом, результатом деятельности отдела конкурентной разведки на ООО «Т-ЦЕМЕНТ» является собранная и проанализированная информация, на основании которой можно принимать взвешенные и своевременные управленческие решения и, таким образом, получать стратегическое конкурентное преимущество.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ**

### **3.1. Выявление особенностей осуществления бенчмаркинга и промышленного шпионажа как методов осуществления конкурентной разведки**

Бенчмаркинг начинается с конкурентной разведки, так как значительные улучшения появляются в результате сравнения собственной деятельности с деятельностью конкурента. В идеале в процессе бенчмаркинга конкурентная разведка используется на всех этапах. При этом служба конкурентной разведки осуществляет свою деятельность для бенчмаркинга в двух режимах:

- нахождение тех параметров и критериев деятельности (бизнес-процессов, технологии, правил, организации, процедур и т. п.), по которым конкуренты обходят вашу компанию;

- найти, кто лучше, чем ваши конкуренты, по тем же позициям. Чтобы определить соотношение конкурентной разведки и бенчмаркинга, необходимо найти ту сферу, в которой работают другие методы и другие специалисты. Бенчмаркинг, конкурентная разведка и маркетинг пересекаются, сливаются, работают вместе и с одинаковыми проблемами, но все же различаются.

С одной стороны, где конкурентная разведка заканчивается, там и начинается маркетинг, это происходит в отслеживании общих рыночных тенденций. Конкурентная разведка работает с конкретными субъектами. Существуют также пограничные сферы, своеобразная зона общих действий, где конкурентная разведка работает во взаимосвязи с маркетингом.

Следующей ситуацией может стать идея «любимых» образцов для подражания, материализующаяся в нахождении одного постоянного партнера, который сам предлагает направления, по которым можно работать и заимствовать ценное. Такие ситуации, конечно, нечасты, они присущи в основном международным рынкам.

Таким образом, для большинства мелких и средних предприятий такая перспектива так и останется нереализованной. Говорить о том, хорошо это или плохо, однозначно довольно сложно. Глупо тратить силы и время, занимаясь конкурентной разведкой, когда партнер сам предлагает открыть свои секреты за определенную плату на договорной основе, здесь большое значение имеет тонкая информационная игра с конкурентом.

Систематическое использование бенчмаркинга на практике началось в 1980-е годы. Пионером в этой области часто называют компанию Херох. Столкнувшись с зарубежным конкурентом, который по многим показателям демонстрировал более высокую производительность, руководители Херох решили выяснить источники такого конкурентного преимущества, чтобы скопировать или даже превзойти их. Поставленная задача была разбита на отдельные части, чтобы найти ответ на следующие вопросы:

- какая компания является наилучшей с точки зрения продукции, услуг и процессов?

- как эта компания добилась такого успеха?

Поставленная задача просто состояла в том, чтобы найти самых лучших и извлечь уроки из их опыта. Сегодня эти два вопроса продолжают оставаться основой бенчмаркинга.

В последующие годы другие компании стали использовать аналогичные методы работы, расширили область применения бенчмаркинга и доработали его методологию. Расширение круга изучаемых вопросов означало, что искать передовые методы работы стали не только среди конкурентов, но и в других компаниях в своей или даже в другой отрасли.

В последнее время изменения главным образом затронули поиск ответов на второй из приведенных выше основных вопросов бенчмаркинга. Однако наблюдать и описывать деятельность и методы работы лучших конкурентов – это еще не все. Отдельной, по-своему сложной проблемой, является реализация изменений в организации.

Бенчмаркинг не оставался в стороне и от других тенденций того времени в области менеджмента. В 1980-е годы была разработана концепция комплексного управления качеством (Total Quality Management, TQM), которая приобрела огромную популярность в течение следующего десятилетия. Принципы, лежащие в основе бенчмаркинга, прекрасно соответствуют концепции TQM, причем некоторые специалисты даже рассматривают бенчмаркинг в качестве инструмента, необходимого для достижения TQM. В любом случае именно ориентированность на высокое качество в масштабе всей организации, ее бизнес-процессов, услуг и продукции лежит в основе как концепции TQM, так и бенчмаркинга. TQM и бенчмаркинг являются частью корпоративной культуры непрерывного совершенствования, вовлечения сотрудников в работу компании и ориентации на клиента.

В целом ключевые идеи бенчмаркинга заключаются в следующем:

- выявление лучших в своем классе организаций
- получение необходимых сведений с помощью соответствующих методов сбора информации для самооценки
- работа над самосовершенствованием за счет реализации изменений, направленных на достижение и перевыполнение установленных норм

В этом докладе мы представим различные методы бенчмаркинга и объясним назначение и преимущества каждого из них. Наконец, мы поделимся своим опытом и знаниями, полученными за многие годы во время реализации многочисленных проектов в области бенчмаркинга.

Метод бенчмаркинга не ограничивается только бизнес-процессами или продукцией. На самом деле за прошедшие годы компании

продемонстрировали высокую изобретательность при выборе элементов бизнеса, рассматриваемых при бенчмаркинге.

При этом важно не забывать, что для успешного бенчмаркинга требуется выявить основные причины высокой эффективности. Если начинать полезно со сбора общей информации о том, чем занимаются другие компании, то конечная цель заключается в выявлении методов их работы. Термин «инструмент реализации» обозначает в бенчмаркинге основные факторы, позволяющие добиваться в компании высокой эффективности, например, в области производства продукции, бизнес-процессов или использования ресурсов.

Одной из распространенных и естественных отправных точек является полная ориентация на выпускаемую компанией продукцию и проведение бенчмаркинга продуктов, услуг или всего предложения конкурента. Бенчмаркинг продукции улучшает общее понимание собственных конкурентных позиций на рынке и может в значительной степени опираться на вторичные исследования. Компаниям, предоставляющим услуги, сложнее проводить эталонное сопоставление с предложением конкурентов, поскольку эффективность услуг не так-то легко измерить, как в случае с материальной продукцией. Поэтому успешный бенчмаркинг услуг часто требует проведения большого числа интервью и полевых исследований.

Бенчмаркинг чистых показателей эффективности не всегда позволяет решить фундаментальные вопросы конкурентоспособности. Однако он помогает представить в количественной форме возможные достижения и поставить задачи. Кроме того, бенчмаркинг финансовой эффективности часто можно провести с относительно небольшими затратами, используя общедоступную информацию.

Бенчмаркинг часто бывает нацелен на бизнес-процессы в силу самой структуры и эффективности данного метода. Бизнес-процессы имеют большое значение, поскольку они отражают возможности компании и тем самым очень близки к фундаментальным инструментам реализации

конкурентоспособности. Часто оказывается, что две компании имели доступ к одинаковым ресурсам и базе клиентов, однако одна из них эффективнее организовала свои бизнес-процессы и обеспечила более высокое качество с меньшими затратами.

Тем не менее, сбор информации о процессах конкурентов является непростой задачей и может потребовать проведения значительных первичных исследований. При проведении бенчмаркинга бизнес-процессов конкуренты являются очевидным, но не единственным вариантом эталонного сопоставления. Зачастую хорошие результаты можно получить благодаря использованию источников информации во всей цепочке создания стоимости конкурента, включая поставщиков и дистрибьюторов. Кроме того, ценную информацию могут представлять собой результаты бенчмаркинга по компаниям из других отраслей.

Для принятия эффективных стратегических решений требуется знание стратегии конкурентов. Однако, как и в случае с процессами, провести анализ стратегий бывает нелегко. Из открытых источников можно получить значительный объем информации о стратегии компании, однако многие аспекты стратегии никогда не раскрываются публично. Несмотря на это, все же существуют возможности проведения успешного бенчмаркинга стратегий на основе результатов первичных исследований и анализа стратегии компании с помощью абдуктивных рассуждений.

Бенчмаркинг призван выявлять не только то, чем занимаются другие компании, но и то, как им удастся это сделать. Поэтому изучение структуры и организации работы в компании является одной из общих тем при проведении бенчмаркинга. Речь может идти о любом аспекте организации работы компании: утвержденных функциях или созданных группах, подразделениях и бизнес-единицах, количестве работающих в них сотрудников и т. д. Частью бенчмаркинга организации может стать даже составление характеристик на отдельных лиц.

Использование социальных медиа, например, веб-сайтов для налаживания профессиональных контактов, стало новым надежным источником информации для проведения бенчмаркинга такого типа. Этот способ позволяет снизить затраты на выезд специалистов и дорогостоящие первичные исследования, а при относительно незначительных усилиях позволяет открыть для себя большой объем ценной информации.

Учитывая широкую область применения бенчмаркинга, полезно дополнительно осмыслить методы его проведения и выделить различные типы и субдисциплины, входящие в состав эталонного сопоставления. Общепринято определять бенчмаркинг как процесс сравнения своей организации с лучшими компаниями на рынке или в отрасли и последующей реализации изменений с целью достижения и сохранения конкурентоспособности. Данный подход подчеркивает наличие в бенчмаркинге двух отдельных этапов. Если на первом этапе работа нацелена главным образом на получение информации, то второй связан с реализацией изменений и поэтому является не менее важным.

Обучение на примере других компаний считается подлинным только в том случае, если оно приводит к повышению эффективности. Следует отметить, что именно второй этап обычно лежит в основе решения о проведении бенчмаркинга. Хотя в теории процесс сбора информации и сравнения предшествует управлению изменениями, в действительности компания, начавшая проведение бенчмаркинга, уже решила измениться и развивать корпоративную культуру непрерывного совершенствования. Поэтому бенчмаркинг – это просто проявление инициативы по ускорению бизнес-процессов, повышения их качества и эффективности.

Другим значительным аспектом бенчмаркинга является его постепенное превращение в непрерывный процесс. Хотя бенчмаркинг проводится в форме индивидуальных проектов, эти проекты следуют друг за другом, обеспечивая компании непрерывный процесс обучения и самосовершенствования. Это явление только ускорилося с появлением

социальных медиа, которые значительно снизили затраты и время на проведение каждого цикла бенчмаркинга.

Компании, которые организация выбирает для сравнения с собой, часто называют партнерами по бенчмаркингу. Организации могут сравнивать себя с широким кругом компаний. Хотя типичную группу таких компаний составляют конкуренты, зачастую бывает не менее полезно рассмотреть организации из другой отрасли или другие компании, действующие в рамках единой цепочки создания стоимости. При этом самое главное, чтобы партнеры по бенчмаркингу являлись очень эффективными или самыми эффективными в своей деятельности.

Поскольку проведение эталонного сопоставления с конкурентами связано с решением многих вопросов, например, поиском источников информации, а также юридическими и этическими соображениями, в самом общем плане проведение бенчмаркинга принято подразделять на две различные области: конкурентный и совместный бенчмаркинг.

Конкурентный бенчмаркинг предполагает сравнение своей организации с конкурентами и обычно требует скрытого проведения независимых исследований или конкурентной разведки и, соответственно, анализа относительного конкурентного и стратегического позиционирования. Эталонное сопоставление конкурирующей продукции также можно рассматривать в качестве конкурентного бенчмаркинга. Как правило, оно оказывается менее затруднительным, и в значительной степени проводится на основе общедоступной информации.

Совместный бенчмаркинг предполагает сравнение своей организации с компаниями в других отраслях или компаниями в рамках единой цепочки создания стоимости. Данная работа может проводиться достаточно открыто путем посещения соответствующих объектов и добровольного обмена информацией. Естественно, при этом важно обеспечить соблюдение информационной безопасности. Компании, участвующие в совместном бенчмаркинге, указывают, какой именно информацией они готовы

поделиться и подписывают соответствующие обязательства о неразглашении, чтобы не допустить дальнейшего распространения этих сведений. Существует общепринятый кодекс поведения, используемый при совместном бенчмаркинге. Этот документ публикуется Американским центром повышения производительности и качества (American Productivity and Quality Center) ([www.apqc.org](http://www.apqc.org)) и Европейским фондом управления качеством (European Foundation of Quality Management) ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Дополнительная классификация бенчмаркинга учитывает области эталонного сопоставления и партнеров по бенчмаркингу:

- внутренний бенчмаркинг предполагает проведение бенчмаркинга собственных бизнес-единиц и филиалов, которые могут быть расположены в разных местах. Позволяет легко получить доступ к информации, в т. ч. конфиденциальным данным, а также отнимает меньше времени и ресурсов, чем другие типы бенчмаркинга. Является одной из самых простых форм эталонного сопоставления, поскольку большинство компаний вводят в своих бизнес-единицах схожие функции. Основная задача при этом заключается в определении внутренних стандартов эффективности организации. Это ведет к обмену опытом использования передовых методов работы в рамках всей компании. В качестве недостатка следует отметить, что если впоследствии не использовать полученные результаты в качестве базового уровня для внешнего бенчмаркинга, то компании, применяющие данный тип эталонного сопоставления, часто сохраняют излишнюю сосредоточенность на своих внутренних бизнес-процессах;

- конкурентный бенчмаркинг используется для сравнения своей компании с прямыми конкурентами и сопоставления соответствующих позиций на рынке. При этом цель заключается в сопоставлении компаний, работающих на одних и тех же рынках и предлагающих конкурирующие продукты, услуги или рабочие процессы. На легкость получения информации здесь можно рассчитывать только при определенных условиях. Конкуренты могут заниматься конкурентной контрразведкой, тем самым усложняя поиск

данных о своей деятельности. Конкурентная разведка предполагает использование целого набора методов для получения необходимой информации;

- функциональный или отраслевой бенчмаркинг предполагает сопоставления себя с отраслевыми лидерами или лучшими функциональными операциями отдельных компаний. Используется компаниями для обучения на примере различных областей деятельности, предполагающих выполнение аналогичных функций или рабочих процессов. При этом партнерами по бенчмаркингу обычно становятся организации, обладающие рядом схожих технологических или рыночных характеристик. Поскольку данный вид эталонного сопоставления не касается прямых конкурентов, партнер по бенчмаркингу в большей мере готов поделиться информацией и принять участие в исследовании. Возможным недостатком является стоимость проведения бенчмаркинга и несовпадающие графики работы компаний;

- общий бенчмаркинг нацелен на изучение наиболее эффективных процессов любой компании. Хотя данный тип бенчмаркинга можно использовать для сопоставления непохожих друг на друга организаций, во время его проведения необходимо выявлять сравнимые процедуры и функции. Иногда этот метод бывает трудно реализовать, поскольку общий бенчмаркинг требует широкого концептуального анализа всего процесса эталонного сопоставления и тщательного понимания процедур в других секторах экономики.

Общий бенчмаркинг – это особый случай, поскольку является одной из немногих форм эталонного сопоставления, понятной и полезной для лучших в своем классе компаний. Типичной проблемой при проведении бенчмаркинга является асимметричность сравниваемых компаний. Если организации, демонстрирующей низкую эффективность, есть чему поучиться у более эффективных компаний, то с кого брать пример лучшим в отрасли предприятиям? Общий бенчмаркинг дает решение этой проблеме, позволяя

компаниям учиться на примерах из других отраслей и у более широкого круга партнеров по бенчмаркингу.

Как уже отмечалось ранее, сегодня многие компании рассматривают бенчмаркинг как непрерывный процесс (рисунок 3.1). Однако на практике бенчмаркинг, как правило, по-прежнему проводится в форме индивидуальных проектов. Поэтому приведенные далее объяснения раскрывают рабочий поток процесса бенчмаркинга в ходе выполнения одного такого проекта. В общем плане данную модель проекта можно рассматривать как одну итерацию, проводимую в рамках серии следующих операций:

- выявление области или темы (на основе стратегии);
- выбор группы бенчмаркинга (с одновременным участием сторонников и скептиков, сочетанием различных экспертов в области предмета исследования и, возможно, внешней поддержкой);
- выявление уже известной информации и пробелов в доступных знаниях;
- выбор типа бенчмаркинга (совместный или конкурентный и т.п.);
- поиск и выбор партнеров по бенчмаркингу (компаний);
- подготовка планов действий по восполнению недостающей информации (методы исследования, совместные посещения объектов, вторичные исследования, конкурентная разведка и т.п.);
- поиск знаний и обмен информацией с партнерами (нацеленность на передовые методы работы);
- анализ полученных результатов и подготовка рекомендаций в отношении изменений;
- управление реализацией рекомендаций и изменениями;
- мониторинг прогресса.

Первые четыре шага процесса считаются этапом планирования. Они связаны с выявлением области исследования, типа бенчмаркинга и партнеров

по бенчмаркингу. Этап анализа предполагает выполнение работ на месте с целью поиска подходящих компаний и сбора информации о них.

Поскольку данный процесс носит общий характер, работу на этом этапе можно выполнять как в рамках совместного, так и конкурентного бенчмаркинга. Перед принятием решений об изменениях или улучшении необходимо проанализировать полученную информацию.

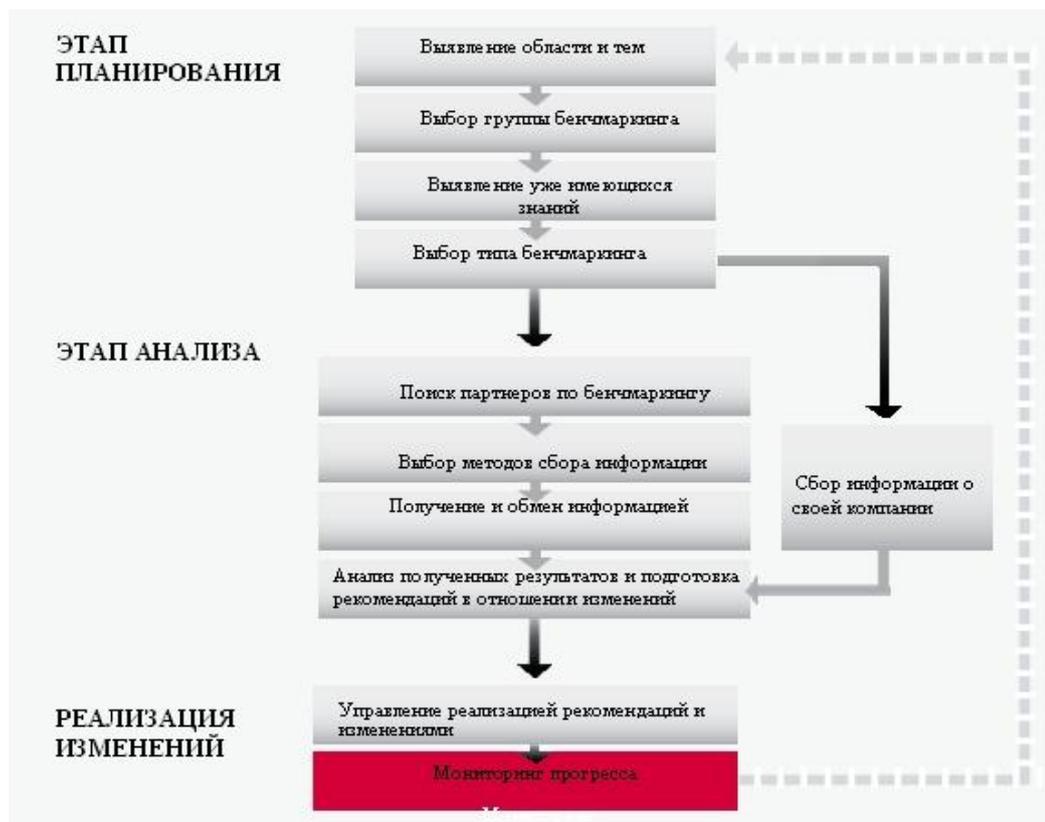


Рис.3.1. Процесс бенчмаркинга

Хотя в описании процесса эти действия представлены в виде одного шага, очевидно, что реализация изменений в организации связана с огромной работой и предполагает множество собственных процессов. В текущем контексте предполагается, что рекомендации, полученные в процессе бенчмаркинга, передаются для использования в процессе реализации или управления изменениями. Это обеспечивает использование новой информации в качестве руководства к действию.

Бенчмаркинг представляет собой надежный метод усовершенствования бизнес-процессов благодаря изучению деятельности других компаний. Поскольку этот метод основан на фактическом использовании некоторыми компаниями передовых бизнес-процессов, он также создает определенные трудности, связанные с мотивацией и стимулированием. Если другие компании могут учиться на самом лучшем из примеров, то у кого может учиться самая лучшая компания? И что получит самая лучшая компания в обмен на свои передовые методы работы? Еще одна проблема возникает, если самая лучшая компания настолько опережает аналогичные предприятия в своей отрасли, что для последних задача преодоления отставания от лидера становится просто нереальной.

Эти проблемы должна учитывать любая компания, занимающаяся бенчмаркингом. Они могут и не вызвать значительных трудностей, но ими все равно придется заниматься. Для этого существует несколько общих решений:

- хотя лучшая в своем классе компания может и не найти ничего поучительного в опыте аналогичных предприятий в своей отрасли, она способна учиться на примерах из смежных отраслей или извлекать уроки из информации по темам и бизнес-процессам, которые не были охвачены бенчмаркингом других компаний. Каким бы ни было решение, всем компаниям необходимо учитывать преимущества остальных вовлеченных сторон и вести обмен информацией таким образом, чтобы создавать заинтересованность в участии у всех организаций;

- если лучшая в своем классе компания намного опережает аналогичные предприятия в своей отрасли, то оптимальным решением для проводящих бенчмаркинг компаний является постановка промежуточных целей и отказ от попыток немедленной ликвидации своего отставания. Даже частичное копирование передовых методов работы может привести к значительному усовершенствованию процессов.

Если учитывать эти рекомендации, бенчмаркинг становится мощным инструментом повышения эффективности бизнес-процессов и выявления передовых методов работы. А социальные медиа и онлайн-инструменты для совместной работы будут и далее способствовать ускорению, облегчению и повышению производительности работы.

Промышленный шпионаж в том виде, в котором мы его понимаем сегодня, – «подарок» прошлого века, угроза, которая никогда не исчезнет, если на этой планете все так же будет существовать человечество.

Промышленный шпионаж понимают как передачу технологии – это незаконный экспорт данных или материалов. Передача не всегда является промышленным шпионажем. При промышленном шпионаже для передачи технологии часто используется небрежность ответственных лиц, осуществляющих контроль за экспортом; незаконные перевозки, как правило, адресуются подставному получателю. Таким образом, никто не хочет быть обманутым, а тем более оказаться в проигрыше, поэтому популярность (неофициальная) промышленного шпионажа постоянно растет. Несмотря на то что промышленная революция произошла не так уж давно в истории человечества, факты промышленного шпионажа были еще в древности. Так, например, шелк в древнем мире стоил очень дорого, его ценили очень высоко. Единственным производителем шелка был Китай – крупный монополист, который его экспортировал. В Китае строго охраняли все секреты производства. В результате цены на шелк завышали иногда и необоснованно, в силу ограниченных поставок тканей. Кроме того, перевозки тканей сопровождались многочисленными опасностями, расходами и огромными потерями времени. Положение изменилось после визита к римскому императору Юстиниану персидских монахов. После долгих уговоров и солидного вознаграждения монахи открыли секрет производства шелка. Они объяснили, что шелковых червей откармливают листьями тутовницы, после чего они прядут коконы, которые потом разматывают для получения шелковых нитей. Юстиниан понял, что климат в некоторых

частях Греции годится для выращивания необходимой тутовницы. Он раздобыл и тутовые деревья, и шелковичных червей не без помощи этих же монахов, которые, вернувшись в Китай, вывезли шелковичных червей контрабандой в Рим в полых посохах. Юстиниан озолотился, а Китай потерял миллионы в своей внешней торговле.

В более поздний период американские колонисты нуждались в получении фабричных товаров от Англии. В обмен колонистам приходилось поставлять жизненно важное для создания собственной промышленности сырье, включая древесину и сельскохозяйственные продукты, а также дорогостоящие хлопок и табак. Колонии всегда теряли прибыль, поскольку Англия контролировала рынок. Цены на импортируемые товары и текстильные изделия для американцев были непомерно высоки. Англия в свою очередь не хотела терять свои рынки сбыта, для чего ею был наложен запрет на эмиграцию специалистов по производству текстиля в Америку, а также экспорт фабричного оборудования и даже любых его чертежей в колонии.

Другим примером является каучук, монополией на производство которого до начала XX в. фактически владела Бразилия. Бразильская экономика не сильно зависела от каучуковой промышленности, хотя та в значительной мере обеспечивала определенный уровень национального процветания и полную занятость. Промышленность развивалась во многих странах, и многие другие были очень заинтересованы в том, чтобы уничтожить бразильскую монополию для получения личных экономических выгод, поскольку потребление каучука непрерывно возрастало. Несмотря на строжайший запрет бразильских властей на экспорт каучуконосов, Англии удалось нелегально вывезти несколько растений из Бразилии. Английские агрономы культивировали каучуконосные растения в теплице и изучали особенности их вегетации и выращивания. Определив необходимые условия, каучуконосы стали выращивать в Малайе, входившей в состав Британской империи, поскольку климат там подходящий. Малайский каучук вскоре

вышел на лидирующие позиции на мировом рынке, потеснив бразильский, в результате чего в экономике Бразилии произошел кризис. Великобритания получала огромные прибыли от продажи каучука до Второй мировой войны, когда Япония захватила Малайю и когда были найдены заменители каучука.

Европейские банкирские дома имеют длинную историю применения шпионажа в целях повышения ликвидности и надежности своих займов или финансовых резервов. Принято считать, что банкирский дом Ротшильдов (филиалы существовали во Франкфурте, Лондоне, Париже, Вене и Неаполе) вывел одну из величайших систем разведки своего времени. Процесс был продуман и отлажен до такой степени, что во время Первой мировой войны секретная линия связи Ротшильдов действовала быстрее, чем связь странучастниц войны. Банк Ротшильда в Лондоне, например, имел доклады с фронта раньше, чем их получал премьер-министр по официальным каналам. Естественно, что он был «на голову выше» всех своих конкурентов. Кроме того, разработанная система включала тщательное наблюдение за правительственной и деловой активностью, в ход шли и официальные открытые методы, и скрытый шпионаж. Одним из популярнейших в то время приемов наблюдения за движением банковских счетов стало применение к ним специальных зашифрованных пометок, сущность которых заключалась в поручении подачи определенного сигнала какому-то лицу (часто иностранцу) о движении капитала. Держатель счета вообще ничего не знал о существовании подобных пометок, которые стали прародителями современных электронных передатчиков, тайно устанавливаемых на чьем-то автомобиле.

Американские корпорации, которые постигла участь промышленного шпионажа, стараются не разглашать сведения о таких фактах. Примером стали результаты нескольких последних исследований в этой области, которые показали, что существует целый ряд обоснованных причин для сокрытия фактов существования многих типов противозаконной деятельности. Случаи неожиданного промышленного шпионажа редко

доходят до следственных органов, а тем более бывают раскрыты. Законы в таких ситуациях часто оказываются бессильными. Кроме того, слушания в суде и показания свидетелей еще больше делают предприятие уязвимым и способствуют раскрытию промышленных секретов. Однако корпорации, занимающиеся промышленным шпионажем, никогда не разглашают сведения об успешно проведенных операциях, а тем более их результатах, опасаясь за свою репутацию. Высшим пилотажем в этой области считается, когда факты промышленного шпионажа остались нераскрытыми или приписываются другим причинам.

Промышленный шпионаж является формой недобросовестной конкуренции, существующей на всех уровнях экономики, начиная от малых предприятий и заканчивая целыми государствами.

Сущность промышленного шпионажа заключается в том, чтобы догнать конкурента, занимающего лидирующее положение, в максимально сжатые сроки, сэкономив при этом значительные средства, либо не допустить в будущем отставания от конкурента, используя разработанную им секретную новую перспективную технологию, а также чтобы выйти на новые для предприятия рынки.

Похожая ситуация, цели и задачи наблюдаются и в межгосударственной конкуренции, главное отличие – лишь в масштабах и проблемах национальной безопасности.

Промышленный шпионаж отличается от конкурентной разведки тем, что промышленный шпионаж осознанно и целенаправленно нарушает нормы действующего законодательства (особенно уголовного), конкурентная разведка всегда работает легально.

К основным инструментам промышленного шпионажа относятся:

- подкуп (подкупаются лица, которые объективно могут помочь получить закрытую информацию, передать документацию или образцы продукции по конкретным интересующим направлениям);
- шантаж (в отношении тех же лиц);

- кража (документов в любом виде, оборудования или образцов продукции);

4- диверсия (вредительские действия, совершаемые с целью временного или постоянного вывода из строя образцов продукции, людей или подразделений конкурента);

5) тайное незаконное проникновение на территорию предприятия конкурента, основанное на умышленном преодолении рубежей защиты, используемых конкурентом для обеспечения сохранности информации или продукции;

- внедрение «своего» человека в организацию или страну конкурента с заданием получить доступ к информации или продукции, которые относятся к предмету коммерческой или государственной тайны конкурента;

- хищение информации с помощью незаконного использования технических средств снятия информации (прослушивание чужих телефонных линий, незаконное проникновение в чужие компьютерные сети и т. п.).

Промышленный шпионаж существует очень давно и не теряет своей актуальности в силу высокой эффективности, он остается и будет оставаться мощным инструментом государственных разведок в целях обеспечения и защиты собственных интересов.

Несмотря на эффективность промышленного шпионажа, в этом деле существует множество «подводных камней», в связи, с чем большинство предприятий в последнее время все чаще склоняется в пользу конкурентной разведки. Это отчасти обуславливается еще и тем, что обычные фирмы не имеют полномочий государственных разведок и не получают от них поддержки, как, впрочем, и директив, поэтому при обнаружении случаев промышленного шпионажа и придания им огласки организация рискует не только потерять партнеров, репутацию и доверие потребителя, но и быть привлеченной к уголовной ответственности.

Многие исследователи сходятся во мнении, что предприятия малого и среднего бизнеса часто используют промышленный шпионаж потому, что не

знают или не умеют пользоваться методами конкурентной разведки. В реальности, когда остро встает вопрос выживания или повышения конкурентоспособности, а законных методов достижения результата фирма не знает, многие организации прибегают к конкурентной разведке.

### **3.2. Основные направления повышения эффективности осуществления конкурентной разведки**

В современном бизнесе уже давно для предприятий важно умение быстро и правильно реагировать на порой не значительные изменения рынка. А такая хорошая реакция возможна только при достаточной осведомленности об изменениях вокруг предприятия. Вопрос лишь в том, как поднять уровень осведомленности о происходящем вокруг.

Сначала предприятию необходимо определиться, в каких вопросах нужна наибольшая осведомленность, т.е. нужно определить ключевые направления. К числу таких направлений относят:

- конкуренты, чьи действия, безусловно, оказывают влияние на компанию;
- поставщики сырья и потребители продукции также прямо влияют на деятельность предприятия;
- государство со своими разнообразными регуляторами также влияет посредством создания и контроля правил;
- социальная среда, в которой действует компания.

Далее нужно детализировать влияние и описать более подробно что и посредством чего оказывает влияние на предприятие.

В результате проведенной детализации получают факторы, которые оказывают наиболее сильное влияние. При этом необходимо учитывать, что эти факторы подразделяются на следующие группы:

- факторы прямого действия;
- факторы косвенного воздействия;

- потенциально опасные факторы.

Для осуществления контроля «сопредельных территорий» нужно понять, откуда может исходить опасность и какого рода опасность. Значит, нужны индикаторы – некие показатели, по изменению которых можно судить о повышении опасности.

Поэтому современным предприятиям, в том числе исследуемому предприятию ООО «Т-ЦЕМЕНТ» для повышения эффективности осуществления конкурентной разведки целесообразно предложить использование современных методов инновационной разведки.

Предметом исследования инновационной разведки, являются:

- ноу-хау (патенты, технологии, торговые марки, формулы, результаты испытаний опытных образцов, промышленный дизайн);
- люди принимающие участие в создании ноу-хау (изобретатели, испытатели, инвесторы, эксперты, консультанты, подрядчики и т.п.).

Цель инновационной разведки - поиск новых технологий и решений. Эти новые технологии могут иметь вид патентов и изобретений, описаний в научной литературе или в выступлениях коллег, результатов исследований и т.п. Главное, что это нечто новое, позволяющее улучшить качество, скорость, эффективность.

Инновационная разведка подразумевает работу по трем основным направлениям, представленным на рисунке 3.2.

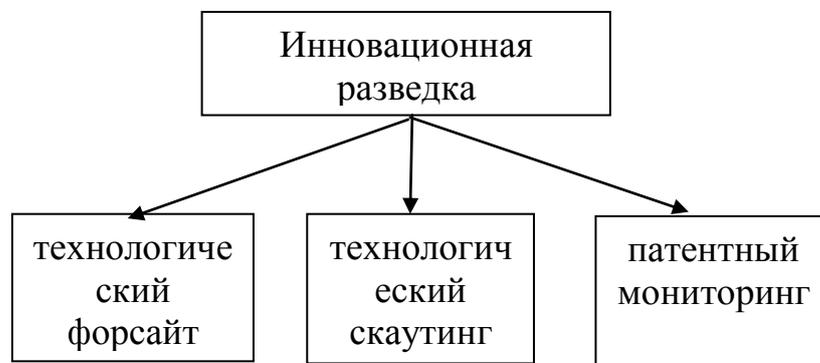


Рис. 3.2. Составляющие конкурентной разведки

Все три направления необходимы для понимания того, куда движется развитие интересующей вас области и что необходимо делать для нахождения в числе ее лидеров. Фактически это и есть прогнозирование будущих возможностей и рисков, что является основой работы конкурентной разведки предприятия.

Рассмотрим каждое из этих направлений подробнее.

Технологический форсайт - прогнозирование развития ситуации (понимание тенденций) (от англ. Foresight — «взгляд в будущее»).

Прогнозирование того как (в каком направлении) будут развиваться технологии. В краткосрочной перспективе это не сложно сделать – достаточно отслеживать новости в соответствующей области.

Также в данном направлении необходимо использовать такое понятие как цикл зрелости технологий, т.е. это волна шумихи, поднимающаяся вокруг каждой идеи, которая заслуживает хоть какого-то внимания. Наблюдая за этими волнами (всплесками), можно сделать некоторые выводы о будущем данной идеи.

Для эффективного осуществления форсайта предприятию ООО «Т-ЦЕМЕНТ» необходимо применить следующий алгоритм действий:

- формулирование проблемы или описание интересующего направления;
  - описание существенных условий, влияющих на исследуемую область;
  - выявление что уже есть по исследуемой теме;
  - определение существующих тенденций по изучаемой проблеме и формулирование возможных сценариев развития с вероятными последствиями;
  - выработка предложений (рекомендаций) - что нужно предпринять в случае развития по каждому из предложенных сценариев развития.
- В результате этих действий получится описание наиболее вероятных вариантов развития ситуации. А это в свою очередь является серьезным

поводом, чтобы скорректировать работу предприятия и реальной возможностью опередить конкурентов.

Технологический скаутинг - исследование информационного пространства на предмет выявления новых и/или полезных для деятельности собственных технологий предприятия. Под технологиями в данном случае нужно понимать не только собственно технологии, но и изобретения, технические решения, знания о свойствах или особенностях. В общем, всё, что позволяет получить предприятию ООО «Т-ЦЕМЕНТ» конкурентное преимущество за счет более эффективного использования ресурсом.

Скаутинг включает в себя два направления:

- разведка по открытым источникам - мониторинг тематических СМИ, отраслевых каталогов, научных альманахов и дайджестов, желтой прессы. Мониторинг баз патентов, отраслевых порталов, форумов, блогов, персон и технологий.

- бенчмаркинг - изучение технологий конкурентов производственных, управленческих, маркетинговых, а также изучение продукции конкурентов.

Скаутинг ориентирован на:

- выявление на ранней стадии новых технологий, способных повлиять на компанию, технологических тенденций, прорывов в развитии технологий;

- повышение осведомленности о потенциальных угрозах и возможностях технологического развития;

- стимулирование инноваций путем сопоставления технологических отчетов и оценки потенциала компании;

- помощь в получении информации о внешних технологиях при помощи сетей экспертных сообществ и их источников информации.

Патентный мониторинг – сканинг призван наблюдать за конкурентами как прямыми так и косвенными. Точнее за их действиями в области юридического закрепления новых технологий, изобретений, научных изысканий и за их использованием новых технологий.

По своей сути технологический скаутинг тесно переплетается с патентным мониторингом. Фактически это два одинаковых вида деятельности с разными целями. Если скаутинг ищет новые технологии, то патентный мониторинг изучает действия конкурентов.

Еще одним направлением повышение эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии ООО «Т-ЦЕМЕНТ» можно назвать внедрение системы ограничения доступа к продукту конкурентной разведки по пользователям. Для данного предприятия целесообразно предложить три вида ограничения доступа к продукту конкурентной разведки по пользователям. Такими пользователями могут выступать:

- только первое лицо или исполнительный директор. Конфиденциальность информации в интересах предприятия обеспечивается ограниченным кругом должностных лиц – сотрудников конкурентной разведки. Мне представляется целесообразным, чтобы информация, подготовленная по заданию руководителя предприятия, предоставлялась лично ему (либо заместителю). Это позволит не проходить информации через избыточные каналы, чтобы она не исказилась;

- предоставление продукта конкурентной разведки определенному кругу лиц. Так как большая часть продукта конкурентной разведки конфиденциальна доступ к системе можно получить, только если сотрудник обратится в группу конкурентной разведки и обоснует необходимость запроса. Таким образом, группа конкурентной разведки и директор организации решают, кто может получить доступ, а кто – нет;

- весь персонал организации. Для распространения на рынке продукта своей компании сотрудники вынуждены в рамках своих должностных обязанностей исследовать работу конкурентов для этого им. Информацию о конкурентах сотрудники могут получить как в средствах массовой информации, так и внутри своей компании из отдела конкурентной разведки, например, в виде обобщенной справки.

Таким образом, все вышепредложенные мероприятия в совокупности своих действий позволят повысить эффективность осуществления конкурентной разведки на исследуемом предприятии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной экономики руководителю предприятия для эффективно управления необходима объективная и всесторонняя информация в занимаемом им сегменте рынка об изменениях в планах, стратегии и поведении конкурентов, и другими данными, в том числе о макроэкономических процессах, колебаниях спроса и предложений на рынке, о внедрении новых технологий и достижений науки в промышленное производство.

Роль информации, ее своевременность и достоверность имеет важное значение для успешного ведения бизнеса. С развитием структуры предпринимательской среды появляются новые отделы и направления оказания преимущественно информационных услуг, которые обеспечивают успешную деятельность предприятия в целом.

Одним из направлений получения информации в интересах предприятия является деятельность конкурентной разведки. Основные направления деятельности или задачи конкурентной разведки сводятся к следующему:

- обеспечить руководителя, определяющего политику компании, объективной, своевременной и полной информацией о положении предприятия в конкурентной среде;
- своевременное предупреждение руководителя о всех неблагоприятных возможных изменениях в предпринимательской среде с тем, чтобы на основании заслуживающей внимание любой информации руководитель мог принять единственно правильное управленческое решение;
- поиск новых ниш, возможностей.

В своей деятельности сотрудники конкурентной разведки, сталкиваются с необходимостью обработки большого количества информации самого разнообразного характера. Умение ориентироваться в потоке новых сведений и данных с тем, чтобы правильно организовать свою

деятельность, является чрезвычайно важным элементом в работе каждого структурного подразделения.

Профессионализм руководителя и его персональная ответственность за управленческие решения во многом зависит от осознания им внутренних сильных и слабых сторон компании и его готовности и умения оптимально использовать данные конкурентной разведки в контексте общей обстановки.

Одной из особенностей деятельности конкурентной разведки является фидуциарный (лично-доверительный), индивидуальный характер между руководителем предприятия и исполнителем. Эти правоотношения могут быть основаны на трудовых обязательствах, если отдел конкурентной разведки находится в структуре предприятия, либо на ином договоре (обычно на договоре возмездного оказания услуг), если исполнителем является самостоятельное юридическое лицо (либо частное охранное предприятие).

Для обоюдного уяснения задачи необходимо представлять, какие именно факторы могут оказать наиболее существенное влияние на предмет, который изучается в настоящее время. Цикл сбора разведданных состоит из четырех базовых элементов:

- выбрать (определить), что именно требуется знать;
- собрать информацию и убедиться в ее достоверности;
- преобразовать собранную информацию в конечный продукт (данные);
- обеспечить своевременную доставку этого конечного продукта к тем,

кто определяет политику предприятия.

Информация, предоставляемая подразделением конкурентной разведки, должна позволить прогнозировать действия предприятий конкурентов. Следует учитывать, что данная информация подлежит непрерывной перепроверке в динамике ее развития с учетом изменений конкурентной среды.

Конкурентная разведка является важной частью стратегического планирования. Деятельность подразделения конкурентной разведки можно

отнести к механизму позволяющей компании составить хороший стратегический план и выполнить его, с учетом постоянных изменений в предпринимательской среде.

Объектом исследования в данной работе выступило производственное предприятие ООО «Т-ЦЕМЕНТ», которое занимается добычей металлических руд и руд цветных металлов.

Проведенная оценка уровня организации и проведения конкурентной разведки на предприятии показала, что отдел конкурентной разведки ООО «Т-ЦЕМЕНТ» осуществляет свою деятельность на легитимных началах, что означает невозможность использования незаконных и неэтичных методов сбора информации

Основное назначение отдела конкурентной разведки на данном предприятии состоит:

- в сборе, накоплении, систематизации, актуализации и подготовке аналитических отчетов для заинтересованных лиц;
- оперативном обеспечении менеджеров, занимающихся разработкой управленческих решений, необходимой и достоверной информацией обо всех действующих конкурентах, что позволяет находить экономически наиболее целесообразные варианты управленческих решений по защите собственных экономических интересов.

Следовательно, предприятию ООО «Т-ЦЕМЕНТ» для повышения эффективности осуществления конкурентной разведки и соответственно деятельности отдела конкурентной разведки целесообразно предложить использование современных методов инновационной разведки, а именно технологический форсайт, технологический скаутинг, патентный мониторинг.

Еще одним направлением повышение эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии ООО «Т-ЦЕМЕНТ» можно назвать внедрение системы ограничения доступа к продукту конкурентной разведки по пользователям. Для данного предприятия целесообразно предложить три

вида ограничения доступа к продукту конкурентной разведки по пользователям.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации: официальный текст с изм. и доп. на 1 февраля 2005 года. Постатейные комментарии / под общ. ред. А.Т. Гаврилова. – М.: Библиотечка «Российской газеты». – Кодексы РФ. Вып. I-II. Ч. 1,2,3. – 2012. – 703 с.
2. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учеб. / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДМ, 2011. – 176 с. (Университетская серия).
3. Ахременко А. С. Политический анализ и прогнозирование : учеб. пособие / А.С. Ахременко. — М.: Гардарики, 2012. — 333 с.
4. Баяндин Н.И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку. Учебно-практическое пособие. М.: Юристъ, 2014. – 320 с.
5. Боган К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий. - М.: Вершина, 2011. – 368 с.
6. Бухарин С.Н. Информационные войны в бизнесе и политике: Теория и методология. – М.: Академический проект, 2011. – 335 с.
7. Вереvченко А.П. Информационные ресурсы для принятия решений. – Учебное пособие. – М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2012. – 560 с. – (Серия «Gaudeamus»).
8. Горбунов Л.Р. «Аналитическая служба фирмы, ведомства, банка, региона. Издательство «Глобус». 2013. - 280 с.
9. Доронин А. И., Бизнес-разведка.–М.: Издательство «Ось-89», 2012.– 288с.
10. Джилад Б. Конкурентная разведка. Как распознать внешние риски и управлять ситуацией. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.: ил. – (Серия «Практика менеджмента»).
11. Доронин А.И. Бизнес-разведка. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Ось-89», 2015 – 704 с.

12. Дудихин В.В. Конкурентная разведка в Internet. Все необходимое для поиска любой информации. Издание второе, исправленное дополненное. – М.: NT Press, 2014. – 229 с.
13. Дудихин В.В. Конкурентная разведка в Internet. Советы аналитика. – М.: ДМК Пресс, 2012. – 192 с.
14. Землянов В. Своя контрразведка. Практическое пособие. Минск. Харвест, 2014. - 416 с.
15. Информация: поиск, анализ, защита. /Авт.-сост. Кузнецов И.Н.- Мн.: Амалфея, 2012. - 320 с.
16. Конкурентоспособность предпринимательства и конкурентная разведка. Кравец Л.Г., Обрезанов С.А., - М.: Права человека, 2012. – 184 с.
17. Нежданов, И.Ю. Конкурентная разведка: практический курс. – М.: Ось-89, 2013. – 272с.
18. Куваева М.В. Коммерческая информация: способы получения и защиты. Юрист, М., 2016. – 56 с.
19. Кэмп С.Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенмаркинг бизнес- процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2014. – 416 с.
20. Лемке Г.Э. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. - 352 с. (серия «Безопасность бизнеса»).
21. Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. - М.: Ось-89, 2013. – 464 с.
22. Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки. – М.: Ось-89, 2012. - 416 с.
23. Мелтон Г.К. Искусство шпионажа: Тайная история спецтехники ЦРУ. – М.: Альпина Нонфикшн, 2013. - 470 с.
24. Мелтон Г.К. Офисный шпионаж. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 184 с. – («Бизнес-технологии»).

- 25.Мельник К. Современная разведка и шпионаж в воспоминаниях человека- легенды спецслужб. – М.: Рипол-классик, 2010. – 512 с.
- 26.Нежданов И.Ю. Аналитическая разведка для бизнеса. – М.: Ось-89, 2014. – 336 с. (Серия «Секьюрити»).
- 27.Нежданов И.Ю. Технологии разведки для бизнеса. – М.: Ось-89, 2012. – 400 с. (Серия «Секьюрити»).
- 28.Носкова Н.С. Конкурентная стратегия компании, или маркетинговые методы конкурентной борьбы. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашкова и Ко»; Саратов: ООО «Анлейс», 2012. – 256 с.
- 29.Петров М.И. Безопасность и персонал. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015. – 240 с.
- 30.Плэтт В. Добывание, анализ и обработка стратегических разведывательных данных. – М.: ММ Медиа Дистрибьюшн, 2014, - 292 с.
- 31.Полмар Н., Энциклопедия шпионажа / Пер. с англ. В.Смирнова. – М.: КРОН-ПРЕСС, 2012. – 816 с.
- 32.Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.
- 33.Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 715 с.
- 34.Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М.: Международные отношения, 2011. – 896 с.
- 35.Прескотт Джон Е. Конкурентная разведка: Уроки из окопов (пер. с англ.) – М.: Альпина Паблишер, 2013. –336 с.
- 36.Ромачев Р.В., Нежданов И.Ю. Конкурентная разведка. Практический курс М.: Ось-89,2015. – 272 с.
- 37.Ронин Р. Своя разведка. Практическое пособие. Минск. Харвест, 2013. (и многочисленные более поздние издания). - 368 с.

38.Р-система: введение в экономический шпионаж. Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве. 1-ая и 2-ая кн., - М.: Бизнес-книга, 2013.

39.Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник. 8-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2010. – 608 с. (Университетская серия).

40.Соломанидина Т.О. Кадровая безопасность компании. – М.: Изд. «Альфа-Пресс», 2011. – 688 с.

41.Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. 2015. – 541 с.

42.Хант Чальз «Разведка на службе вашего предприятия», Киев, Укрзкордонвизасервис, 2013. – 160 с.

43.Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2013. – 496 с.

44.Черняк В.З. Тайны промышленного шпионажа. – М.: Вече, 2012. – 512 с.

45.Шаваев А.Г. Система борьбы с экономической разведкой. – М.: Изд. дом «Правовое просвещение», 2015. – 240 с.

46.Шаваев А.Г., Лекарев С.В. Разведка и контрразведка. Фрагменты мирового опыта истории и теории. – М.: Изд. Группа «БДЦ-пресс», 2013, - 544 с.

47.Шалак В.И. Современный контент-анализ. Приложения в области: политологии, психологии, социологии, культурологи, экономики, 4 рекламы/ Российская акад. наук; Ин-т философии; - М.: Омега-Л, 2014. - 272 с.

48.Экономическая разведка и контрразведка. Практическое пособие. Новосибирск, 2014. – 413 с.

49.Энциклопедия деловой разведки и контрразведки – М.: Русь-Олимп, 2014.- 428 с.

50. Ющук Е.Л. Интернет-разведка: руководство к действию. – М.: Вершина, 2007. - 256 с.

51. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. - М.: Вершина, 2016. – 240 с.

52. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. – М.: Ось-89, 2014. – 288 с. РЕСУРСЫ INTERNET

53. <http://al-kuzin.livejournal.com/> - блог «Несекретные материалы. Конкурентная разведка, информационные войны» (Кузмин Александр - специалист по информационным войнам и противодействию черному PR).

54. <http://analitirus.blogspot.ru/> - блог «Новости конкурентной разведки» (Нежданов Игорь – специалист по КР).

55. <http://cic.simmons.edu/> - сайт центра подготовки специалистов по конкурентной разведке в Бостоне (Competitive Intelligence Center at Simmons College in Boston).

56. <http://hrazvedka.ru/> - HРазведка. Блог о разведывательных технологиях в бизнесе, и бизнесе, как разведке (Ларина Елена – специалист по КР).

57. <http://lemgen.livejournal.com/> - блог «Конкурентная разведка. Конкурентная разведка и нелинейный менеджмент» (Лемке Генрих - специалист по КР).

58. <http://razvedka.in.ua/> сайт «Competitive intelligence / Конкурентная разведка» (Золотцхин Дмитрий – специалист по КР на Украине.)

59. <http://romachev.ru/> – блог «Разведка как бизнес» (Ромачев Роман – специалист по КР).

60. <http://www.academyci.com/> - сайт академии бизнес-разведки Fuld - Gilad – Hemng Academy of Competitive Intelligence (Кембридж, штат Массачусетс, США).

61. <http://www.amulet-group.ru/> - журнал «Бизнес разведка».

62.<http://www.benchmarking.ru/> - специализированный сервер по бенчмаркингу и КР. 11.<http://www.bre.ru/> - Институт экономической безопасности. Прогноз финансовых рисков.

63.<http://www.ci-razvedka.narod.ru/> - сайт эксперта по КР Ющука Е.Л.

64.<http://www.it2b.ru/> - портал IT2B с материалами по информационной безопасности и КР.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**