

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

## АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Конкурентна розвідка як елемент фінансово-економічної безпеки  
підприємства  
(тема)

Виконав:  
студент 2 курсу, групи УФЕБзм-18-1  
Стратегопулос Є.Ю.  
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління  
фінансово-економічною безпекою  
(повна назва освітньої програми)

Керівник проф. Полозова Т.В.  
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Полозова Т. В.  
(прізвище, ініціали)

2019 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет Навчально-науковий центр заочної форми навчання  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА АТЕСТАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Стратегопулосу Євгенію Юрійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Конкурентна розвідка як елемент фінансово-економічної безпеки підприємства

затверджена наказом по університету від 11 жовтня 2019 р. № 196 Стз

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13 грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові літературні джерела, періодичні видання та публікації, фінансова звітність підприємства, що досліджується, нормативно-правові акти, Інтернет-ресурси

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі \_\_\_\_\_

Вступ. 1 Теоретичні основи організації конкурентної розвідки як елемента фінансово-економічної безпеки підприємства. 2 Аналіз основних показників діяльності та організації економічної безпеки ТОВ «Сінтекс». 3 Удосконалення організаційно-правових засад конкурентної розвідки в системі фінансово-економічної безпеки підприємства. Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій \_\_\_\_\_

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження. 2. Складові системи фінансово-економічної безпеки 3. Основні завдання конкурентної розвідки. 4. Можливі цілі конкурентної розвідки на підприємстві. 5. Основні показники діяльності підприємства. 6. Організаційно-правові засади створення відділу конкурентної розвідки. 7. Розвідувальний цикл обробки інформації. 8. Методика 4С. 9. Методика чотирьох типів знань компанії AWARE. 10. Методика ототожнення конкурентної розвідки та комунікації. 11. Методика конкурентної розвідки, цикл якої формується на основі нового знання.

---

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи організації конкурентної розвідки як елемента фінансово-економічної безпеки підприємства	15.10.19-21.10.19	виконано
2	Аналіз основних показників діяльності та організації економічної безпеки ТОВ «Сінтекс»	22.10.19-31.10.19	виконано
3	3 Удосконалення організаційно-правових засад конкурентної розвідки в системі фінансово-економічної безпеки підприємства	01.11.19-20.11.19	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	21.11.19-30.11.19	виконано
5	Перевірка атестаційної роботи на плагіат	01.12.19-03.12.19	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	04.12.19-08.12.19	виконано
7	Рецензування атестаційної роботи	09.12.19-12.12.19	виконано

Дата видачі завдання 15 жовтня 2019 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ проф. Полозова Т. В.  
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 94 с., 4 табл., 12 рис., 64 джерела, 1 додаток.

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА, ОРГАНІЗАЦІЯ, АНАЛІЗ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СИСТЕМА, ЗАГРОЗИ, ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ.

Об'єктом дослідження є організація конкурентної розвідки на підприємстві.

Метою роботи є розгляд теоретичних аспектів, та розробка практичних рекомендацій з удосконалення організації конкурентної розвідки на досліджуваному підприємстві.

Розглянуто теоретичні аспекти сутності та основних завдань конкурентної розвідки на підприємстві. Наведена загальна характеристика підприємства, був проведений аналіз його основних техніко-економічних показників діяльності. Було розглянуто декілька основних методик проведення конкурентної розвідки та запропонована оптимальна на основі аналізу розглянутих методик.

## **ABSTRACT**

Master thesis: 94 p., 4 tables, 12 fig., 64 sources, 1 exhibit.

**COMPETITIVE INTELLIGENCE, ORGANIZE, ANALYZE,  
FINANCIAL-EKONOMIC SECURITY SYSTEM, THREAT, INFORMATION  
PROCESSING.**

The object of the research is the organization of competitive intelligence in the enterprise.

The purpose of the research – to review the theoretical aspects and the development of practical recommendations for improving the organization of competitive intelligence in the target company.

The theoretical aspects of the essence and the main tasks of competitive intelligence in the enterprise are considered. Investigated the general characteristics of the company, an analysis of its key technical and economic activities. The several models of competitive intelligence and breeding the best method based on the proposed techniques are proposed.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні основи організації конкурентної розвідки як елемента фінансово-економічної безпеки підприємства.....	9
1.1 Особливості формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства.....	9
1.2 Сутність та основні завдання конкурентної розвідки на підприємстві.....	19
2 Аналіз основних показників діяльності та організації економічної безпеки ТОВ «Сінтекс».....	36
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	36
2.2 Аналіз основних техніко- економічних показників діяльності підприємства.....	44
2.3 Аналіз стану організації економічної безпеки та фізичної охорони підприємства.....	49
3 Удосконалення організаційно-правових засад конкурентної розвідки в системі фінансово-економічної безпеки підприємства.....	60
3.1 Обґрунтування необхідності створення відділу конкурентної розвідки в структурі служби безпеки підприємства.....	60
3.2 Організаційно-правові засади створення відділу конкурентної розвідки.....	63
3.3 Розробка методики конкурентної розвідки для ТОВ «Сінтекс».....	73
Висновки.....	83
Перелік джерел посилання.....	88
Додаток А Копії публікацій.....	95

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку суспільства можна охарактеризувати зростаючою роллю інформаційного середовища, яке представляє собою сукупність інформації, інформаційної інфраструктури, суб'єктів, які здійснюють збір, формування, розповсюдження і використання інформації, а також системи регулювання виникаючих при цьому суспільних відносин. Інформаційна сфера є системоутворюючим фактором життя суспільства. Вона активно впливає на стан політичної, економічної, соціальної та інших складових безпеки комерційного підприємства.

В умовах глобалізації економіки інформаційна боротьба набирає все більших обертів. Вона ведеться явно і приховано між державами, підприємствами і фірмами на захист власних інтересів, поділу зон впливу, ринків збуту, власності тощо. Очевидно, що для того, щоб ефективно протидіяти конкурентам, необхідно знати, проти кого і проти чого діяти в конкретних умовах, і якими засобами забезпечувати це протидію.

Проблеми оцінки конкурентного середовища звертали на себе увагу багатьох поколінь практиків і науковців. Створювалися і застосовувалися моделі аналізу і оцінки конкурентного середовища з різними припущеннями. Однак і в даний час питання застосування економічного інструментарію, що дає найбільш повне уявлення про взаємозв'язок господарюючого суб'єкта з зовнішнім середовищем, не втратив своєї значимості. Особливо актуальна в умовах глобалізації проблема підвищення ефективності реалізації відносин власності за рахунок розробки та впровадження нових методик оцінки діяльності конкурентів, що дозволяють найбільш адекватно оцінювати конкурентне середовище і визначати заходи реагування підприємства на зміни в ній. Необхідність створення методичного забезпечення для більш

повного економічного аналізу, що відповідає сучасному стану розвитку суспільства, підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Останнім часом в економічній інструментарій вводитьися нова концепція оцінки конкурентного середовища – концепція конкурентної розвідки, яка представляє собою обґрунтовану систему поглядів на визначення основних напрямків, умов і порядку практичного вирішення завдань з організації легальної розвідувальної діяльності фірми в умовах гострої конкурентної боротьби. Сучасний вітчизняний і зарубіжний досвід показує, що жодна особа, жодна організація не можуть ефективно діяти в умовах гострої конкурентної боротьби без глибокого і всебічного аналізу зовнішнього середовища або не маючи новітньої, повноцінної і достовірною інформації про те, що в ній відбувається.

Конкурентна розвідка, таким чином, є невід'ємною складовою частиною діяльності комерційної організації та її системи фінансово-економічної безпеки.

Теоретичні, методологічні й практичні питання роботи конкурентної розвідки досліджували такі відомі вчені, як Т. Н. Гладченко, О. А. Грунін, Р. А. Кириченко, А. І. Могільний, В. Л. Ортинський, В. В. Шликов, Л. І. Донець, К. С. Горячева, П. І. Орлов, Л. М. Худолій та інші.

Дуже жорстока конкурентна боротьба за ринки збуту, сфери прикладання капіталів і прагнення до отримання максимального прибутку змушують керівництво великих підприємств уважно стежити за діяльністю своїх конкурентів. З цією метою може застосовуватися як економічна розвідка, так і промислове шпигунство.

Об'єктом дослідження є організація конкурентної розвідки на підприємстві.

Предметом дослідження є методи організації конкурентної розвідки у системі фінансово-економічної безпеки підприємства.

Метою роботи є розгляд теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій з удосконалення організації конкурентної розвідки на досліджуваному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- розглянути особливості формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства;
- розкрити сутність та основні завдання конкурентної розвідки на підприємстві;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сінтекс»;
- проаналізувати стан організації економічної безпеки та фізичної охорони підприємства;
- обґрунтувати необхідність створення відділу конкурентної розвідки в структурі служби безпеки підприємства;
- розглянути організаційно-правові засади створення відділу конкурентної розвідки.

Інформаційною та методологічною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних авторів, законодавчі та нормативні акти України, періодичні видання в межах предметної області, бухгалтерська і статистична звітність досліджуваного підприємства.

У процесі дослідження було використано такі методи: аналізу, синтезу, порівняння, графічний, наукової абстракції, зіставлення

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на 23-му Міжнародному молодіжному форумі «Радіоелектроніка і молодь в XXI столітті» (Харків, 2019).

Публікації. Результати досліджень опубліковано у 2 наукових працях, у тому числі 1 статті у науковому збірнику і 1 тезах доповіді.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ ЯК ЕЛЕМЕНТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Особливості формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства**

Протягом останніх років фінансово-економічна безпека посилила зацікавленість підприємств у принциповій реалізації нових методів управління. Розглядаючи фінансово-економічну безпеку будь-якої економічної системи на будь-якому рівні, необхідно почати з її здатності протистояти небезпекам та загрозам для досягнення своїх цілей. Це неможливо без належної системи фінансово-економічної безпеки.

Проблематика управління фінансово-економічною безпекою підприємства досліджувалася у роботах таких вчених, як О. І. Барановський, І. А. Бланк, К. С. Горячева, С. В. Кавун, А. В. Козаченко, В. С. Пономаренко. Сутність та складові системи економічної безпеки підприємства розглядалися такими фахівцями, як: Н. В. Ващенко, Л. І. Донець, В. Є. Духов, М. І. Камлик, П. І. Орлов, Л. М. Сумець, М. Б. Тумар, Л. М. Худолій, В. І. Ярочкін та ін. Теоретичні основи економічної безпеки досліджувалися багатьма вченими, серед яких: Т. Н. Гладченко, О. А. Грунін, Р. А. Кириченко, А. І. Могільний, В. Л. Ортинський, Т. В. Полозова, В. В. Шликов та багато інших. Проте, постійний розвиток даної проблеми обумовлює необхідність подальшого наукового пошуку.

На сьогодні у науковців немає однозначного трактування поняття фінансово-економічної безпеки, причому, немає однозначної думки й із приводу поняття економічної безпеки. Наприклад, В. Л. Ортинський так трактує економічну безпеку підприємства – «...захищеність його потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного,

соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення» [1].

Фінансова безпека є однією зі складових економічної безпеки підприємства.

Зміст поняття «фінансова безпека підприємства» в сучасній науковій літературі трактується з різних позицій [2-6]:

– як міра захищеності фінансових інтересів підприємства на усіх рівнях його фінансових відносин;

– як стан фінансової, валютної, інвестиційної, грошово-кредитної, банківської, бюджетної, податкової, митної та фондової систем, особливості яких зумовлена здатністю протистояти негативному впливу внутрішніх та зовнішніх умов та запобігати зовнішнім фінансовим ризикам за умови збалансованості для забезпечення ефективного функціонування та економічного зростання національної економічної системи;

– як можливість встановити умови функціонування підприємства, за яких мінімізується можливість нецільового використання фінансово-економічних та інформаційних ресурсів підприємства.

З. С. Варналій розкриває поняття фінансово-економічної безпеки, як «...це результат комплексу складових, орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів» [7].

Основною метою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності його бізнесу шляхом

запобігання внутрішніх та зовнішніх загроз та створення умов для подальшого фінансово-економічного розвитку.

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства потрібно створити власну систему фінансово-економічної безпеки.

Відсутність тлумачення сутності та складових системи фінансово-економічної безпеки в літературі змушує продовжувати вивчати стан цього питання, яке стосується системи економічної безпеки. Однак досі немає єдиної думки щодо поняття фінансово-економічної безпеки підприємства. Але експерти вважають, що система фінансово-економічної безпеки повинна бути всебічною і базуватися на відповідних методологічних підходах.

Так, Л. М. Худолій трактує в такий спосіб систему фінансово-економічної безпеки підприємства – «... комплексне поняття, до складу якого входять суб'єкти, об'єкти та механізм реалізації безпеки на підприємстві» [8].

В основі розробки комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має бути сформована концепція, бачення її структури тощо. При цьому необхідно виходити з таких методичних положень [9-13]:

– кожне підприємство – це система, що містить різні, взаємопов'язані компоненти, і її якісні характеристики не притаманні її частинам та компонентам. На межі внутрішніх і зовнішніх зв'язків між системою (підприємством) можуть утворюватися прогалини, через які можуть реалізуватися різні загрози їх фінансово-економічній безпеці. Для забезпечення їх належного захисту необхідно впроваджувати системну діяльність;

– система фінансово-економічної безпеки різних підприємств, установ чи організацій не може бути однаковою. Її відмінності та унікальність залежать від спеціалізації та структури виробничої діяльності та виробничого

потенціалу, розташування суб'єктів господарювання на ринку, кваліфікації та дисципліни персоналу тощо;

– система фінансово-економічної безпеки кожного підприємства є відносно незалежною від подібних систем безпеки інших суб'єктів господарської діяльності. У той же час, спираючись, наприклад, на поділ адміністративних регіонів, система фінансово-економічної безпеки окремого підприємства – це невід'ємна частина системи економічної безпеки міста, області, регіону, держави;

– система фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання може бути тільки комплексною. Її забезпечення тісно пов'язано з рівнем забезпечення науково-технічної, кадрової, екологічної, інформаційної, фізичної безпеки та інших;

– фінансово-економічна безпека суб'єкта тісно пов'язана з рівнем забезпечення науки і техніки, персоналу, навколишнього середовища, інформації, особистої безпеки та іншими аспектами;

– ефективне використання засобів та заходів безпеки, заснованих на ретельно продуманих концепціях може ефективно забезпечити фінансово-економічну безпеку підприємства [11].

Тому складну систему фінансово-економічної безпеки підприємства можна інтерпретувати як взаємопов'язану організацію, яка реалізується спеціальними службами, покликану захищати життєві інтереси фізичних осіб та бізнесу від реальних або потенційних загроз для забезпечення успішних фінансових та економічних вигод.

Концепція системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має містити мету, об'єкт, суб'єкт, основні завдання, принципи діяльності, стратегію і тактику.

Мета системи фінансово-економічної безпеки підприємства полягає у своєчасному виявленні та запобіганні зовнішніх та внутрішніх небезпек та

загроз для забезпечення безпеки корпоративної діяльності та досягнення їх ділових цілей [12].

До основних завдань комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства можна віднести [10, 11]:

- забезпечити економічну ефективність фактичної господарської діяльності, її фінансову стабільність та фінансову незалежність;
- захищати працівників, їх капітал, майно, законні права та ділові інтереси від незаконного порушення конкурентами та злочинними групами;
- збирати та аналізувати цікаву інформацію для формування ефективних управлінських рішень для формування стратегій та тактик для системи фінансово-економічної безпеки компанії;
- забезпечити високу конкурентоспроможність продукції, товарів та послуг шляхом ефективного корпоративного управління та маркетингу;
- збирати, аналізувати та оцінювати інформацію про партнерів, конкурентів, замовників, інших фізичних та юридичних осіб для вжиття заходів безпеки та запобігання фактичним та потенційним загрозам економічній безпеці;
- забезпечити збереження комерційних, банківських та інших таємних матеріальних цінностей, фондів та інформації, що становлять правовий захист;
- організувати навчання працівників компанії та контролювати відповідність відповідним вимогам, правилам та нормам для забезпечення фінансово-економічної безпеки;
- розробити інструкції, щоб дозволити працівникам компанії мати справу з комерційними, банківськими та іншими секретними документами, які захищені законодавством та мають закриті офіси;
- інші завдання, спрямовані на забезпечення фінансово-економічної безпеки компанії та її стійкий розвиток.

Система фінансово-економічної безпеки підприємства формується для виконання певних функцій, найважливіші з яких: передбачити, виявити, запобігти та пом'якшити небезпеки та загрози, забезпечити безпеку діяльності підприємств та їх працівників, захистити їх власність, створити сприятливе конкурентне середовище та усунути наслідки збитків.

Принципи функціонування комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства [9-13]:

- комплексність (системність) – потрібно створити систему безпеки для захищеності безпеки всіх об'єктів, що охороняються підприємством;
- спрямованість заходів профілактики (своєчасність) – попереднє виявлення загроз та запобігання їх шкідливого впливу;
- неперервна безперервна робота системи;
- законність – повинна працювати на основі діючих законів;
- планування – безпекова діяльність організовується відповідно до індивідуальних планів, викладених у комплексних планах та конкретних планах для конкретних областей безпеки;
- оптимальність – досягнення максимальної функціональної ефективності (повернення) систем фінансово-економічної безпеки з більш-менш постійними витратами на виділені їй ресурси;
- взаємодія – узгодженість діяльності всіх учасників системи, включаючи тісні ділові контакти та скоординовані дії із зовнішніми організаціями, що забезпечують корпоративну безпеку;
- поєднання відкритості та конфіденційності – з одного боку, всі працівники підприємства повинні знати про систему основних заходів безпеки, з іншого – значні методи безпеки, сильні сторони, засоби, методи повинні бути очевидними і повинні бути зроблені дуже вузькими експертами;
- компетентність – професіоналізм усіх учасників системи.

Політика безпеки – це система ідей, заходів, рішень та заходів безпеки, що створюють умови та сприятливе середовище для досягнення бізнес-цілей. Стратегія фінансово-економічної безпеки підприємства – це економічна система, яка забезпечує довгострокову фінансову та економічну безпеку підприємства, це сукупність взаємопогоджених та взаємодомовлених компонентів, об'єднаних єдиною глобальною метою – досягнення високого рівня економічного прибутку.

Важливими складовими системи фінансово-економічної безпеки підприємства є об'єкти та суб'єкти системи, які тісно взаємопов'язані.

Об'єкти захисту на підприємстві – це всі ресурси, на яких будується господарська діяльність та які підлягають охороні (фінансові, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні, кадрові).

Особи, підрозділи, служби, які безпосередньо забезпечують економічну безпеку, входять до комплексу суб'єктів системи фінансово-економічної безпеки підприємства [12]:

– внутрішні суб'єкти – працівники власної служби управління економічною безпекою та підрозділи, що безпосередньо здійснюють діяльність із захисту економічної безпеки конкретних підприємств, і є частиною їх організаційної структури, включаючи спеціальні структури, такі як фінанси, юридичні департаменти тощо;

– зовнішні суб'єкти – зовнішні організації, які створюють умови для ефективної фінансової та економічної безпеки підприємства (законодавча та виконавча, правоохоронні, судові, суміжні системи навчальних закладів, неурядові органи безпеки, аналітичні центри та інформаційні служби).

Серед існуючих організацій, які забезпечують захист фінансової та економічної безпеки підприємницької діяльності, найважливішим є власні служби економічної безпеки компанії. Їх створення викликає певні труднощі,

оскільки кожен суб'єкт господарювання має лише свої особливості та характеристики, які приписуються до особливостей своєї діяльності [10-12].

Одним із найважливіших елементів системи безпеки підприємства є його механізм безпеки, який представляє собою сукупність законодавчих актів, правових норм, мотивацій та стимулів, методів, заходів, сил та засобів. Суб'єкт впливає на об'єкт для досягнення мети безпеки за допомогою цих засобів.

Засоби, що використовуються, як правило, поділяють на кілька груп: фінансові, кадрові, організаційні, технічні, інформаційні, правові, інтелектуальні й ін. За їх допомогою вирішуються завдання по забезпеченню безпеки [12].

Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства реалізується за допомогою таких методів:

- стратегічне планування для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та його стратегічне планування фінансово-господарської діяльності;

- своєчасне оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства та рекомендації;

- своєчасне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;

- практичне виконання встановлених планів.

Рушійний механізм системи безпеки компанії – це організаційна структура, сформована для її власного захисту.

Функціональний аспект структури системи фінансово-економічної безпеки підприємства потребує наявності в системі безпеки двох основних підрозділів [10-13]:

- підсистему виявлення джерел небезпек і загроз і та їх моніторингу в зовнішньому середовищі (ділова розвідка);

– підсистему захисту підприємства від небезпек та загроз.

Основною функцією підсистеми ділової розвідки є отримання інформації про небезпеки та загрози в зовнішньому середовищі фірми.

Іншою більшою складовою системи фінансово-економічної безпеки є підсистема захисту, головною функцією є відбиття небезпечних дій проти фірми з зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть порушити її статус, структуру, позбавити доходів, призвести до втрати статусу та іміджу [9, 10].

З урахуванням наведеного, можна констатувати, що дія практично будь-якої загрози може бути викликана зниженням фінансової стійкості підприємства та навіть фінансовим станом. Правильним буде створення на підприємстві саме системи фінансово-економічної безпеки, складові якої представлені на рис. 1.1 [10].



Рисунок 1.1 – Складові системи фінансово-економічної безпеки підприємства

Формування системи безпеки і головне створення її органів (суб'єктів) залежать від розміру підприємства, його економіки, фінансів, виробництва та технології, інформації, знань, експертизи, організації та інших можливостей. Досвід показує, що малий бізнес найчастіше користується послугами зовнішніх професійних приватних організацій: консультації, безпека, інформація тощо. Середні підприємства можуть використовувати комбіновану систему безпеки для отримання послуг від зовнішніх організацій, коли це необхідно, і можуть активно покладатися на послуги та функції своїх підрозділів. Великим підприємствам краще створити власні служби безпеки [13].

Слід зазначити, що метою системи фінансово-економічної безпеки підприємства має бути своєчасне виявлення та запобігання всіх можливих загроз для забезпечення фінансової стійкості та економічного розвитку підприємства.

Таким чином, для запобігання загрозам та усунення їх наслідків у разі необхідності система фінансово-економічної безпеки повинна включати всі ці компоненти. Однак слід пам'ятати, що система фінансово-економічної безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб захищати від найнебезпечніших із цих корпоративних ризиків. Заходи, що вживаються безпосередньо для захисту компанії від небезпек та загроз, можуть бути делеговані спеціальним службам безпеки, включаючи вказівки щодо забезпечення фінансової та економічної безпеки.

Отже, з метою запобігання загрозам та усунення їх наслідків у разі крайньої необхідності система фінансово-економічної безпеки має включати всі ці компоненти. Однак слід пам'ятати, що система фінансово-економічної безпеки повинна бути побудована таким чином, щоб захищати від найнебезпечніших із цих корпоративних ризиків. Заходи, що вживаються безпосередньо для захисту компанії від небезпек та загроз, можуть бути делеговані спеціальним службам безпеки, включаючи вказівки щодо забезпечення фінансової-економічної безпеки.

## 1.2 Сутність та основні завдання конкурентної розвідки на підприємстві

Концептуальні основи та теоретико-методичні аспекти конкурентної розвідки в системі фінансово-економічної безпеки підприємства висвітлювалися у роботах багатьох науковців, таких як: В. В. Зянько, В. С. Ревенко [14], С. В. Биткін [15], В. І. Заболотний, А. В. Єрмолович [16], Л. Добржанська, Н. Карпчук [17], А. Митко, Т. Міщук [18], В. В. Голота, В. І. Тимкован [19], Ю. О. Леонова [20], Н. О. Москаленко [21], В. С. Сідак [22], Ю. О. Божко [23], Ю. О. Леонова [24], К. В. Кощенко [25], Л. А. Чвертко, А. В. Товкис [26], Г. О. Цирфа [27], В. Ю. Богданович, В. В. Бадрак [28], Д. О. Компанієць [29].

Конкурентна розвідка – це маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, що представляє собою цілеспрямовану, постійну систему збору, обробки, аналізу конкурентних відомостей і використання отриманої об'єктивної інформації про ділового середовищі, ресурсах, уразливих елементах, наміри конкурентів; діє в рамках існуючого законодавства та етичних норм, спрямована на мінімізацію можливих ризиків, отримання переваг в організації бізнесу і додаткового прибутку.

Конкурентна розвідка включає в себе всю сферу управління таємницею, при цьому законної діяльності підприємства (організації) по збору, аналізу, зберігання і використанню конфіденційної інформації, застосування якої приносить економічні вигоди.

Конкурентна розвідка – проводиться в рамках закону і з дотриманням етичних норм збір і обробка даних з різних джерел для вироблення управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності комерційної організації [19].

Концепція конкуренції являє собою схему зовнішніх чинників впливу, які несуть в собі як перспективи, так і загрози для бізнесу, поняття конкурентної розвідки слід поширити не тільки на існуючі компанії, що реалізують аналогічні товари або послуги, але і можливих в майбутньому конкурентів, а також частково – на постачальників і клієнтів.

Таким чином, конкурентна розвідка – це [19, 21, 22, 26]:

– збір і обробка даних з різних джерел для вироблення управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності комерційного підприємства (організації), що проводяться в рамках закону і з дотриманням етичних норм, а також структурний підрозділ підприємства, яке виконує ці функції;

– законний інструмент, який сприяє і надає допомогу керівникам і менеджерам в ухваленні стратегічних рішень в рамках організації;

– частина стратегічного менеджменту, спрямована на пошук, добування, обробку даних, створення інформаційних звітів про ризики, загрози, можливості зовнішнього середовища для забезпечення прийняття найбільш раціонального управлінського рішення.

Конкурентна розвідка спрямована на підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, тобто в кінцевому підсумку – на максимізацію прибутку. Таким чином, під конкурентної розвідкою слід розуміти особливий вид підприємницької діяльності, спрямованої на інформаційне забезпечення управління підприємства (організації) з метою підвищення його конкурентоспроможності. У цьому трактуванні конкурентна розвідка виступає саме як економічна категорія.

Стратегічне призначення конкурентної розвідки полягає в необхідності забезпечувати постійну відповідність між стратегією господарюючого суб'єкта на даний момент часу, діями, за допомогою яких вона реалізується, і станом постійно мінливого зовнішнього світу.

Цілі конкурентної розвідки [19, 21, 22, 26]:

- визначення істинної стратегії конкурентів для коригування власної стратегії підприємства (організації);
- визначення потенціалу конкурентів (про їх сильні і слабкі сторони) для коригування власної стратегії підприємства (організації);
- визначення організаційних, фінансових, технічних та інших способів забезпечення конкурентних переваг найбільш серйозними ринковими гравцями для цілей можливого копіювання або нейтралізації на власному підприємстві (в організації);
- оцінка загальної місткості ринку через суму часток конкурентів для оцінки стану галузі зі зміни динаміки (визначення перспективного тренда розвитку територіальних, галузевих і товарних ринків);
- оцінка ступеня вигідності для підприємства (організації) умов співпраці з тими чи іншими постачальниками і покупцями;
- створення сприятливих умов для того, щоб прийняті управлінські рішення на підприємстві (в організації) стали оптимально структурованими, котрі спиралися б на більш повне знання власного бізнесу, галузі, ринку, ділового оточення і конкурентного середовища.

В цілі конкурентної розвідки входить тільки власне видобуток інформації, а не її аналіз, який в даному випадку є тільки інструментом вилучення необхідної інформації з непрямих даних.

Завдання конкурентної розвідки є допоміжною інформаційною функцією маркетингового аналізу для цілей стратегічного управління. Завдання конкурентної розвідки [19, 21, 22, 26]:

- визначення основної унікальної торговельної пропозиції (УТП) конкурента;
- визначення цінової політики конкурента;
- визначення методів просування діяльності або продуктів конкурента;
- визначення трендової моделі розвитку конкурента;

- визначення кола реальних конкурентних переваг основних гравців на товарному (територіальному, галузевому) ринках;
- визначення складу суттєвих недоліків конкурента;
- визначення переліку партнерів-постачальників конкурента і умов їх взаємного співробітництва;
- визначення переліку партнерів – покупців конкурента і умов їх взаємного співробітництва;
- визначення переліку інфраструктурних (сервісних) партнерів конкурента і умов їх взаємного співробітництва;
- визначення групи ключових партнерів (контрагентів) конкурента;
- визначення ключових посадових осіб організації-конкурента і їх реального статусу;
- визначення зовнішніх ключових фігур підтримки і ступінь їх зв'язку з організацією-конкурентом;
- визначення джерел поточного фінансування конкурента;
- оцінка інвестиційних фінансових ресурсів конкурента;
- визначення структури доходів за видами діяльності або продуктів в конкурентній організації;
- визначення структури витрат за видами діяльності і продуктам в конкурентній організації;
- визначення рентабельності видів діяльності або продуктів в конкурентній організації;
- визначення механізму та структури створення додаткової вартості в розрізі економіки організації-конкурента;
- визначення структури бізнес-процесів створення додаткової вартості в розрізі їх процедурного втілення в організації-конкуренті;
- визначення планів технічного розвитку діяльності або продукту в організації-конкуренті.

Основні завдання конкурентної розвідки представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Основні завдання конкурентної розвідки

Цілі діяльності системи конкурентної розвідки визначаються виходячи з потреб в тій або іншій інформації і даних для забезпечення або досягнення конкурентних переваг. Коротко вони можуть бути сформульовані таким чином: дані про економічну політику конкурентів і усіх учасників ринку в тому або іншому ступені задіяних в реалізації бізнес-проекту, дані і характеристики про технології конкурентів, даних про умови продажів і

покупок, а також надання різного роду послуг, які можуть знадобитися компанії. Сформулюємо можливі цілі конкурентної розвідки підприємства, які графічно представлено на рис. 1.3 [19, 21, 22, 26]:

- визначення істинної стратегії конкурентів для коригування власної стратегії. Справжня стратегія рідко відповідає місії компанії. Розуміння напрямку лінії розвитку конкурента може визначити, як конкуренція в цій галузі діяльності буде успішною в майбутньому. Для того, щоб спочатку зайняти поле, може знадобитися прискорити проект у напрямку конкурентів, або, можливо, не запускати проект і використовувати ресурси, щоб зайняти іншу ринкову нішу;

- визначення потенціалу конкурентів(про їх сильні і слабкі сторони) для коригування власної стратегії. Компанія може робити по-справжньому добре одну, і тільки одну річ. Так це або ні, покупець в це вірить. Тому знання того, що дійсно добре роблять конкуренти, застерігають від змагань на цьому полі і ухвалення рішення про перенесення зусиль в іншому напрямі. Знання слабких сторін обов'язкове для здійснення дискредитації конкурента, особливо, якщо це подається їм як конкурентну перевагу;

- визначення організаційних, фінансових, технічних і інших способів забезпечення конкурентних переваг для цілей можливого копіювання або нейтралізації. Спосіб здійснення діяльності може складати істотну конкурентну перевагу. Частина комплексу заходів або інструментів, що робить виробництво товару або послуги дешевше або якісніше найчастіше піддаються копіюванню, знецінювальне цю саму перевагу. Список цих рішень досить великий і називається загальним словом «технологія»;

- оцінка загальної місткості ринку через суму доль конкурентів для оцінки стану галузі по зміні динаміки. Зміна загальної місткості ринку дозволяє зрозуміти правильність власних дій : якщо місткість ринку росте, а наш об'єм продажів залишається незмінним, означає щось робиться не так, і конкуренти відвойовують потенційно нашу частку ринку. Якщо місткість

ринку скорочується, а об'єм продажів незмінний, означає у відносному об'ємі він росте і ми усі робимо правильно. Найпростіший спосіб визначення гарантованої місткості ринку за фактом сумарних продажів усіх учасників ринку;

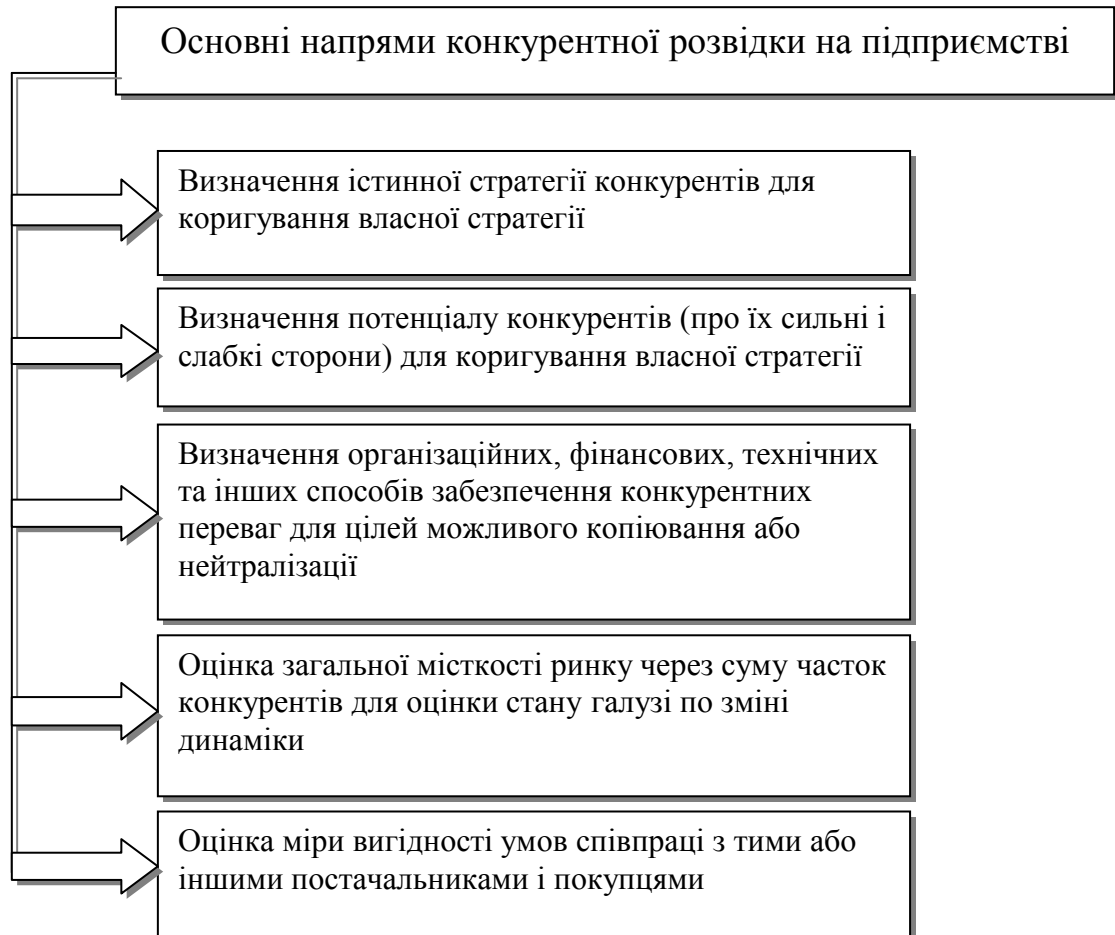


Рисунок 1.3 – Можливі цілі конкурентної розвідки підприємства

– оцінка міри вигідності умов співпраці з тими або іншими постачальниками і покупцями. Знання умов постачань і продажів допомагають вірно визначити власне поле торгу з тими і іншими. Це сама популярна тема конкурентної розвідки і існує, в тому або іншому вигляді, в кожній компанії.

В тактичному плані можна виділити два завдання конкурентної розвідки.

Перше завдання: забезпечити керівника, що визначає політику компанії, об'єктивною інформацією, щоб він в будь-який момент часу знав точне місце свого підприємства в навколишньому світі.

Друге завдання: знати про всі загрози або можливості, що лежать в навколишньому світі, і подати попереджуючий сигнал про їхню появу, щоб керівник мав достатній запас часу для оцінки ситуації і для використання відкривається шансу або для ухилення від небезпеки.

Функціями конкурентної розвідки є [19, 21, 22, 26]:

- вивчення діяльності конкурентів і конкурентного середовища;
- перевірка надійності ділових партнерів;
- збір інформації в мережі Інтернет і моніторинг матеріалів в засобах масової інформації (ЗМІ);
- дослідження і оцінка спільно з іншими службами організації (підприємства), товарних (галузевих) ринків або територій (регіонів);
- прогнозування зміни ситуації на ринку і потенційних дій конкурентів;
- виявлення нових або потенційних конкурентів;
- надання допомоги керівництву в процесі запозичення позитивного досвіду інших господарюючих суб'єктів;
- надання допомоги фахівцям інших підрозділів організації (підприємства) в оцінці перспектив придбання або відкриття нового напрямку діяльності (нової бізнес-одиниці);
- отримання законним шляхом інформації про нові технології, продукти або процеси, які можуть істотно вплинути на бізнес організації (підприємства), а також їх аналіз;
- виявлення сильних і слабких сторін конкурентів;
- спільно зі службою економічної безпеки виявляти потенційні джерела витоку конфіденційної інформації всередині організації (підприємства).

Конкурентна розвідка не вимагає великих постійних витрат, але при цьому дає переваги, які не може забезпечити жоден інший структурний підрозділ компанії. Ствердження «дешево не може бути добре» в даному випадку не так, тому що конкурентна розвідка не повторює роботу інших структур з меншою собівартістю, а дає можливість отримати дані, які не можуть бути отримані іншим шляхом. Конкурентну розвідку підприємства треба порівнювати за ціною конкурентної розвідки іншого підприємства і в загальному контексті підсумкового положення підприємства на ринку, а не з іншими підрозділами.

Епізодичне заняття конкурентною розвідкою дає результат набагато скромніший, ніж якщо займатися нею систематично. Щоденне методичне виконання цієї роботи дозволяє досягти серйозних переваг перед конкурентами.

Ларрі Каханер (Kahaner, 1997) став автором переліку ключових тез в цій області [30]:

- передбачення змін на ринку;
- передбачення дій конкурентів і постачальників;
- виявлення нових або потенційних конкурентів;
- можливість навчатися на успіхах та помилках інших компаній;
- відстеження інформації, пов'язаної з патентами і ліцензіями;
- оцінка доцільності придбання нового бізнесу;
- вивчення нових технологій, продуктів і процесів, які можуть вплинути на бізнес;
- вивчення політичних, законодавчих чи регуляторних змін, які можуть вплинути на бізнес;
- погляд на свій бізнес «з боку»;
- перетворення слабкостей в конкурентні переваги;
- виявлення змін та реагування на них раніше, ніж стане пізно це робити;

- виявлення потенційних джерел витоку конфіденційної інформації через співробітників компанії;

- виявлення слабкостей конкурента і недомовок в його рекламі;

- збір інформації про партнерів і клієнтів.

Передбачення змін на ринку.

Якщо компанія постійно проводить моніторинг середовища, в якій працює, вона рідко стикається з несподіванками. До того ж така робота не вимагає ні великих коштів, ні особливих витрат часу. У той же час, якщо не проводити такий моніторинг, то плата за задоволення бачити сюрпризи може бути дуже висока. Досить згадати, як «Велика трійка» провідних американських виробників автомобілів в 70-х роках «проспала» появу на внутрішньому ринку США японських конкурентів. Американські споживачі грошима проголосували за невеликі за розміром, економічні та надійні автомобілі.

Передбачення дій конкурентів і постачальників.

Стільникові оператори постійно проводять моніторинг зони покриття, щоб вчасно помітити, коли їх головні конкуренти забезпечать додаткові канали зв'язку. Для цього пересувні установки регулярно їздять за встановленим маршрутом. Вони не прослуховують розмови, а лише вимірюють рівень сигналу стільникового зв'язку. Це дозволяє вчасно зрозуміти, що компанія збирається поліпшити пропускну здатність своєї мережі. Інші оператори роблять кроки по утриманню своїх абонентів від переходу до конкурента за рахунок симетричного поліпшення якості в цій місцевості.

Виявлення нових або потенційних конкурентів.

АТ & Т, яка вважається одним з корифеїв конкурентної розвідки, повідомляла, що в компанії існує система моніторингу питань, пов'язаних з напрямками діяльності цієї фірми, якими цікавляться співробітники АТ & Т, що працюють в різних регіонах світу. В результаті одного разу новий

великий конкурент по одному з видів діяльності АТ & Т був виявлений за місяць до того, як публікації про нього з'явилися у світовій діловій пресі. Велику роль в подібному моніторингу грають сучасні засоби стеження за новою інформацією в Інтернеті.

Можливість навчатися на успіхах та помилках інших компаній.

Відома приказка: «Розумний чоловік завжди виведе сім'ю зі скрутного становища, а мудрий чоловік не допустить, щоб сім'я в такому становищі опинилася». Приблизно за цим принципом працює і конкурентна розвідка.

Можливість навчатися на чужих помилках інтуїтивно зрозуміла всім, а копіювання успішних рішень – тим більше. Навряд чи знайдеться хоч одна людина, яка жодного разу не списувала у школі або в інституті. Однак тільки конкурентна розвідка здатна безкоштовно організувати збір думок клієнтів про будь-якому продукті або швидко проаналізувати судову практику з точки зору маркетолога, а не юриста.

Відстеження інформації, пов'язаної з патентами і ліцензіями.

Конкурентна розвідка здатна допомогти фахівцям з патентного законодавства з'ясувати, які напрями діяльності конкурентів відображені в публікаціях, але не захищені патентами. Це нормальна практика, яка має в своєму розпорядженні технології, відточені десятиліттями, і може застосовуватися практично у всіх країнах. Якщо компанія, яка створила щось нове, не змогла або не захотіла його захистити у відповідності з існуючими нормами права, вона не може скаржитися на те, що хтось відтворив виріб або технологію, подібні її власним зразкам.

Після того як перспективні ідеї і напрямки виявлені, фахівцями з патентному праву проводиться експертиза, і якщо з'ясується, що технологія нічим не захищена, проводиться її патентування на своє ім'я. Особливо часто подібна ситуація спостерігається в компаніях, що виходять на світовий ринок, хоча і підприємства, які не мають зовнішньоекономічних зв'язків, можуть піддатися такого роду ризиків.

Оцінка доцільності придбання нового бізнесу.

Нерідкі ситуації, коли власники бізнесу штучно «накачують» вартість компанії, щоб продати її дорожче. Наприклад, за допомогою спеціальних маніпуляцій на ринку цінних паперів штучно підвищується вартість акцій. Або компанія відкриває кілька десятків торгових точок, які можуть бути збитковими, для того щоб солідніше (і дорожче) виглядати в очах потенційного покупця. Буває ще, що продавець і зовсім підтримує збитковий напрямок за рахунок інших видів діяльності. І навпаки, можливі ситуації, коли напрямок виявляється збитковим через суб'єктивних факторів, але нинішній власник цього не розуміє і готовий віддати його за безцінь.

Само собою зрозуміло, що треба перевіряти всі ці дані. В принципі з таким завданням можна впоратися і без конкурентної розвідки, однак конкурентна розвідка може дати відповіді на подібні питання значно простіше, ніж будь-хто інший, оскільки своєму розпорядженні всі необхідні для цього інструментами.

Вивчення нових технологій, продуктів і процесів, які можуть вплинути на бізнес.

Це один із пріоритетних напрямків роботи стратегічної конкурентної розвідки, що вимагає доброго розуміння нюансів продукту компанії.

Моніторинг спеціальних періодичних видань та збірників доповідей дозволяє в наукомістких галузях (наприклад, у фармацевтиці) заощадити значні кошти і час за рахунок використання чужих напрацювань.

Щоб це краще зрозуміти, можна уявити собі роботу над створенням нових ліків. Новий препарат створюється фахівцями з органічної хімії, які проводять дослідження на молекулярному рівні. Такий фахівець затребуваний не тільки в фармацевтичній промисловості, а й у нафтовій, хімічній, парфумерній. Він може вибирати з багатьох пропозицій з працевлаштування, тому добре оплачується. Його лабораторія та витратні

матеріали теж коштують грошей. І при цьому 99,9 % результатів його багаторічних експериментів відправляються в сміттєвий кошик.

Зрозуміло, можливість отримати правильний шлях навіть на пару місяців раніше допомагає заощадити значну частину прямих витрат, та до того ж наближає дату запуску готового продукту, який і повинен покрити всі ці витрати.

Вивчення політичних, законодавчих чи регуляторних змін, які можуть вплинути на бізнес.

Типовим прикладом є те, що представник Samsung в Лос-Анджелесі прочитав в американських ЗМІ, що остання фабрика гітар в США може незабаром закритися, оскільки дешеві корейські музичні інструменти затопили ринок. Інформація була надіслана в Сеул, оскільки вона стосувалася корейської продукції. Оскільки гітара є одним із символів американської незалежності та духу свободи, а образ ковбоя, американські законодавці прагнуть захистити виробника гітари від заборонних обов'язків.

Згідно з отриманими даними, Samsung успішно імпортувала велику кількість гітар до США. Як результат, податок на загородження не тільки підвищив ціну цього інструменту американським виробникам, але й підвищив ціну агресивних корейців.

Створення нового бізнесу.

В деякій мірі цей розділ перетинається з розділом «Можливість навчатися на успіхи та помилки інших компаній», хоча є більш широким, оскільки дозволяє поглянути не тільки на досвід окремих компаній, але і з'ясувати стан на ринку в цілому.

Погляд на свій бізнес «з боку».

Люди люблять повторювати свої успіхи та приймати судження про майбутнє на основі власного досвіду. З точки зору сім'ї це нормально для осіб або групи людей. Однак це може бути шкідливим для бізнесу.

Багато керівників великих компаній насправді досягли видатних результатів, вони починають думати, що вони всемогутні, і за підтримки своїх підлеглих вони вважають, що всі рішення є правильними. Якщо такі керівники не можуть оточити себе творчими колегами, але сміливо висловлюють свої погляди, то бізнес, який вони ведуть, може бути зруйнований в якийсь момент.

Прикладом такої ситуації може бути історія втрати компанією Levi Strauss ринку джинсів, на якому вона домінувала тривалий час.

Слід пам'ятати, що сама крихка структура є найбільш жорсткою структурою. Повинна бути гнучкість у структурі будь-якого бізнесу, у його бізнесі та загальному способі життя. Ця гнучкість повинна поєднуватися з постійною орієнтацією на загальні завдання.

Це явище називається «Принципом бамбука» і воно має дивовижну силу і ніколи не буде викорінено чи знищене тиском вітру. Рослина знаходиться на землі, потім знову підіймається і росте надалі.

Конкурентна розвідка – це, по суті, передове рішення і може відслідковувати всі нововведення в продуктах та технологіях управління. Тому важливо оцінити пристосованість ділової практики до ринкових реалій.

Перетворення слабкостей в конкурентні переваги.

Хелен Бервелл наводила приклад компанії спортивного одягу, склади якої були наповнені подібною продукцією напередодні реклами потужних конкурентів. Не маючи бюджету на просування своєї продукції, компанія почала пропонувати свою продукцію на спеціалізованих сайтах за порадою зовнішніх консультантів.

Ноу-хау полягало в тому, що компанія зосередилася на тих словах, які конкурент «втопмачував» в головах споживачів. Коли ті йшли в Інтернет, щоб зробити покупку, вони часто наштовхувалися на продукцію аутсайдера, що мала подібну ціну [30].

Таким чином, за рахунок знання покупців (не скрізь споживач віддає перевагу Інтернет для цієї групи товарів), а також використовуючи пробіл в роботі конкурента (він не подбав про свою присутність в Мережі) підприємство фактично за чужий рахунок продала свою продукцію. Причому з мінімальними витратами на просування.

Отже, через знання покупця та використання прогалин у роботах конкурентів, компанія фактично продавала свою продукцію за чужий рахунок.

Виявлення змін та реагування на них раніше, ніж стане пізно це робити.

На практиці Л. Каханер зіткнувся з ситуацією, коли компанія, великий продавець трубопроводів, відкрила проти нього інформаційну війну, контролюючи власні посилання в Інтернеті. Інформація, яка не стосувалася загальної концепції видання, але була пов'язана з нею, призвела до негативної громадської думки щодо компанії. Керівництву компанії вдалося вжити відповідних заходів і не допустити подальших негативних подій [30].

Виявлення потенційних джерел виток конфіденційної інформації через співробітників компанії.

Ця функція не входить до сфери конкурентної розвідки і зазвичай передає отриману інформацію службі безпеки. Будь-який конкурентний практик бізнес-аналітики, який здійснює аудит статусу своєї компанії в Інтернеті, виявить у мережі повідомлення, що містять електронну адресу компанії. Якщо служби безпеки не розглядають належним чином використання фірмової пошти в особистих цілях, можна порівняти чисельність співробітників даної компанії з розміром всієї компанії. Практика показала, що це питання є важливим навіть для деяких державних компаній.

Зазвичай такі посади працівників включають запрошення на зустріч, розмови про свої захоплення або надання інформації про придбання послуг

чи товарів (від виготовлення ключів до продажу витратних матеріалів для офісної техніки). Іноді резюме діючих чи колишніх працівників компанії хочуть знайти нове місце роботи. Якщо конкурент такої компанії не ігнорує методи промислового шпигунства, вона може отримати стабільне джерело інформації, оскільки наявна у вищезазначених випадках інформація дозволяє планувати незаконну участь у співпраці [30].

Виявлення слабкостей конкурента і недомовок в його рекламі.

Конкурентна розвідка може аналізувати скарги споживачів на товари конкурентів та надавати поради щодо їх реклами на основі виявлення прихованих дефектів, тим самим точно підкреслюючи переваги продуктів конкурентів, яких не має їхня продукція. Наприклад, у виробника мобільних телефонів мелодії дзвінків у більшості випадків дуже тихі, але ніколи в рекламі. Про це кажуть користувачі. Користувачі все ще кажуть, що обладнання першого виробника дорожче, ніж все інше обладнання, незважаючи на високу якість товару. Його конкуренти не відрізняються технічно, але в поєднанні з демократичними цінами підкреслює гучність і чіткість сигналів виклику своїх пристроїв. Це може спрацювати.

Збір інформації про партнерів і клієнтів.

Окрім надання інформації про існування злочинних мереж та методів вирішення проблем, якими користуються контрагенти, важливо також розуміти фінансування партнерів чи банків. Якщо не цікавить цей факт, можна випадково стати співучасником злочинного відмивання грошей або жертвою банку. Можна уявити ситуацію, коли кошти були арештовані під час транзакції з вини партнера чи банку.

Одним з головних пріоритетів стратегічної розвідки є моніторинг політики. Це тому, що політика, безперечно, важливіша для економіки, ніж економіка. Політичні рішення приймаються, здійснюються та виконуються незалежно від їх прибутковості, не враховуючи витрат. Найбільш надійний спосіб втратити бізнес – ігнорувати це.

У цьому контексті завдання конкурентної розвідки передбачають такі напрямки:

- моніторинг законодавчих та адміністративних тенденцій дій влади в цілому;
- моніторинг змін у законодавчому лобіюванні, що може зачепити інтереси інших бізнес-груп або прямих (непрямих) конкурентів;
- аналіз позиції реальних кандидатів на владу в інтересах компанії;
- інформування керівників, коли їх діяльність почала впливати на чийсь політичні інтереси;
- моніторинг змін політичних інтересів впливових установ та повідомлення менеджера про те, що компанія не змінилася протягом події та що компанія почала впливати на свої нещодавно встановлені політичні інтереси.

## **2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «СІНТЕКС»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства**

Компанія ТОВ «Сінтекс» створена в 2006 році. Компанія планомірно розвивається, використовуючи досягнення науки, техніки, власні знання. Команда має значний досвід і власні оригінальні розробки в області хімії, виробничих процесів і технологій.

Співробітники Компанії отримали досвід роботи на виробництвах великих вітчизняних підприємств і мають значний досвід хімічного виробництва і технологій.

Хімічні продукти, вироблювані нашим підприємством орієнтовані на ринки СНД і заходу.

Компанія робить хімічні продукти за власною технологією. Виробництво автоматизоване, що виключає людський чинник на стадії отримання продуктів.

Підприємство розвивається і освоює отримання інших хімічних продуктів, які незабаром з'являться на торговому майданчику.

ТОВ «Сінтекс» укладає угоди із споживачами на постачання у 2019 р. різноманітної хімічної продукції (мінеральних добрив., кислот, луги, продуктів хлорорганічного синтезу, поліуретанів, пластичних мас, хімічної продукції для різних галузей промисловості). Надає зразки для лабораторного аналізу і розглядає варіанти виробництва хімічної продукції з індивідуальними параметрами для виробництва. Підприємство організувало представництва на Україні, в Росії і Білорусі .

Підприємство розглядає пропозиції сторонніх організацій про співпрацю. Зараз це одне із великих розвинених українських хімічних підприємств, яке орієнтовано на виробництво азотних мінеральних добрив

(84,5 % продаж). Основу товарної номенклатури складає аміак, сечовина, сода каустична, хлор і азотна кислота.

Інша продукція, яка виробляється в ТОВ «Сінтекс» – сода каустична, хлор рідкий, соляна кислота, поліуретани – реалізується в основному на внутрішньому ринку, але виробничі потужності цих цехів використовуються не повністю через обмежений збут продукції із-за неплатоспроможності споживачів.

Сьогодні промисловий споживчий попит на продукцію підприємств є основним каталізатором розвитку та використання потужностей. Дослідження ринку свідчать про те, що виробництво та збут можна додатково збільшувати такими способами: диверсифікація корпоративної продукції та розширення та збільшення випуску хімічної продукції в соціальному напрямку. Пріоритети в цій галузі безпосередньо пов'язані із загальною стратегією країни щодо покращення економічної та соціальної орієнтації та покращення рівня життя та якості життя населення.

Підтримуючи високі ціни на енергоносії, порівняно з іншими виробниками, залізничний транспорт буде негативно впливати на конкурентоспроможність виробництва компанії, а також перешкоджатиме розвитку, оскільки отриманий прибуток недостатній для проведення ретельної реформи.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницько-комерційної та інших видів діяльності у різноманітних галузях народного господарства і забезпечення на цій основі соціально-економічних потреб суспільства та зростання добробуту товариства.

Загальне завдання підприємства – повне задоволення потреб споживачів, поліпшення умов праці, постійне підвищення якості та обсягів виробництва.

ТОВ «Сінтекс» згідно зі Статутом має право займатися наступними видами діяльності:

- виробництво і збут різноманітної хімічної продукції (мінеральних добрив., кислот, луги, продуктів хлорорганічного синтезу, поліуретанів, пластичних мас, хімічної продукції для різних галузей промисловості) та її комплексне використання шляхом переробки у споживчі товари, включаючи товари народного споживання або комплектуючі вироби до них.

- зовнішньо - економічна діяльність відповідно до вимог чинного законодавства;

- виконання ремонтних, ремонтно-будівельних та будівельних робіт по реконструкції та створенню промислових об'єктів, житлово-господарських об'єктів, інженерної інфраструктури підприємства та міста;

- виробництво і збут запасних частин та обладнання;

- організація природоохоронної діяльності, будівництво та експлуатація природоохоронних засобів, здійснення всіх необхідних заходів по захисту повітряного середовища, водоймищ, гранту від забруднення господарськими викидами;

- виробництво і збут мінеральних добрив, засобів захисту рослин, виробництво сільськогосподарської продукції (рослинництво, птахівництво, тваринництво різних напрямків, бджільництво, садівництво, рибництво, квітництво) та її комплексна переробка і збут;

- виробництво і збут лікарських препаратів або сировини для їх виготовлення;

- виробництво і збут товарів народного вжитку;

- проведення науково-дослідних, інженерно-пошукових, технологічно-налагоджувальних робіт, виконання проектно-конструкторських робіт повного циклу, винахідницька діяльність;

- розробка продукції інтелектуального напрямку, «ноу-хау», патентів, винаходів, їх впровадження та реалізація;

– впровадження у виробництво нових високоефективних технологій тощо.

ТОВ «Сінтекс» з огляду на зростання соціальної орієнтації економіки, спрямованої на покращення рівня та якості життя населення розширяє і збільшує виробництво хімічної продукції соціального напрямку.

Цех товарів народного споживання освоїв виробництво пінополіуретанів і вже декілька років працює на ринку пінополіуретанів України. За цей час підрозділ виробництва пінополіуретанів ТОВ «Сінтекс» завоював деяку частину ринку, а точніше 23,3 %, має свій сформований образ і репутацію на даному ринку.

Систему цілей зазначеного підрозділу можна визначити в такий спосіб:

- виробництво і впровадження на ринку високоякісної продукції;
- збільшення частки ринку і заняття на ньому позиції лідера;
- доведення якості товару і якості обслуговування споживачів до європейських стандартів.

Пінополіуретан еластичний (ППУ, поролон) являє собою спінену пофарбовану еластичну пластмасу з перевагою відкрито пористої структури, одержуваний на основі простого полієфіру окисів етилену і пропілену, стабілізованого системою антиоксидантів.

З усіх практичних застосувань поліуретану перше місце займає поролон.

У 2003 році в усьому світі було зроблено 1,9 млн. т. м'яких блокових поролонів, що відповідає 38% світового виробництва всіх поліуретанів.

М'які блокові поролони являють собою ідеальний матеріал для виготовлення м'яких меблів. Мала вага, висока повітропроникність, гарний тепло- і вологообмін, а також фізіологічна нешкідливість – от ті властивості м'яких поролонів, що роблять його незамінним для виготовлення матраців.

Вимоги підвищеної безпеки і поліпшеного комфорту є основним для пінополіуретанів, застосовуваних у сфері транспорту. В основному

поролони, насамперед на основі простих поліефірів, застосовуються для виготовлення сидінь автомобілів, літаків і залізничних вагонів. Набивання з м'якого пінополіуретану забезпечує пасажиру достатню амортизацію поштовхів і ударів, що діють на транспортний засіб. Вибір якості поролонів частини еластичності і зносостійкості залежить від конструкції елементів сидіння – плоских пружин, каркаса з пружин безупинного чи плетива гумових поясів. Для сидінь літаків особливо важливим фактором є те, що поролон – це легкий матеріал. Сучасна технологія різання і зборки уможлиблює додання сидінням цікавих форм. У той же час, усі переваги сполучуваності з матеріалами, що мають усілякі властивості, зберігаються в повному обсязі.

Елементи підвищеної твердості, у тому числі флокульовані елементи, використовуються, наприклад, для підголівників чи обробки крайок сидінь. Протисонячні козирки, у свою чергу, представлені штампованими вкладишами з напівтвердого пінополіуретану на основі складних поліефірів, що має особливі амортизаційні властивості. Обробка пасажирського салону пінополіуретаном сприяє додатковому звукопоглинанню. Вирізані з блокових поролонів плівки, різної товщини застосовуються як конструкційні елементи для декоративної обробки поверхонь сидінь і спинок, боковин дверей і даху. Різні методи обробки і переробки пінополіуретану, такі як тиснення, просочення й ущільнення, привели до істотного розширення можливостей застосування цього матеріалу для шумопоглинання й амортизації поштовхів і ударів. Дрібні штамповані деталі з пінополіуретану, що мають найрізноманітніші властивості, знаходять саме широке застосування в якості ущільнювальних і фільтрувальних елементів.

Крім цього, м'які пінополіуретани застосовуються в текстильній промисловості. З'єднання м'яких пінополіуретанів з різними тканинами раціонально виконується способом оплавлення поверхні матеріалу. Характеристики плавлення пінополіуретанів на основі складних поліефірів

дозволяють їх безпроблемне використання в цьому процесі Гарне тепловбирання і висока повітропроникність композицій з пінополіуретанів і текстильних матеріалів, відсутність дратівного дії на шкіру і виняткову легкість роблять їх незамінними для швейної промисловості. При цьому, головним чином, застосовуються пінополіуретани на основі складних поліефірів, що мають підвищену стійкість до розчинників, застосовуваним при хімічному чищенні, і високу вологостійкість. Крім того, гарна стійкість цієї групи пінополіуретанів до впливу світла і кисню визначає їхню високу придатність для застосування як матеріал для виготовлення плічок верхнього одягу. Комбінації з пінополіуретанів і текстильних матеріалів, крім того, застосовуються в якості набивного матеріалу при виготовленні пальто, курток, спальних мішків і ін. У шкіряній промисловості пінополіуретан є незамінним набивним матеріалом для виготовлення сумок із тканини, синтетичних чи матеріалів шкіри. Взуття для лижного спорту, спортивне взуття, дамські чоботи, взуття для яхтсменів – м'які пінополіуретани скрізь знаходять застосування як матеріал для додаткових вкладних устілок, п'яткових і підошовних підкладок, а також набивання халяв.

М'які пінополіуретани є також відмінним пакувальним матеріалом. Такі матеріали виконують цілий ряд задач. Насамперед, вони повинні при непередбачених поштовхах і ударах забезпечити достатню механічну амортизацію, щоб охоронити чуттєвий товар від ушкоджень. М'які блокові поролони застосовуються переважно для упакування легких високочутливих вантажів. Їхня форма повинна при цьому відповідати формі вантажу, що транспортується. Хімічна стійкість і низька вага є додатковими перевагами в даному випадку застосування. Флокульований м'який пінополіуретан розсипом чи у вигляді композитного матеріалу є визнаним пакувальним засобом, насамперед, для упакування важких вантажів.

Застосування м'яких пінополіуретанів у побуті обмежено, в основному, губками. Такі губки представлені на ринку в різних формах і розцвіченнях. У

залежності від призначення пропонуються губки різної твердості – від м'яких до твердих. Вони застосовуються для відходу за тілом, масажу, миття вікон, чищення посуду і раковин. Вони часто використовуються в комбінації з іншими матеріалами.

Крім того, м'які пінополіуретани використовуються в цілому ряді інших випадків. Так, наприклад, для внутрішньої акустики приміщень вони, завдяки гарним звуковбирним властивостям, при відповідному підборі якості пінополіуретану, товщини і форми обробки поверхні знаходять саме широке застосування у великому діапазоні звукових частот. М'які пінополіуретани придатні також для безпосереднього екранування джерел шуму. Особливою перевагою, у даному випадку є гарна можливість відповідності форми пінополіуретанового елемента формі предмета, що екранується, а також гарна стійкість до впливу олій і бензину.

У найближчі 10-20 років не передбачається виникнення нових товарів-замінників, що змогли б уплинути на ринок.

Організація виробництва пінополіуретану є досить складною галуззю, вона вимагає багатого досвіду в галузі, а фундамент галузі – це завжди відмінний технічний експерт, в Україні цього не можна упустити. Тому майже немає ризику появи нових конкурентів, і тим більше часу потрібно для запуску такого виробництва (лише 3-9 місяців для введення в експлуатацію).

Структура збуту готової продукції на ТОВ «Сінтекс» наведена на рис. 2.1.

Організація збуту включає: організацію збору інформації про попит; укладення із споживачами господарських договорів на постачання продукції; вибір форм і методів реалізації продукції, способів доставки її споживачу; підготовку продукції до відправлення споживачу; технологію товарообігу; організацію інформаційно-диспетчерської служби, звітності; організацію торгової комунікації, правової і претензійної роботи; організацію стимулювання попиту і рекламної діяльності.



Рисунок 2.1 – Структура збуту готової продукції на ТОВ «Сінтекс»

Контроль та координація відділу збуту включає: оцінку відповідності функцій збуту планам досліджень ринку; аналіз діяльності служби збуту та заходів, розроблених для координації збутової діяльності та підвищення їх ефективності; моніторинг та оцінку ефективності рекламної діяльності; тактичний контроль постачання продукції, виконання зовнішньоторговельного бізнесу, дотримання договірних зобов'язань та своєчасна оплата рахунків; коригування виробничих процедур на основі отриманих замовлень; вимагати від споживачів рахунків, що порушують договірні зобов'язання та прострочені платежі.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Основні показники діяльності підприємства наведені у табл. 2.1. Аналізуючи таблицю можна зробити такі висновки: завдяки покращенню стосунків з покупцями виручка від реалізації значно зросла, основного причиною є зростання рівня цін на основні види продукції і збільшення обсягів.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз фінансових результатів за 2017-2018 рр., тис. грн.

Показник	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення +/-	Відносне відхилення, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	439926,6	490451,6	50525,0	11,4
2. Собівартість реалізованої продукції	322062,5	362732,9	40670,4	12,6
3. Валовий прибуток (збиток)	77193,7	168389,1	91195,4	18,1
4. Інші операційні доходи	169148,8	218062,8	48914,0	28,9
5. Інші операційні витрати	83432,0	300834,4	217402,4	260,5
6. Інші доходи	6119,5	6937,9	818,4	13,3
7. Інші витрати	2757,7	3276,1	518,4	18,7
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	5351,2	26611,1	21259,9	397,2
9. Чистий прибуток	15474,0	148814,0	133340,0	861,7

Дані проведеного аналізу свідчать про: збільшення собівартості реалізованої продукції, відбулося за рахунок збільшення обсягів виробництва (значно зросли матеріальні затрати); валовий прибуток (збиток) значно збільшився і набув достатнього значення, основною причиною став ріст рівня цін на основні види продукції; інші операційні доходи зросли, що відбулося

за рахунок покращення праці менеджерів в більшості за рахунок відшкодування раніш списаних активів, та доходу від операційної оренди активів, інші операційні витрати зменшилися, основною причиною стало суттєве зменшення витрат від операційних курсових різниць, потрібно також звернути увагу, що у 2018 р. інші доходи перевищили інші витрати.

Цілком фінансовий стан підприємства можна оцінити як нестійкий.

Незважаючи на покращення фінансового результату діяльності підприємства у 2018 р. (ріст показників прибутковості, рентабельності, основних показників обертання капіталу), значно погіршилось становище відносно ресурсів його фінансування (погіршення показників ліквідності, показників фінансової стійкості): існує дуже висока залежність від короткострокових ресурсів фінансування, і значні проблеми з їх погашенням, що в подальшому може призвести до банкрутства.

Значення фінансових коефіцієнтів наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових коефіцієнтів

Показники	Значення показників		Відхилення	
	2017 р.	2018 р.	Абсолютне, +/-	відносне, %
Показники прибутковості:				
- коефіцієнт валового прибутку, Квп, %	1,07	4,97	3,9	364,4
- коефіцієнт чистого прибутку, Кчп, %	3,51	30,34	26,83	764,3
Показник ліквідності:				
- коефіцієнт поточної ліквідності, Кпл	0,5330	1,1026	0,533	100
- рентабельність продукції, Рпр, %	0,23	0,46	0,23	100
Коефіцієнт оборотності	0,41	0,58	0,17	41,4

Як і багато підприємств хімічної промисловості, ТОВ «Сінтекс» у фінансовому відношенні жорстко залежить від дуже вузького портфелю продуктів.

Підприємство знаходиться в значній фінансовій залежності від валютних отримань і водночас має не профільний характер отримань в національній валюті.

Підприємство оперує в індустрії з традиційно низьким рівнем доходності капіталу і високою часткою сировини в собівартості, яка обумовлюється технологією виробництва.

Стосовно витрат, які не належать до сировини та енергетичних ресурсів, домінують витрати, не пов'язані з основною виробничою діяльністю підприємства.

Довгий час від'ємні показники рентабельності підприємства робили будь-які вкладення в нього не привабливими. Норми і характер доходності товариства обумовлюють існування інтересу до нього більшою частиною інвесторів, маючих інтереси в створенні вертикально інтегрованих схем, або маючих альтернативні, більш ефективні можливості вкладання коштів, при цьому залишаючи підприємству лише роль генератора грошових потоків.

Динаміка показників доходності капіталу в порівнянні з керуванням фінансами показує, що ефективність інтегрованого управління виробництвом та збутом має ресурс для покращення.

Через високі цінові ризики на основні види сировини та матеріали і відносно високий рівень доходності капіталу компанії, треба розглядувати фінансування проектів на перших етапах у більшості за рахунок внутрішніх ресурсів, або ресурсів акціонерів.

Аналіз фінансового стану підтверджує необхідність негайного проведення структуризації для покращення фінансових показників, запобігання банкрутства підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники (ТЕП) підприємства за 2018 р. та порівняємо отриманні значення з значеннями цих показників у 2017 р. Основні показники наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Сінтекс», тис. грн.

Показник	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1. Виручка від реалізації продукції без ПДВ	439926,6	490451,6	50525	11,5
2. Середньорічна вартість промислово-виробничих засобів	1200851	1063030	-137821,4	-11,5
3. Собівартість продукції	214712,6	250883,2	36170,6	16,9
4. Фондовіддача	0,17	0,24	0,07	41,2
5. Витрати на 1 грн. товарної продукції	1,07	0,97	-0,1	-9,3

Ця таблиця характеризує показники розраховані в цілому по підприємству. Як вже було сказано виручка від реалізації порівняно з 2017 р. зросла на 50525,0 тис. грн. (11,5 %). Динаміка основних показників графічно представлена на рис. 2.2.

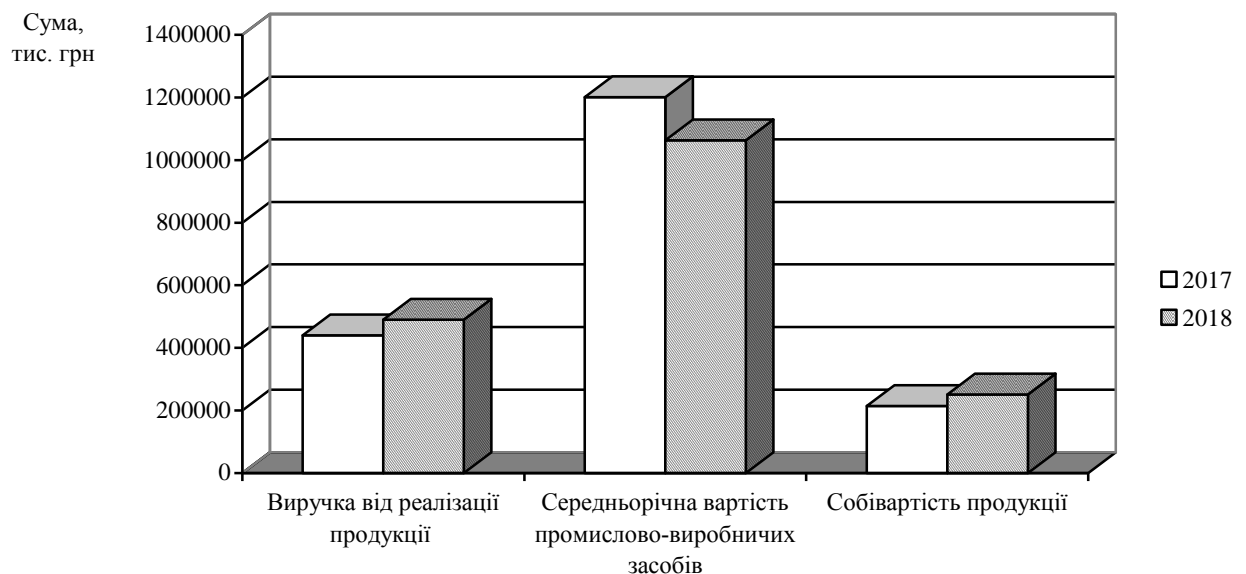


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників діяльності підприємства

Середньорічна вартість промислово-виробничих засобів у 2018 р. становила 1063030 тис. грн., тобто порівняно з 2017 р. 1200851 тис. грн. зменшилася на 137821,4 тис. грн. (на 11,48 %), це скорочення є економічно обгрунтованим, тобто підприємство має зайві промислово-виробничі фонди.

Собівартість товарної продукції у 2018 р. становила 250883,2 тис. грн., тобто порівняно з 2017 р. 214712,6 тис. грн. відбулося зростання на 36170,6 тис. грн. (на 16,84 %), це зростання пояснюється зростанням обсягів виробництва.

Фондовіддача у 2018 р. становила 0,24 грн. виручки від реалізації на 1 гривню середньорічної вартості промислово-виробничих засобів, порівняно з 2017 р. 0,17 грн./на 1 грн. відбулося збільшення цього показника на 0,07 грн./на 1 грн. (на 41,18 %), на значне покращення значення цього показника одночасно вплинуло збільшення виручки від реалізації продукції і зменшення промислово-виробничих засобів.

Граничний рівень витрат на 1 грн. товарної продукції у 2018 р. становив 0,97 грн., тобто порівняно з 2017 р. 1,07 грн. відбулося зменшення на 0,10 грн. (на 9,35 %), на покращення цього показника вплинув ріст виручки від реалізації (при значно меншому росту собівартості товарної продукції). Як вже було зазначено, на підприємстві у 2018 р. відбувалося зростання обсягів виробництва.

В цілому можна зробити висновок про покращення показників, але при цьому треба зазначити, що рівень значень цих показників залишається досить низьким.

### 2.3 Аналіз стану організації економічної безпеки та фізичної охорони підприємства

У ринкових умовах господарювання особливо важливого значення набуває економічна безпека усіх суб'єктів підприємницької діяльності.

Під поняттям «безпека підприємства» розуміють захищеність його життєво важливих функцій від загроз зовнішнього і внутрішнього характеру за наявності балансу між цими функціями і інтересами особи, суспільства і держави [31-39].

Необхідність постійної підтримки економічної безпеки обумовлена об'єктивно існуючим для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування і досягнення основних цілей своєї діяльності.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, в якому ступені ефективно його керівництво і в якому ступені фахівці здатні протистояти можливим загрозам і негативним наслідкам певних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Джерелами негативних дій, спрямованих на економічну безпеку підприємства можуть бути [37]:

- свідомі або неусвідомлені дії окремих посадовців і суб'єктів господарювання (органи державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

- збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури цього підприємства, наукові відкриття і технологічні розробки, форс-мажорні обставини).

Залежно від суб'єктивної обумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер.

Об'єктивними слід рахувати такі негативні впливи, які виникають не по волі конкретного підприємства або його працівників.

Суб'єктивні дії виникають внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників(передусім керівників і функціональних менеджерів).

Треба відмітити, що на рівні підприємства значною мірою проявляється залежність від суб'єктивних чинників, оскільки концепція достатньої безпеки конкретного підприємства визначає його керівництво, виходячи зі свого уявлення про проблеми безпеки, наявності необхідних для її забезпечення ресурсів, стратегічних цілей діяльності. Саме тому оцінка загроз є обов'язковою для усіх видів господарської або іншої діяльності при плануванні і ухваленні рішень на усіх рівнях в межах повноважень, закріплених законодавством.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне і максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал в майбутньому [35].

Основні функціональні цілі економічної безпеки підприємства [38, 39]:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості і незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності і досягнення високої конкурентоспроможності і технічного потенціалу того або іншого суб'єкта господарювання;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної і ефективної організаційної структури управління підприємством;
- мінімізація руйнівної дії результатів виробничо-господарської діяльності на стан довкілля;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;

- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи усіх підрозділів і відділів організації;

- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів.

Загрозу безпеки підприємства можна трактувати як будь-який конфлікт цілей функціонування і розвитку підприємства із зовнішнім або внутрішнім середовищем, а якщо цілі співпадають – як відмінності в шляхах їх досягнення. Іншими словами, загроза для безпеки підприємства – це сукупність умов і чинників, що створюють небезпеку для його життєво важливих інтересів.

Загрози для економічної безпеки підприємства можна класифікувати таким чином [39]:

- внутрішні негативні дії(неефективне фінансове планування і управління активами, малоефективна ринкова стратегія, помилкова цінова і кадрова політика);

- зовнішні негативні дії(спекулятивні операції на ринку цінних паперів, цінова і інші форми конкуренції, лобіювання конкурентами недостатньо продуманих рішень органів державної влади);

- форс-мажорні обставини(стихійні лиха, страйки, військові конфлікти) і обставини, наближені до форс-мажорних (несприятливі законодавчі акти, ембарго, блокада, зміна курсу валют).

Система забезпечення безпеки підприємства – це комплекс ефективних заходів(управлінських рішень) по локалізації реальних і потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз. Цей комплекс заходів має бути обґрунтований оцінці характеру загроз, аналізом кризових ситуацій і інших несприятливих чинників, що перешкоджають досягненню цілей підприємства і представляють небезпеку для його життєво важливих інтересів.

Загальна схема організації економічної безпеки включає такі дії, які проводяться послідовно або одночасно [39]:

- формування необхідних корпоративних ресурсів(капіталу, персоналу, прав, інформації, технологій).
- загальне стратегічне прогнозування і планування економічної безпеки за функціональними ознаками.
- стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства(організації).
- тактичне планування економічної безпеки по функціональних складових:
  - фінансова(досягнення максимально ефективного використання корпоративних ресурсів);
  - інтелектуальна і кадрова(збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом);
  - техніко-технологічна(міра відповідності вживаних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам);
  - політико-правова(усебічне забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства);
  - інформаційна(ефективне інформаційне забезпечення господарської діяльності);
  - екологічна(дотримання екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля);
  - силова(забезпечення фізичної безпеки працівників фірми і збереження майна).
- тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства.
- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;

– загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

Розроблена система дій, спрямованих на організацію силової складової економічної безпеки

Основні види діяльності служб підприємства, з метою організації силової складової його безпеки. Служба безпеки, інформаційно-аналітичний відділ повинен якісно виконувати функції – охорона співробітників, збору інформації і превентивні дії з метою відвертання загрози для їх безпеки це забезпечить і створить фізичну і моральну безпеку співробітників. Також у функції служби безпеки, інформаційно-аналітичний відділу входить захист від промислового шпигунства, збір інформації про зовнішнє середовище бізнесу

Обґрунтувавши витрати на забезпечення економічної безпеки, треба враховувати не детермінований характер загроз. Система реальних і потенційних загроз економічної безпеки статична. Загрози можуть з'являтися і зникати, наростати і зменшуватися.

Оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства на основі даних про витрати відносно відвертання негативних дій на економічну безпеку і розміри заподіяного збитку і шкоди, якої вдалося уникнути, дає об'єктивну, підкріплену економічними показниками панораму результативності діяльності усіх структурних підрозділів з цього питання.

Конкретна оцінка ефективності роботи структурних підрозділів того або іншого підприємства по забезпеченню економічної безпеки здійснюється на основі наступних показників [39]:

- витрати на здійснення заходу;
- розмір збитку, який вдалося уникнути;
- розмір заподіяного збитку;
- ефективність проведеного заходу( різниця між розміром збитків, яких вдалося уникнути, і розміром заподіяного збитку, ділена на витрати на здійснення заходу).

Завдання охорони хімічних підприємств придбаває все більшу важливість. Висока небезпека техногенних катастроф як в результаті терористичних дій, так і, що ще більше напевно, в результаті помилок персоналу або випадкових дій сторонніх осіб. В цьому відношенні хімпідприємства поступаються лише об'єктам ядерного комплексу. З іншого боку, на відміну від дуже компактних АЕС, хімічні підприємства займають значні площі і часто мають складнішу організацію техпроцесу.

Типовою для хімічних підприємств є наявність декількох, істотно рознесених об'єктів, сполучених між собою системою трубопроводів. Територія, як правило, обмежена чітко обкресленим периметром, частенько зі значною смугою відчуження(з екологічних міркувань). У периметрі є одна або декілька пішохідних прохідних і декілька автомобільних і залізничних проїздів. До даних загроз, окрім найстрашнішої - терористичною відноситься і ряд прозаїчніших: розкрадання основної продукції, розкрадання матеріалів і устаткування, порушення техпроцесу по недбалості персоналу. Зокрема, за останні роки значно виросла небезпека розкрадань устаткування персоналом або сторонніми особами(включаючи розкрадання кольорових металів з електропроводки або компонентів технологічних установок, часто виконаних з дорогих матеріалів). Подібно до гайки, вкраденої із залізниці, небезпека таких розкрадань визначається не стільки вартістю вкрадених предметів, скільки збитками від можливих наслідків.

Таким чином, перед службою охорони в цілому і системою технічних засобів охорони зокрема встають завдання:

- забезпечити захист периметра підприємства від проникнення сторонніх осіб;
- забезпечити контроль дій персоналу в місцях наявності матеріальних цінностей;
- збільшити дисципліну праці персоналу за рахунок контролю за дотриманням пропускового режиму;

- забезпечити порядок серед контрагентів підприємства, особливо на майданчику відвантаження готової продукції;

- встановити контроль за порядком обліку і особливо відвантаження продукції.

Поза сумнівом, необхідним є наявність високоякісного обгороджування, оснащеного сигнальними засобами. Вибір конкретного засобу для конкретного підприємства і навіть для конкретної ділянки периметра повинне робитися «за місцем» з урахуванням як виду обгороджування, так і особливостей прилеглої території. У особливо важливих випадках рекомендується встановлювати мінімум два засоби, ґрунтованих на різних принципах. Методологія вибору периметрових засобів сигналізації детально описана в доступній літературі.

Слід усвідомлювати, по-перше, що будь-який засіб сигналізації, працюючий просто неба, схильний до безлічі сторонніх чинників і неминуче дає неправдиві тривоги. Для верифікації тривоги рекомендується застосовувати систему відеоспостереження. На додаток така система забезпечує можливість завчасно орієнтувати групу захоплення і дистанційно відправляти її дії. Традиційна система відеоспостереження складається з безлічі стаціонарних камер, розставлених по периметру не рідше чим через 80 метрів. Останніми роками стало можливим інше рішення, ґрунтоване на декількох швидкісних поворотних камерах, розташованих усередині території, що захищається. Одна така камера може забезпечити контроль до 500 метрів на прямій ділянці і до 1 км на колі. Одночасно ці камери, розташовані на піднесених спорудах або освітлювальних вишках, забезпечують оперативний контроль за територією. Це рішення особливо ефективно на хімпідприємствах зі значними відстанями між будівлями. Окрім того, таке рішення, як правило, в 4-5 разів дешевше класичного, оскільки висока ціна однієї швидкісної камери з лишком компенсується зменшеною кількістю оптоволоконних ліній зв'язку(а інші лінії зв'язку на

території промислових підприємств на відстані в декілька кілометрів прокладати марно).

Частиною периметра є людські і транспортні КПП. Організація проходження через КПП – стандартне завдання, для якого є ряд добре відпрацьованих рішень для різних ситуацій. Потрібно лише вірно обрати. Приміром, застосування поясних турнікетів (триподів) на прохідній в північних широтах може виявитися неможливим із-за товстого зимового одягу. Для управління доступом транспорту можуть знадобитися автоматизовані вагові в шлюзових зонах між автоматичними воротами, а може бути воріт, що досить вручну відкриваються, з простим датчиком відкривання(якщо через них проїжджає один паровоз в місяць). Найбільш важливо, що практично завжди необхідно забезпечити простий і надійний інтерфейс системи з вахтером на прохідній. Приміром, система видає йому вагу машини, різницю ваги з часу в'їзду(можливо лише при використанні ідентифікаторів автоматизованого розпізнавання автомобілів) і вимагає підтвердження вахтера, що пред'явлені йому товаросупровідні документи відповідають вазі автомобіля. Дії ж вахтера, разом з усіма об'єктивними даними, зберігаються в протокол, щоб проводити періодично вибірково перевірку дій вахтерів.

Можна встановити монітор від комп'ютера(вірніше, програмованого контролера) з детально продуманим спрощеним інтерфейсом, без зайвої інформації, і дві-три великі залізні клавіші(ні в якому разі не звичайну клавіатуру) – для сигналів «дозволити проїзд», «заборонити проїзд», «викликати підмогу».

Практично завжди усі факти доступу через КПП повинні фіксуватися також і за допомогою відеозапису і зберігатися достатньо довго(тиждень або місяць) на випадок, якщо буде виявлена недостача або інші ознаки розкрадання у минулому. Для такого запису, як правило, слід використати

виділені фіксовані камери, оптимально розташовані для розбірливості облич людей і номерів автотранспорту.

Найбільшим головним болем при цьому є забезпечення воріт і дахів будівель, вбудованих в периметр, периметровою сигналізацією. Як уже згадувалося, велика кількість автомобільних і залізничних КПП відрізняє хімпідприємство від інших об'єктів особливої важливості. Частенько простим рішенням є використання відеодетекторів руху на тих самих камерах, детально встановлених у кожного КПП.

Установки особливої важливості. На багатьох хімічних підприємствах технологічні установки і вузли, розташовані на території, практично безлюдні, підлягають лише періодичним обходам. В умовах неабиякої протяжності території захист таких установок стає складним питанням.

Найнадійнішим рішенням є обгороджування їх в якості локальної зони охорони, з оснащенням елементами управління доступом на вході і сигналізацією по периметру. З економічних міркувань це можливо лише для дійсно ключових або особливо небезпечних установок.

Масовим рішенням є застосування одного або декількох об'ємних датчиків відповідної технології (інфрачервоних, хвилевих або поєднаних), як правило, у поєднанні з відеокамерою. Часто вдається використати ті ж поворотні камери периметрально-територіального спостереження.

Таке рішення не дозволяє власне обмежити доступ до установки, але забезпечує централізований контроль (цього може бути досить за наявності мобільних груп охорони, що патрулюють об'єкт) і забезпечує часткове протоколювання дій персоналу, що буває корисно для зміцнення технічної дисципліни. На жаль, постановка завдання, можливість розпізнавати людину на відеозаписі, що має на увазі, значно здорожує таку систему. У більшості випадків доводиться змиритися з проміжним рішенням – на відеомоніторинг можна розрізнити лише переміщення і розмашисті дії людини.

Зазвичай склади готової продукції не є серйозною проблемою, принаймні, якщо вона(продукція) не дуже отруйна і не дуже дорога в перерахунку на кілограм. У такому разі основне завдання – забезпечення контролю за майданчиком відвантаження, особливо якщо туди дозволяється автотранспорт споживачів. Завдання охорони – забезпечити порядок, виключити проникнення сторонніх за межі майданчика і підтримати організаційні заходи по обліку і контролю продукції. Ефективними засобами є дублювання протоколу зважування автотранспорту(змова з комірником можлива, але одночасна змова із службою охорони значно складніша) і супровід процесу відвантаження відеозаписом.

Щоб уникнути ускладнення проблем зі збереженням комерційної таємниці дублююча перевірка узгодженості товарно-транспортної документації з фактичним відвантаженням може робитися охороною в реальному часі, а протоколи і відеозаписи з майданчика відвантаження вестися окремо від інших архівів служби охорони і оперативно здаватися на зберігання керівництву підприємства.

Найцікавіші для розкрадачів склади інструментів і допоміжних матеріалів. На хімічному виробництві в значних кількостях можуть вживатися рідкісні метали і інші, дуже дорогі матеріали – в якості каталізаторів або, навпаки, хімічно стійких елементів устаткування. Такі матеріали підлягають строгому обліку, і завдання служби охорони - підтримати режим обліку заходами технічної охорони. В першу чергу, такі склади мають бути обладнані системою багаторубіжної сигналізації і системою управління доступом.

Часто використовуються різні організаційні заходи типу «правила двох», як в грошових сховищах банків.

Система відеоспостереження і відеозапису у такому разі орієнтована на підтримку системи управління доступом і розраховується для забезпечення впізнаність осіб, що входять в приміщення. Крім того система відеоспостереження може вживатися для контролю підступів до сховищ

цінних матеріалів, до такої підсистеми вимоги звичайні - виявлення фігури людини і можливість кваліфікації його дій як небезпечних для об'єкту, що охороняється.

Пульти управління системою. Інформація від системи технічних засобів охорони має бути затишно доступна тим, кому вона безпосередньо потрібна. Тому важливо забезпечити оптимальний набір функцій для вахтера на людському КПП, і зовсім інший – для охоронця на залізничному в'їзді.

Найскладнішими є один або декілька пультів центральної служби охорони. Оператори центральної служби здійснюють контроль за загальним периметром, за територією і по радіо координують дії рухливих груп на території. У багатьох випадках виділяється один або декілька співробітників для ведення аналітичної і контрольної-ревізійної діяльності. Ці співробітники в реальному часі або за допомогою аналізу протоколів перевіряють точність виконання своїх функцій рядовими операторами інтегрованої системи технічних засобів безпеки. Вони ж, як правило, роблять аналіз можливих нових шляхів розкрадань і аналіз протоколів на предмет пошуку ознак таких розкрадань. Поза сумнівом, виділення описаних функцій в окремі штатні небагато виправдано лише на підприємствах, що постійно зазнають збитки від розкрадань. У такому разі має бути організована так же постійно діюча служба протидії і попередження розкрадань. На жаль, у наш час рідкісне підприємство може похвалитися малим рівнем втрат від розкрадань. І практично завжди в розкраданнях задіяні співробітники підприємства і рядові охоронці.

Не дивлячись на те, що у функції служби безпеки інформаційно-аналітичного відділу входить захист від промислового шпигунства та система фінансово-економічної безпеки досить добре налагоджена та дієва, керівництво підприємства зацікавлене у створенні окремого відділу конкурентної розвідки для більш ефективного вирішення поставлених задач конкурентної розвідки.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

3.1 Обґрунтування необхідності створення відділу конкурентної розвідки в структурі служби безпеки підприємства

Якщо раніше управлінців хвилювали питання, пов'язані з поточною щоденною роботою, ускладнені внутрішніми проблемами підвищення ефективності використання ресурсів, то на сьогодні виключно важливою стає тема розробки результативної системи стратегічного планування, яка дозволила б компанії швидко адаптуватися до змін у бізнес-довкіллі, не перемикаючи при цьому уваги із завдань ефективного використання ресурсів в поточній діяльності.

Завдяки роботі відділу конкурентної розвідки управлінські рішення будуть прийматися на основі кваліфіковано обробленій інформації, яка дозволяє визначити реальне положення компанії, цінності і довгострокові цілі, розробити алгоритми досягнення поставлених завдань, а також вирішити питання о том, які нові напрями слід розвивати, а які з існуючих ліквідувати.

Очевидним є те, що конкурентна розвідка – це не просто допоміжна служба по забезпеченню безпеки фірми, вона є одно з провідних умов результативного здійснення підприємницької діяльності, будучи «потужним і високоефективним інструментом, що забезпечує виживаність і комерційний успіх бізнес-структури».

Окрім всього, конкурентна розвідка носить суспільно-корисний характер, оскільки допомагає бізнесу пристосовуватися до умов, конкурентного середовища, що швидко змінюються, розвиватися, удосконалюватися і освоювати регіони. Очевидно, що в найближчому

майбутньому, коли бізнес-середовище стане професійнішим і цивілізованішим, конкурентна розвідка розглядатиметься як обов'язкова умова забезпечення стратегічної стійкості конкурентоспроможності і економічній ефективності.

Якщо керівник хоче, щоб підрозділ конкурентної розвідки допомагав у вирішенні стратегічних питань – треба підпорядкувати його першому керівникові компанії – тому хто визначає стратегію. Якщо треба щоб воно зав'язнуло в рутині і вирішенні тактичних питань – підпорядкуєте його одному з лінійних керівників. Безумовно, періодично виникатиме необхідність рішення миттєвих завдань і їх треба буде вирішувати у тому числі силами підрозділу конкурентної розвідки. Але конкурентна розвідка це тонкий інструмент, який спрямований на стратегічні проблеми. Його специфіка в тому, що він пристосований для вирішення цих питань.

Проаналізувавши всю необхідну інформацію стало видно що є необхідність у чотирьох підрозділах у відділі конкурентної розвідки, які графічно представлені на рис. 3.1:

- координаційний підрозділ;
- добувний підрозділ;
- оброблювальний підрозділ;
- підрозділ забезпечення.

Координаційний підрозділ бере на себе завдання загального управління:

- стратегічне планування робіт;
- оперативно-тактичне планування;
- координація дій учасників робіт.

Добувний підрозділ виконує роботи по діставанню доступу до потрібної інформації:

- визначення місць знаходження шуканої інформації;
- визначення варіантів доступу до цієї інформації;

- діставання доступу до цієї інформації;
- надання інформації підрозділу конкурентної розвідки.

Якщо говорити про аналогію, то це оперативні співробітники.

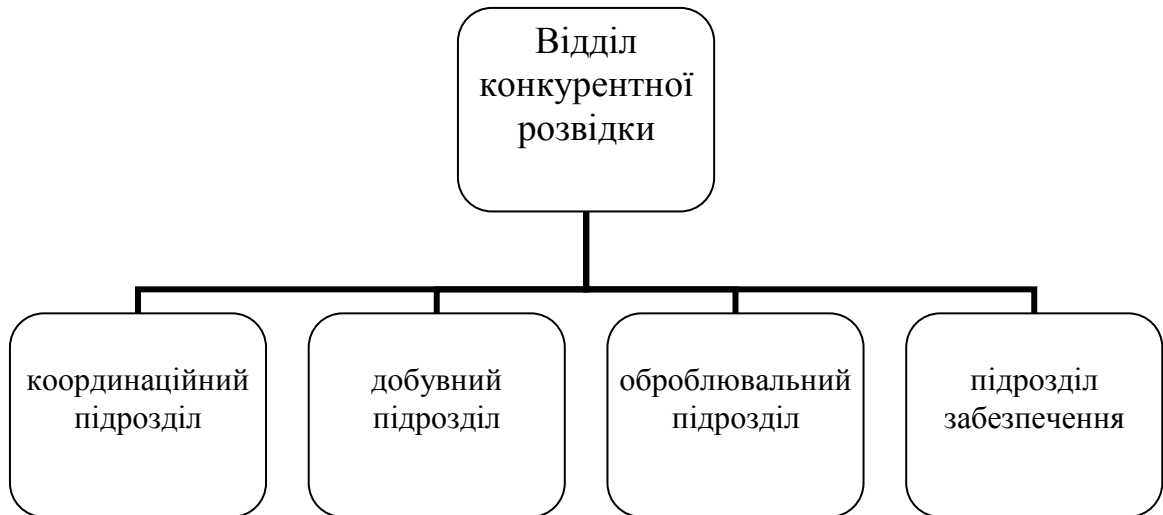


Рисунок 3.1 – Необхідні підрозділи у відділі конкурентної розвідки

Оброблювальний підрозділ здійснює роботи з отриманою інформацією:

- накопичення і зберігання зібраної інформації;
- аналіз інформації;
- складання результуючих документів;
- презентація результату замовникові(принаймні підготовка презентації).

Співробітників цього підрозділу можна назвати слідчими, але правильніше аналітиками.

Підрозділ забезпечення виконує допоміжні функції:

- зміст технічних засобів в належному стані;
- транспорт.

Підрозділ конкурентної розвідки має швидше проектний характер. Виражається це в тому, що під кожен великий проект створюється своя робоча група у складі координатора, аналітика і співробітника добувного

підрозділу і частіше за усього консультанта з відповідного підрозділу компанії. В результаті виходять групи співробітників, працюючих над своїми проектами(проблемами). Така схема набагато ефективніша, ніж працювати за принципом усі роблять все.

### 3.2 Організаційно-правові засади створення відділу конкурентної розвідки

На сьогоднішній день конкурентна розвідка вже стала інструментом менеджменту, який дозволяє знати існуюче бізнес-положення організації (підприємства) і прогнозувати це положення в коротко, середньо і довгостроковому періодах. Ця робота не гарантує комерційної успішності господарюючого суб'єкта, але значно підвищує його бізнес-шанси.

Цілі створення відділу конкурентної розвідки на підприємстві:

- раннє виявлення прихованих і явних загроз підприємству (організації) з боку конкурентів;
- пошук нових можливостей для розвитку власного бізнесу;
- формування і посилення конкурентних переваг підприємства (організації).

Завдання служби конкурентної розвідки підприємства:

- збір інформації про конкурентів (їх ринкових частках, стратегіях, планах, взаємодіях з партнерами, постачальниками, споживачами) на регулярній основі;
- аналіз масиву зібраної інформації;
- своєчасне інформування посадових осіб, які беруть управлінські рішення, про ринкові зміни, відкриваються можливості і виникаючі загрози тощо;

- поліпшення організації відносин підприємства (організації) зі своїми партнерами;

- забезпечення (обмеження) доступу до відповідної інформації певних внутрішнім регламентом співробітників підприємства (організації).

Принципи роботи відділу конкурентної розвідки підприємства:

- цільова спрямованість: чітка і однозначно трактується постановка цілей збору і аналізу інформації працівниками відділу конкурентної розвідки;

- повнота: збір потрібної інформації з усіх (будь-яких) доступних зі службою конкурентної розвідки джерел;

- достовірність: визначення ступеня достовірності отриманої розвідувальної інформації;

- прогнозованість: можливість визначення тенденцій розвитку процесів, що вивчаються завдяки отриманій розвідувальної інформації;

- сталість: здійснення розвідувальної роботи на постійній основі, паралельно зі створенням банку даних про програми, заходи, реалізованих окремими конкурентами;

- змінність: виявлення фахівцями з конкурентної розвідки різних змін, що відбуваються серед найбільш небезпечних конкурентів, а також в макросередовищі підприємства;

- розумна достатність: мінімізація збору «нецільової» інформації з метою недопущення надмірного різноманіття інформаційних потоків;

- спільність: застосування однаково зрозумілого термінологічного апарату при зборі та аналізі інформації;

- доступність: використання всіх доступних інформаційних джерел, в тому числі для перевірки інформації, розкриття змісту отриманих даних, їх зіставлення з даними минулих років (даними інших організацій);

- пізнаваність: встановлення причинно-наслідкових залежностей у досліджуваних явищах;

- врахування особливостей: облік національних, соціальних, екологічних та інших особливостей досліджуваних явищ (розвідувальної інформації);

- неабияка наступальність: пропоновані фахівцями з конкурентної розвідки у відповідь рішення на реалізовані конкурентами програми (заходи) повинні носити переважно наступальний характер;

- своєчасність: своєчасне надання керівному складу підприємства (організації) і провідним менеджерам цільової інформації про основних конкурентів;

- зменшується цінність (корисність): облік в роботі фахівців з конкурентної розвідки феномена падіння з часом цінності (актуальності) зібраної інформації про конкурентів шляхом її постійної актуалізації.

Напрямки роботи відділу конкурентної розвідки підприємства:

- оперативна: підготовка короткої довідки на окремого конкурента;
- довгострокова: підготовка і проведення повного циклу досліджень;
- ситуаційна: пошук вирішення певної проблеми;
- аналітична: аналіз отриманих даних.

Результати роботи підрозділу конкурентної розвідки підприємства:

- прогноз змін на ринку;
- прогноз дії конкурентів;
- виявлення нових або потенційних конкурентів;
- надання керівництву та співробітникам підприємства можливості вчитися на успіхи та помилки інших господарюючих суб'єктів;

- моніторинг інформації, пов'язаної з патентами і ліцензіями на відповідних галузевих ринках;

- оцінка доцільності для підприємства (організації) придбання нового бізнесу (нової бізнес-одиниці);

- вивчення нових технологій, товарів і процесів, які можуть вплинути на бізнес підприємства;

- вивчення політичних, законодавчих чи регуляторних змін, які можуть вплинути на бізнес підприємства;
- пропозиція про створення нового бізнесу;
- надання можливості підприємству ознайомитися з поглядом на нього і на його діяльність «з боку»;
- надання допомоги керівництву підприємством у використанні новітніх інструментів менеджменту;
- надання допомоги керівництву та співробітникам в справі перетворення слабкостей підприємства в його конкурентні переваги;
- виявлення відбуваються ринкових змін і забезпечення своєчасної реакції на них;
- виявлення потенційних джерел витоку конфіденційної інформації через співробітників підприємства;
- виявлення слабостей конкурента і «недомовок» в його рекламі;
- збір інформації про партнерів і клієнтів підприємства.

Службу конкурентної розвідки потрібно чітко відокремлювати від служби безпеки підприємства. Сферою діяльності та об'єктами розвідувальної розробки комерційної розвідки компанії є виключно зовнішні ризики, можливості і загрози, які мають виключно ринковий характер і впливають на можливості досягнення компанією намічених нею стратегічних цілей. Сферою діяльності та об'єктами досліджень служби безпеки, як правило, є зовнішні і внутрішні ризики та загрози поточної діяльності компанії, що мають, в тому числі, кримінальний характер і порушують нормальну повсякденну діяльність компанії.

Порівняльна характеристика діяльності підрозділів конкурентної розвідки в галузі стратегічного менеджменту та економічної безпеки підприємства (організації) представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика діяльності підрозділів конкурентної розвідки в області стратегічного менеджменту і безпеки підприємства

Принцип порівняння	Конкурентна розвідка як частина стратегічного управління підприємствам	Конкурентна розвідка як частина системи безпеки підприємства
за суб'єктом розвідки	У великих компаніях – окремий підрозділ, в невеликих компаніях – від одного співробітника. Штат підрозділу – найбільш досвідчені фахівці у специфічній для компанії сфері ведення бізнесу	Служба безпеки (може включати економічну безпеку, наприклад, захист від шпигунства). Співробітники: юристи, колишні співробітники правоохоронних органів
за об'єктом розвідки	Найбільш значимі з точки зору стратегічного менеджменту загрози, ризики, можливості зовнішнього середовища, пошук нових ринків, товарів, каналів збуту, внутрішній розподіл інформації	Загрози і ризики безпосередньо спрямовані на порушення нормальної діяльності компанії або псування її майна (шахрайство, афери, розкрадання, промисловий шпигунство, чорний PR)
за функціоналом	Є функцією стратегічного менеджменту: комплексне управління стратегічними і тактичними ризиками, інформаційне забезпечення управлінського рішення (збір, обробка, зберігання, надання інформації)	Виконує функцію забезпечення фізичної та економічної безпеки компанії (в компанії)
за джерелами інформації	Пошук необхідних джерел інформації, уловлювання «слабких сигналів», постійний моніторинг інформаційного середовища по питаннях, що цікавлять	Робота з відкритою інформацією: збір необхідних відомостей про конкурентів і партнерів для проведення переговорів, перевірка кримінальності контрагентів, співробітників тощо
за цілями і завданнями	Сприяє досягненню стратегічних цілей, комерційного переваги компанії: аналіз зовнішнього середовища (ризиків, можливостей, перспектив розвитку); організація внутрішнього циркулювання інформації; управління інформацією про компанії у зовнішньому середовищі	Забезпечує захист від прямих зазіхань на стабільну роботу компанії

Конкурентна розвідка, на відміну від промислового шпигунства, опирається на відповідні правові норми. Це, насамперед, правові норми України, міжнародні кодекси Міжнародної торговельної палати і Європейського суспільства з вивчення суспільної думки й маркетингу (ЕСОМАР) по практиці маркетингових і соціальних досліджень. Перший кодекс з'явився в 1948 році, а останній був переглянутий ЕСОМАР в 1972 році. Він, у свою чергу, викликав появу цілого ряду кодексів, підготовлених національними організаціями, що займаються маркетинговими дослідженнями. У цих документах були введені в обіг і змістовно насичені поняття, які одержали міжнародне визнання та давно увійшли в інструментарій ділової розвідки. Методи конкурентної розвідки виключають використання кримінально карних засобів і більшою мірою орієнтовані на цивілізовані способи ведення бізнесу. Але зовсім не обов'язково, що методи роботи конкурентної роботи являються злочинними (протизаконними), інша справа, що в більшості випадків вони здійснюються негласно, тобто таємно. Робота строго в правовому полі – це один з основних принципів у роботі конкурентної розвідки. Дана проблема має серйозний стратегічний зміст, унаслідок недосконалості правової бази в цій галузі.

Також дуже важливим є питання фінансово-економічного забезпечення організації та діяльності підрозділу конкурентної розвідки в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Для створення підрозділу конкурентної розвідки управлінець повинен керуватися такими правовими основами цієї діяльності як Конституція України [40], Господарський кодекс України [41], Закони України «Про захист економічної конкуренції» [42], «Про захист від недобросовісної конкуренції» [43], «Про інформацію» [44], Постанова Кабінету Міністрів України № 611 від 09.08.94 р. «Про перелік відомостей, що не становлять

комерційні таємниці» [45] та іншими нормативно-правовими документами, а також Статутом підприємства та положеннями.

Основу правового статусу інформації визначає ст.1 Закону України «Про інформацію» [44]. Інформація – документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. Важливим для розкриття змісту поняття «інформація» є визначення, закріплене Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [43]: «Інформація – відомості в будь-якій формі й вигляді та збережені на будь-яких носіях (у тому числі листування, книги, помітки, ілюстрації, карти, діаграми, малюнки, схеми тощо, а також фотографії, голограми, кіно, відео, мікрофільми, звукові записи бази даних комп'ютерних систем або повне чи часткове відтворення їх елементів), пояснення осіб та будь-які інші публічно оголошені чи документовані відомості».

Схема організації правових основ забезпечення діяльності підрозділу конкурентної розвідки виглядає наступним чином. У даному визначенні акцентується увага на різновидах інформації. Одним із основних об'єктів особистих немайнових прав є конфіденційна інформація про особу. Як зазначається у ст. 32 Конституції України [40], «не допускається збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди, крім випадків визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини». Розглянемо особисті немайнові права для юридичної особи, до яких Цивільний кодекс України відносить право на інформацію. Одним з основних видів такої інформації є комерційна таємниця. Цивільний кодекс України [46] визначає, що комерційна таємниця – це інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом

інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію. Реалізація права на інформацію одних суб'єктів у багатьох випадках сприяє юридичний обов'язок інших суб'єктів. Наприклад, ст.19 Закону України «Про звернення громадян» [47]. Таким чином, формулюємо таке визначення: «суб'єктивне право на інформацію – гарантована державою можливість фізичних, юридичних осіб і держави (державних органів) вільно одержувати, використовувати, поширювати та зберігати відомості, необхідні їм для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів, здійснення завдань і функцій, що не порушує права, свободи і законні інтереси інших громадян, права та інтереси юридичних осіб [47].

Таким чином, можна підійти до логічного питання, яка юридична відповідальність за правопорушення у сфері обігу інформації. Юридична відповідальність як одна з форм соціальної відповідальності, полягає в обов'язку індивіда виконувати вимоги, що висуваються до нього суспільством, державою, іншими індивідами. Ст. 231 Кримінального кодексу України [48] встановлює кримінальну відповідальність за незаконне збирання з метою використання або використання відомостей, що становлять комерційну або банківську таємницю. Карється штрафом або обмеженням волі на строк до п'яти років, або позбавленням волі до трьох років. Ст. 232 Кримінального кодексу України «Розголошення комерційної або банківської таємниці» [48].

Проаналізувавши інформацію ст. 16-19 Кодексу України про адміністративні правопорушення [49] та Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [43], можна визначити правові критерії, за якими управлінець буде утворювати підрозділ конкурентної розвідки на

підприємстві та в якому правовому полі цей підрозділ буде працювати, графічно відображено на рис. 3.2.

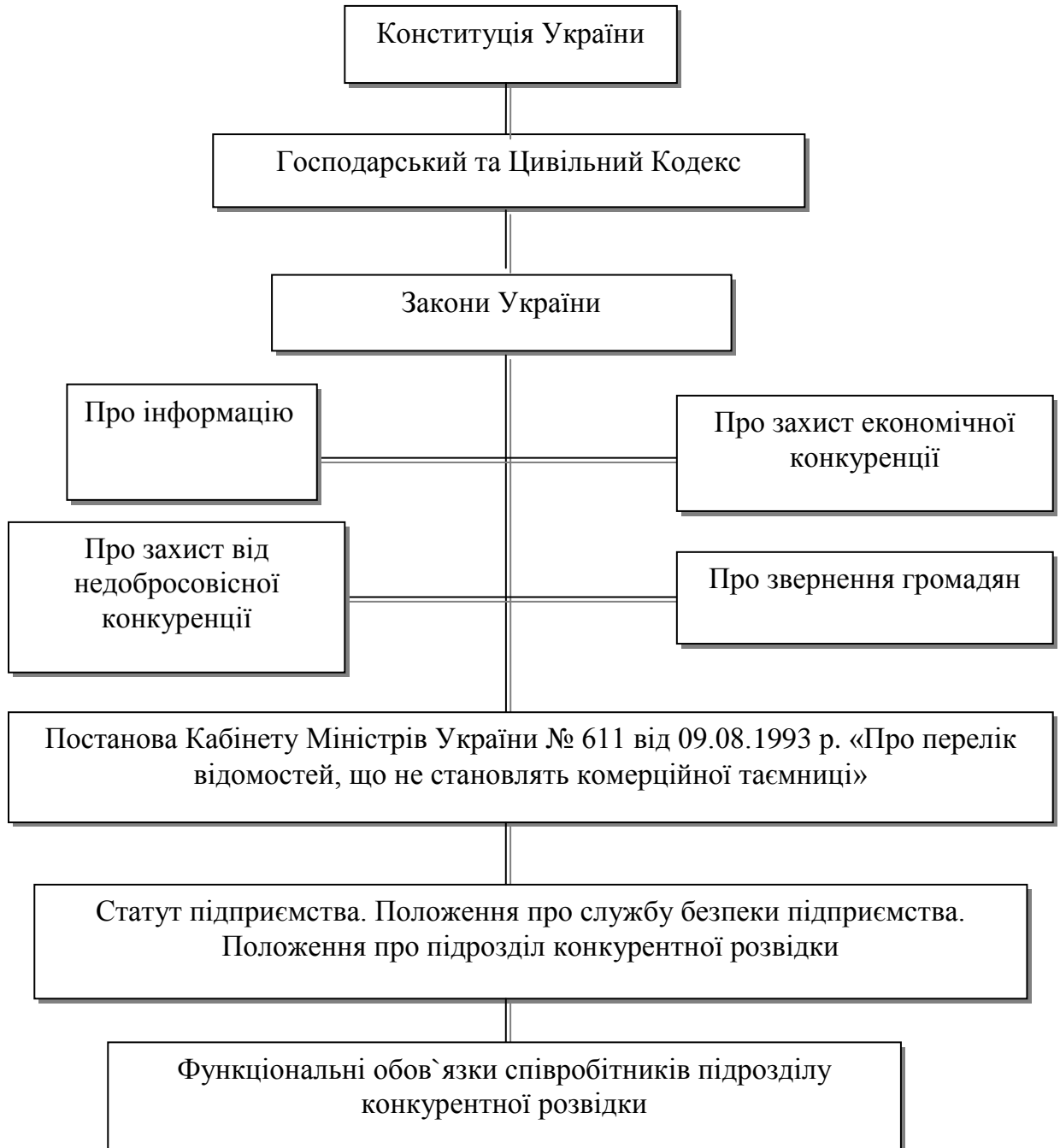


Рисунок 3.2 – Нормативно-правова база, на основі якої створюється підрозділ конкурентної розвідки

Перш за все, утворення підрозділу повинно відображатися у Статуті підприємства. Про право підприємства на забезпечення своєї економічної безпеки та захисту конфіденційної інформації, а також Положення про конкурентну розвідку, затверджену законним чином.

Економічні основи утворення підрозділу конкурентної розвідки суб'єктів господарювання мають свої особливості. Це, насамперед:

- процес добування потрібної інформації є дуже енергоємним та фінансово затратним;
- якщо підрозділ конкурентної розвідки входить до штатної структури служби безпеки підприємства, чи існує як відокремлений підрозділ, то економічні затрати на діяльність підрозділу входять до бюджету підприємства.

А до бюджету, окрім заробітної плати співробітників, входить матеріально-технічне забезпечення, закупка баз даних (легальних), представницькі затрати тощо. Якщо керівництво підприємства заключило договір з консалтинговою фірмою то затрати на оплату цих послуг йдуть окремою статтею бюджету (як правило їх послуги коштують дорого). Становлення конкурентної розвідки, як пріоритетного напрямку розвитку бізнесу, є основним на даному етапі розвитку конкурентного середовища у нашій державі.

Таким чином, можна зробити такі висновки:

- конкурентна розвідка на підприємстві у своїй роботі опирається на відповідні державні, міжнародні, внутрішні правові норми та положення.
- співробітники конкурентної розвідки часто змушенні балансувати на тонкій межі між легальними і нелегальними методами та засобами збору інформації, тому необхідне прийняття низки законів, які відкриють нові перспективи в роботі підрозділу конкурентної розвідки.
- економічні основи є фундаментом утворення підрозділу конкурентної розвідки суб'єктів господарювання.

### 3.3 Розробка методики конкурентної розвідки для ТОВ «Сінтекс»

Конкурентне середовище як своєрідну, цілісну та самостійну систему функціонування бізнесу визначають дві її складові: предмет і метод.

Якщо предмет – це чітко визначений зміст, якість та закономірність, де реальність (дійсність) постає перед дослідником, то метод – шлях досягнення суті предмета пізнання. Метод можна також визначити як сукупність прийомів і способів емпіричного та теоретичного пізнання. Виникнення нової галузі наукового знання завжди пов'язане зі змістовою диференціацією уявлень людини про світ (об'єктивним процесом розвитку науки), виокремленням сутнісно нового змісту в існуванні досліджуваної реальності (визначенням предмета) та побудовою засобів пізнання цієї реальності (створенням методу).

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

Конкурентна розвідка дає змогу передбачати зміни на ринках, дії конкурентів, виявляти нових або потенційних конкурентів, прогнозувати появу нових технологій, забезпечує моніторинг політичних ризиків. Для виживання в умовах сучасної конкурентної боротьби першочергового значення набуває розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків.

Сталої і загально визнаної методики конкурентної розвідки немає. Здійснюючи конкурентну розвідку, відповідний господарюючий суб'єкт переважно розробляє власну методику. По суті методика конкурентної розвідки – це саме той механізм, що забезпечує успіх здійснення конкурентної розвідки – отримання необхідної інформації для прийняття оптимального управлінського рішення. А тому буде логічно, якщо цей механізм буде утаємничуватись. Проте існують і відомі методики конкурентної розвідки. Харківська обласна громадська організація «Товариство аналітиків і професіоналів конкурентної розвідки» [50] дотримується погляду, що існують п'ять етапів, які об'єднані під назвою «Розвідувальний цикл обробки інформації», у результаті якого «сира» інформація перетворюється в «аналітичні матеріали» або знання: планування і вибір об'єкта; збір опублікованої інформації; збирання інформації із первинних джерел; аналіз зібраної інформації і створення нового продукту; доведення результатів до замовників [50]. Методика наведена на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Розвідувальний цикл обробки інформації

Сильною стороною цієї методики є те, що вона підкреслює необхідність переходу до первинних джерел після того як проведена робота із публікаціями.

Слабка сторона методики – відсутність акценту на ключову ідею конкурентної розвідки про необхідність включення інформації у процес прийняття рішення на підприємстві. Якщо інформація доводиться до керівника, який приймає рішення, інформує його про конкурентне середовище, а потім стає непотрібною, то це не розвідка. Але запропонована методика втрачає з поля зору потреби своєї цільової аудиторії.

Методика не має такого недоліку, так як містить етап використання інформації. Так, згадана методика включає необхідність використання результатів діяльності конкурентної розвідки [50]. Ця методика виявилася більш сильнішою, так як вона має етап зворотного зв'язку, де передбачається використання власного досвіду з подальшим покращенням планування конкурентної розвідки у майбутньому. Таким чином, діяльність конкурентної розвідки не існує сама по собі, а визначається потребами кінцевого користувача.

Ще більш простою методикою є «Методика 4С», яка містить кроки, описані вище, але визнає, що інформація, отримана у процесі конкурентної розвідки, залежить від змін потреб. Закінчення «4С» – похідна від перших літер англійських слів, а саме: Collection (збір інформації), Conversion (перетворення інформації в готовий продукт), Countering (передача споживачу інформації), Communication (включення інформації у процес прийняття рішень) [51]. Така методика подана на рис. 3.4.

Кожен етап процесу, описаного у моделі 4С, містить у собі велику кількість субпроцесів. Перша частина стадії збирання інформації – визначення потреб користувача, або «ключових питань» [51]. Ключові питання встановлюються у ході бесіди користувача співробітником розвідки, щоб чітко визначити його інформаційні потреби, або навпаки, користувач сам запитує у розвідки інформацію, необхідну йому для конкретних цілей.

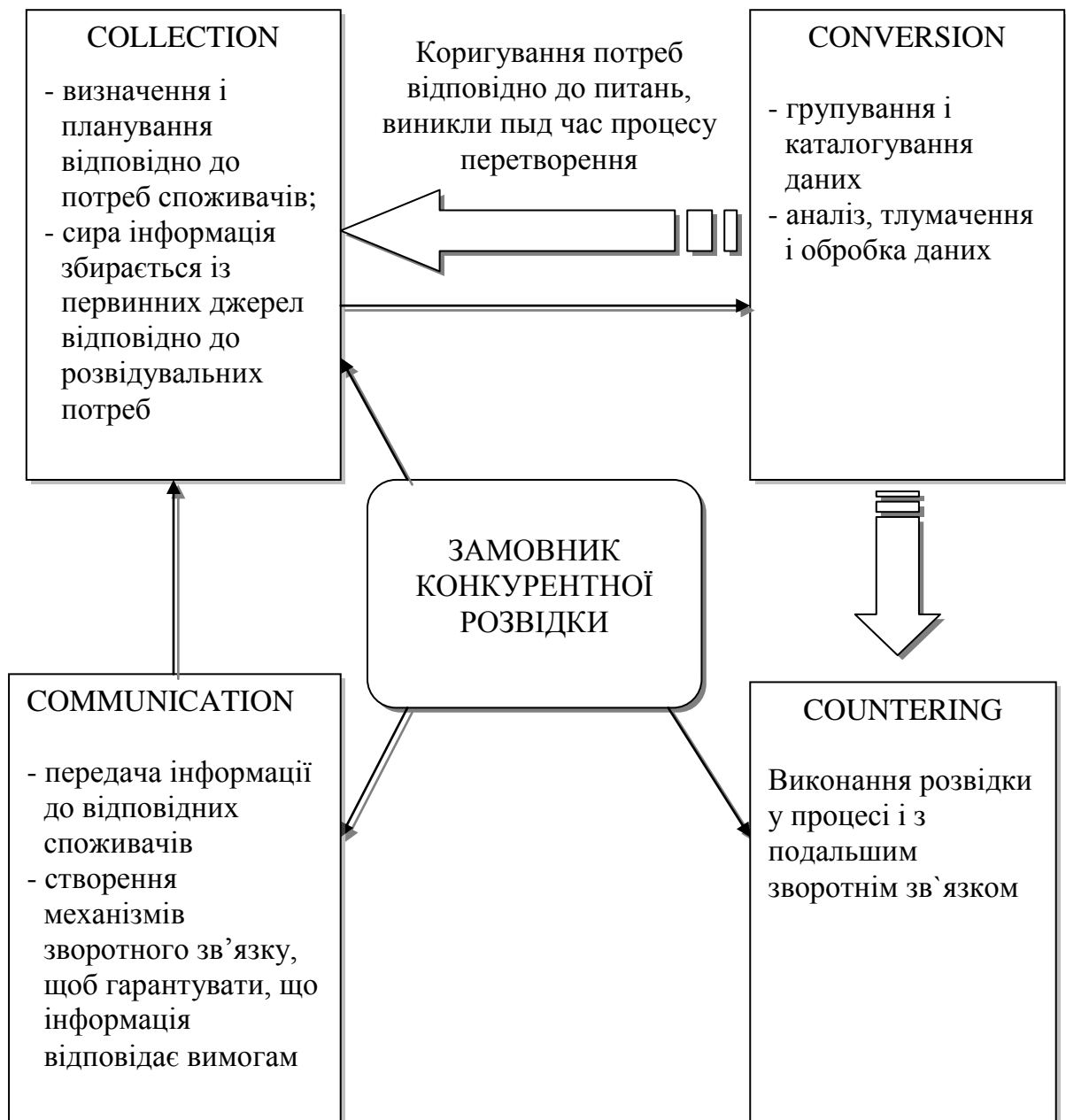


Рисунок 3.4 – Методика 4С

Методика запропонована Артуром Вайсом (один із керівників компанії AWARE, яка спеціалізується на конкурентній розвідці і розробці стратегій бізнесу) передбачає отримання чотирьох різних, але пов'язаних між собою, типів знань про конкурентів і конкурентне середовище, а саме [52, 53]:

- характеристика конкурента (competitor knowledge) – інформація про окремих конкурентів;
- порівняльна характеристика (comparative knowledge) – інформація про спільні та відмінні характеристики різних конкурентів;

– характеристика ринку (market knowledge) – розширена інформація про ринок, зокрема споживачі, постачальники, канали реалізації, технології, конкуренція у галузі, партнери тощо;

– характеристика самих себе (selfknowledge) – інформація про власну компанію.

Методика чотирьох типів знань компанії AWARE представлена на рис. 3.5.

Усі чотири категорії необхідні для побудови цілісної і повної картини ділового оточення компанії. Лише на основі повного розуміння власного становища і знанні конкурентів можна приймати правильні рішення, які приведуть до досягнення ринкових переваг і захисту від загроз.

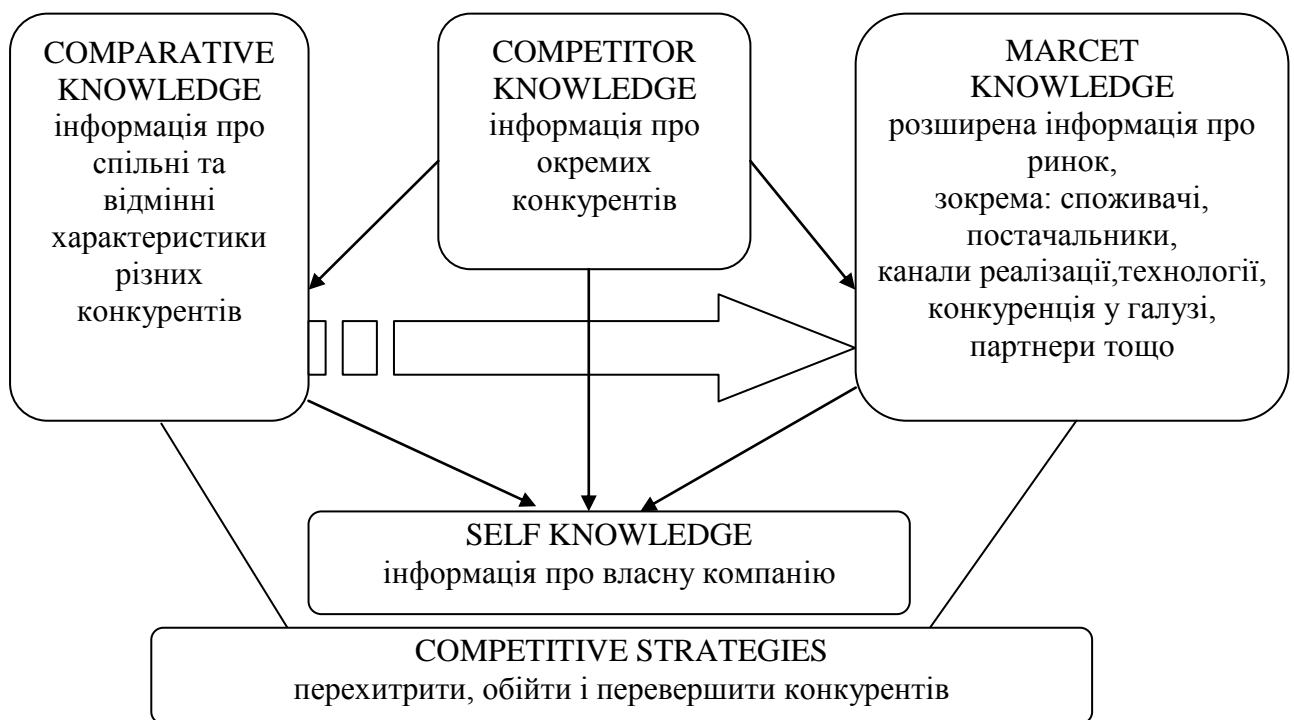


Рисунок 3.5 – Методика чотирьох типів знань компанії AWARE [52, 53]

Методика, яка представлена на рис. 3.6, порівнює конкурентну розвідку з комунікацією. Інформація найчастіше разова й односпрямована, а комунікація постійна і взаємспрямована.

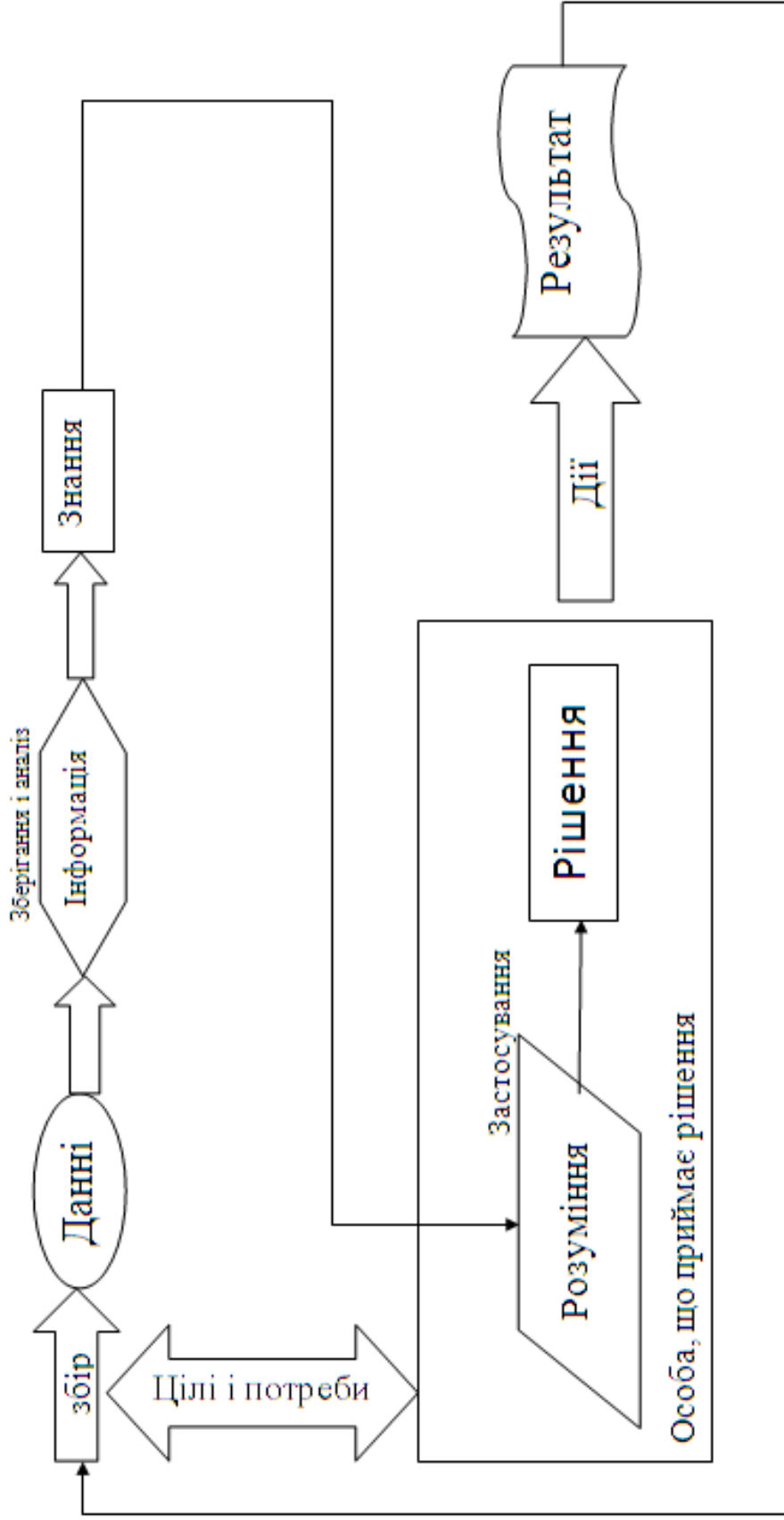


Рисунок 3.6 – Методика ототожнення конкурентної розвідки та комунікації

При комунікації джерело і кореспондент постійно міняються місцями, інформаційні потоки регулюються за допомогою зворотного зв'язку. Конкурентна розвідка як комунікація результатом передбачає відповідні дії.

На збирання й оброблення даних безпосередньо впливають зміни, що є результатом дій, на саму систему й оточуюче середовище, постійно відбувається корегування завдань, тому ефективність комунікації значно вища.

Методика 4К+1 передбачає збирання інформації в невеликому переліку привілейованих джерел – «Сімейство джерел». До цих джерел належать: клієнти, постачальники, банкіри, соціальні служби, розподільники й агенти, консультанти й експерти, широка публікація, спеціальні видання і банки даних, ярмарки, виставки і конференції, адміністрація [54].

З огляду на проведений аналіз основних методик, оптимальною методикою конкурентної розвідки повинна бути циклічна діяльність, в основі якої завжди є знання (рис. 3.7). Реалізація такої методики спрямована на отримання відповідних результатів, котрі можна назвати «продуктом конкурентної розвідки» [55].

Продуктами конкурентної розвідки є: каталог інформаційних потреб, бази даних, інформування (потребують негайного реагування), аналітичні довідки (потребують докладного вивчення).

Каталог інформаційних потреб містить у собі: окремі напрями діяльності (виробництво, маркетинг, продаж і надання послуг, логістика, нові технології, кадри, фінанси); сфера діяльності (правова, фінансова, ринкова, партнери, конкуренти); ключові розвідувальні теми (визначення головних проблем, на яких концентрується увага керівництва; визначення основного напрямку розвідувального пошуку; ідентифікація критичних рішень, які вимагають негайного прийняття; шляхи усунення інформаційних прогалин).



Бази даних поділяються на дві категорії: тематичні (профілі конкурентів та їх історія, особисті профілі менеджерів – конкурентів, технічні описи конкурентних закладів); географічні (за областю, регіоном, континентом, карти регіонів діяльності конкурентів). Інформування містить: частоту (регулярні: щотижня, щомісяця; нерегулярні: наприклад, сигнальна інформація); одержувачів (члени правління, керівники проектів); ступінь узагальнення (ціла галузь, конкуруюча фірма, окремі події); шляхи передачі (найбільш зручний для одержувача: нарада, електронна пошта, Інтернет, телефон, письмово, усно).

Тематика аналітичних довідок різноманітна. Наприклад, аналітичні довідки щодо перспектив діяльності, основних тенденцій розвитку тощо. Отже, запропонована методика дає змогу зрозуміти шлях отримання конкурентною розвідкою управлінської інформації та виокремити основні компоненти розвідувального циклу.

Основною метою конкурентної розвідки у контексті забезпечення інформаційної безпеки підприємства, у межах запропонованої методики, є забезпечення вищого керівництва організації, її експертів та аналітиків оперативною інформацією, що стосується як різних напрямів діяльності, необхідною для прийняття оперативних рішень, так і узагальненою інформацією, необхідною для комплексного управління ризиками економічного, соціального, адміністративного, правового, техногенного та іншого характеру.

Практичне втілення цієї методики дозволить:

- попередити загрози інформаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного, політичного та іншого характеру у сфері діяльності підприємства;

- організувати ефективну систему інформаційно-аналітичної підтримки процесів підготовки, прийняття та супроводження управлінських рішень;

- надати оперативну інформаційну експрес-оцінку, партнерів, конкурентів, клієнтів, контрактів на предмет зв'язку із джерелами ризику;
- здійснювати інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку;
- створити комплексний контроль стану захищеності конфіденційних даних;
- забезпечити координацію та взаємодію підрозділів організації на основі взаємного обміну інформацією про бізнес середовище.

Таким чином, у цій системі реалізується концептуальна модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень із метою забезпечення інформаційної безпеки у межах системного моніторингу різних джерел, який базується на комплексному інформаційному обробленні нормативно-довідкових, аналітичних, експертних, статистичних даних.

## ВИСНОВКИ

У сучасному економічному просторі, що характеризується посиленням міжнародної і національної конкуренції, регулярними кризами, стихійними лихами, терактами і іншими нестандартними ситуаціями, керівникам бізнесу вже не можна управляти наявними ресурсами і активами без глибокого знання

зовнішнього і внутрішнього середовища своєї компанії, тобто без своєчасної достовірної і достатньої бізнес-інформації. Забезпечення компаній подібною якісною бізнес-інформацією і покликана вирішувати конкурентна розвідка, що прогресує в сучасній економіці конкурентна розвідка.

У цьому дослідженні першочергова увага приділена класифікації потреб, що задовольняються конкурентною розвідкою. Структура відділу конкурентної розвідки та вибір методів роботи відділу.

В атестаційній роботі було розглянуто теоретичні основи організації конкурентної розвідки як елемента фінансово-економічної безпеки. У тому числі особливості формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства у цілому.

Було розкрито поняття фінансово-економічної: «Це результат комплексу складових, орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів»

Визначена головна мета забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства можна вважати досягнення максимальної стабільності його

функціонування та створення умов для подальшого фінансово-економічного розвитку шляхом попередження внутрішніх і зовнішніх загроз.

Було виявлено що до основних завдань комплексної системи економічної безпеки підприємства відносять:

- забезпечення економічної ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання, його фінансової стабільності та фінансової незалежності;

- захист співробітників суб'єкта підприємницької діяльності, його капіталу, майна, законних прав та комерційних інтересів від протиправних посягань з боку конкурентів і кримінальних угруповань;

- збір та аналіз заінтересованої інформації для опрацювання ефективних й дієвих управлінських рішень з питань стратегії і тактики розвитку системи економічної безпеки підприємства;

- забезпечення високої конкурентоздатності продукції, товарів та послуг на основі ефективного менеджменту та маркетингу фірми;

- збір, аналіз та оцінка інформації про партнерів, конкурентів, клієнтів, інших фізичних та юридичних осіб, з метою прийняття превентивних заходів і попередження реальних та можливих погроз економічній безпеці;

- забезпечення збереження матеріальних цінностей, грошових коштів та відомостей, що становлять комерційну, банківську та іншу таємницю, що охороняється законом;

- організація навчання персоналу підприємства та контролю щодо дотримання ним відповідних вимог, норм та правил, спрямованих на забезпечення економічної безпеки;

- розробка інструкції про допуск персоналу фірми до роботи з документами, що містять комерційну, банківську чи іншу таємницю, що охороняється законом, організація ведення закритого діловодства;

- інші завдання, спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства та його сталий розвиток .

До суб'єктів системи економічної безпеки підприємства належать ті особи, підрозділи, служби, які безпосередньо забезпечують економічну безпеку, а саме:

– внутрішні суб'єкти – працівники власної служби економічної безпеки та підрозділи, що безпосередньо здійснюють діяльність із захисту економічної безпеки конкретного підприємства і які входять у його структуру, а також спеціальні суб'єкти – фінансовий, юридичний відділи тощо;

– зовнішні суб'єкти – зовнішні організації, які створюють умови для ефективного забезпечення економічної безпеки підприємства (законодавчі та виконавчі органи влади, правоохоронні органи, судові органи, система відповідних навчально-наукових закладів та установ, недержавні охоронні агентства, аналітичні центри та інформаційні служби).

З урахуванням наведеного й усвідомлюючи, що дія практично будь-якої загрози може викликати зниження фінансової стійкості підприємства та навіть фінансовий стан правильним буде створення на підприємстві саме системи фінансово-економічної безпеки.

Розкрита сутність та основні завдання конкурентної розвідки на підприємстві. Основними завданнями конкурентної розвідки є:

- визначення основної унікальної торгової пропозиції конкурента;
- визначення цінової політики конкурента;
- визначення методів просування діяльності або продуктів;
- визначення лінії розвитку конкурента;
- визначення кола реальних конкурентних переваг;
- визначення кола істотних недоліків конкурента;
- визначення кола і умов співпраці контрагентів-постачальників конкурента;
- визначення кола і умов співпраці контрагентів-покупців конкурента;
- визначення джерел поточного фінансування конкурента;

- визначення планів технічного розвитку діяльності або продукту.

Сформульовано можливі цілі конкурентної розвідки підприємства:

- визначення істинної стратегії конкурентів для коригування власної стратегії.

- визначення потенціалу конкурентів(про їх сильні і слабкі сторони) для коригування власної стратегії.

- визначення організаційних, фінансових, технічних і інших способів забезпечення конкурентних переваг для цілей можливого копіювання або нейтралізації.

- оцінка загальної місткості ринку через суму доль конкурентів для оцінки стану галузі по зміні динаміки.

- оцінка міри вигідності умов співпраці з тими або іншими постачальниками і покупцями.

Була розглянута загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко – економічних показників діяльності Аналіз фінансового стану показав необхідність негайного проведення структуризації для покращення фінансових показників, запобігання банкрутства та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Не дивлячись на те,що у функції служби безпеки інформаційно-аналітичного відділу входить захист від промислового шпигунства та система фінансово-економічної безпеки досить добре налагоджена та дієва, керівництво підприємства зацікавлене у створенні окремого відділу конкурентної розвідки для більш ефективного вирішення поставлених задач конкурентної розвідки.

Виявлено що є необхідність у чотирьох відділах в підрозділі конкурентної розвідки:

- координаційний підрозділ;
- добувний підрозділ;
- оброблювальний підрозділ;

– підрозділ забезпечення.

Розглянуті правові основи для створення відділу конкурентної розвідки.

Були запропоновані методики конкурентної розвідки на підприємстві для ТОВ «Сінтекс». З огляду на проведений аналіз основних методик, оптимальною методикою конкурентної розвідки повинна бути циклічна діяльність, в основі якої завжди є знання. У цій системі реалізується концептуальна модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень із метою забезпечення інформаційної безпеки у межах системного моніторингу різних джерел, який базується на комплексному інформаційному обробленні нормативно-довідкових, аналітичних, експертних, статистичних даних. Практичне втілення цієї методики дозволить:

– попередити загрози інформаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного, політичного та іншого характеру у сфері діяльності підприємства;

– організувати ефективну систему інформаційно-аналітичної підтримки процесів підготовки, прийняття та супроводження управлінських рішень;

– надати оперативну інформаційну експрес-оцінку, партнерів, конкурентів, клієнтів, контрактів на предмет зв'язку із джерелами ризику;

– здійснювати інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку;

– створити комплексний контроль стану захищеності конфіденційних даних;

– забезпечити координацію та взаємодію підрозділів організації на основі взаємного обміну інформацією про бізнес середовище.

Основні результати досліджень опубліковано у роботах [63, 64], копії яких наведено у додатку А.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. та ін. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.
2. Гросул В. А., Антонова О. В. Оцінка фінансової безпеки підприємств роздрібної торгівлі: монографія; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2015. 248 с.
3. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства, сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65-67.
4. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
5. Кузенко Т. Б. Управление финансовой безопасностью на предприятии. *Бизнесинформ*. 2007. № 12 (1). С. 27-29.
6. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22-26.
7. 2. Економічна безпека: навч. посіб. / за ред. З.С. Варналія. Київ: Знання, 2009. 647 с.
8. Худолій Л. М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2011. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_1_26).
9. Єгоров Б. В., Немченко В. В., Аверіхіна Т. В., Агінська І. О., Антонюк О. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств харчової промисловості України: аналіз і синтез методів : монографія /; ред.: В. В. Немченко; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса: Фенікс, 2013. 446 с.
10. Абакуменко О. І., Базілінська О. Я. , Бурденко І. М., Гавриленко Н. І., Горщунова І. В. Концептуальні засади формування фінансово-

економічної безпеки: колект. монографія; ред.: С. М. Шкарлет; Черніг. нац. технол. ун-т. Ніжин: Лук'яненко В. В.: Орхідея, 2015. 440 с.

11. Глущенко В. В., Носова О. В., Маковоз О. С., Ткаченко С. О., Жукова Л. М. Розвиток фінансового потенціалу суб'єктів господарювання як основа досягнення фінансово-економічної безпеки: колект. Монографія; ред.: В. В. Глущенко; Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2013. 383 с.

12. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навч. посіб.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 267 с.

13. Теоретико-методичні та прикладні засади забезпечення фінансово-економічної безпеки : монографія / ред.: А. В. Череп; ДВНЗ «Запоріж. нац. ун-т». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 311 с.

14. Зянько В. В., Ревенко В. С. Раціоналізація бізнесової поведінки підприємств України шляхом аналізу переваг та небезпек конкурентної розвідки та промислового шпигунства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 187-191.

15. Биткін С. В. Конкурентна розвідка як технологія практичного забезпечення національної зовнішньоекономічної безпеки. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 3. С. 206-212.

16. Заболотний В. І., Єрмолович А. В. Методика організації заходів захисту від технічних засобів конкурентної розвідки. *Радиотехніка*. 2017. Вып. 189. С. 23-28.

17. Добржанська Л., Карпчук Н. Соціальна відповідальність та інформаційна етика конкурентної розвідки в організаціях. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2017. № 2. С. 70-81.

18. Митко А., Міщук Т. Особливості конкурентної розвідки та шпіонажу на підприємствах. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2017. № 2. С. 81-93.

19. Голота В. В., Тимкован В. І. Конкурентна розвідка як елемент фінансово-економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 16 (1). С. 56-59.

20. Леонова Ю. О. Конкурентна розвідка як ключовий інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 20(1). С. 108-110.

21. Москаленко Н. О., Леонова Ю. О. Теоретичні підходи до конкурентної розвідки та особливості її аналітичного забезпечення. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 228-234.

22. Сідак В. С. Конкурентна розвідка в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2017. Вип. 45. С. 93-103.

23. Божко Ю. О. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства методами конкурентної розвідки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 320-326.

24. Леонова Ю. О. Міжнародний досвід використання конкурентної розвідки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5(3). С. 28-30.

25. Кощенко К. В. Конкурентна розвідка як засіб забезпечення стратегії підприємства: призма іноземного досвіду. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 12. С. 65-69.

26. Чвортко Л. А., Товкис А. В. Конкурентна розвідка в системі забезпечення економічної безпеки банків. *Управління фінансово-економічною безпекою*. 2015. № 1. С. 65-68.

27. Цирфа Г. О. Забезпечення інформаційної безпеки у конкурентних відносинах: розвідка і промислове шпигунство. *Інформація і право*. 2015. № 3. С. 66-71.

28. Богданович В. Ю., Бадрак В. В. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство. *Сучасний захист інформації*. 2014. № 1. С. 16-22.

29. Компанієць Д. О. Конкурентна розвідка як маркетинговий інструмент сучасного бізнесу. *Часопис Національного університету «Острозька академія»*. Сер.: *Право*. 2013. № 2. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Choasp\\_2013\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Choasp_2013_2_20).

30. Kahaner L. *Competitive Intelligence: How To Gather Analyze And Use Information To Move Your Business To The Top*. Simon and Schuster, 1997. 300 p.

31. Герасименко Т. О., Мазуренко О. М. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб.; Львів. комерц. акад. Львів, 2014. 319 с.

32. Божидарнік Т. В., Кривов'язюк І. В. Обґрунтування господарських рішень і діагностика промислового підприємства: сучасний формат: монографія; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк, 2014. 160 с.

33. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз: навч. посіб.; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2017. 155 с.

34. Могилевська О. Ю., Уфимцева Т. М., Слободяник А. М. Економіка підприємства. Теорія і практика : навч. посіб.; Київ. міжнар. ун-т. Київ, 2017. 295 с.

35. Степасюк Л. М., Суліма Н. М., Величко О. В. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. для студ. ВНЗ; ред.: В. К. Збарський, В. І. Мацибора; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ: КОМПРИНТ, 2013. 335 с.

36. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2014. 679 с.

37. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец., магістрів, аспірантів, викл. / В. М. Микитюк та ін.; ред. В. М. Микитюк; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир: Рута, 2018. 439 с.

38. Череп А. В., Худолей Л. В. Використання інструментів забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств: монографія; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2018. 221 с.

39. Мандзіновська Х. О. Технологія діяльності аналітиків з питань фінансово-економічної безпеки; за заг. ред. проф. А.М. Штангрета. Львів: Українська академія друкарства, 2017. 151 с.

40. Конституція України (прийнята 28.06.1996 р.). Відомості Верховної Ради України (ВВР).1996. № 30. ст. 141.

41. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144.

42. Закон України «Про захист економічної конкуренції». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст. 64.

43. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 36, ст. 164.

44. Закон України «Про інформацію» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, ст. 650.

45. Постанова Кабінету міністрів України від 9 серпня 1993 р. № 611 «Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці».

46. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст. 356.

47. Закон України «Про звернення громадян». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 47, ст. 256.

48. Кримінальний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 25-26, ст. 131.

49. Кодекс України про адміністративні правопорушення. Відомості Верховної Ради Української РСР (ВВР) 1984, додаток до № 51, ст. 1122.

50. Харківська обласна громадська організація «Товариство аналітиків і професіоналів конкурентної розвідки». URL: <https://www.scip.org.ua/>

51. Ткачук Т. Ю. Місце й роль конкурентної розвідки в стратегічному плануванні інформаційної безпеки підприємства. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2013. № 2. С. 47-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/iblsd\\_2013\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/iblsd_2013_2_10) (дата звернення: 02.06.2018).

52. Вайс А. Краткое руководство по конкурентной разведке: как собирать и использовать информацию о конкурентах: Часть 2. URL: <http://it2b.ru/blog/arhiv/767.html>.

53. Вайс А. Сбор конкурентной информации. URL: <http://it2b.ru/blog/arhiv/769.html>.

54. Махов С. Аналитика безопасности. Учебное пособие. Орел: МАБИВ, 2013. 340 с.

55. Miller J. Millenium Intelligence; Understanding and Conducting Competative Intelligence in the Digital Age, Business Intelligence Braintrust, 2000. 469 p.

56. Полозова Т. В., Журавель М. Ю., Мусієнко В. О. Концептуальні положення процесу діагностики рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Випуск 260: В 6 т. Т. І. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. С. 131-137.

57. Полозова Т. В., Шульга І. С. Діагностика банкрутства як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. *Зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну систему країн : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 30-31 січня 2015 р.)*. У 2-х частинах. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Ч. 1. С. 77-80.

58. Полозова Т. В., Близнюк Д. С. Теоретичні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Международная научно-практическая конференция «Математическое моделирование процессов в экономике и управлении проектами и программами (ММП-2016)»*, Коблево, 13-16 сентября 2016 г. Труды – Харьков: ХНУРЭ, 2016. С. 143-144.

59. Полозова Т. В., Кисліченко А. П. Теоретичні основи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Международная научно-практическая конференция «Математическое моделирование процессов в экономике и управлении проектами и программами (ММП-2016)»*, Коблево, 13-16 сентября 2016 г. Труды – Харьков: ХНУРЭ, 2016. С. 148-149.

60. Полозова Т. В., Захаренко С. В. Особливості захисту від інформаційних ризиків у системі економічної безпеки підприємства. *Управління економічними процесами у світовій і національній економіці: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 23-24 січня 2015 р.). Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. С. 55-59.

61. Майстро Р. Г., Полозова Т. В. Напрями вдосконалення державного регулювання економічної безпеки України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 1(12). С. 46-50.

62. Polozova T., Cherkashina M., Shapoval O., Romanchik T., Alzoubi Laith Abdel Karim Mohammad. Assessment of risks in conditions of provision of security of economic activities of organizations (Оцінювання ризиків в умовах забезпечення безпеки господарської діяльності організацій). *Journal of security and sustainability issues*. 2019. № 8 (4). С. 705-714.

63. Стратегопулос Є. Ю. Інформаційне забезпечення взаємодії з зовнішнім середовищем. *23-й Міжнародний молодіжний форум «Радіoeлектроніка і молодь у XXI столітті»*. Збірник матеріалів форуму. Т.10. Харків: ХНУРЕ, 2019. С. 180-181.

64. Стратегопулос Є. Ю. Зміст і основні завдання конкурентної розвідки на підприємстві. *Збірник наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою* / за ред. Т. В. Полозової та ін. Харків: Харківський національний університет радіoeлектроніки, 2019. С. 113-117.