

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ПРОЦЕССОВ

**ТЕХНОЛОГИИ, МЕТОДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по специальности  
38.05.01 Экономическая безопасность  
очной формы обучения, группы 06001215  
Андрійчук Вячеслава Сергеевича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент,  
Чистникова И.В.

Рецензент  
Генеральный директор  
ООО «Мостоотряд-43»  
Майстренко П.В.

БЕЛГОРОД 2017

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретическое исследование технологий, методов и эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии.....	6
1.1. Сущность и содержание конкурентной разведки на предприятии...	6
1.2. Технологии и методы конкурентной разведки на предприятии.....	13
1.3. Теоретические аспекты оценки эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии.....	25
Глава 2. Анализ технологий и оценка эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии.....	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Мостоотряд-43».....	36
2.2. Исследование технологий и методов осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43».....	42
2.3. Анализ эффективности осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43».....	56
Глава 3. Направления совершенствования конкурентной разведки на предприятии.....	63
3.1. Пути повышения эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии.....	63
3.2. Совершенствование технологий и методов осуществления конкурентной разведки на предприятии.....	71
Заключение.....	79
Список использованных источников.....	83
Приложения.....	90

## Введение

В условиях рыночной экономики, построенной на конкуренции, деятельность предприятий связана с риском и неопределенностью, поэтому возрастает роль достоверной информации как основы для обеспечения экономической безопасности и принятия управленческих решений. Эффективной системой получения разнообразной рыночной информации выступает конкурентная разведка.

Достижение превосходства предприятия в конкурентной борьбе и экономическое выживание не представляется возможным без знаний о намерениях конкурентов, основных тенденциях деловой жизни, уровне рисков и рыночных факторов, влияющих на деятельность предприятия.

В условиях появления у предприятий рисков, связанных с быстрыми изменениями внешней среды, наступает новая эпоха менеджмента. Ее главной чертой является гибкость управления, быстрота реакции на внешние факторы, что также подтверждает необходимость в систематическом сборе и анализе конкурентной информации. Эффективный менеджмент в современном бизнесе требует принятия все более быстрых решений, время для обдумывания которых очень ограничено. Руководители успешных фирм анализируют не только результаты последнего квартала или месяца. Они требуют информацию о состоянии дел на текущий момент.

Следовательно, успешное развитие бизнеса в современных условиях невозможно без знания окружающей бизнес-среды, оказывающей непосредственное влияние на успех предприятия. Знание информации о конкурентах и партнерах, их надежности, об их планах и перспективах развития позволяет, с одной стороны, правильно выработать стратегию построения взаимоотношений с ними, а с другой - своевременно скорректировать свои бизнес-планы или даже изменить направление бизнеса.

Зарубежные и российские исследователи конкурентного поведения компаний в современной бизнес-среде внесли заметный вклад в познание

экономической природы и уточнение ряда существенных характеристик феномена конкурентной разведки в рыночной экономике. Теоретические основы конкуренции раскрыты в работах Э. Чемберлина, Дж. Робинсона, Ф. фон Хайека, М. Портера, внесших существенный вклад в исследование темы конкурентной борьбы на различных уровнях рыночного пространства. Заметный вклад в разработку проблем конкурентной разведки внесли и российские ученые и специалисты-практики: Ю.П. Воронов, Я.В. Бузанова, А. Деревицкий, А.И. Доронин, И.Ю. Нежданов, М.В. Прилуков, В. Светозаров, В.И. Ярочкин, Е.Л. Ющук, В.Л. Берсенёв, П. Кохно и др.

Цель выпускной квалификационной работы – выявление направлений совершенствования технологий и методов конкурентной разведки на предприятии с целью повышения эффективности ее осуществления.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить сущность и содержание конкурентной разведки на предприятии;
- охарактеризовать технологии и методы конкурентной разведки на предприятии;
- изучить показатели оценки эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Мостоотряд-43»;
- исследовать технологии и методов осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43»;
- провести анализ эффективности осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43»;
- выявить пути повышения эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Мостоотряд-43».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы –

конкурентная разведка на предприятии.

Период исследования: 2014-2016 гг.

Методологической основой выбранной темы выступают экономические методы: системного анализа и синтеза, экспертных оценок, статистический анализ и экономико-математические методы, а также объектно-ориентированный подход.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили многие положения, изложенные в трудах российских и зарубежных ученых экономистов в сфере безопасности и конкурентной разведки.

Информационной базой исследования выступили бухгалтерская (финансовая) отчетность и другие официальные документы предприятия ООО «Мостоотряд-43».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основного содержания, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## **Глава 1. Теоретическое исследование технологий, методов и эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии**

### **1.1. Сущность и содержание конкурентной разведки на предприятии**

В настоящее время важнейшим фактором обеспечения экономической безопасности, технологического обновления производственной базы и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий выступают научные исследования и реализация новых организационно-управленческих решений.

В сложившихся условиях предприятиям необходим инструмент, позволяющий не только эффективно удерживать и искать новых клиентов, но и быстро реагировать на изменение внешней среды. Таким инструментом является конкурентная разведка на предприятии.

Конкурентная разведка – это проводимые на постоянной основе поиск информации и исследования как рынка, так и всей деловой среды с целью выявления реальных и потенциальных факторов, которые влияют или могут повлиять на способность предприятий России успешно конкурировать на данном рынке. То есть – это постоянный процесс сбора, накопления, структурирования, обработки и анализа данных о внутренней и внешней среде компаний зарубежных стран и подготовки для высшего менеджмента наших компаний информации, позволяющей ему предвидеть изменения в этой среде и принимать своевременные оптимальные решения по управлению рисками, внедрению изменений в компании и соответствующие меры, направленные на удовлетворение будущих запросов потребителей и поддержание прибыльности [ 34 ].

Конкурентная разведка – это система сбора и обработки данных, полученных из разных источников и предназначенных для выбора решения с целью повышения конкурентоспособности предприятия и обеспечения устойчивости ее деятельности [ 20 ].

Конкурентная разведка представляет собой особый вид

информационно-аналитической работы, который позволяет осуществлять сбор обширнейшей информации о юридических и физических лицах без применения специфических методов оперативно-розыскной деятельности [8].

Конкурентная разведка выступает в качестве одного из ведущих инструментов бенчмаркинга, поскольку позволяет получить необходимую информацию об анализируемых объектах с минимальными затратами времени и средств. В то же время она не подменяет собой бенчмаркинг, поскольку в ее задачи не входит осуществление консалтинга [ 24 ].

Представления различных авторов о понятии конкурентная разведка рассмотрены в приложении 1.

Бенчмаркингом представляет собой процесс нахождения и изучения успешного опыта ведения бизнеса, т.е. поиск и получение информации о лучших решениях, используемых в деятельности других компаний. В его основу положена идея сравнения деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм других отраслей. В рамках холдинга или крупной компании с множеством филиалов распространение положительного опыта, накопленного на одном из предприятий (в подразделении), не порождает ни технических, ни тем более правовых трудностей.

Можно констатировать, что конкурентная разведка – это не вспомогательная служба по обеспечению безопасности фирмы (хотя в той или иной мере она может использоваться для решения такого рода задач), а одно из ведущих условий осуществления предпринимательской деятельности.

Сущность конкурентной разведки как экономической категории заключается в том, что она представляет собой особый вид предпринимательской деятельности, направленный на информационное обеспечение управления хозяйствующим субъектом с целью повышения его конкурентоспособности [ 7 ].

Конкурентная разведка – это комплекс адаптированных к гражданскому обороту методов и приемов работы государственной разведки,

направленных на сбор и обработку данных из различных источников, с целью информационной поддержки выработки управленческих решений, проводимых в рамках закона и с соблюдением этических норм (в отличие от промышленного шпионажа); а также результаты деятельности структурного подразделения предприятия, выполняющего эти функции.

Конкурентная разведка – это деятельность, связанная со сбором и анализом бизнес-информации о состоянии рынка и предпринимательской среды для определения конкурентной позиции фирмы, факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия в текущем и будущих периодах.

Декомпозиция содержания «конкурентная разведка предприятия» представлена на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Декомпозиция содержания «конкурентная разведка предприятия»

Конкурентная разведка, в первую очередь, выступает инструментом для руководителя компании.

Конкурентная разведка на предприятии – это правильная организация и систематизация сбора и анализа информации. Опыт деятельности компаний подтверждает, что затраты на информацию и аналитические исследования окупаются многократно. При этом предприятие не получает прибыль напрямую от конкурентной разведки, а избегает финансовых и моральных потерь [ 57 ].

Конкурентная разведка – не просто инструмент исследования конкурентной среды, это актуальный бизнес-процесс, возникший на стыке экономики, юриспруденции и специальных разведывательных дисциплин и приемов.

Конкурентная разведка решает следующие основные задачи (рис. 1.2).

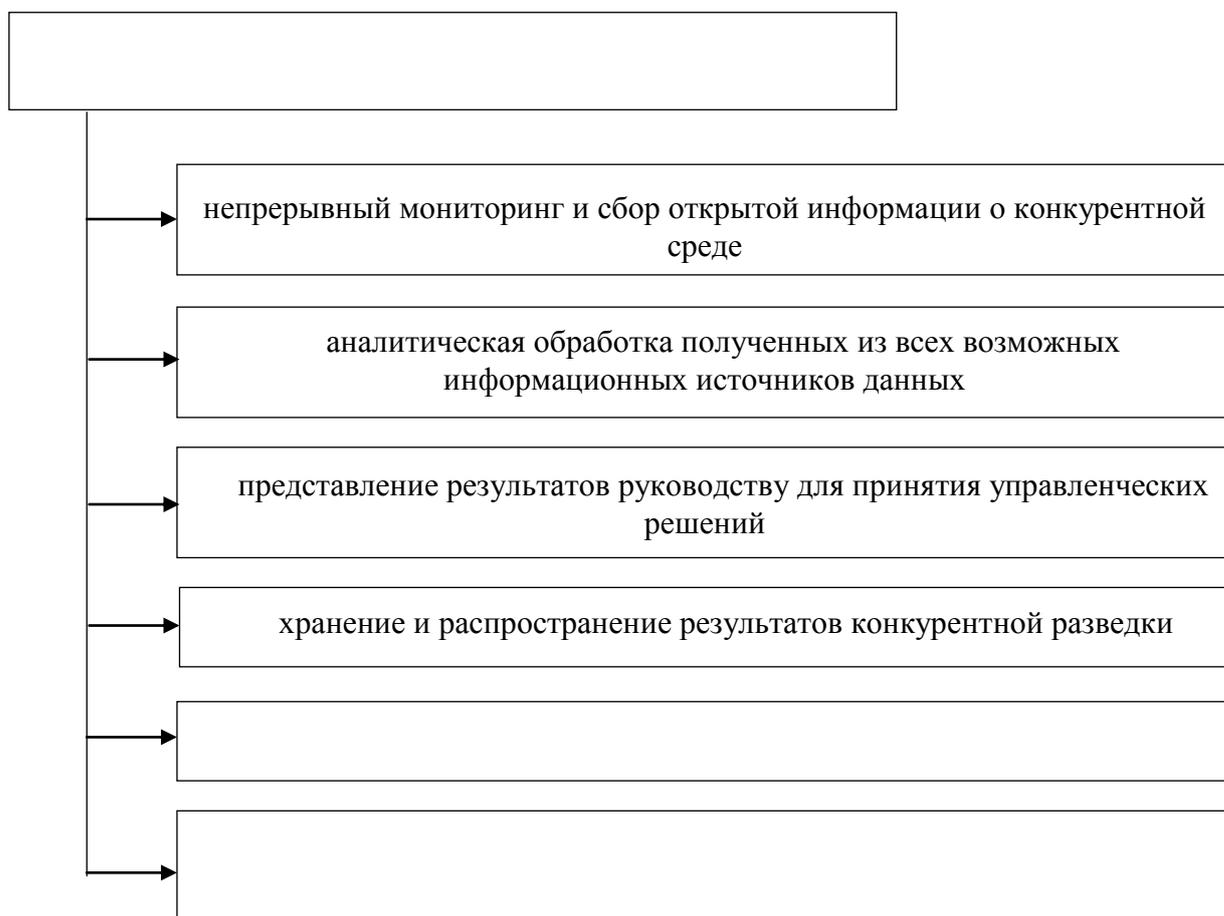


Рис. 1.2. Основные задачи конкурентной разведки предприятия

Основные отличия конкурентной разведки как части стратегического менеджмента от конкурентной разведки как системы безопасности представлены в таблица 1.1.

Таблица 1.1

## Отличия конкурентной разведки от системы безопасности предприятия

Принцип сравнения	Конкурентная разведка как часть стратегического управления	Конкурентная разведка как часть системы безопасности предприятия
По субъекту разведки	В крупных компаниях – отдельное подразделение в структуре компании, в небольших компаниях может быть один человек. Сотрудники данного подразделения являются наиболее опытными в специфической для компании сфере ведения бизнеса	Служба безопасности (может включать экономическую безопасность, например, защиту от шпионажа). Сотрудники: юристы, бывшие сотрудники правоохранительных органов
По законодательным нормам работы	Деятельность ограничена общими нормами и правилами ведения бизнеса (Гражданский кодекс), т.е. используются все законные или напрямую не запрещенные методы	Деятельность ограничена Законом РФ № 2487-1 «О частной и охранной деятельности в Российской Федерации»»
По объекту разведки	Наиболее значимые с точки зрения стратегического менеджмента угрозы, риски, возможности внешней среды, поиск новых рынков, продукта, каналов сбыта, внутреннее распределение информации	Угрозы и риски напрямую направленные на нарушение нормальной деятельности компании или порчу ее имущества (мошенничество, аферы, хищения, промышленный шпионаж, черный PR, нацеленный подрыв имиджа предприятия или руководителя)
По источникам информации	Поиск необходимых источников информации, улавливание «слабых сигналов», постоянный мониторинг информационной среды по интересующим вопросам	Работа с открытой (вторичной) информацией: проверка криминальности контрагентов, сотрудников, сбор необходимых сведений о конкурентах и партнерах для проведения переговоров и т.д.
По функционалу	Является функцией стратегического менеджмента: комплексное управление стратегическими и тактическими рисками, информационное обеспечение управленческого решения (сбор, обработка, хранение, предоставление информации)	Обеспечение физической и экономической безопасности
По целям и задачам	Способствует достижению стратегических целей, коммерческого превосходства: анализ внешней среды (рисков, возможностей, перспектив развития); организация внутреннего циркулирования информации; управление информацией о предприятии во внешней среде	Обеспечивает защиту от прямых посягательств на стабильную работу предприятия

Возрастание роли конкурентной разведки определяют следующие факторы: быстрый рост темпов деловой жизни; информационная перегрузка; возрастающая глобальная конкуренция; увеличение агрессивности конкурентов; сильное влияние политических изменений и др.

В современной «концепции конкурентной разведки» как инструмента достижения конкурентных преимуществ используется модель «пяти сил» М. Портера, которые управляют конкуренцией в отрасли и характеризуют состояние конкурентной среды. Эта модель также используется для выявления потенциальных угроз в отношении фирмы и планирования собственных действий с их учетом. Вот эти «пять сил: угроза со стороны существующих конкурентов; угроза появления товаров-заменителей или услуг-заменителей, конкурентноспособных с точки зрения цены; угроза появления новых или потенциальных конкурентов; угроза со стороны поставщиков сырья и комплектующих; угроза со стороны потребителей товаров и услуг.

Характерные особенности и проблемы конкурентной разведки в России рассмотрены в приложении 2.

Выводы конкурентной разведки используются как для принятия тактических решений, так и для выработки стратегических направлений развития предприятия [ 57 ].

Конкурентная разведка решает задачу, которую обычно ставят инвесторы перед менеджментом: избегать нерационального использования капитала и других ресурсов, не допускать промахов и ошибок, ведущих к банкротству. Такие ошибки чаще всего случаются тогда, когда топ менеджеры принимают решения, основываясь на неверных представлениях и предположениях, не имея под рукой достоверной информации. Таким образом, жизнеспособность предприятия во многом обеспечивается хорошо организованной системой сбора деловой информации, ее своевременным анализом и распределением. Такая система и получила название конкурентной (деловой) разведки, предназначенной для выявления угроз,

уменьшения предпринимательских рисков, выработки оптимальных управленческих решений.

Конкурентная разведка способствует экономическому развитию за счет более быстрого и эффективного решения проблем, стоящих перед любым предприятием, независимо того, в какой сфере деятельности оно занято.

Конкурентная разведка это прежде всего использование современных информационных технологий для легального сбора и анализа данных о конкурентной среде и конкурентах. Она осуществляется исключительно в рамках нормативно-правового поля, и результатов добивается благодаря

Для осуществление конкурентной разведки не требуются большие постоянные затраты, но при этом она дает преимущества, которые не могут быть получены никаким другим способом. Отдел конкурентной разведки не дублирует деятельность других структурных подразделений фирмы [14].

Конкурентная разведка представляет собой инструмент предоставления информации для потребителей, которые, в первую очередь, являются субъектами, реализующими свои потребности как отдельной группы, функционирующей в бизнес-среде конкретной организации. Каждый сегмент потребителей имеет совокупность потребностей, отличную от комплекса потребностей других групп, которая определяет главную целевую направленность данной группы.

К потребителям информации относятся все агенты взаимодействия с информацией, которые интересуются теми или иными аспектами ее мультиполезности для удовлетворения своих потребностей. Такое взаимодействие может происходить в разных формах, при этом информация представляет собой уникальный объект потребления, содержащий генеральную совокупность материальных и нематериальных свойств.

Фундаментальные преимущества перед конкурентами и за счет этого экономическое развитие может быть достигнуто посредством ежедневного методичного выполнения работы в сфере конкурентной разведки.

Являясь эффективным рычагом управления информационными

ресурсами, а также повышения конкурентоспособности предприятия, конкурентная разведка позволяет эффективно совершенствовать и развивать бизнес.

Главное предназначение конкурентной разведки состоит в работе на опережение, недопущение возникновения непредвиденных ситуаций, определенных деструктивных событий за счет выявления стратегического риска и своевременной корректировки стратегии фирмы [ 15 ].

Таким образом, конкурентная разведка представляет собой систематическую и этичную программу по сбору, анализу и управлению информацией о всевозможных участниках конкурентного поля, которая может быть использована компаниями при планировании своей деятельности и принятии управленческих решений. Конкурентная разведка служит средством обеспечения руководства компании актуальной информацией (прежде всего упреждающего характера) с целью увеличения доходов, избегания неоправданных расходов, сохранения положения на рынке или получения иной коммерческой выгоды, по ключевым объектам.

## **1.2. Технологии и методы конкурентной разведки на предприятии**

Для осуществления конкурентной разведки на предприятии применяются специфические методы и технологии.

Конкурентная разведка предприятий может использовать адаптированные к бизнесу методы государственных разведок и их подходы к решению поставленных перед ними задач. Государственные разведки столь преуспели в промышленном шпионаже, что их опыт оказался желанным и востребованным в бизнесе.

Конкурентная разведка занимается не только изучением деятельности конкурентов, но и всеми остальными обстоятельствами, которые могут причинить вред или, наоборот, принести пользу предприятию. При этом она

старается на максимально ранних этапах подать сигнал об опасности или, напротив, о благоприятной возможности, лежащей впереди.

Технология конкурентной разведки на предприятии – это процедура сбора и обработки информации о конкурентной среде.

Технология конкурентной разведки представляет собой разведывательный цикл, состоящий из пяти этапов:

- определение компанией целей, которые она хочет достичь в результате осуществления разведывательно-аналитической деятельности;
- сбор информации как совокупности разрозненных обрывков сведений;
- сортировка, обработка, оценка полученных сведений;
- анализ разрозненных частей с целью преобразования их в стратегическое знание о прошлой деятельности, об эффективности работы, о сильных и слабых сторонах, об особых намерениях на будущее других фигурантов рынка;
- применение полученной информации для выработки управленческих решений.

Выделяют три типа источников информации для проведения конкурентной разведки: открытые, условно открытые и закрытые. К первым относятся все источники, доступ к которым не требует соблюдения определенных условий и специальных компетенций исследователя. К условно открытым относятся источники, доступ к которым требует специальных компетенций исследователя или же предоставляется после выполнения определенных условий, например, абонентской или разовой платы. Наконец, к закрытым источникам относятся те, доступ к которым регулируется законодательством о государственной или коммерческой тайне или персональным данным [ 5 ].

Технология конкурентной разведки на предприятии основываются на применении следующих основных источников:

- Материалы СМИ, в том числе базы данных архивов прессы.
- Интернет (при условии применения профессиональных методов

поиска, селекции и обработки).

- Базы данных по субъектам экономической деятельности разных стран с характеристиками их экономического положения (СИИС имеет возможность работать в режиме on-line приблизительно с 10 тыс. таких баз данных, дислоцированных в разных странах);

- Базы данных аналитических отчетов по политическому и экономическому положению различных регионов и секторов рынка; в том числе профессиональные издания, включая специализированную периодику (книги, журналы, газеты, монографии, обзоры, доклады, тезисы выступлений).

- Адресно-справочные базы данных.

- Детективы и их объединения.

- Эксперты, практики, консультанты в различных отраслях, направлениях, сегментах (в том числе в правоохранительной среде); активные игроки тех или иных секторах рынка.

- Аналитические подразделения, специализированные, отраслевые ВНИИ и т. п. генерирующие выводную информацию и другие.

- Маркетинговые агентства, маркетологи [ 57 ].

Методам конкурентной разведки представлены на рис. 1.3.

Рассмотрим основные методы работы конкурентной разведки более подробно.

Использование сети Интернет при осуществлении конкурентной разведки на предприятии подразумевает: применение поисковых машины Интернета общего назначения, изучение социальных сетей, блогосферы, интернет-форумов, сервисов коммуникаций, изучение Интернет-сайтов и скачанных с сайта файлов.

Знание технологий, методов и принципов конкурентной разведки в Интернете и практическое применение специальных поисковых машин необходимы в работе любого предприятия.

Существующие средства поиска информации в Интернете можно

условно разделить на несколько групп: каталоги; информационно-поисковые системы; метапоисковые системы; системы мониторинга и контент-анализа; экстракторы объектов, событий и фактов; системы управления знаниями (DataMining, TextMining); специализированные системы конкурентной разведки.

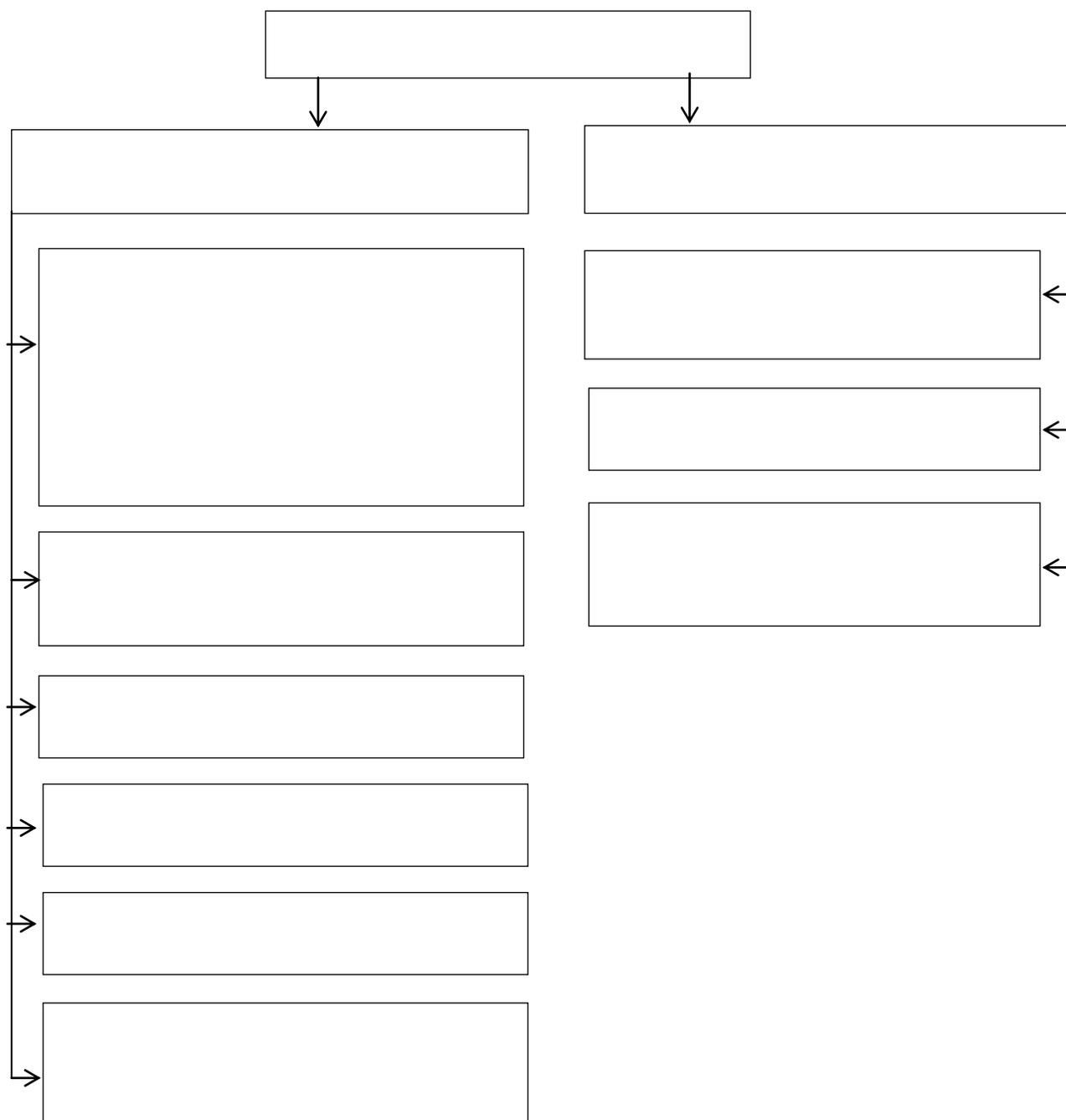


Рис. 1.3. Основные методы конкурентной разведки

Каталог – это иерархическая система, обеспечивающая классификацию

информации. Каталоги работают не с индексами, а с описаниями ресурсов Интернета. Они наполняются Web-мастерами или специальными редакторами, которые просматривают информационные ресурсы Сети. Типичным примером использования каталога является необходимость нахождения в сети Интернет группы информационных ресурсов на определенную недостаточно узкую тематику, например сайтов, предоставляющих контактную информацию организаций. Наиболее развитыми каталогами на сегодняшний день являются Yahoo!, OpenDirectory, Yandex [ 24 ].

Информационно-поисковая система (ИПС) – это система, обеспечивающая отбор, индексирование и поиск информации на основе индекса. Поисковые системы следует применять, если требуется найти информацию по специфичным вопросам или для обеспечения полноты охвата ресурсов. Примером применения при поиске информационно-поисковых систем могут являться требования найти сайт конкретной организации или дать ответ на какой-либо вопрос. Лидирующими среди ИПС являются Google, Yandex, MSN и другие.

Метапоисковые системы – это над-стройки над поисковыми системами и электронным каталогами, которые не имеют собственной базы данных (индекса) и при поиске по поисковому предписанию пользователя самостоятельно формируют запросы для нескольких внешних средств поиска, а затем анализируют полученные результаты и выдают список ссылок в порядке, определяемом соотношением рейтингов ответа сразу по нескольким средствам поиска [4]. Наиболее значимые метапоисковые системы – MetaCrawler и MetaBot.ru.

Системы мониторинга и контент-анализа обеспечивают регулярный поиск и «скачивание» информации по заданным темам и с заданных сайтов, а также анализ содержания полученных документов. Такие системы в основном обладают развитым языком запросов, что позволяет существенно детализировать и конкретизировать запросы по сравнению с обычными

поисковыми системами. Также такие системы хранят в своих базах данных полные тексты исходных документов, что обеспечивает сохранность этих документов во времени и возможность их обработки и контент-анализа как в текущем времени, так и в перспективе. Существенным преимуществом таких систем является то, что сложные запросы, состоящие из десятков или сотен поисковых слов и выражений, однажды составленные аналитиком-знатоком предметной области, могут быть сохранены в виде каталогизированного запроса или рубрики и в дальнейшем вызываться автоматически или вручную из сохраненного списка для проведения поиска или контент-анализа.

Системы управления знаниями предназначены для автоматического анализа и нахождения взаимосвязей между документами, людьми и информацией в пределах всей организации [5].

Под управлением знаниями понимается совокупность стратегий и процессов по выявлению, приобретению, распространению, использованию, контролю и обмену знаниями, необходимыми для обеспечения конкурентоспособности организации [4].

Данные системы умеют выявлять новые знания и закономерности. Например, система может самостоятельно, без участия человека, сделать вывод о факте знакомства между людьми, основываясь на имеющихся в системе данных об окончании ими одной и той же школы и одного итого же класса в одном и том же населенном пункте. Примерами систем управления знаниями являются KnowledgeDiscoverySystem и SharePointPortalServer.

Специализированные системы для конкурентной разведки могут включать в себя одно или несколько из перечисленных выше поисковых средств, специально «заточенных» под эти специфические задачи. Кроме того, потребности конкурентной разведки предполагают в качестве источников информации кроме полнотекстовых документов из Интернет, еще и доступные в Сети базы данных, собственные, принадлежащие структуре, документы, таблицы и базы данных, а также формализованные и

неформализованные документы и базы данных, добытые из других источников.

К специализированным системам относятся системы, осуществляющие поиск [15]:

- файлов (например, FileSearch.ru, Files.ru);
- новостей в электронных СМИ (например, Яндекс Новости, Moreover);
- товаров в определенных типах магазинов (в книжных или компьютерных) (например, Яндекс Товары, Торг.ru);
- людей (например, Люди в Сети, Белые страницы России, Yahoo! PeopleSearch;
- информации в музыкальных архивах (например, MP3Search);
- картинок (например, Яндекс Картинки, Google Поиск изображений);
- в каталогах региональных ресурсов (например, Яндекс Регионы, Брянский Weblist Емеля и др.).

Проанализировав основные инструменты конкурентной разведки в Сети Интернет, можно выделить следующие группы:

1. Инструменты для отслеживания упоминаний (Google Alerts, SocialMention, Marketing Grader).
2. Статистика поисковой рекламы (Advse, Prodvigator, SpyFu, What Runs Where).
3. Анализ и мониторинг ключевых слов (Competitive Research & Keyword Research Gadget, Google Keyword Planner, Monitor Backlinks, SEMRush, SpyFu, The Search Monitor, iSpionage).
4. Анализ социальных сетей (InfinitiGraph, Simply Measured, Postee).
5. Рейтинг сайтов и анализ популярности (SimilarWeb, Alexa).
6. Проверка ссылочной массы, обратных ссылок и ликбилдинг (Majestic SEO, Ontolo, LinkProspector, OpenSiteExplorer).
7. Универсальные инструменты (SimplyMeasured) [ 34 ].

Правильно подобранные инструменты конкурентной разведки в сети Интернет формируют универсальную систему, которая позволит руководству

компании оперативно реагировать на изменения ситуации на рынках, оценивать риски и возможности, прогнозировать их и, как следствие – принимать правильные управленческие решения.

К поисковые машинам Интернета общего назначения, используемым при осуществлении конкурентной разведки на предприятии, можно отнести Яндекс, Гугл и ряд других поисковых машин постоянно проводящих мониторинг Интернета и собирающих в свои базы данных миллионы страниц текста, изображений и содержимого файлов разного формата. Пауки поисковых машин пытаются собрать данные с максимально большого количества страниц, но физически не успевают угнаться за темпом роста количества документов в Глобальной Сети. Поисковики постоянно совершенствуют алгоритмы.

Социальные сети используются для изучения предприятия – прежде всего, кадровыми службами и рекрутерами. Иногда изучение контактов человека позволяет понять, как найти на него выход – и в смысле, через кого этот выход искать, и в смысле, на какой основе этот выход делать.

Блогосфера может использоваться в конкурентной разведке по нескольким направлениям. Если человек ведет блог или несколько блогов, то достаточно просто установить с ним контакт, поскольку, во-первых, его психологический профиль понятен, а, во-вторых, в блогах обычно предусмотрены комментарии. Комментируя сообщения человека и занимая позицию, соответствующую выбранному имиджу (хваля, соглашаясь, поддакивая, споря, возражая или нападая), можно установить с ним контакт нужной эмоциональной направленности и затем развивать его. В случае, если человек (или компания) не ведет блог, то информация о нем или компании может появляться в сообщениях или в комментариях, которые появляются в блогах. Поиск по блогам и комментариям позволяют провести такие ресурсы, как «Блоги Яндекса», «Блоги Google», Technorati, IceRocket. Можно увидеть, какие блоги дали ссылки на определенные сайты или блоги и попытаться понять, зачем эти ссылки поставлены.

Интернет-форумы похожи на блоги, с точки зрения работы конкурентной разведки. На них можно познакомиться и завязать отношения с нужным человеком. Можно попытаться идентифицировать силы, стоящие за информационной атакой на компанию или человека и, поняв вектор атаки, прекратить ее. Можно попытаться изменить отношение целевой аудитории к своей или чужой компании. Можно задавать вопросы и пытаться уточнить ответы.

Изучение Интернет-сайтов является эффективным методом конкурентной разведки, после ознакомления с текстами, изображениями и исходным кодом страниц сайтов можно найти немало самой разнообразной информации, отвечающей на поставленные вопросы. Это информация о планах компании (например, в докладе руководителя, который тот прочел в министерстве), и о некоторых перспективных направлениях деятельности (например, в исходном коде страницы вдруг появляются новые ключевые слова), и о структуре компании, и о документах, которые никто не собирался обнародовать (например, при анализе структуры адресов документов могут быть обнаружены документы, скрытые от посторонних глаз, но с открытым доступом к ним) [ 18 ].

Файлы, скачанные с сайта, могут содержать информацию об их авторах. Из презентаций могут быть извлечены файлы Excel с исходными данными. Иногда даже названия файлов могут о многом сказать человеку, собирающему информацию по крупицам.

Специалисты рекомендуют открывать файлы не на сайте, а на своем компьютере, предварительно скачав их, т.к. в этом случае проще посмотреть «свойства файла» в поисках нужной информации.

Применение средств массовой информации для проведения осуществления конкурентной разведки на предприятии подразумевает: изучение печатных и электронных средств массовой информации, официальных отчетов компаний, выставок и конференций, проведение бесед

с людьми, установление долговременных отношений и привлечение людей к сотрудничеству.

Средства массовой информации – один из самых распространенных источников получения сведений для любой разведки – и государственной, и конкурентной. Все средства массовой информации принято разделять на печатные и электронные.

Информационно-аналитическую работу со СМИ, можно разделить на текущий и ретроспективный мониторинг. В первом случае, - отслеживаются новые материалы по мере их публикации, во втором, - специалист конкурентной разведки работает с архивами.

Текущий мониторинг позволяет компаниям вовремя отследить наметившиеся тенденции или спрогнозировать возможные события – готовящиеся законодательные инициативы, которые могут повлиять на бизнес, интерес новых игроков к рынку, появление новых предложений конкурентов, перестановки во властных структурах, в руководстве конкурентов, партнеров, контрагентов и т.д.

Архивная работа позволяет выявить информацию о конкурентах или потенциальных партнерах, которую они очень хотели бы навсегда похоронить. Скандальные ситуации, судебные тяжбы, неприятные инциденты и прочие неприятности в прошлом, могут добавить к психологическому профилю или деловой репутации таких красок, что они станут восприниматься совсем иначе, чем их пытаются демонстрировать.

Изучение средств массовой информации дает возможность выстраивания событийно-временных цепочек, где аналитик может выявить определенные взаимосвязи. Это может помочь осмыслить долгосрочную стратегию конкурента и, следовательно, спрогнозировать его дальнейшие действия в рамках этой стратегии.

Работу с архивами можно, в значительной степени, облегчить, если они структурированы и проиндексированы. Индексация позволит в считанные минуты произвести поиск нужной информации по ключевым словам, именам

или названиями организаций, а структурирование обеспечит оптимальную выдачу найденного, сгруппированную так, как это необходимо.

Большая часть информации, которую предприятия подают о себе государству, доступна легально. Это и бухгалтерская отчетность, и в ряде случаев – информация о собственниках и аффилированных лицах. Информация, подлежащая раскрытию акционерными обществами, опубликована на многих сайтах.

Посещение выставок и конференций позволяют проводить большой объем работ в сфере конкурентной разведки в короткие сроки. На выставках многие предприятия оказываются в одном помещении. На выставках можно увидеть образцы продукции, а главное – получить информацию, которая еще не опубликована.

Беседы с людьми как метод конкурентной разведки выступает специфическим инструментом. Отдельный человек может быть источником нужной информации. Поэтому в разведке есть методы поиска такого человека и получения от него нужной информации. Именно работа с людьми – основа работы конкурентной разведки, остальные инструменты по отношению к работе с людьми играют вспомогательную роль [ 35 ].

Помимо разовых контактов с людьми в целях получения нужной информации или передачи информации по назначению, в конкурентной разведке применяется выстраивание долгосрочных отношений.

Сложность применения технологий конкурентной разведки состоит в создании и настройке комплекса надежных и достоверных источников-каналов, а также в их профессиональной обработке (анализе исходного сырья). Изолированный канал или даже их совокупность серьезной ценности не представляет.

Методы конкурентной разведки позволяют получить данные, обеспечивающие синтез информации наиболее эффективно. Методы и технологии конкурентной разведки выступают в роли навигационной системы и позволяют показать текущее положение предприятия в рыночном

пространстве относительно других субъектов рынка.

Используя комбинированные методы маркетинговых исследований и конкурентной разведки в формировании информационного потока, можно добиться стабилизации необходимых свойств получаемой информации.

Правильно подобранные методы, технологии и инструменты конкурентной разведки в сети Интернет формируют универсальную систему, которая позволит руководству компании оперативно реагировать на изменения ситуации на рынках, оценивать риски и возможности, прогнозировать их и, как следствие – принимать правильные управленческие решения.

Таким образом, конкурентная разведка является важнейшим инструментом минимизации рисков и обеспечения прибылей, поскольку в определенном смысле это система «раннего предупреждения» о намерениях конкурентов, возможных поворотах и изменениях на рынке, возможных результатах воздействия политических технологий на предпринимательскую деятельность [6]. Большим подспорьем для эффективной системы повышения конкурентоспособности организации является создание единого интегрированного банка данных с использованием современных компьютерных технологий, где накапливается вся информация, поступающая из открытых и конфиденциальных источников. Вследствие стремительного развития глобальной сети Интернет и усиления его влияния на деятельность предприятий и организаций, увеличение количества информационных ресурсов именно конкурентная разведка в Интернете стала важнейшей функцией современного менеджмента и главным условием динамичного развития бизнеса.

### **1.3. Теоретические аспекты эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии**

Знания о конкурентах все более часто превращаются в законный источник преимущества на рынке. Содержание этого конкурентного преимущества основано на том, что фирма, которая позиционируется на рынке, реализовывает всем желающим покупательную ценность, определяющуюся по отношению к предложениям конкурентов.

Удовлетворяя информационные потребности менеджмента предприятия конкурентная разведка служит механизмом, обеспечивающим актуальной информацией все уровни принятия решений, учитывая при этом социальные, экономические, политические процессы и инвестиционный климат в общем. В итоге она позволяет корректировать имидж с учетом полученной информации по поводу перспектив, возможностей и рисков, снижая издержки и делая предприятие привлекательным для партнеров и инвесторов. А малый срок окупаемости и низкий объем капиталовложений делает технологии конкурентной разведки в современных рыночных условиях эффективным оружием борьбы за выживание [ 31 ].

При осуществлении конкурентной разведки на предприятии целесообразно проводить оценку ее эффективности, рассматривать и сравнивать по цене разные способы конкурентной разведки.

Экономическая эффективность конкурентной разведки определяется по схеме «затраты – эффект». Для конкурентной разведки на предприятии можно назвать три вида эффекта: прибыль (рост прибыли); экономия средств; предотвращение материального и морального ущерба.

На основе оценки опыта предприятий установлены следующие соотношения для признания эффективности осуществления конкурентной разведки:

– финансовые затраты на обеспечение эффективной безопасности компании (деятельности службы безопасности) могут составлять от 15 до

30 % прибыли предприятия;

- финансирование правильно организованной коммерческой разведывательной деятельности обходится в 1,5-2,0 % от прибыли предприятия.

Такое соотношение расходов (практически 1 к 10 или 1 к 15) вполне объяснимо. Служба безопасности вынуждена организовывать деятельность по охранению, сохранению и обеспечению безопасности компании на самом широком фронте ее деятельности.

В то же время коммерческая разведка и разведывательная деятельность способны принести своей компании до 30-40 % дополнительной прибыли. Впрочем, это не прямая, а косвенная прибыль, выражающаяся в таких критериях, как:

- экономия времени (к примеру, на новые разработки, принятие управленческих решений, адекватное реагирование на изменения внешней среды);

- экономия материальных, производственных и прочих ресурсов и снижение издержек (из-за наличия информации);

- увеличение доходов (за счет активного использования потенциала выявленных возможностей для бизнеса);

- предотвращение, минимизация и снижение затрат [ 40 ].

Таков экономический и финансовый вклад подразделения коммерческой разведки в копилку рентабельности бизнеса собственной компании, конечно, при условии профессиональной реализации коммерческой разведывательной деятельности.

Иногда при небольших затратах и высокой оперативности можно добиться значительных результатов, предотвратив финансовые и моральные потери предприятия.

Система конкурентной разведки предприятия дает своеобразный мультипликативный эффект, совмещая интересы обеспечения экономической безопасности предприятия с решением вопросов маркетинга, поскольку на ее

основе вырабатывается эффективная экономическая политика предприятия. Информация – самый дорогой товар в мире. Государства создают официальные структуры с целью обеспечения своевременного получения и хранения информации, предприятия ощущают потребность в современных технологиях анализа информации, постоянном обновлении программных средств обеспечения безопасности и в максимальной интеграции всей системы анализа, обработки и применения постоянно обновляющейся информации различного рода [22].

Программные продукты, ориентированные на сбор и обработку данных, представлены в приложении 3.

По оценкам западных экспертов, затраты на деловую разведку составляют в среднем 1,5% оборота транснациональных корпораций [13]. Однако в России все несколько иначе и допустимые затраты проведение разведывательных мероприятий определяются прежде всего желанием руководства экономически обезопасить свой бизнес. Топ-менеджеры не всегда способны оценить важность получаемой информации построить работу в тесной связке с подразделениями деловой разведки. Иногда именно это является главным препятствием на пути экономически эффективного использования методов и приемов деловой разведки. Система сбора информации будет эффективно работать только при постоянном контакте с внешней средой и с руководством предприятия, принимающим управленческие решения.

Эффективность осуществления конкурентной разведки на предприятии определяется вероятностью получения полезного количества информации, при этом различные условия, в которых находится организация, могут диктовать ей определенные временные или бюджетные рамки.

Для обоснования эффективности конкурентной разведки необходимо оценить в стоимостном выражении все возможные выгоды и преимущества, которые могут быть получены предприятием от ее осуществления (рис. 1.4).

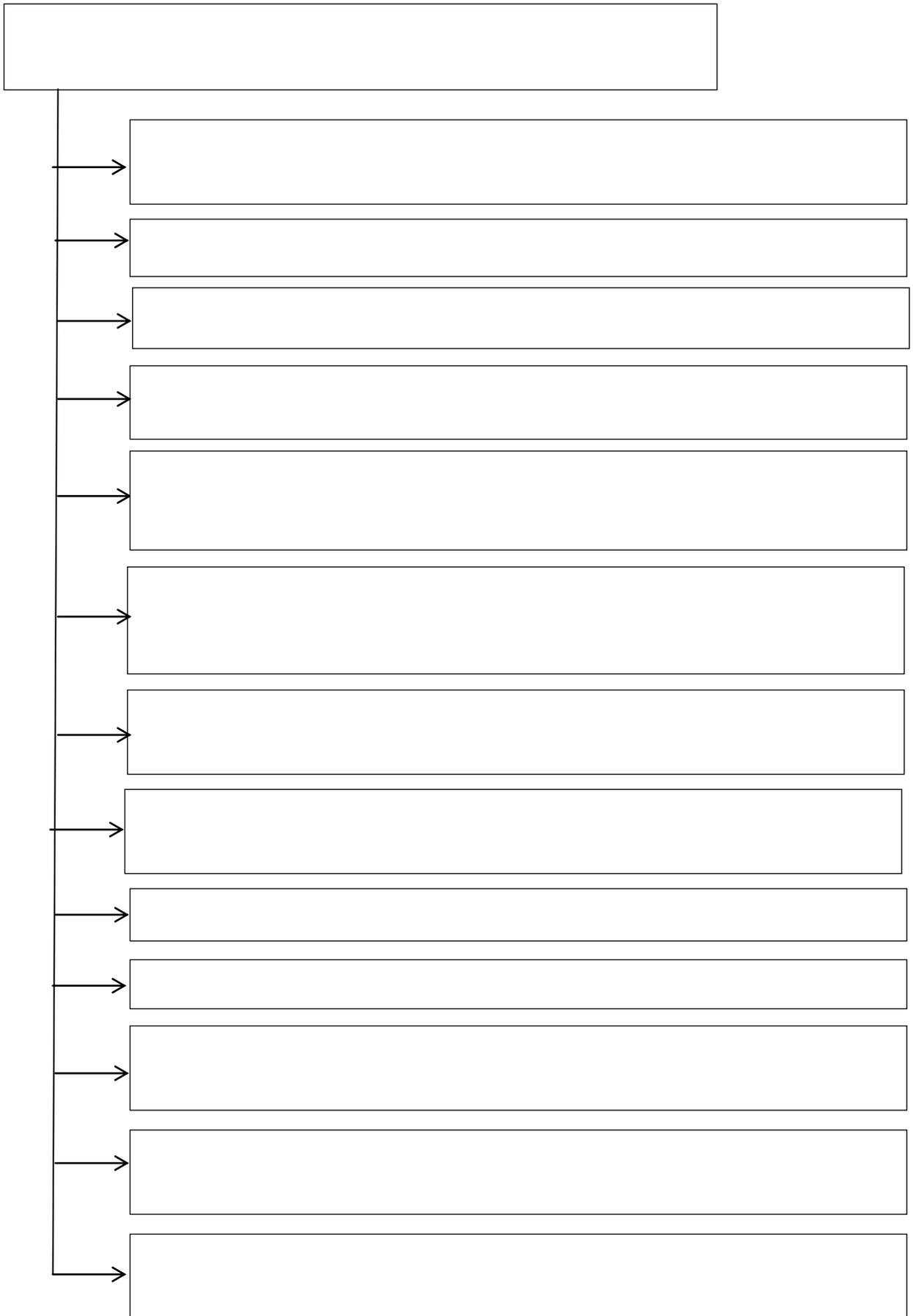


Рис. 1.4. Основные преимущества, получаемые предприятием от осуществления конкурентной разведки

Для эффективной оценки результативности использования информационно-аналитических систем представляется перспективным рассмотреть количественный, качественный, качественно-количественный и вероятностный методы (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Основные методы, критерии и показатели оценки конкурентной разведки

Методы	Критерии и показатели
Метод качественных оценок	<p>Вклад конкурентной разведки в решение текущих проблем и стратегических вопросов.</p> <p>Качественное документирование противоправных и неэтичных действий юридических и физических лиц, направленных против интересов предприятия-учредителя и т.д.</p> <p>Своевременное и объективное информирование о внешних реальных и потенциальных угрозах и их носителях.</p> <p>Увеличение объема информации для принятия решений.</p> <p>Повышение качества информации.</p> <p>Развитие внутренней платформы для создания и модификации информационных систем и программ. Качество информационных документов.</p> <p>Общая оценка результатов, основанная на субъективном мнении руководителей и т.д.</p>
Метод количественных оценок	<p>Экономия времени.</p> <p>Снижение/минимизация капитальных затрат.</p> <p>Повышение производительности труда.</p> <p>Рост доходов.</p> <p>Степень полноты реализации стратегических целей компании при минимальном уровне затрат на деятельность и снижении рисков.</p> <p>Количество предупреждений о важных фактах и событиях.</p> <p>Количество отчетных информационных документов.</p> <p>Количество пользователей в базе данных конкурентной разведки и т.д.</p>
Вероятностный метод	<p>Позволяет ли проект по созданию конкурентной разведки улучшить доступ к информации и принимать решения быстрее?</p> <p>Насколько увеличится скорость и качество принятия решения?</p>

Одной из наиболее простых моделей измерения результативности является количественный метод, предполагающий некоторую оценку затрат на информационно-аналитическую деятельность, а также оценку

достигаемого эффекта. Измерение по такой схеме осуществляется по следующему принципу: перечисляются все последствия использования информации, затем они делятся на положительные и отрицательные, для каждого определяется степень влияния на конечный результат, а затем определяется единая мера, позволяющая соотнести эти последствия между собой.

При таком методе оценки можно применить следующую систему количественных критериев:

1. Экономия времени – то есть, насколько бизнес-информация позволила сократить время от принятия решения до получения конкретного результата в сравнении со временем этого процесса без данных от конкурентной разведки.

2. Снижение/минимизация капитальных затрат (например: сокращение стоимости материалов, канцелярских принадлежностей, стоимости печати, затрат на электроэнергию и т. п.) – то есть, сколько средств удалось сохранить в результате использования бизнес-информации.

3. Увеличение производительности труда (обычно достигается от внедрения решений, приводящих к увеличению объема продукции, повышению ее качества, снижению затрат труда на единицу продукции и т.д.).

4. Увеличение доходов (за счет активного использования потенциала выявленных возможностей для бизнеса) в сравнении с размерами прибыли, полученной без использования конкурентной разведки.

5. «Степень полноты реализации стратегических целей компании при минимальном уровне затрат на деятельность» [ 20 ].

Данный метод связан с понятием ROI (от англ. Return on Investment) – возврат инвестиций, то есть отношение чистой прибыли к вложенным средствам ( $ROI = \text{Net Benefits} / \text{Costs}$ ), с целью иллюстрации уровня доходности или убыточности бизнеса. ROI зависит от двух показателей —

активности оборотов капиталов и прибыли на каждый оборот. Например, для целей КР формула ROI выглядит следующим образом:

$$ROI = \frac{\text{чистая прибыль от конкурентной разведки}}{\text{расходы на нужды конкурентной разведки}} \times 100\%, \quad (1)$$

где чистая прибыль от использования конкурентной разведки равна выгоде от конкурентной разведки минус издержки на нужды конкурентной разведки.

Действительно, сопоставление этих оценок позволяет оценить возврат инвестиций на конкурентной разведки, а также экономически корректно планировать и управлять бюджетом компании на нужды конкурентной разведки. Но и здесь возникают определенные трудности: во-первых, денежное измерение затрат в сфере информационной деятельности во многих случаях признается неадекватным в плане отражения всей гаммы издержек, а во-вторых, определение социальных выгод от использования информации относится к числу нерешенных проблем.

Одной из систем, предлагаемых специалистами конкурентной разведки в целях оценки результативности деятельности службы конкурентной разведки, является качественная модель, которая базируется на учете показателей соответствия целей, приоритетов и показателей по ним. Основная идея этой системы оценки заключается в том, что руководство компании и аналитическая служба разрабатывают некую схему критериев, которая позволяет определить приоритеты в развитии бизнеса, и расставляют приоритеты проектных критериев – еще до рассмотрения какого-либо разведывательного проекта. В данном случае проект оценивают на соответствие этим критериям: ожидаемый эффект сравнивается с желаемым.

Среди качественных критериев, на основе которых происходит измерение результативности, можно выделить следующие [ 52 ]:

- прибыль от проектов, реализованных благодаря конкурентной разведки;
- вклад конкурентной разведки в решение текущих проблем и стратегических вопросов;

- качественное документирование противоправных действий юридических и физических лиц, направленных против интересов предприятия-учредителя;

- своевременное и объективное информирование о внешних реальных и потенциальных угрозах и их носителях;

- увеличение объема информации для принятия решений;

- повышение качества информации;

- развитие внутренней платформы для создания и модификации информационных систем и программ.

При применении качественных оценок результативности эффективность рассматривается как относительный показатель, позволяющий сравнивать качественное влияние различных составляющих системы конкурентной разведки на развитие предприятия. К минусам качественных методов исследования результативности можно отнести отсутствие объективности конечных результатов, не выраженных в стоимостном эквиваленте.

Вероятностный метод оценки основан на определении вероятности достижения поставленных целей, и по каждой из заявленных целей в последующем выводится вероятность улучшений бизнес-процесса компании. Предлагаем к рассмотрению следующие критерии [ 43 ]:

- Позволяет ли проект по созданию конкурентной разведки улучшить доступ к информации и принимать решения быстрее?

- Насколько увеличится скорость и качество принятия решения?

- В какой степени это ускорит заключение сделки?

Достоинства вероятностного метода измерения заключаются в возможности осуществления оценки степени вероятности риска и появления новых перспектив. В качестве главных недостатков такого способа оценки можно выделить: достаточно высокую степень субъективности и

существенные временные затраты на анализ, связанные с большим объемом выходной информации.

Относительно перспективным методом является система оценки, в основе которой лежит использование качественно-количественных показателей. Я.В. Бранницкий предлагает к рассмотрению упрощенный вариант такого подхода, который основывается на следующих показателях [ 8 ].

Количественные:

- количество предупреждений о важных фактах и событиях;
- количество отчетных информационных документов;
- количество пользователей в базе данных конкурентной разведки и т.д.

Качественные показатели:

- качество информационных документов;
- общая оценка результатов, основанная на субъективном мнении руководителей и т.д.

В процессе такого комплексного подхода эффективность определяется как относительный показатель, позволяющий сравнивать абсолютные и относительные показатели доходов и расходов на реализацию проектов конкурентной разведки в индексной форме с помощью различных параметров. Несмотря на трудности в осуществлении качественно-количественного метода, связанные со сложностью определения степени влияния проектов конкурентной разведки на процесс принятия решений по важным стратегическим вопросам, нам представляется возможным использование данной модели при существенной доработке критериев. Алгоритм их отбора должен состоять из следующих этапов:

- установление адекватного набора критериев,
- определение наиболее значимых из них,
- определение степени влияния критериев на процесс принятия управленческого решения,

- классификация,
- определение пороговых ограничений [ 21 ].

Для оценки эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии применяются следующие показатели (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Показатели эффективности осуществления конкурентной разведки на  
предприятии

Группы показателей	Название показателя
Экономические показатели	Рост прибыли
	Рост рентабельности производства
	Повышение финансовой устойчивости
	Предотвращение, минимизация и снижение затрат
	Повышение эффективности рекламной деятельности
Организационно-хозяйственные показатели	Экономия времени на новые разработки, принятие управленческих решений, адекватное реагирование на изменения внешней среды
	Экономия материальных, производственных и прочих ресурсов и снижение издержек из-за наличия информации
	Увеличение доходов за счет активного использования потенциала выявленных возможностей для бизнеса
	Эффективность производства по сравнению с уровнем конкурентов
	Число выявленных благоприятных для бизнеса возможностей
	Число выявленных попыток конкурентов получить доступ к закрытой информации компании
	Уровень бизнес-процессов по сравнению с конкурентами
Рыночные показатели	Доля предприятия на рынке, ее динамика
	Устойчивость рыночных позиций предприятия
	Приток или отток клиентов предприятия
	Конкурентные преимущества
	Потребительская привлекательность продукции, работ, услуг (цена, качество, дополнительные услуги, система скидок, послепродажная стоимость товара)

Главным и наиболее значимым критерием эффективности деятельности конкурентной разведки служит соответствие выполненных действий и полученных результатов стратегическим приоритетам компании, а не объемам вложений денежных средств. Если результаты конкурентной разведки полностью отвечают стратегическим целям, их ценность для предприятия существенно возрастает. И, наоборот, при несоответствии

намеченной стратегии ценность результата конкурентной разведки несравнимо мала, даже в случае больших объемов вложений на ее организацию и осуществление.

Однако, наибольшая ценность деятельности определяется соответствием поставленным руководителем задачам, а не объемами вложений. Если результаты конкурентной разведки полностью отвечают намеченным целям, их ценность для предприятия существенно возрастает. И наоборот, при недостижении целей, ценность результата конкурентной разведки несравнимо мала, даже в случае вложения больших сумм денежных средств на организацию и осуществление конкурентную разведку [ 34 ].

Квалифицированной выстроенная система коммерческой разведки превращается в фактор глобального конкурентного превосходства и способствует доминированию своей компании на рынке. Именно это качество коммерческой разведки может превратить любого участника рыночных отношений в настоящего стратегического игрока, способного действовать в сегменте своей деятельности наиболее эффективно.

Осуществление конкурентной разведки дает определенный круг выгод, приобретаемых компанией посредством использования результатов конкурентной разведки. Оценить эффект от осуществления конкурентной разведки на предприятии можно на основе оценки сумм полученной дополнительной прибыли, роста рентабельности производства, фактов предвидения угроз и нахождение путей их избегания, повышения конкурентоспособности бизнеса, повышения жизнестойкости компании, снижения финансовых рисков и повышение финансовой устойчивости, формирования новых конкурентных преимуществ, снижения транзакционных издержек за счет экономии на сборе и обработке бизнес-информации, повышения эффективности рекламной деятельности.

## **Глава 2. Анализ технологий и оценка эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии**

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

#### **ООО «Мостоотряд-43»**

ООО «Мостоотряд-43» зарегистрировано по адресу Амурская обл, г.Тында, ул.Мохортова, д.10, офис.416.

Генеральный директор организации ООО «Мостоотряд-43» - Майстренко Петр Владимирович. Мостоотряд-43 с 1977 года активно участвует в строительстве, реконструкции и ремонтах искусственных сооружений магистрали.

Основными видами деятельности компании ООО «Мостоотряд-43» являются:

- строительство автомобильных дорог и автомагистралей;
- строительство мостов и тоннелей.

В 2016 году ООО «Мостоотряд-43» завершил два переходящих с 2014 года объекта – мосты через реки Менда и Лютенге на участке реконструкции федеральной автодороги М-56 «Лена» (км 1078-1103) – одной из важнейших артерий транспортной инфраструктуры Дальнего Востока. В 2015 году объектами мостоотряда стали капитальный ремонт моста через реку Керак и ремонты мостов через реки Лапри и Алдан в городе Томмот. В 2016 г. новыми объектами на «Лене» стали мосты через реки Мыла и Тамма на участке реконструкции км 1128 – 1148, где заказчиком выступило ФКУ ДСД «Дальний Восток». В рамках реализации проекта развития железнодорожной инфраструктуры «Восточный полигон» в 2014-2016 гг. ООО «Мостоотряд-43» выполнены работы по строительству, реконструкции и ремонту искусственных сооружений на ст. Улак, где завершено строительство металлического путепровода и реконструированы две водопропускные

трубы. На разъезде Мохортов разобраны два железобетонных моста и на их месте построены новые. На разъезде Московский Комсомолец реконструирована труба и отремонтирован железобетонный мост. В настоящее время ведётся реконструкция мостов на двух разъездах – Моховой и Глухариный.

Размер уставного капитала ООО «Мостоотряд-43» 10 000 руб.

Организация ООО «Мостоотряд-43» имеет 2 дочерние компании.

ООО «Мостоотряд-43» присвоен ИНН 2828007739, КПП 280801001, ОГРН 1032800315349, ОКПО 57600547

ООО «Мостоотряд-43» в исследуемом периоде предоставлял строительные работы и услуги следующим основным заказчикам (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Основные покупатели (заказчики) ООО «Мостоотряд-43» в 2016 гг.

Название покупателя	Доля в объеме продаж ООО «Мостоотряд-43», %
ФКУ Упрдор "Лена"	50,82
ГКУ "АМУРУПРАДОР"	33,46
Администрация Тындинского района	6,29
ФКУ ДСД «Дальний Восток»	7,11
ТОО а/с "Бальдежак"	2,32

ООО «Мостоотряд-43» - современная, конкурентоспособная компания, обладающая мощной, постоянно обновляющейся производственной базой, регулярно участвует в торгах.

Динамика основных показателей деятельности ООО «Мостоотряд-43» за период с 2013г. по 2015 г., составленная на основе данных приложений 5-8, представлена в таблице 2.2. Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Мостоотряд-43» позволяет сделать вывод, что предприятие наращивало величину собственного капитала за счет накопления нераспределенной прибыли прошлых лет, что является

положительно отражается на уровне финансовой устойчивости и экономической безопасности предприятия.

Таблица 2.2

## Динамика основных экономических показателей деятельности

ООО «Мостоотряд-43» за период с 2014г. по 2016 г.

Показатели	Годы			2015 г. к 2014 г.		2016 г. к 2015 г.		2016 г. к 2014 г.	
	2014	2015	2016	абс. изм., (+,-)	темп роста, %	абс. изм., (+,-)	темп роста, %	абс. изм., (+,-)	темп роста, %
1. Собственный капитал, тыс. руб.	195 217	372 572	369 650	177355	190,85	-2 922	99,22	174 433	189,35
2. Совокупный капитал, тыс. руб.	1046734	780 281	657 692	-266453	74,54	122 589	84,29	389 042	62,83
3. Основные средства (среднегодовая стоимость), тыс. руб.	102981	93652	66147	-9 329	90,94	-27 505	70,63	-36 834	64,23
4. Оборотный капитал (среднегодовая стоимость), тыс. руб.	844312	818532	651516	-25 780	96,95	167 016	79,60	192 796	77,17
5. Выручка, тыс. руб.	624774	801399	422228	176 625	128,27	379 171	52,69	202 546	67,58
6. Себестоимость продаж, тыс. руб.	509 822	690 162	335 122	180 340	135,37	355 040	48,56	174 700	65,73
7. Валовая прибыль, тыс. руб.	114 952	111 237	87 106	-3 715	96,77	-24 131	78,31	-27 846	75,78
8. Прибыль от продаж, тыс. руб.	15 627	15 659	10 022	32	100,20	-5 637	64,00	-5 605	64,13
9. Чистая прибыль, тыс. руб.	124	670	-2922	546	5,40 раза	-3 592	-4,36 раза	-3 046	-23,56 раза
10. Рентабельность продаж, %	2,50	1,95	2,37	-0,55	78,00	0,42	121,54	-0,13	94,80

ООО «Мостоотряд-43» в 2014-2016 гг. получало валовую прибыль, прибыль от продаж.

В 2014 и 2015 гг. деятельность предприятия была абсолютно прибыльной, в 2016 г. чистым финансовым результатом ООО «Мостоотряд-43» был убыток в размере 2922 тыс. руб.

Остаточная стоимость основные средств ООО «Мостоотряд-43» в 2014-2016 гг. снижалась, при этом эффективность использования основных средств была наиболее высокой в 2015 г. (фондоотдача составила 8,56 руб.), в 2016 г. величина показателя фондоотдачи снизилась до 6,38 руб., что выше уровня 2014 г. - 6,07 руб.

Остаточная стоимость оборотных активов ООО «Мостоотряд-43» в 2014-2016 гг. снижалась, при этом эффективность использования оборотных активов была наиболее высокой в 2015 г. (период оборота составлял 367 дней), в 2016 г. длительность одного оборота оборотных активов возросла до 554 дней, что выше уровня 2014 г. – 486 дней.

Уровень рентабельности продаж ООО «Мостоотряд-43» в 2014 г. составлял 2,50%, в 2015 г. – 1,95%, а в 2016 г. – 2,37%.

Динамика показателей эффективности использования ресурсов ООО «Мостоотряд-43» за период с 2014г. по 2016 г. представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика показателей эффективности использования ресурсов

ООО «Мостоотряд-43» за период с 2014г. по 2016 г.

Показатели	Годы			2015 г. к 2014 г.		2016 г. к 2015 г.		2016 г. к 2014 г.	
	2014	2015	2016	абс. изм., (+,-)	темп роста, %	абс. изм., (+,-)	темп роста, %	абс. изм., (+,-)	темп роста, %
1. Основные средства (среднегодовая стоимость), тыс. руб.	102981	93652	66147	-9 329	90,94	-27 505	70,63	-36 834	64,23
2. Оборотный капитал (среднегодовая стоимость), тыс. руб.	844312	818532	651516	-25 780	96,95	167 016	79,60	192 796	77,17

## Окончание таблицы 2.3

Показатели	Годы			2015 г. к 2014 г.		2016 г. к 2015 г.		2016 г. к 2014 г.	
	2014	2015	2016	абс. изм., (+,-)	темп роста, %	абс. изм., (+,-)	темп роста, %	абс. изм., (+,-)	темп роста, %
3. Выручка, тыс. руб.	624774	801399	422228	176 625	128,27	379 171	52,69	202 546	67,58
4. Фондоотдача, руб.	6,07	8,56	6,38	2	141,02	-2	74,53	0	105,11
5. Фондоёмкость, руб.	0,16	0,12	0,16	0	75,00	0	133,33	0	100,00
6. Оборачиваемость оборотных активов, раз	0,74	0,98	0,65	0	132,43	0	66,33	0	87,84
7. Период оборота оборотных активов, дни	486	367	554	-119	75,51	187	150,95	68	113,99

Анализ показателей эффективности использования ресурсов ООО «Мостоотряд-43» показал, что в 2015 году по сравнению с 2014 г. наблюдалась положительная динамика фондоотдачи и оборачиваемости оборотных активов, а в 2016 г. значения данных показателей снизились. Это означает, что в 2015 году на предприятии ресурсы использовались наиболее эффективно, а в 2014 и 2016 гг. менее.

Оценим уровень системы экономической безопасности в ООО «Мостоотряд-43» на основе прогнозирования угрозы его банкротства на основе расчета пятифакторной Z-модели Э. Альтмана:

$$K_{вб} = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4 + K_5, \quad (2.1)$$

где  $K_{вб}$  - коэффициент вероятности банкротства;

$K_1$  - собственный оборотный капитал / сумма активов;

$K_2$  - нераспределенная прибыль / сумма активов;

$K_3$  - прибыль до уплаты процентов / сумма активов;

$K_4$  - балансовая стоимость собственного капитала / заемный капитал;

$K_5$  - объем продаж (выручка) / сумма активов.

В зависимости от значения коэффициента вероятности банкротства дается оценка вероятности банкротства предприятий по определенной шкале, представленной в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Шкала вероятности банкротства по модели Э. Альтмана

Значение коэффициента	Вероятность банкротства
1,80 и меньше	очень высокая
от 1,81 до 2,70	высокая
от 2,71 до 2,90	возможная
от 3,00 и выше	очень низкая

Проведем анализ уровня вероятности банкротства в ООО «Мостоотряд-43» с использованием модели Э. Альтмана (табл. 2.5).

Таблица 2.5

## Показатели уровня вероятности банкротства в ООО «Мостоотряд-43» по модели Э. Альтмана в 2014-2016 годы

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
К <sub>1</sub> (собственный оборотный капитал / сумма активов)	0,08	0,37	0,48
К <sub>2</sub> (нераспределенная прибыль / сумма активов)	0,0001	0,0009	-0,0044
К <sub>3</sub> (прибыль до уплаты процентов / сумма активов)	0,001	0,003	-0,009
К <sub>4</sub> (балансовая стоимость собственного капитала / заемный капитал)	0,23	0,91	1,28
К <sub>5</sub> (объем продаж (выручка) / сумма активов)	0,73	1,97	1,47
Квб	0,967	2,971	2,778
Вероятность банкротства	очень высокая	возможная	возможная

Проведенная диагностика показала, что в 2014 году уровень вероятности банкротства по модели Альтмана в ООО «Мостоотряд-43» был очень высоким. Динамика коэффициента вероятности банкротства в 2015 и 2016 гг. была положительной, вероятность банкротства ООО «Мостоотряд-43» снизилась до значения «банкротство возможно».

Можно сделать вывод, что ООО «Мостоотряд-43» - строительное предприятие, стабильно работающее на рынке строительства более сорока лет, имеющее штат квалифицированных сотрудников около 500 чел., выполняющее крупные заказы государственных и частных структур. Однако в 2016 г. деятельность ООО «Мостоотряд-43» была убыточной, что является существенной угрозой экономической безопасности деятельности предприятия.

## **2.2. Исследование технологий и методов осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43»**

В современной экономической ситуации конкурентная борьба усиливается и приобретает более агрессивный характер. На сегодняшний день конкурентная разведка является основным элементом системы обеспечения экономической безопасности и составной частью корпоративной культуры ведения бизнеса ООО «Мостоотряд-43». Для выживания предприятия в условиях конкурентной борьбы первоочередную роль начинает играть разведка намерений конкурентов, изучение основных тенденций бизнеса, анализ возможных рисков и т. д.

Специфика деятельности ООО «Мостоотряд-43» связана с тем, что предприятием большой объем своих строительных работ и услуг реализует для государственных или муниципальных нужд. Для получения заказа на выполнение работ и услуг ООО «Мостоотряд-43» необходимо участвовать в процедуре государственных закупок, которая представляет собой конкурентную форму размещения заказов на выполнение работ, оказание услуг на принципах состязательности, справедливости и эффективности.

Следовательно, экономическая эффективность и безопасность работы ООО «Мостоотряд-43» зависит от успешности их участия в конкурсах на получение государственного заказа. Для того, чтобы выиграть в процедуре

государственных закупок и получить возможность заключения государственного контракта на выполнение строительных работ в ООО «Мостоотряд-43» необходимо проведение работ по наблюдению за конкурентами, в том числе получение данных о содержании заявок предприятий-конкурентов.

В ООО «Мостоотряд-43» конкурентная разведка представляет собой систему обеспечения экономической безопасности, а также сбора, хранения, обработки и представления данных, необходимых для принятия управленческого решения.

ООО «Мостоотряд-43» необходима хорошая конкурентная разведка, назначение которой состоит в получении разнообразной информации о конкурентной среде и ближайших конкурентах. В динамично развивающейся рыночной экономике для обеспечения надежного и долговременного присутствия предприятия на целевом рынке актуальной становится информация обо всех действиях, мероприятиях, решениях, предпринимаемых главными конкурентами на данном рынке. Получение подобной информации возможно посредством проведения конкурентной разведки.

Конкурентная разведка включает большое количество направлений: разведка против главных конкурентов, присутствующих в составе стратегической группы, против ведущих менеджеров, а также финансовый мониторинг действий конкурентов и партнеров. Для получения объективной оценки уровня конкурентоспособности предприятия необходимо располагать разнообразной экономической, финансовой, инвестиционной информацией по предприятиям стратегической конкурентной группы. Однако сбор необходимой и подробной информации в современной российской действительности является весьма проблематичным. Дело в том, что каждое предприятие стремится засекретить большую часть отчетной экономической и финансовой информации, отчего она становится труднодоступной для других предприятий [ 25 ].

Основные направления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» (рис. 2.1).

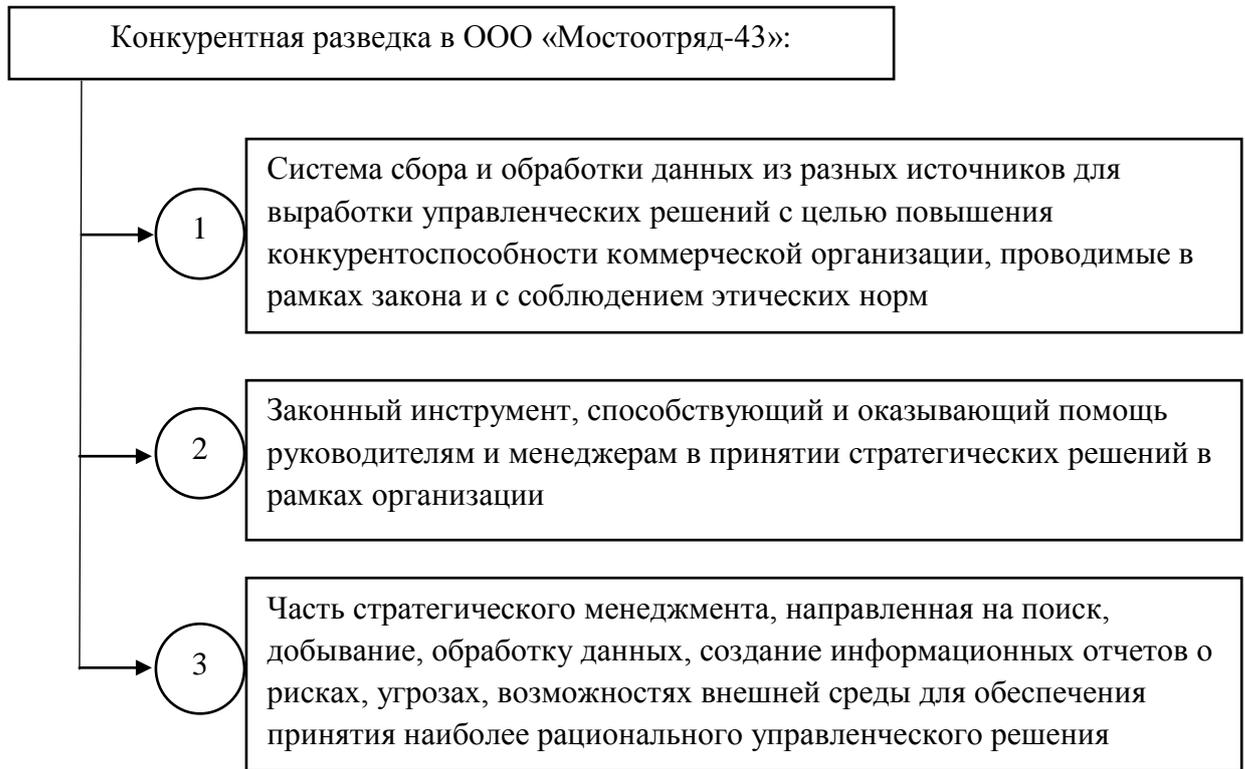


Рис. 2.1. Основные направления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43»

Конкурентная разведка в ООО «Мостоотряд-43» является важнейшим инструментом минимизации рисков и обеспечения прибылей, поскольку в определенном смысле это система «раннего предупреждения» о намерениях конкурентов, возможных поворотах и изменениях на рынке, возможных результатах воздействия политических технологий на предпринимательскую деятельность.

Конкурентная разведка в ООО «Мостоотряд-43» обозначают функцию менеджмента – обеспечение высшего руководства хозяйствующего субъекта актуальной, достоверной и полной информацией, ориентированной на принятие оптимальных управленческих решений.

Основные цели конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» представлены на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Основные цели конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43»

В ООО «Мостоотряд-43» на основе применения комплекса технологий и методов создана методика проведения конкурентной разведки при создании стратегического плана развития предприятия. На первом этапе при помощи инструментария конкурентной разведки были выявлены основные конкуренты предприятия на рынке. ООО «Мостоотряд-43» может осуществлять свою деятельность в любом регионе России, доля предприятия на рынке страны составляет 0,01%. Основные конкуренты ООО «Мостоотряд-43» на российском рынке строительных услуг представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Основные конкуренты ООО «Мостоотряд-43» в 2014-2016 гг.

Название предприятия-конкурента	Доля на рынке строительных работ России, %
ЗАО "ВАД"	4,21
ООО "ТРАНССТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ"	3,39
АО "МСУ-1"	1,91
АО "БАШКИРАВТОДОР"	1,83
ЗАО "ЮЖУРАЛМОСТ"	1,45
МТФ "МО 4"	1,41
ООО "СПЕЦСТРОЙ"	1,31
АО "МОСИНЖПРОЕКТ"	1,24
ООО "ЭЛГАД"	1,15
ООО "ТЕХНОСТРОЙ"	1,15
ООО "СТРОЙСТАНДАРТ"	0,95

В условиях жёсткой конкуренции и высоких требований заказчика важно иметь безупречную деловую репутацию. Авторитет, достигнутый ООО «Мостоотряд-43» за годы строительства мостов и искусственных сооружений настолько безупречен, что предприятие охотно привлекают к сотрудничеству как государственные заказчики, так и частные инвесторы.

Изучение лидеров рынка позволило ООО «Мостоотряд-43» выделить имеющиеся недостатки при формулировке миссии компании, и предложены пути по их устранению. В ООО «Мостоотряд-43» проводится анализ целевых показателей основных конкурентов и на основании экстраполяции по имеющимся ресурсам определяются конкретные стратегические цели предприятия.

Направлениями осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» являются:

- опережение конкурентов в тендерах;
- оценка потенциальных рисков и благоприятных возможностей при инвестициях;
- превосходящая конкурентов маркетинговая компания;
- раннее предупреждение о появлении нового конкурента, новой технологии, нового канала сбыта;
- выявление каналов утечки информации;
- определение внешнего имиджа предприятия и влияние на информационное поле вокруг него;
- получение выгод от слияний и поглощений.

Информационные потоки о внешней среде, используемые при проведении конкурентной разведки на предприятии, структурированы следующим образом:

- законодательство и его планируемые изменения в сферах, регионах, странах деятельности компании;
- теория и практика работы госадминистративных органов, включая правоприменительных и контролирующих структур;

- текущее состояние секторов рынка предпринимательской активности компании, прогноз их развития;
- конкуренты и партнеры: состояние и прогноз;
- состояние и прогноз криминогенной обстановки;
- инвестиционный климат в регионах и секторах рынка предполагаемых капиталовложений.

В организационной структуре ООО «Мостоотряд-43» нет специального отдела, занимающегося конкурентной разведкой. Задачи по осуществлению данной деятельности выполняют руководители и другие штатные сотрудники предприятия, освоившие подходы конкурентной разведки к решению задач, и ее инструменты.

В условиях конкуренции для успешного функционирования на рынке ООО «Мостоотряд-43» необходимо заниматься экономической разведывательной деятельностью, а также не забывать о защите собственной информации и технологий.

Конкурентная разведка также должна быть нацелена на быстрое и эффективное решение проблем, стоящих перед любым предприятием, независимо от того, какова его сфера деятельности, а именно:

- предотвратить деловые отношения с партнерами, которые могут быть недобросовестными людьми или мошенниками и оценить степень выгоды условий сотрудничества с теми или иными поставщиками и покупателями;
- избежать или пресечь недобросовестные действия со стороны конкурентов;
- решить проблемы предприятия наиболее легким и экономически выгодным способом, путем прогнозирования ситуации;
- сформировать максимально благоприятные для компании внешние условия;
- вовремя выявить угрозы политического, финансово-экономического, социально-психологического характера;

- обеспечить информационный контроль развития инфраструктуры рынка, конкурентов, их рекламных действий;
- создать систему технической защиты конфиденциальной информации;
- изучить рыночную среду страны, в которой планируется создать бизнес;
- разработать правовую базу защиты информации с ограниченным доступом;
- определить организационные, финансовые, технические и другие способы обеспечения конкурентных преимуществ для целей возможного копирования или нейтрализации;
- эффективно использовать связи с людьми, которые могут повлиять на деятельность предприятия.

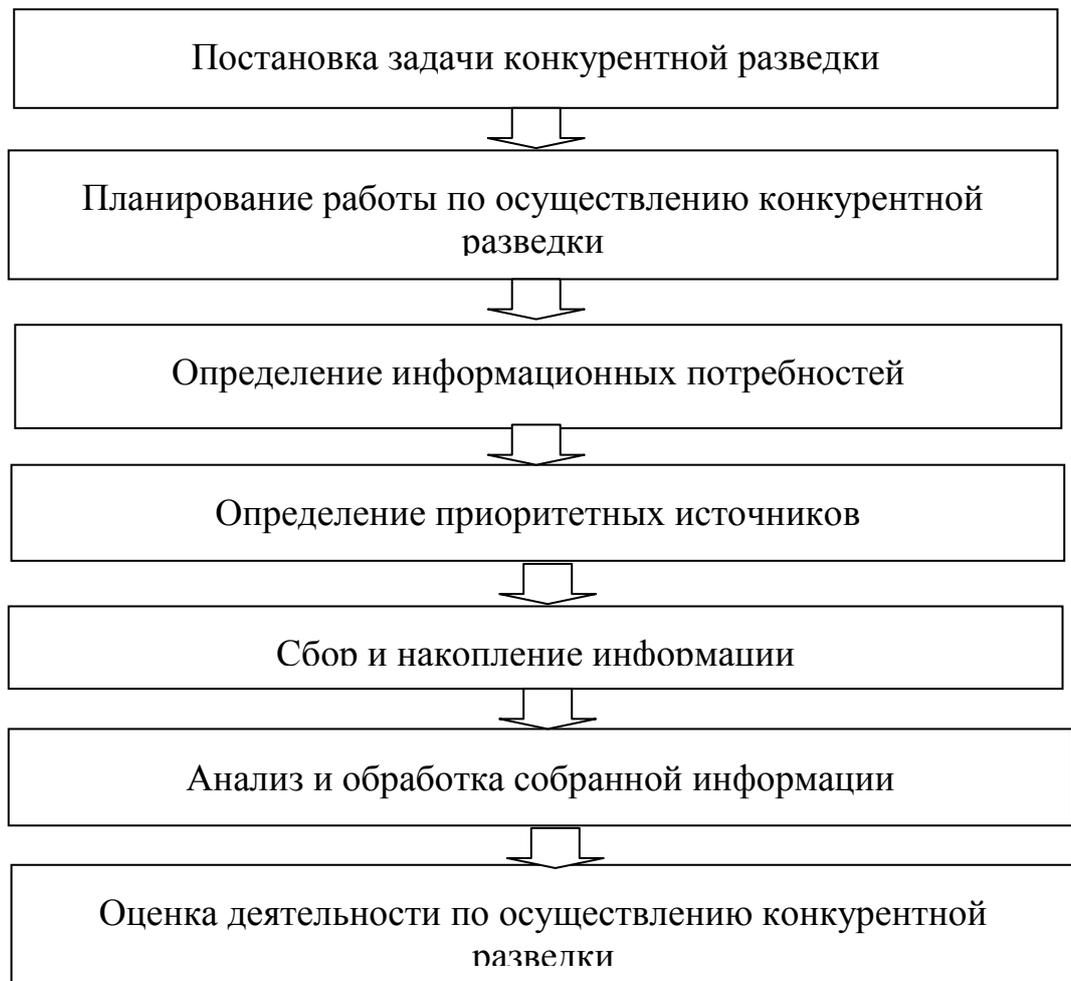


Рис. 2.3. Типовая схема осуществления конкурентной разведки  
в ООО «Мостоотряд-43»

Вся деятельность конкурентной разведки предприятия ООО «Мостоотряд-43» сводится к такой типовой схеме (рис. 2.3): постановка задачи - планирование работы - определение информационных потребностей - определение приоритетных источников - сбор и накопление информации - анализ и обработка - оценка деятельности. Все эти действия являются стандартными для любой поставленной перед подразделением конкурентной разведки задачи, но они могут меняться и дополняться в зависимости от предельного срока исполнения [14].

В зависимости от информационных потребностей руководства для обеспечения экономической безопасности предприятия технологии конкурентной разведки можно разделить на: методы стратегической конкурентной разведки, тактической и оперативной.

Смысл методов стратегической конкурентной разведки заключается в сборе и анализе стратегической информации о процессах в экономике, политике, влияющих на деятельность предприятия, а также в определении направлений дальнейшего развития организации на рынке товаров и услуг и в прояснении структуры и динамики того поля хозяйственно-экономической деятельности, на котором работает или планирует работать предприятие. В поле интересов стратегической разведки попадают риски, угрозы и возможности стратегической направленности, влияющие на возможности достижения долгосрочных целей организации. К объектам интереса стратегической конкурентной разведки относятся: окружающая среда (конкуренты, законодательство, ресурсы, новые технологии, основные аспекты движущих сил и тенденций на конкурентном рынке и т.д.); внутренняя среда фирмы. В своей работе конкурентная разведка широко использует приемы и методы стратегического планирования, что позволяет получать комплексное представление о ситуации на рынке и уточнять позиции, на которые компания может претендовать. Немало конкурентная разведка черпает и из арсенала средств маркетологов, чьи усилия направлены главным образом на выявление и анализ потребительского спроса в том или

ином сегменте рынка.

Стратегическая конкурентная разведка используется на этапах подготовки стратегии развития предприятия ООО «Мостоотряд-43» и заключается в выявлении основных тенденции ситуаций на рынке с помощью спланированных действий по систематическому сбору, анализу и управлению информацией о внешней и внутренней среде, которая может повлиять на осуществление планов предприятия и его работу в целом. Оперативная конкурентная разведка используется при сборе и анализе данных, необходимых на этапах реализации и оценки созданной стратегии развития. При этом получаемые данные должны использоваться для корректировки действий управлений маркетинга и финансового управления. В рамках работы были определены конкретные задачи, решаемые конкурентной разведкой на различных этапах (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Задачи конкурентной разведки ООО «Мостоотряд-43» на этапах стратегического планирования

Этапы стратегического планирования	Задачи конкурентной разведки
Стратегическая конкурентная разведка	
Формулировка миссии компании	выявление миссии основных конкурентов
Определение целей компании	– определение стратегических факторов угроз и возможностей; – выявление новых инвестиционных возможностей; – выявление основных и потенциальных конкурентов.
Оценка и анализ внешней и внутренней среды	– выявление основных конкурентных преимуществ других участников рынка; – выявление возможных проблем конкурентов; – определение ключевых лиц организации-конкурента и их реального статуса; – оценка емкости рынка
Анализ стратегических альтернатив	– построение имитационной модели развития компании; – выявление стратегии развития основных конкурентов

## Окончание таблицы 2.7

Этапы стратегического планирования	Задачи конкурентной разведки
Оперативная конкурентная разведка	
Реализация стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение и мониторинг ценовой политики конкурентов;</li> <li>– выявление способов формирования лояльных групп постоянных клиентов;</li> <li>– определение рентабельности основных видов деятельности конкурентов</li> </ul>
Оценка стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение эффективности действующей стратегии компании;</li> <li>– выявление сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз;</li> <li>– выявление стратегических проблем компании.</li> </ul>

Методы тактической конкурентной разведки заключается в сборе и анализе тактической информации о конкретных текущих событиях и фактах, позволяющей принимать решения проблемам коммерческого и технологического характера. На тактическом уровне специалистов по конкурентной разведке интересуют, прежде всего, конкретные факты, касающиеся повседневной деятельности компании.

Методы оперативной разведки рассматривают внезапно возникающие угрозы и риски, способные осложнить деятельность компании в текущей и среднесрочной перспективе. Конкурентная разведка на оперативном уровне позволяет решать задачи негативного взаимодействия с конкретным конкурентом и выявлять возможности внешней среды на основе исследования данных, касающихся внезапно возникающих событий и угроз, требующих срочного реагирования.

Основные методы и технологии конкурентной разведки, применяемые в ООО «Мостоотряд-43», рассмотрены на рисунке 2.4.

В ООО «Мостоотряд-43» используются активные и пассивные методы конкурентной разведки.



Рис. 2.4. Методы и технологии конкурентной разведки, применяемые в ООО «Мостоотряд-43»

Активные методы конкурентной разведки – это получение интересующих руководство ООО «Мостоотряд-43» сведений, осуществляемое путем разведывательного опроса, наведение справок, наблюдения, использования аппарата доверительных помощников, внедрения оперативного работника в интересующую сферу или инфраструктуру окружающей хозяйствующий субъект среды.

Пассивные методы конкурентной разведки – это методы сбора данных из печатных и электронных средств массовой информации, профессиональных баз данных, сети Интернет, патентов, рекламных сообщений и т.д.

В рамках конкурентной разведки ООО «Мостоотряд-43» также проводятся работы по проверке благонадежности потенциальных

контрагентов. В качестве информационных критериев для этого используются:

– длительность существования юридического лица, опыт его руководящего состава, исключение работы с фирмой-однодневкой. Длительность существования фирмы – важный показатель при заключении контракта. Настороженность вызывает юридическое лицо, зарегистрированное два месяца назад, генеральный директор которого, например, студент и желающее получить отсрочку при оплате крупной партии товара. Не внушают доверия также офшорные фирмы из-за слабого контроля за деятельностью облегченной регистрации;

– деловая история будущего партнера: наиболее значимые партнеры по бизнесу, их отзывы, зарегистрированные и латентные случаи мошенничества его руководителей. Отзывы бывших и действующих контрагентов нередко могут дать важную информацию о руководителях и организации. Иногда подобные данные могут в корне изменить представление о партнере. Вряд ли интересно будет заключать контракт с фирмой, руководитель которой привлекался к уголовной ответственности за экономические преступления в прошлом и имеет скандальную репутацию в настоящее время;

– структура потенциального контрагента: количество подразделений и их назначение, наличие дочерних, других компаний. С точки зрения благонадежности предприятие, имеющее филиалы, отделения, аффилированные компании несомненно выгоднее;

– ликвидность предприятия: наличие недвижимости, товарно-материальных ценностей, состояние активов. Анализ документов финансовой отчетности предприятия позволяет получить предварительные данные об активах и вложениях предприятия, исследовать динамику развития его финансово-экономического состояния. Расчет экономических коэффициентов позволит сделать выводы о рациональности системы хозяйствования. Напротив, если показатели свидетельствуют о перевесе

кредитов и долгов, есть повод задуматься об экономических перспективах работы с данной организацией;

- постоянство состава учредителей и руководства предприятия, соответствие юридического и фактического адресов;

- участие предполагаемого партнера в судебных и административных разбирательствах, принятые по этому поводу решения, кто представлял интересы партнера в суде. Получение информации о судебных разбирательствах, в которых участвовало юридическое лицо – будущий контрагент, позволит выяснить характер его участия в деле, вынесенное по этому поводу судебное решение. Если фирма за последний год имела несколько процессов, где выступала в роли ответчика перед разными истцами, есть повод проанализировать правовые и экономические последствия сотрудничества;

- финансовое состояние фирмы (кредиторская задолженность, затраты, валютно-денежные запасы), финансовые и налоговые нарушения. Информация из Федеральной налоговой службы о состоянии налоговых дел у партнера позволит предотвратить серьезные экономические неприятности в дальнейшем, например, с недополучением налоговых вычетов;

- отношения руководства юридического лица с властными структурами. Такие отношения могут рассматриваться службой деловой разведки как положительный, так и отрицательный фактор. С одной стороны, лоббирование интересов, несомненно, может послужить интересам контракта, с другой – вероятность коррупционной составляющей может нанести серьезные репутационные потери, не говоря уже о расторгнутой сделке;

- связь контрагента с криминальными структурами, наличие сомнительной деловой репутации. Даже косвенная связь топ-менеджмента с организованными преступными группами и сообществами чревата не только репутационными, но и очень серьезными финансовыми рисками;

– способы расчета с будущим партнером.

В современных условиях исследования и анализ конкурентной среды становятся особенно важными, так как в деятельности ООО «Мостоотряд-43» особое значение приобретают факторы, которые дают им возможность гибко, быстро и адекватно реагировать на внезапные изменения в макроэкономике. А это означает, что высшее руководство должно постоянно предвидеть и принимать новые решения в соответствии с изменившимися условиями. А ведь при этом невозможно заранее запланировать оптимальные решения.

Поэтому постоянные исследования и анализ конкурентной среды весьма необходимы для ООО «Мостоотряд-43» с целью своевременного реагирования на изменения макросреды для выработки оптимальной стратегии развития компании.

Учитывая важность и нужность этого направления деятельности, можно с уверенностью сказать, что, конкурентная разведка является мощным инструментом исследования рынка, и в настоящее время представляет собой бурно развивающуюся дисциплину, возникшую на стыке экономики, юриспруденции и специальных дисциплин.

Разведывательная деятельность, таким образом, является неотъемлемой составной частью деятельности коммерческой организации. Только на основе всесторонней информации можно надежно противостоять любым попыткам конкурентов нанести ущерб законным интересам корпорации. Конкурентная разведка создает в ООО «Мостоотряд-43» чувство защищенности и доказывает свою исключительную значимость, внося ценный вклад в конечный результат деятельности компании.

### **2.3. Анализ эффективности осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43»**

Применение методов конкурентной разведки ООО «Мостоотряд-43» повышают эффективность деятельности.

Эффективность конкурентной разведки предприятия – это степень достижения цели разведки, измеряемая отношением эффекта к обусловившим его затратам. В соответствии с целями осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд - 43» эта эффективность по своему содержанию отражает рыночные и экономические успехи бизнеса.

Особенности российской действительности требуют от собственников и руководителей предприятий не только разработки стратегии развития бизнеса, но и обязательно стратегии комплексной безопасности бизнеса. Для этого необходима система, которая бы включала комплекс мероприятий по экономической, финансовой, кадровой, информационной, юридической, личной безопасности. Сейчас уже многие российские компании поняли, что обладание информацией о конкурентах дает серьезное преимущество, и необходимо внимательно следить за действиями друг друга, чтобы не потерять завоеванные рыночные позиции.

Проведение конкурентной разведки (информационно - аналитическая работа) является неотъемлемой частью обеспечения безопасности бизнеса.

В ООО «Мостоотряд-43» 90-95% информации, необходимой предпринимателю для изучения конъюнктуры рынка, политики конкурентов, и всех внешних факторов в целом, мы можем извлечь из открытых источников; 5- 10 % информации не возможно получить никаким образом, никакие источники не способны предоставить ее, в силу того, что ее просто не существует – это зона предпринимательского риска.

Руководители и экономисты ООО «Мостоотряд-43» обращаются к конкурентной разведке в целях принятия решений и управления. Индустрия конкурентной разведки демонстрирует высокую продуктивность. Расходы

предприятий на конкурентную разведку растут, и они окупаются. Практикующие эту деятельность компании демонстрируют на 15% более высокую эффективность в принятии решений.

В условиях не всегда цивилизованных конкурентных отношений, несовершенства действующего законодательства, произвола фискальных органов и т. д. перед владельцами ООО «Мостоотряд-43» стоит задача – предусмотреть меры обеспечения экономической безопасности компании, позволяющие предотвратить либо минимизировать негативное влияние внешних и внутренних угроз, а также их вредные последствия.

ООО «Мостоотряд-43» – строительная компания, специализирующаяся на мостовых конструкциях, что обуславливает особенности угроз экономической безопасности предприятия. Мосты, построенные ООО «Мостоотряд-43», – сложнейшие высокотехнологичные объекты, качество их строительства связано с жизнью и безопасностью людей. Мостоотряд старается работать качественно, обеспечивая безопасность и долговечность мостовых сооружений. Пример тому — мост через реку Лапри, который был построен 38 лет назад и отремонтирован в 2016 году.

Таблица 2.8

Показатели эффективности участия ООО «Мостоотряд-43» в системе государственных закупок в 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
Число подачи заявок для заключения государственного контракта	5	8	5
Количество выигранных заявок и заключенных госконтрактов	3	6	2
Эффективность участия в системе государственных закупок, %	60,0	75,0	40,0
Общая сумма, выделяемая предприятию по заключенным госконтрактам, млн. руб.	156	242	106

Рассмотрим динамику прибылей и показателей рентабельности ООО «Мостоотряд-43» как индикаторов ООО «Мостоотряд-43» эффективности

осуществления конкурентной разведки и угроз экономической безопасности (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Динамика финансовых результатов и рентабельности деятельности

ООО «Мостоотряд-43» за период с 2014г. по 2016 г.

Показатели	Годы			2015 г. к 2014 г.		2016 г. к 2015 г.		2016 г. к 2014 г.	
	2014	2015	2016	абс. изм., (+,-)	темп роста, %	абс. изм., (+,-)	темп роста, %	абс. изм., (+,-)	темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	624774	801399	422228	176625	128,27	-379171	52,69	-202546	67,58
Себестоимость продаж, тыс. руб.	509 822	690 162	335 122	180340	135,37	-355040	48,56	-174700	65,73
Валовая прибыль, тыс. руб.	114 952	111 237	87 106	-3715	96,77	-24131	78,31	-27846	75,78
Прибыль от продаж, тыс. руб.	15 627	15 659	10 022	32	100,20	-5637	64,00	-5605	64,13
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1512	2287	-2675	775	151,26	-4962	-116,97	-4187	-176,92
Чистая прибыль, тыс. руб.	124	670	-2922	546	5,40 раза	-3 592	-4,36 раза	-3 046	-23,56 раза
Рентабельность продаж, %	2,50	1,95	2,37	-0,55	78,00	0,42	121,54	-0,13	94,80
Рентабельность затрат (производства), %	3,07	2,27	2,99	-0,8	73,94	0,72	131,72	-0,08	97,39
Рентабельность активов, %	0,01	0,09	-0,44	0,08	9,00 раза	-0,53	-4,88 раза	-0,45	-44,00 раза
Рентабельность собственного капитала, %	0,06	0,18	-0,79	0,12	3,00 раза	-0,97	-4,38 раза	-0,85	-13,16 раза

Как видно из таблицы 2.9 основная деятельность ООО «Мостоотряд-43» в 2014-2016 гг. была прибыльной, предприятие получало валовую прибыль и прибыль от продаж. В 2016 г. наблюдалось значительное снижение прибыльности предприятия по сравнению с 2014 и 2015 гг.

В 2014 и 2015 гг. деятельность ООО «Мостоотряд-43» была рентабельной, хотя уровень рентабельности был очень низким. В 2016 г. общая деятельность исследуемого предприятия стала убыточной и нерентабельной в связи с большими суммами прочих расходов, которые, в основном были понесены по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок.

Для оценки эффективности осуществления конкурентной разведки и устранения угроз экономической безопасности ООО «Мостоотряд-43» осуществим анализ показателей финансового состояния предприятия (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Показатели финансового состояния ООО «Мостоотряд-43» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение (+, -)			Рекомендуемое значение
				2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2016 г. от 2014 г.	
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	88 734	289 104	318 177	200 370	29 073	229 443	-
Коэффициент финансовой устойчивости	0,19	0,48	0,56	0,29	0,08	0,37	> 0,5
Коэффициент независимости (автономии)	0,19	0,48	0,56	0,29	0,08	0,37	≥0,5
Коэффициент финансовой зависимости	0,81	0,52	0,44	-0,29	-0,08	-0,37	≤0,5
Коэффициент финансового риска	4,36	1,09	0,78	-3,27	-0,31	-3,58	< 1

Наличие у ООО «Мостоотряд-43» собственных оборотных средств (рабочего капитала) свидетельствуют о платежеспособности и финансовой устойчивости организации в 2014-2016 гг.

Коэффициент финансовой устойчивости ООО «Мостоотряд-43» показывает, какая часть в 2014 г. 19% активов финансируется за счет устойчивых источников, в 2015 г. – 48%, а в 2016 г. – 56%, то есть данную

долю источников финансирования организация может использовать в своей деятельности длительное время.

Коэффициент независимости (автономии) ООО «Мостоотряд-43» в 2014 и 2015 гг. был ниже рекомендуемого значения, что означало финансовую зависимость предприятия от кредиторов. В 2016 г. предприятие стало автономным от своих партнеров.

Коэффициент финансового риска - показывает соотношение заемных средств и суммарной капитализации и характеризует степень эффективности использования компанией собственного капитала. Он позволяет определить, насколько велика зависимость деятельности компании от заемных средств. Как видно из данных таблицы 4, ООО «Мостоотряд-43» осуществляло свою деятельность в условиях финансовой независимости только в 2016 г.

Можно сделать вывод, что ООО «Мостоотряд-43» в 2014-2016 гг. не обладало абсолютной финансовой устойчивостью, следовательно, существовали угрозы экономической безопасности для предприятия.

Для оценки эффективности осуществления конкурентной разведки и устранения угроз экономической безопасности ООО «Мостоотряд-43» осуществим анализ показателей финансового состояния предприятия (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Показатели ликвидности ООО «Мостоотряд-43» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение (+, -)			Рекомендуемое значение
				2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2016 г. от 2014 г.	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,11	0,24	0,33	0,13	0,09	0,22	$\geq 0,2$
Коэффициент срочной ликвидности	0,86	1,41	1,33	0,55	-0,08	0,47	1 - 2
Коэффициент текущей ликвидности	1,10	1,71	2,10	0,61	0,39	1,00	$\geq 0,8$

У организации для погашения своих краткосрочных обязательств в 2016 г. было достаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, достаточно наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов, достаточно оборотных средств.

В целом, можно сделать вывод, что уровень экономической безопасности ООО «Мостоотряд-43» является удовлетворительным, но деятельности предприятия угрожают разнообразные внутренние и внешние факторы.

Эффективность осуществления конкурентной разведки ООО «Мостоотряд-43» связана с анализом и нейтрализацией угроз и рисков экономической безопасности.

Опасности и угрозы экономической безопасности предприятия ООО «Мостоотряд-43» в зависимости от источника возникновения делят на объективные и субъективные. Объективные возникают без участия и помимо воли предприятия или его служащих, независимы от принятых решений, действий менеджера. Это состояние финансовой конъюнктуры, научные открытия, форс-мажорные обстоятельства и т. д. Их необходимо распознавать и обязательно учитывать в управленческих решениях. Субъективные угрозы порождены умышленными или неумышленными действиями людей, различных органов и организаций, в том числе государственных и международных предприятий конкурентов. Поэтому и их предотвращение во многом связано с воздействием на субъектов экономических отношений.

В зависимости от возможности предотвращения в ООО «Мостоотряд-43» выделяют факторы форс-мажорные и не форс-мажорные. Первые отличаются непреодолимостью воздействия (войны, катастрофы, чрезвычайные бедствия, которые заставляют решать и действовать вопреки намерению). Вторые могут быть предотвращены своевременными и правильными действиями. По вероятности наступления все деструктивные факторы (появление зоны риска, вызов, опасность, угроза) можно разделить

на явные, т. е. реально существующие, видимые, и латентные, т. е. скрытые, тщательно замаскированные, трудно обнаруживаемые. Они могут проявиться внезапно. Поэтому их отражение потребует принятия срочных мер, дополнительных усилий и средств.

Опасности и угрозы могут классифицироваться и по объекту посягательства: персоналу, имуществу, технике, информации, технологиям, деловому реноме и т. д. По природе их возникновения можно выделить: политические, экономические, техногенные, правовые, криминальные, экологические, конкурентные, контрагентские и др.

В зависимости от величины потерь или ущерба, к которому может привести действие деструктивного фактора, опасности и угрозы в ООО «Мостоотряд-43» подразделяют на вызывающие трудности, значительные и катастрофические. А по степени вероятности - невероятные, маловероятные, вероятные, весьма вероятные, вполне вероятные.

В целом, можно сделать вывод, что эффективность конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» в 2014-2016 гг. являлась удовлетворительной, предприятие стабильно работало, развивалось, имело не самый высокий риск банкротства и достигало намеченных рыночных и экономических целей. Главным и наиболее значимым критерием эффективности деятельности конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» служит соответствие выполненных действий и полученных результатов стратегическим приоритетам компании. Можно констатировать, что результаты конкурентной разведки на предприятии в 2014-2016 гг. частично отвечали стратегическим целям предприятия. Следовательно, существует объективная необходимость для разработки направлений совершенствования конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43».

## **Глава 3. Направления совершенствования конкурентной разведки на предприятии**

### **3.1. Пути повышения эффективности осуществления конкурентной разведки на предприятии**

В условиях возникновения у хозяйствующих субъектов рисков, обусловленных быстрыми изменениями внешней среды, возникает необходимость эффективного менеджмента, для которого характерны гибкость управления и быстрота реакции на внешние факторы. В связи с этим у предприятий появляется потребность в систематическом сборе и анализе конкурентной информации, и в целом в конкурентной разведке.

Использование технологий разведки в свою очередь дает возможность успешно и своевременно прогнозировать кризисные явления в бизнесе и применять знания о кризисе с целью упрочения собственного положения или ослабления конкурента [20].

В ходе анализа действующей на предприятии ООО «Мостоотряд-43» с линейно-функциональной организационной системой был сделан вывод, что в рамках данной структуры невозможно в полной мере реализовать возможности конкурентной разведки. В результате предложен проект, в рамках которого предложено создание отдельного подразделения (группы) стратегической разведки, подчиненной заместителю генерального директора по развитию и инновациям. Для организации необходимого уровня взаимодействия с другими подразделениями в рамках подготовки и реализации стратегического плана развития предприятия ООО «Мостоотряд-43», а также уменьшения бюрократических барьеров, разработана и предложена система их координации в рамках отдельных бизнес-проектов, деятельность которых регламентируется приказами генерального директора. Подобная схема взаимодействия позволит организовать совместную деятельность в случае получения группой конкурентной разведки

оперативной информации, относящейся к сфере работы смежных отделов. Выделены этапы сбора информации силами подразделения конкурентной разведки ООО «Мостоотряд-43», и определены её конкретные задачи на каждом из этапов (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Задачи подразделения (службы) конкурентной разведки на предприятии

Стратегические задачи предприятия	Задачи, решаемые конкурентной разведкой
Анализ макросреды компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поиск выгодных стратегических партнеров;</li> <li>– прогнозирование наиболее вероятного сценария развития рынка;</li> <li>– разработка рекомендаций по стратегическим инвестиционным решениям.</li> </ul>
Анализ микросреды	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение группы ключевых контрагентов конкурента;</li> <li>– определение внешних ключевых фигур поддержки конкурентов и степень их связи;</li> <li>– определение источников текущего финансирования конкурента.</li> </ul>
Разработка товарной политики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка перспектив инвестиционных финансовых ресурсов конкурента;</li> <li>– определение структуры доходов и расходов по видам деятельности или продуктам;</li> <li>– определение рентабельности видов деятельности или продуктов.</li> </ul>
Сегментирование рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выявление дескриптивных переменных сегментирования.</li> </ul>
Выбор целевых сегментов рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выявление стратегий охвата рынка конкурентов;</li> <li>– выявление целевых сегментов конкурентов.</li> </ul>
Позиционирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение конкурентных преимуществ;</li> <li>– определение позиций конкурирующих товаров по важнейшим атрибутам.</li> </ul>
Разработка ценовой политики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мониторинг ценовой политики конкурента;</li> <li>– выявление реализуемых конкурентами программ повышения лояльности клиентов.</li> </ul>

Для повышения эффективности осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» необходимо правильное определение ее функции в соответствии с этапом жизненного цикла компании (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Функции конкурентной разведки на различных этапах жизненного цикла  
компании**

Этап	Особенности этапа	Цели и задачи компании	Функции конкурентной разведки
Становление	Формируется жизненный цикл продукции. Руководитель принимает личное участие в контроле рабочих процессов. Организация не формализована и не бюрократизирована. Определяется стратегия конкурентной борьбы. Характерны: высокие расходы и небольшие доходы.	Выживание. Выход на рынок. Эффективное конкурентное позиционирование. Привлечение потребителей, партнеров, инвесторов и т.п.	Обеспечение руководителей актуальной информацией о положении на рынке. Налаживание связей между подразделениями фирмы и ее руководителем. Постановка задач для сотрудников службы конкурентной разведки. Определение объектов для проведения мониторинга. Определение рисков и возможностей. Составление прогнозов. Определение информационных потребностей пользователей результатов конкурентной разведки.
Рост	Увеличение объемов продаж. Осознание миссии. Активное освоение рынка. Рост интеграции. Увеличение числа сотрудников. Коммуникации более формальны и обезличены. Характерны: разделение труда и рост специализации.	Получение прибыли в ближайшей перспективе. Ускоренный рост. Укрепление позиций. Освоение новых рыночных ниш.	Сбор информации о текущем положении фирмы по интересующим объектам. Определение перспектив развития компании. Анализ рисков и возможностей. Информационное сопровождение принятия управленческих решений. Проведение мониторинга интересующих объектов на регулярной основе. Проведение оценки эффективности информационно-аналитической деятельности. Информационное сопровождение процесса корректировки стратегии
Зрелость	Этап стабилизации роста. Акцент на эффективность. Создание новых подразделений. Усложнение структуры.	Систематический рост. Формирование индивидуального имиджа. Завоевание новых рынков.	Обновление информационных баз. Отслеживание достигнутых результатов. Повышение результатов деятельности. Прогнозирование изменений и определение путей реагирования на них.
Упадок	Замедление роста и структурных изменений. Дифференциация товаров (рынков). Резкое падение сбыта. Снижение прибыли.	Сохранение достигнутых результатов. Попытка обеспечения «оживления» всех функций. «Омоложение», внедрение инновационного механизма.	Поиск и анализ новых возможностей и путей удержания рынков. Оценка новых технологических решений. Информационное сопровождение принятия решений. Удовлетворение информационных потребностей структурных подразделений фирмы. Анализ новых технологий и инноваций. Определение перспектив фирмы. Поиск путей развития, выявление благоприятных для бизнеса возможностей. Выявление угроз, своевременная подача соответствующих сигналов. Определение проблемных зон, противоречий и трудностей, их анализ.

Несмотря на то, что российские предприятия постепенно приходят к осознанию необходимости создания служб конкурентной разведки (или подобных им структур), существует ряд проблем, которые, на наш взгляд, тормозят этот процесс. В данном случае речь идет не столько о финансовой и кадровой стороне вопроса, сколько об отсутствии алгоритма внедрения конкурентной разведки в систему принятия решений высшим руководством, участия специалистов конкурентной разведки в разработке стратегии компании и т.п.

Существует и еще ряд не менее значимых проблем, без решения которых внедрение системы конкурентной разведки становится весьма затруднительным.

Во-первых, для бизнеса характерно отсутствие проработанной системы анализа и интерпретации полученных данных, необходимой российским предпринимателям, которым присущи хаотичность и непредсказуемость в принятии стратегических (а зачастую и тактических) решений. Результатом этого факта является невозможность прогнозировать изменения рынка, поведения конкурентов и т.п. [ 41 ].

Во-вторых, нет однозначного понимания результата (продукта) конкурентной разведки в системе экономических понятий.

В-третьих, на сегодняшний день российские предприниматели не владеют полным набором инструментов, позволяющих эффективно моделировать, прогнозировать результаты бизнеса и грамотно использовать ресурсы. Недостаток знаний и опыта ведет к низкой результативности корректировки бизнес-процессов на основе использования результатов конкурентной разведки.

В-четвертых, далека от совершенства институциональная среда конкурентной разведки как инструмента маркетинга.

Для повышения эффективности осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» рекомендуется разделить ее на три составляющие стратегическую, тактическую и оперативную. Такая классификация

конкурентной разведки произведена по критерию получаемой бизнес-информации, так:

– стратегическая информация: представляет собой совокупность данных, прошедших аналитическую обработку, использование которых позволяет формировать заключения относительно основных аспектов и тенденций конкурентного рынка, а также определять и обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процесса достижения намеченных стратегических целей;

– тактическая информация: представляет собой информацию о конкретных текущих событиях и фактах;

– оперативная информация – данные, касающиеся внезапно возникающих событий и угроз, требующих оперативного реагирования.

Исходя из видов бизнес-информации виды конкурентной разведки также подразделяются на: стратегическую, оперативную, тактическую.

Смысл стратегической конкурентной разведки заключается в сборе и анализе стратегической информации о процессах в экономике, политике, влияющих на деятельность корпорации, а также в определении направлений дальнейшего развития корпорации на рынке товаров и услуг и в прояснении структуры и динамики того поля хозяйственно-экономической деятельности, на котором работает (или планирует работать) предприятие. В поле интересов стратегической разведки попадают риски, угрозы, возможности стратегической направленности, влияющие на успешность достижения долгосрочных целей организации.

К объектам интереса стратегической конкурентной разведки относятся:

- Окружающая среда (конкуренты, законодательство, ресурсы, новые технологии, основные аспекты движущих сил и тенденций на конкурентном рынке и т.д.);
- Внутренняя среда фирмы.

Деятельность тактической конкурентной разведки заключается в сборе и анализе тактической информации, позволяющей принимать решения по

текущим проблемам коммерческого и технологического характера. На тактическом уровне специалистов по КР интересуют, прежде всего, конкретные факты, касающиеся повседневной деятельности компании.

Оперативная разведка рассматривает внезапно возникающие угрозы и риски, способные осложнить деятельность компании в текущей и среднесрочной перспективе. А также позволяет решать задачи негативного взаимодействия с конкретным конкурентом и выявлять возможности внешней среды (рис. 3.1).

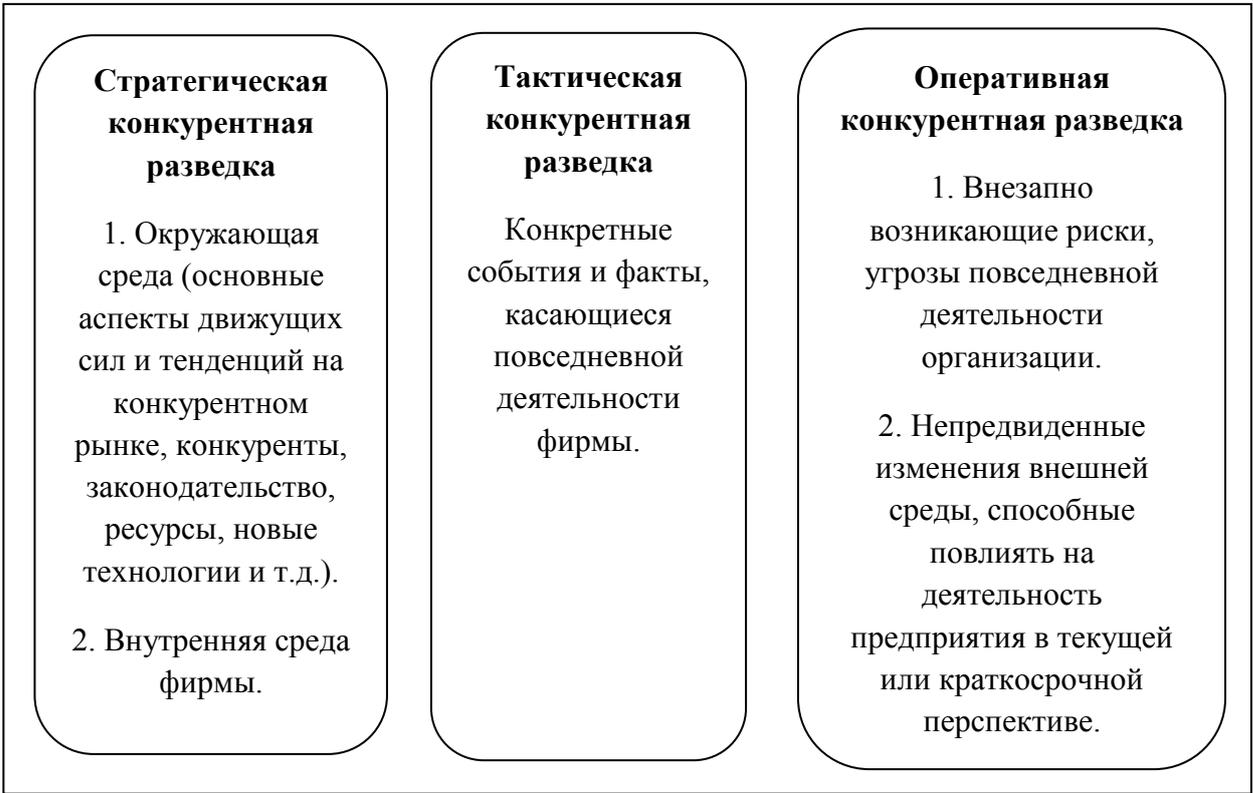


Рис. 3.1. Объекты стратегической, тактической и оперативной конкурентной разведки [ 45 ]

Так же для повышения эффективности в ООО «Мостоотряд-43» целесообразно использования конкурентной разведки в качестве системы, позволяющей максимально полно обеспечить необходимыми сведениями (по всем вопросам и поставленным задачам) каждый из этапов стратегического планирования (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Место конкурентной разведки в стратегии компании [ 46 ]

1) Программа фирмы обычно ясна изначально – каждая компания существует с целью добиться успеха в рамках окружающей среды. С течением времени внешние или внутренние факторы могут повлиять на цель или отношение к разработанному плану. В такой ситуации необходимой является разработка программного заявления, способного помочь ответить на такие важные вопросы, как: что представляет собой предприятие? кем являются клиенты? каким должно быть предприятие? и т.п. Главная задача конкурентной разведки на данном этапе заключается в сборе информации (о состоянии рынка и внешней среды), а также в составлении обзоров, которые главным образом основываются на маркетинговых исследованиях

количественного характера. Главные критерии, предъявляемые к информации на данном этапе, – значимость, полнота и актуальность.

2) Определение целей и задач. Смысл конкурентной разведки на этой стадии процесса стратегического планирования заключается в:

- исследовании поставленных маркетинговых и коммуникационных задач;
- анализе собранной на первом этапе информации;
- изучении имеющихся в распоряжении ресурсов (бюджет, время, положение бренда и т.п.);
- установлении реальных на данный временной период целей и поиске путей их достижения;
- определении реальных целей для коммуникационной активности.

3) Анализ хозяйственного портфеля фирмы является основным орудием сферы стратегического планирования. В данном контексте речь идет об оценке положения всех входящих в состав фирмы бизнес-направлений. На этом этапе планирования особо актуальными являются маркетинговые исследования, в основном качественного характера. На выходе этого этапа формулируется информационно-коммуникационная платформа, на основе которой происходит запуск процесса стратегического планирования.

4) Стратегия роста фирмы. Кроме оценки существующего положения, на данном этапе одной из главных функций конкурентной разведки становится определение новых направлений развития компании [ 46 ].

Задачи конкурентной разведки заключаются в осуществлении трекинга, то есть в определении степени достижения поставленных на первом этапе задач и целей. Этот процесс основывается на маркетинговых качественных и количественных исследованиях. На основе составленного списка достигнутых и недостигнутых результатов обосновывается эффективность принятых мер и выявляются причины неудач.

Практика всемирно известных компаний доказала, что использование системы конкурентной разведки в качестве инструмента обеспечения

информацией процесса стратегического планирования несет в себе определенные выгоды, позволяя, например:

- систематически информировать руководство по поводу деятельности конкурентов и перспектив развития самой компании,
- своевременно прогнозировать угрозы на рынке товаров и услуг,
- оказывать содействие в разработке маркетинговых и стратегических программ и др. [ 54 ]

Очевидные преимущества составления стратегических планов на основе качественно обработанной информации обостряют необходимость пристального внимания менеджмента к вопросам информационно-аналитического обеспечения посредством конкурентной разведки.

Практика ведущих мировых корпораций убедительно свидетельствует о том, что в системе обеспечения экономической безопасности конкурентная разведка должна быть выстроена не как «обслуживающая» система, а как «активная» система. Конкурентная разведка должна быть настолько активной, насколько это только возможно. Только в этом случае конкурентная разведка будет способна обеспечить компании устойчивый экономический рост, увеличение прибылей, сохранение и укрепление конкурентного иммунитета.

### **3.2. Совершенствование технологий и методов осуществления конкурентной разведки на предприятии**

Несмотря на то, что в последнее время многие ведущие компании мира сделали конкурентную разведку одним из видов своей базовой деятельности, периодически их сотрясают скандалы, связанные с применением методов промышленного шпионажа. Появление новых информационных технологий и относительная дешевизна доступа к информационным ресурсам позволяют аналитикам конкурентной разведки готовить качественные материалы,

пригодные для принятия решений руководством компаний. Необходимо отметить, что круг непосредственных пользователей аналитической информации конкурентной разведки в компании должен включать не только менеджеров высшего уровня управления, ответственных за разработку стратегии развития компании, но и среднее звено менеджмента, от работы которого зависит оперативный и тактический успех. Большое значение для получения конкурентных сведений играют такие методы, как:

1) мониторинг сети Интернет как поиск новостей о деятельности компаний-конкурентов и рекламной активности в информационных агентствах, интернет-справочниках, на сайтах компаний-конкурентов, специализированных интернет-форумах;

2) мониторинг основных профильных экономических изданий с целью получения актуальной информации о конкурентах, регулярности размещения рекламы и размера бюджета, выделенного на нее компаниями - конкурентами (журналы, газеты) [ 55 ].

Также существуют специальные оперативные методы получения информации:

– взаимодействие с «лояльными сотрудниками» всех подразделений компании по вопросам, возникающим в отношении компаний конкурентов;

– ведение базы «пришедших из» или «переходящих в» сотрудников компаний - конкурентов, поддержание контакта с бывшими сотрудниками;

– мотивация сотрудников компании быть внимательными к проявлению конкурентной активности;

– метод «таинственный покупатель», заключающийся в посещении или телефонном обзвоне компаний - конкурентов под видом клиента с целью получения интересующей информации и приобретения дополнительных связей;

– установление доверительных отношений и контактов в сфере СМИ, что дает возможность на постоянной основе получать подборку сведений по конкурентам и т.д.

Вся информация, поступившая с использованием вышеперечисленных методов, подлежит обязательной проверке и систематизации. Особое внимание хочется обратить на то, что Интернет служит мощнейшим средством дезинформации и поэтому целесообразно использовать его только в качестве отправной точки при сборе информации. Итак, несмотря на то, что зачастую та или иная деятельность конкурентов может создать угрозы экономической безопасности компании, конкурентная разведка при любой организации должна найти свое место, решать свои задачи, действовать своими специфическими методами.

В исследуемом периоде в ООО «Мостоотряд-43» не проводилась работа по оценке финансовых результатов деятельности и финансового состояния основных предприятий-конкурентов. Предлагается для совершенствования технологий и методов осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» сопоставлять эффективность собственной деятельности компании с результатами работы конкурентов, и на основе полученных оценок определять, какие именно улучшения требуются ООО «Мостоотряд-43» в первую очередь и насколько оно готова к изменениям в интересующей ее области.

В настоящее время создается такая обстановка, что всем компаниям, не желающим уступать своим конкурентам, нужно не только изучать и использовать передовой опыт на всех направлениях своей деловой активности, но и не оставаться полностью закрытыми. Такой маневр позволяет фирме встать в один ряд с известными генераторами новых идей и получать полезную информацию путем взаимного обмена сведениями. Успешное функционирование рынка новшеств (коммерциализация знаний) обычно обеспечивается путем дружественного взаимного проникновения представителей обоих слоев в структуры возможных партнеров и создания атмосферы взаимного доверия. Для достижения этой цели создаются специальные информационные организации на базе исследовательских

университетов, что позволяет молодым представителям слоя новаторов достаточно детально знакомиться с запросами бизнеса и особенностями будущей работы на промышленном объекте, а руководителям компаний – приглашать новаторов для совместной работы над проблемами, возникающими на конкретном производстве [ 67 ].

В ООО «Мостоотряд-43» также требуется осуществлять дополнительный комплекс работ по исследованию уровня инновационной активности предприятий-конкурентов.

Предприятие получает надлежащую информацию, «отслеживая» окружение. При этом каждое функциональное звено предприятия наблюдает за «своим» окружением для выявления информации, которая может оказать влияние на ее развитие. Так как необходимая информация всегда где-то существует, но далеко не всегда там, где она действительно нужна и ожидается, ее отслеживание чаще всего состоит в систематической и методичной работе, опирающейся на определенные инструменты (конференции, реестры клиентов и т.д.). Отслеживание информации является средством от непрозрачности рынков, позволяя выявить во внешней среде факторы инноваций и возможности укрепления собственной конкурентной позиции, помогает подготовить решения на основе функционального подхода. В то же время оно носит статичный характер, отражая разделение функций управления, поскольку нацелено на овладение существующими источниками информации. Управление внешними знаниями предполагает, что в рамках культуры предприятия информация рассматривается как стратегический фактор [ 42 ].

В России методом опроса бизнесменов и экспертов (ученых-экономистов) были установлены наиболее востребованные и эффективные методы конкурентной разведки (табл. 3.3). Около половины респондентов (45%) отдали предпочтение легальным методам, а примерно треть

респондентов (29%) наиболее эффективным методом считают сбор информации в рамках закона, но с пренебрежением к нормам морали.

Таблица 3.3

Наиболее востребованные и эффективные методы конкурентной разведки в практике российских компаний

Варианты ответов	Всего ответов	В том числе:	
		Ответы бизнесменов	Ответы экспертов (ученых-экономистов)
Интернет	88	89	85
СМИ (радио, телевидение, журналы, газеты и т.д.)	53	66	21
Выставки, конференции, семинары	48	44	56
Аналитические обзоры, другие информационные материалы	56	45	57
Научные публикации	12	8	21
Другая	3	1	6

Проведенный опрос показал также, что наиболее востребованным источником для получения информации для бизнеса является Интернет, который примерно в 1,6 раза популярнее СМИ (радио, телевидение, газеты и журналы) и в 1,7 раза популярнее выставок, конференций, аналитических обзоров.

Следовательно, для совершенствования технологий и методов осуществления конкурентной разведки на предприятии в ООО «Мостоотряд-43» целесообразно применение наиболее эффективных методов конкурентной разведки по опыту других российских компаний.

Для совершенствования технологий и методов осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» целесообразно предложить применение углубленного анализа деятельности конкурентов на основе научных приемов: PEST-анализа, методике М.Портера.

PEST-анализ позволяет выявить экономические, политические,

социальные и технологические факторы окружающей среды, которые оказывают влияние на предприятие. По результатам анализа составляется матрица, в которой видна степень влияния того или иного фактора на фирму.

Таблица 3.4

### Модель PEST-анализа конкурентов предприятия

Политические факторы	Влияние экономики
<p>Текущее законодательство на рынке.  Будущие изменения в законодательстве.  Европейское/международное законодательство.  Регулирующие органы и нормы.  Правительственная политика, изменения.  Государственное регулирование конкуренции.  Торговая политика. Ужесточение контроля за деятельностью субъектов бизнеса и штрафные санкции.  Выборы на всех уровнях власти.  Финансирование, гранты и инициативы.  Группы лоббирования/давления рынка.  Международные группы давления.  Экологические проблемы.  Прочее влияние государства в отрасли.</p>	<p>Экономическая ситуация и тенденции.  Динамика ставки рефинансирования.  Уровень инфляции.  Инвестиционный климат в отрасли.  Заграничные экономические системы и тенденции.  Общие проблемы налогообложения.  Налогообложение, определенное для продукта.  Сезонность/влияние погоды.  Рынок и торговые циклы.  Платежеспособный спрос.  Специфика производства.  Товаропроводящие цепи и дистрибуция.  Потребности конечного пользователя.  Обменные курсы валют.  Основные внешние издержки:  - энергоносители;  - транспорт;  - сырье и комплектующие;  - коммуникации</p>
Социокультурные тенденции	Технологические инновации
<p>Демография.  Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы.  Структура доходов и расходов.  Базовые ценности.  Тенденции образа жизни.  Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии.  Модели поведения покупателей.  Мода и образцы для подражания.  Главные события и факторы влияния.  Мнения и отношение потребителей.  Потребительские предпочтения.  Представления СМИ.  Точки контакта покупателей.  Этнические/религиозные факторы.  Реклама и связи с общественностью.</p>	<p>Развитие конкурентных технологий.  Финансирование исследований.  Связанные/зависимые технологии.  Замещающие технологии/решения. Зрелость технологий.  Изменения и адаптация новых технологий.  Производственная емкость, уровень.  Информация и коммуникации, влияние Internet.  Потребители, покупающие технологии.  Законодательство по технологиям.  Потенциал инноваций.  Доступ к технологиям, лицензирование, патенты.  Проблемы интеллектуальной собственности.</p>

Модель PEST-анализа представляет собой инструмент понимания

рынка, позиции компании, потенциала и перспективных направлений бизнеса. При этом для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы: политических факторов, экономических факторов, социокультурных тенденций и технологических инноваций.

На практике PEST-анализ удобно применять при разработке плана маркетинга в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов [ 42 ].

Методика анализа конкурентов по Портеру является очень глобальной, основательной и подробной и рекомендована к проведению 1 раз в 3-5 лет. Анализ проводится по каждому конкуренту. Его основные этапы приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

#### Основные этапы анализа конкурентов по методике М. Портера

Первый этап	Оценка потенциальных возможностей: подробное изучение преимуществ и слабых сторон конкурентов
Второй этап	Определение будущих целей: Что движет конкурентом? Ключевая мотивация?
Третий этап	Определение текущей стратегии: Что делает конкурент на рынке в настоящий момент и что он способен делать для увеличения прибыли?
Четвертый этап	Что думает конкурент: предположения конкурента о своем положении на рынке и об отрасли в целом
Пятый этап	Прогноз действий конкурента

На ежегодной основе в ООО «Мостоотряд-43» рекомендуется проводить более простой мониторинг основной деятельности конкурентов. К основным мероприятиям такого анализа относятся:

- характеристика внутриотраслевой конкуренции и ее прогноз;
- составление конкурентной карты рынка;
- выбор ключевых, косвенных и прямых конкурентов;

- сравнительный анализ отдельного продукта и полного ассортимента компании с прямыми и косвенными конкурентами;
- сравнительный анализ условий ценообразования и ценовых стратегий;
- сравнительный анализ дистрибуции и распределения продукта;
- сравнительный анализ позиционирования и сформировавшегося имиджа бренда;
- сравнительный анализ методов и используемых каналов продвижения, в том числе и бюджетов;
- сравнительный анализ целевой аудитории, осведомленности и приверженности к продукту;
- сравнительный анализ используемых технологий, качества персонала и прочих ресурсов;
- составление укрупненного сравнительного SWOT анализа конкурентов;
- анализ конкурентных преимуществ предприятия [ 18 ].

Кроме рассмотренных, при оценке конкурентных преимуществ могут использоваться метод Маркетинг Микс, метод GAP-анализа, метод матрицы BCG, модель Томпсона и Стрикленда, матричная модель МакКинси DPM, модель "7S" МакКинси, модель PIMS-анализа, модель ADL/LC, модель анализа портфеля заказов П. Кралича, модель Хофера-Шенделя.

Таким образом, для совершенствования технологий и методов осуществления конкурентной разведки на предприятии в ООО «Мостоотряд-43» целесообразно применение наиболее эффективных методов конкурентной разведки по опыту других российских компаний, а также применение углубленного анализа деятельности конкурентов на основе научных приемов.

## Заключение

Конкурентная разведка – это система сбора и обработки данных, полученных из разных источников и предназначенных для выбора решения с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Сущность конкурентной разведки как экономической категории заключается в том, что она представляет собой особый вид деятельности, направленный на информационное обеспечение управления хозяйствующим субъектом с целью повышения его конкурентоспособности.

Конкурентная разведка – это комплекс адаптированных к гражданскому обороту методов и приемов работы государственной разведки, направленных на сбор и обработку данных из различных источников, с целью информационной поддержки выработки управленческих решений, проводимых в рамках закона и с соблюдением этических норм (в отличие от промышленного шпионажа); а также результаты деятельности структурного подразделения предприятия, выполняющего эти функции.

К основным преимуществам, получаемым предприятием от конкурентной разведки можно отнести: прогнозирование изменений на рынке по средствам мониторинга среды, прогнозирование действий конкурентов и поставщиков, выявление новых или потенциальных конкурентов, возможность применять опыт успешных действий и ошибок других предприятий, своевременное получение информации о патентах и лицензиях, что дает дополнительные преимущества при выходе предприятия на мировой рынок, своевременное отслеживание изменений в политической сфере и законодательстве, что существенно предотвращает возможные проблемы фирмы, выявление слабых сторон компании и превращение их в сильные, контроль за потенциальными источниками утечки конфиденциальной информации через сотрудников фирмы, выявление слабых сторон конкурентов и принципов построения его рекламы, формирование информационной базы о деятельности и доходах партнеров и

клиентов с целью избегания связей с криминальными проявлениями и др.

Конкурентная разведка может проведена следующими методами: получение информации из системы Интернет из поисковых машин Интернета общего назначения (социальных сетей, блогосферы, интернет-форумов, сервисов коммуникаций, интернет-сайтов, скачанных с сайта файлов); получение информации из печатных и электронных средств массовой информации; получение информации из официальных отчетов компаний; получение информации на выставках и конференциях; получение информации из бесед с людьми; установление долговременных отношений и привлечение людей к сотрудничеству.

Широкое распространение конкурентной разведки позволит повысить экономические результаты деятельности компаний, что обеспечит развитие экономики в целом. При этом применение электронного справочника технологий конкурентной разведки обеспечит возможность с минимальными потерями рабочего времени проводить сбор разнообразной информации о деятельности конкурентов законными способами с целью применения ее в своих целях.

Осуществление конкурентной разведки дает определенный круг выгод, приобретаемых компанией посредством использования результатов конкурентной разведки. Оценить эффект от осуществления конкурентной разведки на предприятии можно на основе оценки сумм полученной дополнительной прибыли, роста рентабельности производства, фактов предвидения угроз и нахождение путей их избегания, повышения конкурентоспособности бизнеса, повышения жизнестойкости компании, снижения финансовых рисков и повышение финансовой устойчивости, формирования новых конкурентных преимуществ, снижения транзакционных издержек за счет экономии на сборе и обработке бизнес-информации, повышения эффективности рекламной деятельности.

Основным видом деятельности компании является строительство жилых и нежилых зданий. ООО «Мостоотряд-43» осуществляет:

строительные работы по строительству автомобильных дорог и автомагистралей; строительные работы по строительству мостов и тоннелей.

ООО «Мостоотряд-43» - современная, конкурентоспособная компания, обладающая мощной, постоянно обновляющейся производственной базой, регулярно участвует в торгах.

Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Мостоотряд-43» позволяет сделать вывод, что предприятие наращивало величину собственного капитала за счет накапливания нераспределенной прибыли прошлых лет, что является положительно отражается на уровне финансовой устойчивости и экономической безопасности предприятия.

В 2014 году уровень вероятности банкротства по модели Альтмана в ООО «Мостоотряд-43» была очень высоким. Динамика коэффициента вероятности банкротства в 2015 и 2016 гг. была положительной, вероятность банкротства ООО «Мостоотряд-43» стала «возможной».

Специфика деятельности ООО «Мостоотряд-43» связана с тем, что предприятием большой объем своих строительных работ и услуг реализует для государственных или муниципальных нужд. Для получения заказа на выполнение работ и услуг ООО «Мостоотряд-43» необходимо участвовать в процедуре государственных закупок, которая представляет собой конкурентную форму размещения заказов на выполнение работ, оказание услуг на принципах состязательности, справедливости и эффективности.

В ООО «Мостоотряд-43» конкурентная разведка представляет собой систему обеспечения экономической безопасности, а также сбора, хранения, обработки и представления данных, необходимых для принятия управленческого решения.

Применение методов конкурентной разведки ООО «Мостоотряд-43» повышают эффективность деятельности.

Эффективность конкурентной разведки предприятия – это степень достижения цели разведки, измеряемая отношением эффекта к обусловившим его затратам. В соответствии с целями осуществления

конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд - 43» эта эффективность по своему содержанию отражает рыночные и экономические успехи бизнеса.

В целом, можно сделать вывод, что эффективность конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» в 2014-2016 гг. являлась удовлетворительной, предприятие стабильно работало, развивалось, имело не самый высокий риск банкротства и достигало намеченных рыночных и экономических целей. Главным и наиболее значимым критерием эффективности деятельности конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» служит соответствие выполненных действий и полученных результатов стратегическим приоритетам компании. Можно констатировать, что результаты конкурентной разведки на предприятии в 2014-2016 гг. частично отвечали стратегическим целям предприятия. Следовательно, существует объективная необходимость для разработки направлений совершенствования конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43».

Практика ведущих мировых корпораций убедительно свидетельствует о том, что в системе обеспечения экономической безопасности конкурентная разведка должна быть выстроена не как «обслуживающая» система, а как «активная» система. Конкурентная разведка должна быть настолько активной, насколько это только возможно. Только в этом случае конкурентная разведка будет способна обеспечить компании устойчивый экономический рост, увеличение прибылей, сохранение и укрепление конкурентного иммунитета.

Для совершенствования технологий и методов осуществления конкурентной разведки в ООО «Мостоотряд-43» целесообразно предложить применение углубленного анализа деятельности конкурентов на основе научных приемов: PEST-анализа, методике М.Портера, а также наиболее эффективных методов конкурентной разведки по опыту других российских компаний.

### Список использованных источников

1. О безопасности»: Федеральный закон Российской Федерации от 28 декабря 2010 г. №390-ФЗ. - Режим доступа: <http://www.scrf.gov.ru/documents/1/111.html>.
2. О коммерческой тайне: Федеральный закон от 29.07.2004 N 98-ФЗ (в ред. от 12.03.2014 № 35-ФЗ).
3. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 01.05.2017 № 83-ФЗ)
4. Арбатов, А.А. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник. - М.: БИНОМ, 2015. - 815 с.
5. Баяндин Н., Креопалов В., Куликова С. Конкурентная разведка как основной элемент информационного противоборства в бизнесе // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2017. – № 1. – С. 38-42.
6. Баяндин Н.И., Кретов В.С. Мониторинговая система ведения конкурентной разведки для предприятий малого бизнеса // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. – 2012. – № 12. – С. 25-28.
7. Березовенко К.В., Галимов С.К. Особенности конкурентной разведки в России // Научно-методический журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 3046-3050.
8. Богомолов В.А. Экономическая безопасность и масштабы теневой экономики России / В.А. Богомолов: монография – Ярославль, 2014. – 508 с.
9. Боровиков Н.В., Падерин А.В. Патентная конкурентная разведка // Право и кибербезопасность. – 2013. - № 2. – С. 51-54.
10. Браницкий Я.В. Конкурентная разведка. Взгляд со стороны // Интернет-ресурс: <http://www.rscip.ru/base/A2082661-3279046.html> (Дата обращения: 18.02.2017).
11. Бусарев Г.Г. Современные методы конкурентной разведки и

изучения мировых технологий // Каучук и резина. – 2013. - № 6. – С. 34-36.

12. Важенин С.Г., Важенина И.С., Атнагулова Д.М. Позиционирование конкурентной разведки в экономическом пространстве // Журнал экономической теории. – 2012. № 1. – С. 42-50.

13. Василенко Ю.А., Белова Н.Н. Конкурентная разведка как инструмент обеспечения экономической безопасности // Университетская наука. – 2016. – № 1. – С. 109-113.

14. Вечканов Г.С. Экономическая безопасность: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2013. – 384 с.

15. Гапоненко В.Ф., Беспалько АЛ., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. - М.: Изд-во «Ось-89», 2016. - 208 с.

16. Гордиенко Д.В. Основы экономической безопасности государства. Курс лекций: учеб.-методич. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 224 с.

17. Давыдова Л.В., Курбатов В.Л. Закономерности развития современного предпринимательства. Экономические и гуманитарные науки. – 2015. – № 4 (279). – С. 102-107.

18. Джахуа Д.К., Крыжановский О.В., Чулюков В.А. Этапы аналитической работы службы конкурентной разведки. // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. - № 1-3 (32). – С. 32-33.

19. Джилад Б. Конкурентная разведка. Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.

20. Доронин А. И. Бизнес-разведка. – М.: Ось-89, 2013. – 704 с.

21. Дубкова К.И. Конкурентная разведка в условиях гиперконкуренции // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2015. - № 7-1. – С. 144-146.

22. Дудин М.Н. Экономическая безопасность России: угрозы национальным интересам и их отражение / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников, Сидоренко В.Н. // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие) – 2014. - № 20. – С. 98-106.

23. Зинченко Е.А., Власова М.С. Экономическая безопасность предприятия // Ученые записки Международного банковского института. – 2014. – № 10. – С. 91-97.

24. Зюкин С.Г. Конкурентная разведка как инструмент маркетинга: монография / С.Г. Зюкин, Р.Р. Толстяков. – Тамбов: Издательство Першина Р.В., 2013. – 67 с.

25. Зюкин С.Г. Обеспечение маркетинговой безопасности методами конкурентной разведки // Вопросы современной науки и практики. – 2013. – Вып. № 2 (46). – С. 45-48.

26. Зюкин С.Г. Конкурентная разведка как результат легализации промышленного шпионажа // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: материалы XIV Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск. – 2012. – С.109-112.

27. Илышев А. М., Илышева Н. Н., Селевич Т. С. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России. / М.: Финансы и статистика, 2010. – 480с.

28. Каболов А.И. Промышленный шпионаж и конкурентная разведка в деятельности предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 39. – С. 76-84.Ф

29. Каспаров И.В. Условия успешного внедрения практики конкурентной разведки в систему управления предприятием // Научная мысль XXI века: конвергенция знаний: Материалы Международной научно-практической конференции НИЦ "Поволжская научная корпорация". – 2016. – С. 84-85.

30. Катышев М.В. Вопросы и ответы по конкурентной разведке / М.В. Катышев // Защита информации. Конфидент. – 2012. – № 4. – С. 27 – 35.

31. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. Монография. — К.: Либра, 2013. — 280 с.

32. Конкурентная разведка: учеб. пособие: [в 2 ч.] / под ред. Е. Л.

Ющука, А. А. Мальцева; [авт. кол. : Е. Л. Ющук, Д. В. Петряшов, А. В. Кузин и др.] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург, 2015. – Ч. 1. – 210 с.

33. Корнилов М.Я. Экономическая безопасность России: основы теории и методологии исследования: Учебное пособие. Издание второе, стереотипное. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 154 с.

34. Кочергина Т.Е. Экономическая безопасность / Кочергина Т.Е. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 445 с.

35. Кохно П.А., Креопалов В.В. Менеджмент конкурентной разведки в инновационном производстве // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. – 2015. - №2. – С. 25-37.

36. Кришталюк, А.Н. Правовые аспекты системы безопасности: курс лекций / А.Н. Кришталюк ; Межрегиональная Академия безопасности и выживания. - Орел : МАБИВ, 2014. - 204 с.

37. Кузнецов А.Н. Конкурентная разведка как важный элемент эффективной системы управления предприятием // Инновационные механизмы решения проблем научного развития: сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. – 2016. – С. 142-144.

38. Кузнецова И.В. Стратегическое развитие предприятия как важная детерминанта его конкурентного преимущества // Современное конкурентное развитие экономики и общества: Мат - лы межд. науч. - практ. конф., 2015. – С. 80 - 86.

39. Кузнецова Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства: монография / Е.И. Кузнецова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.

40. Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: Учебник – 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Экономика, 2013. – 604 с.

41. Кэлоф Д., Ричардс Г., Смит Д. Форсайт, конкурентная разведка и бизнес-аналитика – инструменты повышения эффективности отраслевых программ // Форсайт. – 2015. – Т. 9. – № 1. – С. 68-81.

42. Левкин И.М., Микадзе С.Ю. Добывание и обработка информации в деловой разведки. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 460 с.

43. Лемке Г. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства / Московская Финансово-Промышленная Академия. – 2011. – 352 с.

44. Логунов, А.Б. Региональная и национальная безопасность: учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, 2016. – 432 с.

45. Магомедова Д.М. Конкурентная разведка - инновационный механизм удовлетворения информационных потребностей бизнеса // Креативная экономика. – 2012. – № 3 (63). – с. 21-26.

46. Магомедова Д.М. Конкурентная разведка – система удовлетворения информационных потребностей // Труды IV Всероссийской Зимней школы по институциональной экономике. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2011. – С. 67-70.

47. Маслов Д.Г., Тусков А.А., Дивненко З.А., Юдина Е.С. Конкурентная разведка в Интернете: технологии и инструменты поиска информации // Фундаментальные исследования. – 2015. - № 5-3. – С. 631-634.

48. Маханько Г.В. Экономическая безопасность и конкурентоспособность региона как важнейшая составляющая экономической безопасности России // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 105. – С. 236-251.

49. Нежданов И.Ю.: Технологии конкурентной разведки [Электронный ресурс]. – 2015. - <http://www.razvedka-internet.ru/Presentations/Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf>.

50. Нежданов И. Ю. Информационная война [Электронный ресурс]. – 2013. – №3. – URL: [http://analitirus.blogspot.ru/2013/03/blog-post\\_16.html](http://analitirus.blogspot.ru/2013/03/blog-post_16.html) (дата обращения: 10.04.2017).

51. Никулина Е.В., Чистникова И.В. Управление реализацией инновационных проектов по развитию производства // Научное обозрение. – 2015. - № 18. – С. 299-303.

52. Новосельцев В.И., Скоробогатова Д.А. Количественная оценка влияния бизнес-разведки на конкурентную борьбу // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2014. – № 13. – С. 160-162.

53. Орехова Т.Р. Экономическая безопасность современной России в условиях кризиса: Монография / Т.Р. Орехова, О.В. Карагодина, В.И. Орехов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 105 с.

54. Парфенова Е.Н., Макаренко Р.И. Конкурентная разведка в системе обеспечения стратегического развития предприятия // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2016. – № 6-1 (85). – С. 186-189.

55. Панюкова В. Коммерческая разведка – мощное оружие конкурентной борьбы / В. Панюкова // Российская торговля. – 2015. - N 10 - С. 60 - 64.

56. Петренко А.П. Оценка достоверности информации в системе конкурентной разведки // Вопросы экономики и права. – 2015. - № 84. – С. 92-95.

57. Подоляк О.О. Конкурентная разведка. Учебное пособие / О. О. Подоляк, Е. Ю. Кузнецова. – Екатеринбург: УрФУ, – 2012. – 93 с.

58. Родионова Л.Н., Сягаев А.А. Использование конкурентной разведки при построении стратегии развития предприятия // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2013. – Т. 17. – № 7 (60). – С. 72-75.

59. Романов В.В., Потапенко А.М., Кравцов А.А. Бизнес: особенности конкурентной разведки в России // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2015. – № 3 (16). – С. 156-160.

60. Русецкая И.А., Туманова А.В. Анализ необходимости создания подразделения конкурентной разведки на предприятии // Современные

проблемы и задачи обеспечения информационной безопасности труды Международной научно-практической конференции «СИБ - 2016». – 2016. – С. 42-47.

61. Соложенцев Е.Д. Топ-экономика, управление экономической безопасностью социально-экономических систем // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2015. – № 2-1 (10). – С. 31-41.

62. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы// Вестник МГУ. – 2015. - №5. – С. 88-94/

63. Уразгалиев В.Ш. Экономическая безопасность. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 376 с.

64. Филимонова Е.В. Экономическая эффективность конкурентной разведки как основного инструмента повышения конкурентоспособности на международном рынке // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. – 2013. – № 2 (6). – С. 96-105.

65. Хачатурян М.В. Особенности управления экономической безопасностью хозяйственной системы России в условиях интеграции со странами Евразийского экономического союза // Государство и бизнес. Современные проблемы экономики Материалы VII Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ, Факультет экономики и финансов. – 2015. – С. 15-21.

66. Экономическая безопасность хозяйственных систем: учебник / под общ. ред. проф. А. В. Колосова. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 446 с.

67. Ющук Е.Л. Краткая история развития конкурентной разведки в России. [Электронный ресурс]. – 2015. - <http://www.razvedka-internet.ru/Presentations/Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf>

## **Приложения**

## Приложение 1

Таблица 1

## Представления различных авторов о понятии конкурентная разведка

	Авторы	Содержание понятия «конкурентная разведка»
1.	В.И. Ярочкин Я.В. Бузанова	Комплекс человеческих, материальных и информационных ресурсов, технических средств и технологий, процедур, методов и организационно-правовых мер, позволяющих корпорации вести конкурентную разведку <sup>1</sup>
2.	А.И. Доронин	Организационная структура, занимающаяся вопросами сбора, проверки (верификации), обработки, анализа и синтеза данных по различным аспектам хозяйственной деятельности предприятия с дальнейшим использованием полученной информации для решения конкретных задач его хозяйственной деятельности <sup>2</sup>
3.	К. Боган М. Инглиш	Систематический процесс поиска идеальной практики (используемой в различных видах деятельности), наилучших практических приемов, прогрессивных идей и высокоэффективных операционных процедур, которые позволяют добиться высоких результатов <sup>3</sup>
4.	Е.Л. Ющук	Систематический, непрерывный процесс по этичному и законному сбору информации об основных составляющих бизнеса, таких как покупатели, конкуренты, противники, персонал, технологии и вся окружающая бизнес-среда <sup>4</sup>
5.	Г.Э. Лемке	Деятельность, направленная на обеспечение стратегии и коммерческого успеха предприятия, осуществляемая в целях приобретения стратегического (тактического или конкурентного) преимущества над потенциальным противником (конкурентом и т.п.), выявления возможных рисков и новых возможностей для предприятия и управления ими <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. – М.: Ось-89, 2005. – С.6.

<sup>2</sup> Доронин А.И. Бизнес разведка. – М.: Ось-89, 2006. – С.43.

<sup>3</sup> Боган К., Инглиш М. Бизнес разведка. Внедрение передовых технологий: пер. с англ. / Кристофер Боган, Майкл Инглиш; под общей ред. Б.Л. Резниченко. – М.: Вершина, 2006. – С.14.

<sup>4</sup> Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. – М.: Вершина, 2006. – С.18.

<sup>5</sup> Лемке Г. Э. Что такое коммерческая разведка и чем она не является // Интернет-ресурс: <http://www.rscip.ru/base/A7073057-6868281.html> (Дата обращения: 5.06.2009).

	Авторы	Содержание понятия «конкурентная разведка»
6.	Н.И. Борисов	Маркетинговый инструмент изучения конкурентной среды, представляющий собой целенаправленный сбор информации о конкурентах для принятия управленческих решений по дальнейшей стратегии и тактике ведения бизнеса <sup>6</sup>
7.	Т. Куглякова	Постоянный процесс сбора, обработки, оценки и накопления данных, их анализа с целью принятия оптимальных решений <sup>7</sup>
8.	Т. Сухадолец	Узкое направление, которое должно отвечать основной цели — построению системы борьбы с конкурентами, т.е. создания комплекса мероприятий по получению и обработке данных о конкуренте: имущественных, финансовых и управленческих ресурсах, возможностях и уязвимости, а также о ближайших и стратегических планах <sup>8</sup>
9.	А.Е. Игнатъев	Набор методов для анализа конкурентов, который удовлетворяет требованиям времени и политики предприятия <sup>9</sup>
10.	В.Л. Берсенёв Е.Л. Ющук	Особый вид предпринимательской деятельности, направленной на информационное обеспечение управления хозяйствующим субъектом с целью повышения его конкурентоспособности <sup>10</sup>
11.	Ю.П. Воронов	Реализация системной программы сбора, анализа и распределения информации о деятельности конкурентов и общих тенденциях бизнеса, связанных с целями конкретной компании <sup>11</sup>

<sup>6</sup> Борисов Н. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы: цели, задачи, методы, приемы / Н. Борисов // Управление персоналом. – 2005. – № 1-2.

<sup>7</sup> Куглякова Т. Методы деловой разведки // Услуги и цены. – 2004. – № 25.

<sup>8</sup> Сухадолец Т. А нужна ли разведка? // Интернет-ресурс: <http://bre.ru/security/22365.html> (Дата обращения: 17.03.2008).

<sup>9</sup> Игнатъев А.Е. Конкурентная разведка на предприятии // Интернет-ресурс: [http://www.marketing\\_competition.nov.ru/libresearch/competition\\_firm.htm](http://www.marketing_competition.nov.ru/libresearch/competition_firm.htm) (Дата обращения: 17.05.2005).

<sup>10</sup> Берсенёв В.Л., Ющук Е.Л. Феномен конкурентной разведки: основы теоретического анализа: препринт. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2009. – С.16.

<sup>11</sup> Аверкович Е. Разведка по-деловому // Управление персоналом. – 2003. – № 12.

	Авторы	Содержание понятия «конкурентная разведка»
12.	Р.В. Ромачев И.Ю. Нежданов	Определять истинное положение дел по вторичным, ничего, казалось бы, не значащим признакам и, как следствие, видеть дальше своего конкурента и есть то преимущество, которое делает фирмы конкурентоспособными. А это не что иное, как конкурентная разведка <sup>12</sup>
13.	А.Е. Кирьянов	Экономическая категория, обозначающая процесс сбора и обработки информации исключительно бизнесом, легальными и этичными методами, в режиме секретности, при котором явления и тенденции рассматриваются с точки зрения конкуренции, конкурентной борьбы, а результатом деятельности является приобретение конкурентного преимущества хозяйствующим субъектом, ведущим конкурентную разведку <sup>13</sup>
14.	Российское общество профессионалов конкурентной разведки (РОПКР)	Проводимые на постоянной основе сбор информации и исследования рынка и всей деловой среды, с целью выявления реальных и потенциальных факторов, которые влияют или могут повлиять на способность компании успешно конкурировать на данном рынке <sup>14</sup>
15.	The Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)	Систематическая и этичная программа по сбору, анализу и управлению информацией о всевозможных участниках конкурентного поля, которая может быть использована компаниями при планировании своей деятельности и принятии управленческих решений <sup>15</sup>

<sup>12</sup> Ромачев Н.Р., Нежданов И.Ю. Конкурентная разведка. – М.: Ось-89, 2007. – С.9

<sup>13</sup> Кирьянов А.Е. Конкурентная разведка на предприятиях в условиях глобализации экономики: организационно-методическое обеспечение: дис. ... канд. экон. наук. – Кострома: КГТУ, 2006. – С.32.

<sup>14</sup> Интернет-ресурс: <http://www.rscip.ru> (Дата обращения: 4.05.2007).

<sup>15</sup> Интернет-ресурс: <http://www.scip.org/> (Дата обращения: 4.05.2007).



Рис. 1. Характерные особенности и проблемы конкурентной разведки в России

## Приложение 3

## Таблица

## Программные продукты, ориентированные на сбор и обработку данных

Программные продукты, их возможности	Разработчик, стоимость
« <b>CronosPlus</b> ». Поиск по нескольким связанным таблицам, банкам данных, структурирование банка информации, разделение банка данных на несколько связанных баз; получение информации в виде таблицы, отчета, иерархического дерева (сетевая модель данных); контроль несанкционированного доступа к данным.	« <b>Кронос-Информ</b> », 300-3000 у.е.
« <b>Cros</b> ». Поиск и обработка документов по создаваемым разделам; поиск по нескольким базам данных; хранение оригиналов документов внутри системы; работа с документами различных форматов.	« <b>Кронос-Информ</b> », 150-1500 у.е.
« <b>Intellectum.BIS</b> ». Сбор сведений из различных источников (базы данных СМИ, web-ресурсы, тематические, например ВЭД, неструктурированные источники); построение отчетов и причинно-следственных цепочек данных; накопление и хранение данных, рубрикация архивов.	« <b>Информбюро</b> », серверная установка на минимальное количество лицензий (5 пользователей), 2,5 тыс. у.е.
ИПС « <b>Артефакт</b> ». Полнотекстовая информационно-поисковая система в режиме онлайн; настройка исходя из потребностей пользователя; поиск по нескольким базам данных одновременно; поиск по ФИО, а также на основе типовых запросов; морфоанализ; фильтр дублей документов; представление результатов в виде страниц-отчетов.	« <b>Интегрум</b> », 20-40 тыс. у.е.
« <b>Контур.ПРО</b> ». Программный комплекс оценки состояния основных компонентов коммерческой безопасности компании; результат работы – комплексное заключение, содержащее независимую квалифицированную оценку системы безопасности фирмы.	<b>АРСИН</b> , от 70 у.е.
ИАС « <b>Медialogия</b> ». Мгновенный мониторинг СМИ (онлайн- и офлайн-издания); наличие центра обработки данных; конструктор отчетов (моделирование запросов и составление отчетов, в том числе в виде графиков и карт); наличие хранилища информации.	<b>IBS</b> , 2 тыс. у.е. в месяц за 1 рабочее место
« <b>Монитор</b> » Постановка системы конкурентной разведки, включающая поиск информации по различным базам данных; информационно-аналитическая поддержка предприятий: анализ изменений на рынке, конкурентная среда.	<b>АРСИН</b> , 5-25 тыс. у.е.

## ПОЛОЖЕНИЕ

### Об информационно-аналитическом подразделении фирмы

#### I. Общие положения

Информационно-аналитическое подразделение фирмы является самостоятельным структурным подразделением.

#### II. Задачи

Обеспечение руководящих работников и ведущих специалистов предприятия специально подготовленной информацией, необходимой для принятия решений при формировании технической политики, определения перспектив развития предприятия и управления производством, а также содействия решению производственных проблем, стоящих перед предприятием.

#### III. Структура

1. Структуру и штатную численность информационно-аналитического подразделения утверждает руководство фирмы с учетом реальных потребностей и конкретных возможностей.

2. Информационно-аналитическое подразделение может включать в себя справочно-информационный фонд, научно-техническую библиотеку и другие составляющие элементы.

#### IV. Функции

1. Участие в решении задач маркетинга продукции предприятия.
2. Обеспечение условий по реализации собственной программы маркетинга информационной продукции.
3. Подготовка аналитических и рекламных материалов.
4. Выявление потребностей руководителей и специалистов предприятия в научно-технической и экономической информации,

**Продолжение прил. 4**

необходимой для исследования конъюнктуры рынка и изучения проблем конкурентоспособности продукции предприятия, разработки конструкторских и технологических проектов, принятия технических и организационных решений, подготовки мероприятий по совершенствованию производственных процессов, организации труда и управления предприятием.

5. Создание справочно-информационного фонда предприятия.
6. Обеспечение внедрения современных информационно-поисковых систем.
7. Систематическое пополнение справочно-информационного фонда на основе тематических планов комплектования отечественными и зарубежными материалами и использование новых информационных технологий.
8. Проведение исследования рынка информационных услуг и маркетинга информационной продукции и услуг предприятия.
9. Сбор, систематизация, изучение и обобщение информационных материалов.
10. Подготовка рефератов и аннотаций, тематических обзоров о состоянии и тенденциях развития производства.
11. Проведение работы по сопоставлению результатов деятельности предприятия с достижениями аналогичных отечественных и зарубежных предприятий.
12. Подготовка материалов о передовом производственном опыте.
13. Ведение учета эффективности использования на предприятии информационных материалов о достижениях науки и техники, передовом производственном опыте.
14. Подготовка отчетности об информационно-аналитической работе.

**V. Права**

**Продолжение прил. 4**

1. Контролировать использование информационных материалов в подразделениях предприятия.

2. Требовать от структурных подразделений предприятия предоставления материалов, сведений, информации, необходимых для деятельности подразделения.

**VI. Ответственность**

1. Начальник информационно-аналитического подразделения несет ответственность за добросовестное и своевременное выполнение функций, возложенных на подразделение.

2. На начальника подразделения возлагается ответственность за соблюдение действующего законодательства, выполнение приказов и указаний руководства предприятия, предоставление достоверной информации о деятельности подразделения.