

Міністерство внутрішніх справ України
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Л. В. Рибальченко, О. О. Косиченко

**ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Навчальний посібник

Дніпро
2023

УДК 338:004
Р 49

*Рекомендовано до друку
Науково-методичною радою
Дніпропетровського державного
університету внутрішніх справ
(протокол № 9 від 22.05.2023)*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Євген Гаврилюк, начальник Управління інформаційно-аналітичної підтримки ГУНП в Дніпропетровській області, полковник поліції;
доктор економічних наук, професор **Костянтин Жадько**, завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємства Університету митної справи та фінансів;

доктор фізико-математичних наук, професор **Юрій Базилевич**, професор кафедри автоматизації та комп'ютерно-інтегрованих технологій Придніпровської державної академії будівництва та архітектури.

Рибальченко Л. В., Косиченко О. О.

Р 49 Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. / Л. В. Рибальченко, О. О. Косиченко. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. 120 с.

ISBN 978-617-8035-80-8

У посібнику викладено основні принципи здійснення інформаційно-аналітичної діяльності в підприємстві та в інших галузях. Також у низці розділів описуються методи та прийоми ділової розвідки, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки підприємств.

Призначено для здобувачів вищої освіти усіх форм навчання.

ISBN 978-617-8035-80-8

© Автори, 2023
© ДДУВС, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ	7
1.1. Загальна характеристика інформаційно-аналітичної роботи	7
1.2. Формулювання принципів інформаційно-аналітичної роботи	8
1.3. Суть процесу мислення в інформаційній роботі	9
Розділ 2. ОСНОВНІ ЕТАПИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ	12
2.1. Структура постановки завдання при інформаційно-аналітичній роботі	12
2.2. Причини змінювання інформації	14
2.3. Класифікація інформації	18
Розділ 3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДІЛОВОЇ РОЗВІДКИ	19
3.1. Визначення та основні поняття ділової розвідки	19
3.2. Причини виникнення ділової розвідки	26
3.3. Мета і завдання ділової розвідки	27
3.4. Історія розвитку ділової розвідки	28
3.5. Ділова розвідка та промислове шпигунство	33
Розділ 4. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ – ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕНЬ ДІЛОВОЇ РОЗВІДКИ	36
4.1. Конкуренція як двигун ринкових відносин	36
4.2. Основні моделі ринку	39
4.3. Способи ведення конкурентної боротьби	41
4.4. Несумлінна конкуренція	48
4.5. Основні форми несумлінної конкуренції	53
4.6. Моделі конкуренції Майкла Портера	60
4.6.1. Напрямки конкурентної стратегії та стратегічні рішення	61
4.6.2. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера	62
4.6.3. Специфіка моделі Портера для українських умов	63
4.6.4. Методика виявлення загроз на основі використання моделі п'яти сил Портера	64
4.6.5. Традиційні переваги конкретної держави	65
4.6.6. Взаємозалежні розширені фактори конкурентної переваги	66

Розділ 5. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР	67
5.1. Нормативно-правові документи та закони щодо інформаційної безпеки України	67
5.2. Види інформації	68
5.3. Відкрита і закрита інформація	69
5.4. Інформаційно-аналітична інформація	70
5.5. Оцінка та властивості інформації	72
5.6. Класифікація інформаційних джерел	74
5.7. Змінювання інформації та дезінформація	75
5.8. Професійні інформаційні агентства	76
5.9. Професійна база даних Lexis-Nexis	81
Розділ 6. РОЗВІДУВАЛЬНИЙ ЦИКЛ ДІЛОВОЇ РОЗВІДКИ	84
6.1. Розвідка як система та процес	84
6.2. Поняття розвідувального циклу	84
6.3. Основні етапи циклу ділової розвідки	86
6.4. Перешкоди в розвідувальному циклі	98
6.5. Виявлення фальсифікованих даних, що надходять до системи управління компанії та виключення дезінформації керівництва	100
ВИСНОВКИ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	117

ВСТУП

Питання безпеки ведення бізнесу в сучасному світі є одним із найвагоміших. Найважливіше місце у вирішенні цього питання належить інформаційно-аналітичній діяльності із забезпечення економічної безпеки. Водночас досягнення високих економічних та соціальних результатів, забезпечення економічної безпеки, неможливі без використання інформаційно-аналітичної роботи та відповідних технологій у всіх сферах господарської діяльності. Сьогодні важко назвати сферу діяльності, в якій не використовувалася б аналітика. Особливо це стосується сфери управління різними економічними об'єктами, де основними є процеси прийняття рішень на основі отриманої інформації.

Для підготовки фахівців на сучасному рівні недостатньо лише теоретичних знань про сучасні методи фінансового аналізу та фінансового менеджменту, економіко-математичні методи прийняття рішень. Випускників вищих навчальних закладів необхідно навчити правильному використанню інформації та інформаційних систем, дати можливість випробувати отримані теоретичні знання на практиці та самостійно переконатися у справедливості та доцільності реалізованих теоретичних концепцій.

Вивчення поведінки конкурентів з метою виявлення їх можливостей та намірів є однією із найстаріших форм інформаційної діяльності. Із вдосконаленням формування інформаційного суспільства характер цієї діяльності суттєво змінився. З одного боку з'явилися нові засоби отримання та обробки інформації, у тому числі із застосуванням комунікаційних засобів та інформаційних технологій, з іншого боку – різко зріс обсяг інформації, яку необхідно переробити для отримання необхідних даних про конкурентів. Крім того, різко ускладнилася конкурентна обстановка. Вона набула глобального характеру, стала динамічнішою і менш прогнозованою.

В таких умовах необхідні нові підходи до організації процесу отримання та обробки інформації про конкурентів. У той же час ці підходи повинні базуватися на наявному досвіді конкурентної боротьби, відомих формах та способах її інформаційного забезпечення, тобто на тих теоретичних засадах, які в тій чи іншій мірі розроблені фахівцями різних видів розвідки (військової, зовнішньої, політичної, економічної, ділової).

У сучасних умовах життєдіяльності фахівець повинен мати такі знання, які забезпечать:

- глибоке розуміння сутності такого явища як "інформація";
- уміння професійно використовувати загальнонауковий та спеціальний методологічний апарат організації та ведення інформаційної діяльності, можливості існуючих та перспективних інформаційних технологій;
- наявність широкого кругозору у своїй предметній галузі та бажання його постійного розширення;
- уміння оперативно орієнтуватися в постійно зростаючих інформаційних потоках, що циркулюють у природі та суспільстві;
- здатність обирати раціональні режими отримання та обробки інформації;
- здатність грамотно приймати інформаційне рішення, обґрунтовано його викладати в усній та письмовій формах тощо.

У зв'язку з цим у даному навчальному посібнику систематизовано відомі погляди на організацію та ведення ділової (корпоративної, конкурентної) розвідки в нових умовах інформаційного суспільства, що склалося, і викласти їх у стилі теоретичних основ.

Розділ 1 ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ

1.1. Загальна характеристика інформаційно-аналітичної роботи

Безсумнівно, що успіх в економічній діяльності залежить від інформації. Ціль і засіб будь-якої ефективної відповіді на загрозу економічної безпеки – інформація. Ці положення повно відображають суть інформаційно-аналітичного забезпечення економічної діяльності.

Змістом інформаційно-аналітичної роботи є приведення розрізнених відомостей у логічно обґрунтовану систему залежностей (просторово-тимчасових, причинно-наслідкових та інших), що дозволяють дати правильну оцінку як усієї сукупності фактів, так і кожному з них окремо.

Технологія інформаційно-аналітичної роботи полягає в одержанні нового знання (вихідної інформації); це складний процес, що забезпечує дослідження та має певну логічну послідовність.

Під проведенням інформаційно-аналітичного дослідження розуміється система взаємопов'язаних операцій, які утворюють технологічний цикл відбору, угруповання інформації про події, явища, процеси, де кожен факт знаходить своє місце і пов'язаний з попередніми та подальшими обставинами у просторово-часовій та причинно-наслідковій залежності.

Основні функції інформаційно-аналітичної роботи:

- *сигнальна функція* – концентрація уваги на причинах, що характеризують тероризм і його прояви;
- *інформаційна функція* – інформування підрозділів про ситуацію, що склалася;
- *забезпечення аналітичного супроводу* комерційних операцій;
- *прогностична функція* – прогноз розвитку ситуації на певний період часу;
- *супровід* баз даних.

1.2. Формулювання принципів інформаційно-аналітичної роботи

Формулювання принципів інформаційно-аналітичної роботи дозволяє прийти до взаєморозуміння аналітиків, підвищити якість даної роботи. Розглянемо найважливіші з них.

Відповідність обраної методики мети аналізу. Шляхи рішення того чи іншого завдання, поставленого перед аналітиком, залежать від мети і характеру використання кінцевих результатів.

Використання в процесі аналізу єдиного понятійного апарата. Необхідна єдина термінологія для тих самих процесів або явищ, що характеризують економічну діяльність.

Повнота аналізу. Ретельне дослідження всіх джерел, з яких можна почерпнути відомості, з метою з'ясування ймовірних можливостей і меж використання кожного з них, визначення – у якому ступені, повідомленні ними відомості підтверджують або спростовують один одного, а якщо необхідно, зіставити їх з даними попередніх періодів або аналогічними даними, наприклад, по інших відомствах.

Глибина аналізу. Визначення рушійних сил подій, причинно-наслідкових зв'язків, створення ясної для кінцевого користувача ситуації, що склалася, й можливих напрямків її подальшого розвитку.

Обґрунтованість аналітики на діалектичному рівні. Виявлення тенденцій розвитку ситуації, прогноз можливих подій, рекомендації з подальшої поведінки кінцевих користувачів інформації з урахуванням факторів, що мають матеріальне втілення.

Об'єктивність аналізу. Абстрагування від особистих здібностей аналітика, суспільної думки та інших суб'єктивних факторів, керівництво тільки наявними відомостями, які максимально наближають результат до об'єктивної істини.

Урахування імовірного характеру отриманих висновків. Завжди необхідно вказувати, з яким ступенем імовірності отримана вихідна інформація відповідає об'єктивній істині.

Своєчасність. Вивчення тих явищ і процесів, результати аналізу яких можуть бути використані в реальному часі.

Формулювання у звіті лаконічних чітких висновків, зрозумілих кінцевому користувачеві і придатних для використання відповідних цілей і завдань комерційної діяльності.

Інформаційно-аналітична робота, як процес пізнання об'єктивної реальності, здійснюється за законами діалектики, формальної логіки, із

застосуванням загальнонаукових методів дослідження. Закони і методи розумової діяльності, а також технічні засоби, на основі яких обробляються фактичні дані з більш високою якістю, що дозволяють витягти з неї все, що вона може дати, становлять **засоби** інформаційно-аналітичної роботи.

Як відомо, процес пізнання об'єктивної реальності представляється у вигляді єдності двох сторін – *почуттєвої*, або сенсорної (сприйняття, відчуття), і *раціональної*, або логічної. Причому розбиття пізнавального процесу на сприйняття, уявлення та поняття не означає самостійного існування кожної із названих форм. Усі вони внутрішньо проникають, утворюючи складний синтетичний образ.

1.3. Суть процесу мислення в інформаційній роботі

Суть процесу мислення в інформаційній роботі полягає в тому, щоб взявши певну вихідну інформацію, виявивши ті відомості, яких не вистачає, і здобувши їх (самостійно або за допомогою оперативних підрозділів), отримати ясну картину того, що відбувається. Більш глибоке проникнення в суть речей вимагає розкриття їх внутрішніх зв'язків, закономірностей та суттєвих властивостей. Воно виконується з допомогою операцій мислення – аналізу та синтезу.

Аналіз (від грецького *αναλυσις* – розкладання) – це розкладання предмета на елементи, що утворюють його, з метою розуміння їх місця в системі, виділення серед них найбільш важливих (головних). Інакше кажучи, це «розкладання» даного конкретного предмета чи явища на окремі частини. Аналіз може бути предметним чи логічним, уявним (найширше застосовуваним вивчення соціальних явищ).

Синтез (від грецького *σύνθεσις* – поєднання), на відміну від аналізу, є речовим чи уявним об'єднанням частин предмета, що дозволяє розкрити внутрішні необхідні зв'язки з-поміж них і властиві предмету закономірності. Синтез є побудовою цілого з аналітично заданих елементів з усвідомленням того, як ціле складається з елементів і як відбувається їх взаємодія в рамках цілого.

Аналіз та синтез єдині, оскільки єдині предмет та його компоненти, сторони. Вони – взаємодіючі моменти єдиного аналітико-синтетичного методу наукового пізнання. Їх взаємозв'язок простий: без аналізу немає синтезу, а без синтезу несуттєвий аналіз.

План заходів щодо реалізації поточної оперативної економічної інформації, оцінка доказів, характеристика отриманих даних тощо – все

це синтетичні утворення, без яких залишаються одні, зокрема, механічний набір даних, не організованих в єдину систему.

Один із способів дослідження предмета в його русі та розвитку, його внутрішніх зв'язків – походження від абстрактного до конкретного.

Абстракція (від латинського «абстрактіо», тобто відволікання) – це результат уявного відволікання від одних сторін (рис, якостей) предмета та виділення інших, необхідних та важливих на даному етапі дослідження. У підсумку формується абстрактне поняття, що є важливою формою логічного пізнання. Абстрагування виконується для більш ретельного вивчення явища, як правило, на основі попередньо проведеного аналізу та синтезу. На відміну від абстрактного, конкретне є результатом поєднання виділених у процесі абстрагування понять на щось єдине, цілісне. Конкретне є об'єктом мислення, відображеному у єдності його компонентів, зв'язків і відносин.

Абстрактне і конкретне, як логічні категорії, мають свою основу в об'єктивній дійсності – єдність, цілісність предметів і явищ, наявність у них певних компонентів, частин, сторін. При цьому пізнання предмета (наприклад, пізнання спеціальної мети розвідувальної діяльності конкурента) походить від найпростіших елементарних понять, що відтворюють ті або інші частини, сторони предмета, до більш складних понять, що відображають об'єкт у всій його повноті.

В інформаційно-аналітичній роботі активно застосовуються індукція та дедукція. Індукція (від латинського – «in-ductio», тобто наведення) – це процес руху думки від поодиноких явищ до загальних висновків, засіб отримання загального знання про окремі аспекти (предмети, явища). Індукція дозволяє отримувати нове знання завдяки тому, що отримані знання з її допомогою поширюються на коло нових, ще невивчених предметів. Однак поширюючи знання про один клас предметів на інший, ширший, вона переважно не змінює самого змісту понять, що свідчить про неповноту (обмеженість) індукції. Виникає необхідність доповнення її іншими прийомами дослідження, такими, як аналіз, синтез, узагальнення тощо.

Дедукція (лат. deductio, від deduco — «низводжу, відводжу») – це процес руху думки від загального до одиничного. Якщо є знання про весь клас предметів загалом, саме дедукція дозволяє поширити ці знання на будь-який предмет даного класу. Дедукція використовується як спосіб побудови теорій. Подібно до аналізу та синтезу, індукція та дедукція теж взаємопов'язані. Щоб здобути знання про спільне, необхідно знати одиничне, і навпаки.

Таким чином, можна дійти висновку, що мислення – це процес виробництва умов з логічними операціями в них. Інтелектуальна діяльність людини складається з двох основних видів – **алгоритмічного та евристичного**. Перший конкретно показує, як досягти поставленої мети. Інший – передбачає вирішення нестандартних завдань, шляхи, вирішення яких досліднику невідомі та з якими на практиці він не зустрічався. Алгоритмічний та евристичний види діяльності не виключають, а доповнюють один одного. Евристична діяльність є складним, багатоаспектним і багатоплановим видом інтелектуальної діяльності людини, яка відбувається, прихована і не піддається об'єктивному дослідженню та опису в рамках однієї науки. Евристичні методи значною мірою ґрунтуються на інтуїції. Загадковість інтуїції неодноразово спонукала дослідників, філософів, поетів писати про неї. І найчастіше вона сприймалася як таємничий, надприродний спосіб розуміння істини, який не піддається жодному раціональному поясненню.

У процес мислення, змінюючи його, втручаються **емоції**. Емоції, втім, здатні не тільки спотворювати, але й стимулювати мислення. Відомі приклади того, як під впливом емоційного підйому людина була здатною на несподівані, неординарні вирішення проблем. У процесах мислення емоції особливо виражені в момент знаходження людиною рішення важкого завдання; тут вона виконує евристичну та регулятивну функції. *Евристична* функція емоцій полягає у виділенні деякої зони оптимального пошуку, у межах якої перебуває шукане рішення завдання. *Регулятивна* функція емоцій у мисленні здатна активізувати пошук потрібного рішення в тому випадку, якщо він ведеться в правильному напрямку, і уповільнити його, якщо інтуїція підказує, що обраний хід напрямку думки помилковий.

Одну із класифікацій типів розумової діяльності людей, за ознаками екстраверсії та інтроверсії, домінування раціонального або ірраціонального, емоційного та логічного в процесах мислення запропонував психолог К.Г. Юнг. Він виділив такі типи людей за характером мислення:

- *інтуїтивний тип*: характеризується перевагою емоцій над логікою і домінуванням правої півкулі мозку над лівою;
- *розумовий тип*: йому властиві раціональність і перевага лівої півкулі мозку над правою, примат логіки над інтуїцією і почуттям.

Розділ 2 ОСНОВНІ ЕТАПИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ

2.1. Структура постановки завдання при інформаційно-аналітичній роботі

Першим етапом будь-якої діяльності завжди є постановка завдання. Завдання ставлять, насамперед, керівництво фірми або керівництво підрозділів. Це твердження впливає з того, що аналіз інформації покликаний сприяти успішному існуванню всієї економічної діяльності. Завдання може бути конкретизовано при одержанні додаткової інформації (одержуваної багатьма шляхами, у тому числі шляхом оперативної економічної інформації).

Наступним етапом є організація видобутку, збору та первинна обробка вихідних даних. Первинний збір здійснюється як безпосередньо аналітиком за наявними базами даних і відкритим джерелам, так і за допомогою оперативних підрозділів. Основна аксіома інформаційної роботи – майже завжди можна знайти дані у будь-якому ступені, що мають відношення до питання, яке досліджується, витягти максимальну користь із наявних фактів. Для того, щоб діяти успішно, треба правильно зрозуміти і оцінити явища, а також бачити їх у перспективі і розглядати з декількох точок зору (у тому числі оцінювати ситуацію очима конкурентів і партнерів).

Оцінити інформацію – значить визначити її відповідність обраним критеріям оцінки. Вони формують мотиви службової діяльності, тому службова мета, пов'язана з мотивом, постає у свідомості кожного співробітника як модель створюваної цінності, тобто того, чого змушує його службовий обов'язок. Отже, оціночні критерії, які використовуються співробітником, заздалегідь знаходять ціннісний зміст у первинній інформації, будучи імперативами в процесі її аналізу, оцінки та реалізації (наприклад, звернення до наукових методів дослідження, до видобутку відомостей методами конкурентної розвідки).

З моменту надходження первинної інформації і до прийняття рішення з метою підвищення ефективності економічної діяльності, йде безперервний, цілеспрямований, всебічний процес накопичення,

перевірки та оцінки наявної інформації, що надходить. Загалом перевірка інформації – це дослідження, уточнення, зокрема і з допомогою спеціально проведених додаткових заходів, зіставлення різних видів інформації, усунення протиріч.

Зібрані відомості повинні перевірятися та оцінюватися за критеріями вірогідності, цінності, об'єктивності, повноти, актуальності.

Вірогідність інформації – це показник обґрунтованості, доведеності істинності або хибності інформації, показник того, гідні чи ні відомості довіри у їх істинність або хибність. Як достовірні оцінюються відомості, істинність або хибність яких обґрунтована (доведена) логічними або практичними способами. На практиці в основному застосовуються наступні способи обґрунтування істинності або хибності інформації:

- а) оцінка відомостей з погляду здорового глузду;
- б) оцінка надійності джерел відомостей;
- в) повторний огляд відомостей через інші незалежні джерела інформації.

Здоровий глузд – це сукупність знань, умінь і навичок, які використовують співробітники в практичній діяльності, і які не завжди мають строге наукове обґрунтування.

Надійність різних джерел інформації оцінюється за допомогою різних показників. Так, надійність технічних засобів, як джерел інформації, визначається їх тактико-технічними характеристиками. Надійність же людей включає такі складові:

- а) **політичну надійність** – характеристику відданості справі забезпечення безпеки підприємства і підтверджувальних її практичних дій;

- б) **інтелектуальну надійність** – характеристику стану загальних і спеціальних знань, а також здібностей реалізувати їх практично;

- в) **психологічну і фізичну надійність** – характеристику розумового і фізичного розвитку, загального психічного і фізичного стану, стану психіки, її здатності адекватно відображати і використовувати реальність.

2.2. Причини змінювання інформації

Виділяють низку причин, що сприяють змінюванню інформації. Одну таку помилку називають помилкою перспективи. Вона полягає в тому, що дві однакові події по-різному можуть оцінюватися в залежності від часу подій, що відбуваються. Нещодавня подія зазвичай забувається досить швидко, а нова, яка щойно відбулася, або давно відбулася, згадується легко. Це не випадковість. Ступінь забування або усвідомлення того, що сталося, залежить від дії психофізіологічного механізму негативної індукції, описаного у відповідній літературі. Змінювання інформації також може бути пов'язане з проявом негативних емоцій (гніву, страху, переляку та інші), що негативно змінили події, які відбуваються. Поряд із «помилкою перспективи», психологи відзначають й іншу причину спотворення інформації, яка називається «ефектом випромінювання». Він характеризується тим, що найближчі події можуть дуже змінити події минулого періоду, вносячи помилки в їх сприйняття.

Абсолютно надійних джерел інформації взагалі немає. Тому правильність визначення достовірності інформації значною мірою залежить від того, наскільки точно співробітники знають ступінь надійності своїх джерел. Коли джерелом інформації є людина, то істинність інформації зберігається, якщо вона передається об'єктивно, без власної інтерпретації побаченого або почутого.

Така передача інформації – як фотографія, що з байдужістю зображує і передає «добро» і «зло». Пошук позитивного і негативного змісту інформації є функція професіоналів. Ця робота завжди пов'язана з урахуванням феномену дезінформації – застосуванням конкурентами спеціальних заходів, метою яких є введення в оману, а засобом – спеціально підготовлена хибна інформація, яка називається дезінформацією.

Одним із прикладів оцінки якості джерел інформації може бути наступна система умовних позначок:

- *«дуже надійне джерело»* – означає, що отриманим від нього даним «можна цілком довіряти»;
- *«надійне джерело»* – одержуваної від нього інформації можна довіряти до 90 %;
- *«дуже серйозне джерело»* – можна довіряти на 75% і т.п.

Відомий американський розвідник В. Плетт у науковій праці (Strategic Intelligence Production: Basic Principles. Washington Platt. –

F. A. Praeger, 1957 р. 302) описує буквено-цифрову систему визначення надійності джерела і вірогідності інформації. Надійність джерела інформації позначається буквами від А до F, тоді як вірогідність інформації – цифрами від 1 до 6. Розшифровується таке кодування в такий спосіб:

- А – абсолютно надійне джерело;
- В – звичайно надійне джерело;
- С – досить надійне джерело;
- Д – не завжди надійне джерело;
- Е – ненадійне джерело;
- F – надійність джерела не можна визначити.

Цифрові позначення вірогідності інформації, які ставляться після літер, що позначають надійність джерела, розшифровуються так:

- 1 – вірогідність відомостей підтверджується даними з інших джерел;
- 2 – відомості, імовірно, правильні;
- 3 – відомості, можливо, правильні;
- 4 – сумнівні відомості;
- 5 – відомості неправдоподібні;
- 6 – вірогідність відомостей не можна встановити.

Систематизуючи наявну інформацію, перевіряючи ще раз через інші незалежні джерела, співробітники повинні розуміти, що отримані відомості повинні підтверджувати або спростовувати вихідні дані тільки в основному. Практично не повинно бути збігів у деталях. Інакше сумніви щодо достовірності інформації не зменшаться, а, навпаки, збільшаться. Можуть виникнути підозри в тому, що співробітники мають справу з дезінформацією, з доведенням до них «спрямованої інформації» різними каналами. Висновки про достовірність відомостей означають вирішення питань про їх істинність чи хибність. Сумніви у достовірності залишають питання відкритими, оскільки на момент оцінки відсутні достатні логічні чи практичні засоби доказовості.

Для співробітників аналітичної служби, які сповідують принцип запобігання діям конкурентів, особливої значущості набуває своєчасність передачі отриманої інформації до конкретного підрозділу підприємства, здатне остаточно визначити її цінність і реалізувати шляхом зриву планованих дій конкурентів. Все це робиться з урахуванням зв'язків конкурентів, матеріальних можливостей та потаємного характеру їх діяльності. Ось чому, з погляду корисності, цікаві такі критерії оцінки первинної інформації, як ставлення до певного питання і причина, що пов'язана з її цінністю.

Цінність – важливість для кінцевого користувача (оперативного органу), тобто наскільки отримана інформація дозволяє йому наблизитися до вирішення власних цілей і завдань. Віднесена за належністю така інформація є високого ступеня цінністю, оскільки вона дозволяє вжити запобіжних заходів, спрямованих на ліквідацію умов, що детермінують або сприяють заподіяння шкоди конкурентами.

Об'єктивність – ступінь абстрагування джерела від особистих почуттів, мотивів, інтересів. Об'єктивність аналітичних матеріалів високою мірою залежить від професіоналізму аналітика.

Повнота – те, якою мірою отримані дані знижують рівень ентропії аналізованої проблеми, і те, якою мірою вони охоплюють різні аспекти ситуації, що склалася.

Актуальність – оперативність та своєчасність отриманої інформації для потреб сьогодення. Найважливішим моментом, на який необхідно звернути увагу, є падіння з часом цінності інформації. Фахівці вважають, що оперативно-тактична інформація втрачає цінність приблизно по 10% на день. Інформація стратегічного, довготривалого характеру – приблизно по 10% на місяць. Інформація про постійні об'єкти – близько по 15% на рік. Цінність інформації може зменшуватися з часом та у зв'язку з різкою зміною оперативної обстановки. Оцінка наявних відомостей за вищеописаними критеріями дозволяє виявити відсутні вихідні дані та зайнятися їх отриманням.

Після одержання всіх можливих вихідних даних аналітик переходить до **третього етапу інформаційно-аналітичної роботи – аналізу**. Його основу становить знаходження причинно-наслідкових зв'язків між різними фактами, процесами, одержання нової інформації, що не було раніше, що носить характер висновків, шляхом використання методів аналітики. Можна сказати, що це процес, пов'язаний з узагальненням, сортуванням, відбором і концентрацією інформації для рішення поставлених перед аналітиком завдань. Залежно від цілей і рівнів застосування – стратегічного, оперативного й (або) тактичного, він виступає як *загальний або особливий*. Аналіз інформації базується на системному підході в дослідженні явищ і процесів, охоплених економічним простором, у статиці і динаміці, у всіх їх значимих зв'язках, відносинах і протиріччях.

В інформаційно-аналітичній роботі виділяють три різновиди аналізу: **ретроспективний** аналіз (аналіз минулого); **сучасний** аналіз; **прогностичний** аналіз (аналіз майбутнього).

Ретроспективний аналіз виконується, перш за все, в інтересах оцінки дій, що виконані, їх ефективності, а також, при необхідності, в

ході вивчення історії виникнення та вирішення тих чи інших проблем.

Сучасний аналіз характеризується тим, що отримані під час виконання проміжні результати – узагальнені висновки містять інформацію про сучасний стан економічної ситуації.

Прогностичний аналіз відрізняється від двох попередніх різновидів тим, що не лише отримані в процесі його кінцеві результати – рекомендації (пропозиції), а й узагальнені висновки мають прогностичний характер.

Результати прогностичного аналізу (прогнози) можуть містити інформацію двох видів:

- *по-перше*, відомості про майбутній стан реально існуючих ситуацій,
- *по-друге*, відомості про майбутній стан потенційних ситуацій, які в момент аналізу реально не існують, але можуть або мають виникнути у майбутньому.

Прогностичний аналіз є найбільш складним для співробітників різновидом роботи й *становить найбільший інтерес* для практики економічної діяльності.

На основі аналізу даних, що містяться в інформації, та подальшого синтезу, виявленого в результаті аналізу особливостей, специфіки раніше розрізнених даних, виявляються закономірності, які дозволяють зробити певні висновки. Необхідно враховувати, що в процесі аналізу аналітик має справу з припущеннями, які є недостатньо надійними фактами, тому багато висновків даються з певним ступенем ймовірності. Проте довільні висновки в аналітичних оцінках неприпустимі. Твердження, які викликають сумніви, необхідно обговорювати.

З вищевикладеного ми можемо зробити висновок про те, що аналітика в процесі здійснення діяльності щодо забезпечення економічної безпеки відіграє інформаційно-орієнтуючу, узагальнюючу роль та роль прогностичного апарату. Таким чином, аналіз та оцінка інформації не можуть відбуватися без урахування відображених у ній причинно-наслідкових зв'язків та явищ. Завдання аналізу – виявлення причин, що зумовлюють перебіг події та розвиток оперативних ситуацій. Інакше він буде відірваний від дійсності і не відповідатиме своєму призначенню.

2.3. Класифікація інформації

Отримана інформація може бути класифікована залежно від подальшого використання відомостей на наступні категорії:

- *сигнальна* (попереджуюча) інформація;
- інформація, що використовується для одержання *нової інформації*;
- *тактична* інформація (що передбачає негайне реагування);
- *доказова* інформація;
- *перевірочна* інформація.

І, нарешті, **четвертий етап інформаційно-аналітичної роботи – вибіркове поширення отриманої інформації**. Цей етап містить у собі складання підсумкового документа за результатами аналізу (звіт, прогноз і т.п.) і його надання кінцевому користувачеві інформації. В аналітичному звіті, як в основній формі надання інформації, повинні розглядатися невідомі питання, пов'язані з досліджуваним об'єктом, явищем, процесом, але в нетрадиційному ракурсі. Основне призначення звіту – підвищити рівень знання питання, яке досліджується.

Звіт може носити характер поточного документа з окремого питання або представляти капітальне, всебічне дослідження. Найважливішими властивостями, які він повинен мати, – це **корисність та своєчасність**. Вчасно добута розвідувальна інформація створює можливість попередження і припинення дій конкурентів та інших негативних процесів. Для того, щоб бути реалізованою, інформація повинна бути узагальнена і повідомлена в правильно сприйнятій формі. Тому вимогою, пропонованою до інформації у звіті, слід вважати **лаконічність повідомлень при максимальному змістовному навантаженні**. Лаконічність підвищує насиченість, скорочує час на передачу і сприйняття інформації.

Неодмінною умовою сприйняття текстової інформації є **логічність викладу**. Вона передбачає послідовність, доказовість, переконливість (за рахунок усунення суперечливих даних), відсутність непотрібних деталей, пропорційність місця, відведеного у повідомленні того чи іншого питання, значущості цього питання, ясність мети, досягненню якої покликане слугувати повідомлення.

Розділ 3 ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДІЛОВОЇ РОЗВІДКИ

3.1. Визначення та основні поняття ділової розвідки

Використання розвідки в підприємницькій діяльності почалося досить давно. Бізнес – це всього лише одна з багатьох сфер застосування розвідки. Як у минулому, так і зараз підприємці не завжди досягали в бізнесі ідеальних результатів. Однак можна впевнено заявити, що підприємці, які опиралися на розвідку, завжди виявлялися більш успішними, ніж ті, хто цього не робив.

Для успішного ведення підприємницької діяльності потрібно, з одного боку, знання конкурентного середовища і можливість передбачення її поведінки, а з іншого боку – виявлення погроз на ранніх стадіях їх виникнення і мінімізація можливих ризиків. Сучасне конкурентне середовище характеризується широким використанням нових методів ведення бізнесу.

Для створення правильної стратегії побудови системи безпеки будь-якого ієрархічного рівня потрібен перегляд концептуальних положень ведення розвідки (не важливо, військової або ділової). Американський соціолог Елвін Тоффлер (Alvin Toffler) запропонував нову концепцію на шляху реструктуризації інформаційно-аналітичної діяльності, яка продиктована появою нових інформаційних технологій. Він стверджує, що саме відкриті джерела інформації в умовах глобального розвитку мережі Інтернет можуть забезпечити осіб, що ухвалюють рішення, необхідними даними. Велика частка необхідних розвідувальних відомостей може бути отримана із загальнодоступних джерел. Ігнорувати потенціал яких і засновувати аналіз тільки на конфіденційних джерелах, у нових економічних умовах, було б грубою стратегічною помилкою.

Ця концепція була реалізована в середині 80-х років минулого століття у світовому співтоваристві появою нового бізнес-процесу, що одержав назву «конкурентна розвідка» (competitive intelligence), хоча більш правильним слід вважати термін «ділова розвідка». Конкурентна розвідка оформилася в самостійну дисципліну в США в середині 80-х років минулого століття. На сьогодні існує ряд визначень конкурентної

(КР) і ділової розвідки (ДР).

У Вікіпедії термін «конкурентна розвідка» (англ. Competitive Intelligence, скор. CI) визначений як «...збір і обробка даних з різних джерел для вироблення управлінських рішень із метою підвищення конкурентоспроможності комерційної організації, проведені в рамках закону і з дотриманням етичних норм, а також структурний підрозділ підприємства, що виконує ці функції». Ще одне визначення: «Конкурентна розвідка – збір і аналіз інформації про конкурентів і діловому конкурентному середовищу з метою досягнення переваг шляхом використання отриманого в результаті знання для прийняття ефективних і якісних стратегічних та важливих тактичних рішень у бізнесі».

Нам представляється більш загальним інше визначення: «Під діловою розвідкою розуміється інформаційно-аналітична діяльність, як правило, недержавних структур або фізичних осіб, спрямована на досягнення конкурентної переваги й здійснювана легальними методами». Є й інше формулювання: «Діловою розвідкою називається діяльність недержавної структури по добуванню відомостей про наявні і потенційні погрози її існуванню, а також інтересам за умови дотримання існуючих правових норм».

На думку канадського фахівця Лінна Грейнера (Linn Graner), ділова (конкурентна) розвідка (ДР) має безліч проявів, але фундаментальне її визначення просте. Він посилається на онлайн-словник технологічних термінів Whatis.com, у якому ДР формулюється як «широка категорія технологій, зв'язаних зі збором, зберіганням, аналізом і забезпеченням доступу до інформації з метою прийняття оптимальних ділових рішень».

У зв'язку з тим, що «ділова розвідка» ще не так часто вживається, в літературі можна зустріти словосполучення «конкурентна розвідка», «бізнес-розвідка», «економічна розвідка» та деякі інші терміни, які за своїм значенням еквівалентні або близькі до терміну «ділова розвідка».

Можливості доступу до величезних відкритих інформаційних ресурсів та наявність інструментарію дозволили бізнесменам ефективно вирішувати завдання ділової розвідки, не вдаючись до заборонених методів збирання інформації або промислового шпигунства. Управління діяльністю з ведення ділової розвідки покладається або на структурний підрозділ («Службу ділової розвідки») у складі компанії або на незалежну детективну фірму (вона має ліцензії на право зайняття детективною діяльністю).

Ділова розвідка являє собою потужний інструмент дослідження

конкурентного середовища, в якому діє компанія, і в даний час є дисципліною, що бурхливо розвивається, виникла на стику економіки, юриспруденції і спеціальних розвідувальних дисциплін.

Слід підкреслити, що ділова розвідка орієнтується у своїй роботі тільки на відкриті джерела інформації. Технології роботи з цим класом інформаційних джерел аналогічні технологіям обробки та відкритої інформації, що використовуються у всіх спецслужбах світу. За численними оцінками багатьох аналітиків, до 90% необхідної інформації можна отримати з відкритих джерел. Висновки ДР можна використовувати як прийняття тактичних рішень, так і вироблення стратегічних напрямів розвитку бізнесу загалом. У своїй роботі ділова розвідка широко використовує прийоми та методи стратегічного планування, що дозволяє отримувати комплексне уявлення про ситуацію на ринку та уточнювати позиції, на які компанія може претендувати.

Чимало корисного ділова розвідка черпає і з арсеналу засобів маркетингологів, чий зусилля спрямовані головним чином на виявлення та аналіз споживчого попиту, у тому чи іншому сегменті ринку. За словами американського журналіста Л. Каханера (Larry Cachaner), автора «Біблії конкурентної розвідки»: «Конкурентна розвідка, подібно до потужного радара, вловлює нові віяння в бізнесі, відстежує можливості і попереджає про небезпеки, що насуваються».

Ділова розвідка відіграє велику роль у сучасному бізнесі. Урядові рішення, що приймаються, особливо стратегічні, потребують серйозного інформаційного забезпечення. Найважливішою умовою ефективного успішного ведення бізнесу стає гарантія від спроб обману, різноманітних махінацій, шахрайств з боку численних вітчизняних та зарубіжних партнерів. Сьогодні ділова розвідка – це обов'язковий інструмент для будь-якої серйозної підприємницької структури в умовах посилення конкурентної боротьби, оскільки саме володіння комерційною важливою інформацією та її захищеність робить бізнес безпечним. Дуже тісно ділова розвідка пов'язана з інформаційною безпекою компанії.

Поява нових інформаційних технологій, передусім мережевих, стала причиною посилення ролі ділової розвідки у суспільстві, тобто саме глобальна мережа Інтернет дозволила забезпечити дешевий доступ до величезних інформаційних ресурсів та дала можливість ДР ефективно вирішувати свої завдання. Мережа стала ефективним вирівнювачем конкурентів, надавши кожному однакові права доступу до ділової інформації. Водночас ще досить великий відсоток керівників

служб економічної безпеки суб'єктів господарювання, які з недовірою ставляться до використання нових інформаційних технологій. Часто вважаючи «агентурну» роботу пріоритетною, вони недооцінюють можливість отримання необхідної інформації шляхом аналітичної обробки інформаційних джерел.

Об'єктом дослідження ділової розвідки є бізнес-середовище, і в першу чергу конкурентне. Найбільшого поширення для її аналізу набула модель п'яти сил конкурентного середовища, запропонована професором Гарвардського університету Майклом Портером (M. Porter) в 1979 році. «Аналіз п'яти сил Портера» включає три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових гравців, рівень конкурентної боротьби; та дві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників та ринкова влада споживачів. Аналіз п'яти сил є лише частиною всіх стратегічних моделей Портера. Іншими елементами є «ланцюжок доданої вартості» та «типові стратегії» («generic strategies»).

Ця модель разом із «циклом ділової розвідки», інформаційними джерелами та ресурсами відноситься до базових понять ділової розвідки.

Найважливішою умовою забезпечення безпеки бізнесу є аналіз реальних та потенційних зовнішніх та внутрішніх загроз, кризових ситуацій, а також інших несприятливих факторів. Простір реальних та потенційних загроз не є постійним, такі загрози можуть з'являтися та зникати, наростати та зменшуватись, при цьому змінюватиметься і їх значущість для безпеки бізнесу.

Ділова розвідка дозволяє передбачати зміни на ринках, прогнозувати дії конкурентів, виявляти нових чи потенційних конкурентів, виявляти появу нових технологій та товарів-замінників, передбачати результати впливу політичних технологій на підприємницьку діяльність.

В останні роки з'явилася значна кількість консалтингових фірм, що спеціалізуються на проведенні ДР. Прикладом може бути провідна американська консалтингова фірма у сфері розвідки Fuld&Company (<https://www.fuld.com/>), яка спеціалізується на оцінці ринкової кон'юнктури та аналізі ризиків. У своїй діяльності фахівці цієї фірми основну увагу приділяють пошуку та аналізу інформації, отриманої з відкритих джерел, включаючи засоби масової інформації, спеціалізовані бази даних (Lexis-Nexis, Factiva, Dialog, Dan&Breadstreet), глобальну мережу Інтернет, офіційну інформацію з державних та муніципальних звітів та ін.

Якщо у 1996 р. лише 10–15% великих західних компаній мали підрозділи ділової розвідки, то до 2022 р. кількість таких компаній зросла до 90% (за даними американських аналітиків Товариства фахівців конкурентної розвідки, www.scip.org). У великих компаніях створюються власні підрозділи ДР (приклади – американські фірми Motorola, IBM, Cisco, Texas Instruments та інші). Величезне значення ділової розвідки приділяють китайські та японські компанії. У Європейському Союзі підрозділи, що виконують функції конкурентної розвідки, створені у компаніях провідних галузей економіки (ПЕК, металургія, банківський сектор та ін.). Водночас інструментарій та методи ДР ще недостатньо активно застосовуються малим та середнім бізнесом. Для малого бізнесу в Україні найчастіше використовують широкодоступну інформацію, переважно з Інтернету.

Розглянемо деякі завдання, які вирішуються службами ділової розвідки. Даний спектр завдань взято з американського досвіду, представленого у книзі провідного американського експерта в галузі конкурентної розвідки Ларрі Каханера (Kahaner Larry. *Competitive Intelligence, US, NY: SIMON&SCHUSTER, 1996. – 301 p.*).

Передбачення змін над ринком. Класичний випадок неправильної оцінки ринкових змін стався у 1970-х роках з американськими автомобілебудівними компаніями «Великої трійки» у Детройті (General Motors, Chrysler, Ford Motor Co.). Підвищення цін на бензин і демографія, що змінилася, стали двома з декількох факторів, що перетворили автомобільний ринок США. Американцям знадобилися невеликі автомобілі з малою витратою пального. Поки детройтські компанії «розгойдувалися», поспішаючи задовольняти ці запити, японські автогіганти, вивчивши тенденції розвитку ринку та плани своїх конкурентів, захопили нішу американського ринку малих автомобілів.

Передбачення дій конкурентів. Компанії – оператори стільникового зв'язку регулярно вимірюють зони охоплення мережі за допомогою мобільних лабораторій, які здатні приймати радіосигнали ретрансляторів компаній-конкурентів. Таким чином вони намагаються визначити, чи не перейшла компанія-конкурент на резервні канали, передбачені на випадок розширення її мережі. Ці додаткові канали не тільки забезпечили б підвищену якість послуг абонентам (наприклад, за рахунок зменшення кількості відмов на з'єднання), але й покращили б якість радіоприймання в областях, що прилягають до попередньої зони дії мережі.

Виявлення нових чи потенційних конкурентів. Одним із завдань ДР

є моніторинг дій найважливіших компаній-конкурентів. Зазвичай це відомі конкуренти, але це справедливо не завжди. Цілковімовірно, що на ринку зненацька з'явилася компанія, про яку мало хто чув і яка зайнялася випуском продукції в секторі ринку, контрольованому певною фірмою. Система ділової розвідки попередить менеджмент фірми про активність потенційного конкурента за кілька місяців до реального виходу на ринку. Наприклад, на конкурентному ринку бізнес-освіти постійно відстежується поява нових програм, нових бізнес-тренінгів, цін на тренінги і т.п.

Вивчення успіхів та невдач конкурентів. Важливе завдання ДР – вивчення реалізованих та нереалізованих проєктів конкурентів. Так, Сем Волтон, засновник американської мережі універмагів Wal-Mart, був видатним представником тих бізнесменів, які навчаються на помилках та успіхах інших. Він дізнався (за допомогою методів конкурентної розвідки), що багато клієнтів його конкурента – гігантської компанії Sears, що займається роздрібною торгівлею, незадоволені тим, що часто залишаються без запасів по окремих товарних позиціях. Джерелом проблеми була нерозвинена дистриб'юторська система цієї компанії. Тому для себе Волтон вирішив створити сучасну розподільчу систему із власним автопарком, який забезпечив сервіс, необхідний його клієнтам.

Вивчення нових технологій, продукції та процесів. Поява нових товарів і послуг у конкурента може серйозно ускладнити бізнес. Особливо це актуально для бізнесів, пов'язаних із тривалим часом виходу на ринок своєї нової продукції. Так, у фармацевтичній промисловості для певних лікарських засобів цей термін розтягується до 10–15 років. З цим пов'язана висока вартість проведення досліджень та розробок. Велика тривалість таких процесів дозволяє безперервно відстежувати аналогічні проєкти конкурентів та приймати стратегічні рішення щодо власних проєктів.

Моніторинг змін у політичній, законодавчій та регулюючій сферах, що впливають на бізнес. Службовець південнокорейської компанії Samsung, перебуваючи в Лос-Анджелесі, прочитав у місцевій газеті про скорочення виробництва гітар, в основному через наявність на американському ринку дешевшого корейського імпорту. Він передав цю інформацію до штаб-квартири компанії в Сеул, і там провели аналіз цієї інформації з урахуванням інших повідомлень, отриманих із незалежних джерел. Аналітики дійшли висновку, що «гітари є символом американської незалежності та духу свободи», і тому імпорт гітар, вироблених у Кореї, є загрозою, бо Конгрес США може встановити більш високі тарифи для захисту американських виробників. Як і

очікувалося, прогноз підтвердився, але керівництво компанії Samsung встигло відправити всі гітари, що є на корейських складах, на склади компанії, розташовані в США, а компанія отримала значний прибуток навіть після введення в дію нових тарифів.

Відкриття нової справи. Ділова розвідка може допомогти не лише прийняти рішення про нову діяльність, а й дозволить отримати найважливішу вихідну інформацію щодо його розвитку. Наприклад, коли відомому японському кораблебудівнику, що створював величезні нафтові танкери, доручили проектування першого японського туристичного судна Crystal Harmony, то він разом із двома японськими інженерами вирушив як турист у подорож навколо світу на одному з найбільших англійських лайнерів. Проведений ними аналіз організації цієї розвідувальної морської подорожі забезпечив успішне входження Японії до морського туристичного бізнесу.

Для організації готельного бізнесу, який можна порівняти за рівнем зі світовими стандартами, бізнесмени виїжджали на відпочинок у кращі закордонні готелі під виглядом туристів для отримання комерційної інформації.

Відкритий погляд на свою діяльність. Ділова розвідка представляє нові ідеї та концепції. Вона змушує сфокусувати погляд на зовнішньому світі та визначити місце для своєї компанії у конкурентному середовищі. Позитивним доказом цієї думки є приклад У.Е. Демінга (W.E. Deming), творця концепції виробництва з «комплексним управлінням якістю» (Total Quality Management). Коли після Другої світової війни ідеї Демінга були відкинуті у США, він поїхав до Японії. Багато в чому завдяки працям Демінга Японія досягла вражаючих успіхів і поступово стала світовим лідером у виробництві високоякісних товарів. Бізнес в Америці залишався незмінним, хоча старі методи вже не працювали. Сьогодні концепція "комплексного управління якістю" використовується на багатьох американських підприємствах досить успішно. Якби компанії США дивилися на японську практику бізнесу так би мовити відкритими очима або звернули увагу на Демінга в давні сорокові роки, то вони б ще тоді виявили корисність його теорії.

3.2. Причини виникнення ділової розвідки

Поява ділової розвідки як самостійної дисципліни пов'язана з наступними факторами:

- перетворення інформації в товар;
- закінчення холодної війни й посилення економічного протиборства між розвиненими економічними країнами, наприклад, США – Франція, США – Японія та ін.;
- посилення глобальної конкуренції;
- поява нових інформаційних технологій, що забезпечують доступ до величезного масиву інформації (у першу чергу мережі Інтернет);
- вивільнення значного потенціалу (людського, інформаційного, інтелектуального) після закінчення холодної війни й міграція професійних аналітиків у цивільну сферу;
- найважливішим фактором став перехід від планової до ринкової економіки й виникнення конкуренції.

Зростання ролі ділової розвідки в сучасних умовах визначають такі фактори: швидке зростання темпів ділового життя, інформаційне навантаження, зростання глобальної конкуренції, збільшення агресивності конкурентів, сильний вплив політичних і соціальних змін.

Доступ до світових інформаційних ресурсів дозволив відмовитися від необхідності утримувати величезний штат агентів та інформаторів, які відстежують кожен крок конкурента. У мережі є практично вся необхідна інформація. Процес розвідки докорінно змінився з виникненням Інтернету та з появою соціальних мереж.

Сучасний ринок характеризується найжорстокішою конкуренцією, що є результатом усілякого заохочення розвиненими країнами вільної торгівлі, боротьби з торговими бар'єрами, прискорення процесів інтеграції та глобалізації. Конкуренція – це змагання окремих учасників ринку. А кожен суб'єкт ринку прагне убезпечити та захистити власний бізнес від зовнішніх та внутрішніх негативних впливів. Тому кожному підприємству необхідно виробляти певну стратегію свого розвитку та реалізовувати таку тактику поведінки, яка б приносила максимально можливий прибуток і не суперечила чинному законодавству. Для цього і призначена ділова розвідка.

Важливим аспектом ділової розвідки є широке застосування нових інформаційних технологій, насамперед глобальної мережі Інтернет, професійних баз даних, інформаційно-аналітичних систем, ситуаційних

центрів, засобів зберігання інформації та ін. Мережа Інтернет для системи ДР розглядається як величезне сховище різномірної, переважно неструктурованої, інформації та як комунікаційне середовище, що забезпечує доступ до професійних баз даних та передачу електронних повідомлень.

Для пошуку та аналізу необхідних даних спеціально розроблені інформаційно-аналітичні системи (ІАС), що дозволяють здійснювати моніторинг у великій кількості інформації. За допомогою мережі Інтернет стали доступні і такі інформаційні ресурси, як професійні бази даних. Сьогодні у світі існує досить велика кількість баз даних, що містять відомості, підготовлені професійними виробниками інформації, послуги яких надаються користувачам, аналітикам «ділової розвідки» за допомогою Інтернету. Завдяки відносній дешевизні доступу до світових інформаційних ресурсів використання методів ділової розвідки стало можливим не лише великим корпораціям, а й невеликим фірмам, які мають доступ до мережі Інтернет.

3.3. Мета і завдання ділової розвідки

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

Основними напрямками ділової розвідки є:

- безперервний моніторинг конкурентного середовища;
- виявлення зовнішніх і внутрішніх загроз підприємству;
- аналітична обробка даних, отриманих із усіх можливих інформаційних джерел;
- прогноз розвитку конкурентного середовища;
- подання результатів керівництву фірми для прийняття управлінських рішень.

Правильно організована ділова розвідка не обмежується вивченням конкурентів, а проводить роботу щодо всього середовища, в якому діє підприємство. Зокрема, вивчається політична та законодавча обстановка, кадрові переміщення людей, діяльність яких може вплинути на компанію, виявляються експерти, здатні проконсультувати з того чи іншого спеціального питання, нові технології, власні клієнти та постачальники компанії. Для досягнення переваги в сучасній конкурентній боротьбі важливим моментом стає знання намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій ділового та політичного

життя, аналіз ризиків та інших факторів, що впливають на підприємницьку діяльність.

Для ділової розвідки, як об'єкта дослідження, може виступати, як правило, або юридична особа, наприклад, недержавна організація у вигляді приватної фірми, комерційного банку, акціонерного товариства, або фізична особа, наприклад керівник фірми-конкурента. Суб'єктом ділової розвідки може бути як фізична особа (наприклад, приватний детектив), так і юридична особа (наприклад, Служба ділової розвідки підприємства).

Сьогодні в бізнесі, як ніколи раніше, легко позбутися лідируючих позицій. Для цього часто достатньо лише одного перспективного нововведення з боку потенційного конкурента, про існування якого можна і не підозрювати. Особливо реальна поява такого роду суперників у галузях економіки, що передаються з державного ведення під контроль приватного капіталу або переживають період реструктуризації, як, наприклад, комунальне господарство та сфера фінансових послуг. Адже із часом навіть випадкова інформація може виявитися надзвичайно корисною.

Однак налагоджений потік надходження інформації є важливим, але аж ніяк не найголовнішою умовою у вирішенні завдань, що стоять перед конкурентною розвідкою. Зрештою, з розширенням глобальної мережі Інтернет та появою професійних баз даних, інформація перетворилася на дешевий і цілком доступний покупцеві товар, і заради її отримання немає сенсу обтяжувати корпоративну структуру ще одним великим підрозділом.

Основним завданням ділової розвідки стає допомога керівництву у витягуванні з цього інформаційного потоку лише тих даних, які необхідні для прийняття оптимальних управлінських рішень.

3.4. Історія розвитку ділової розвідки

Перші кроки ділової розвідки були нерозривно пов'язані із промисловим шпигунством. Вартість подібних заходів була дуже високою, тому проводили їх або держави, або компанії з доручення держави. Із розвитком сучасних технологій питома вага промислового шпигунства в роботі компаній різко скорочується за рахунок збільшення частки ділової розвідки. Ця тенденція – відходу від промислового шпигунства й переваги ділової розвідки в роботі компаній спостерігається сьогодні в усьому світі.

Батьківщиною перших теоретиків розвідки вважається Китай. Найбільшою фундаментальною працею у цій галузі є «Мистецтво війни» китайського полководця і філософа Сунь Цзи, яка з'явилася ще у XIV столітті до н.е. У ній дається оцінка важливості отримання інформації: «Якщо освічений государ чи розважливий генерал здобувають перемогу над противниками щоразу, коли вони переходять до дій, це досягається завдяки попередньо здобутій інформації. Так звана попередня інформація не може бути отримана від інших джерел ні за аналогією з минулими подіями, ні шляхом розрахунків. Її необхідно отримати від людини, яка знайома з ситуацією противника».

Добре поставлену службу економічної розвідки мав древній Рим: він збирав докладні відомості про своїх сусідів і потенційних супротивників з багатьох економічних аспектів, у тому числі про клімат, стан доріг, родючість земель, працьовитість населення, наявність продовольчих запасів, про місця зберігання та обсяги скарбів, накопичених церквами та правителями. Всі ці скарби виявлялися розвідкою і згодом опинялися у «сейфах» Римської імперії. Не випадково нинішні вчені не зустрічають скарбів римської епохи – є ранні чи пізніші, а цих немає.

Шпигуни римського імператора Юстиніана, мандрівні перські дерев'яні, розкрили секрет виробництва шовку, привезли з Китаю шовковичних черв'яків у пустотах своїх палиць. Своєю чергою і японці надіслали до Китаю офіційну делегацію, нібито з метою запросити китайських майстрів з виробництва шовку до Японії, хоча наперед знали, що їм відмовлять. Делегація провела при дворі китайського імператора стільки часу і поведилася так уміло, що вивідала всі секрети, і незабаром Японія стала виробляти свій шовк.

Але справжнім творцем системи економічного та військово-промислового шпигунства можна назвати Чингісхана. Жодного походу не робив він без вивчення економічної обстановки біля майбутнього противника: природних багатств, наявності корисних копалин, рівня розвитку ремесел і військової справи, прихованих скарбів, багатих могильників. Не без допомоги шпигунів до рук Чингісхана та його найближчих спадкоємців потрапили величезні багатства Аббасидів, скарби китайських царів та багдадських халіфів. Своєрідним був підхід Чингісхана до того, що нині називають ноу-хау. Майже поголовно знищуючи населення завойованих міст, він зберігав життя майстрам, зброярам, ювелірам, архітекторам та іншим людям, які володіли таємницями ремесла; більше того, він встановив закон: вчитися у всіх народів усього кращому, що створили.

У XVIII столітті почалося полювання за «китайським секретом» – способом виробництва фарфору. До Китаю засилали безліч шпигунів, і першим з них, що багато досяг у цій справі, став французький монах-єзуїт. Йому вдалося проникнути у закрите місто Цзиндечжень, де була імператорська фарфорова мануфактура. Він детально вивчив техніку виробництва твердого фарфору з каоліну і, незважаючи на пильність китайської «контррозвідки», зумів відправити до Франції зразки сировини. Через деякий час там почалося виробництво знаменитого севрського фарфору. Зі свого боку англійський агент Томас Бріан викрав у французів технологію виробництва фарфору, і незабаром вона була запатентована в Англії!

Треба сказати, що німецькими хіміками (точніше, алхіміком Фрідріхом Бетгером) секрет виробництва фарфору було відкрито самостійно на початку XVIII століття, і гонитва за секретом саксонського фарфору була не меншою, ніж за китайською. Бетгер так старанно беріг свою таємницю, що, крім нього, її ніхто не знав: на його наполягання половину рецепту вивчив напам'ять учений Неміц, другу половину – Гартельмей. Але, природно, полювання тривало і за іншими виробничими секретами.

Англійський ливарник Фома, вважаючи англійську сталь того часу низькоякісною, переодягнувшись у лахміття, під виглядом мандрівного скрипаля вирушив на континент, де відвідав всі європейські сталеливарні центри і зумів викрасти секрети виробництва найкращих сортів сталі. Незабаром його заводи стали найбільшими в Англії. Він помер багатою людиною, а його діти отримали дворянський титул.

Далеко не всі промислові таємниці доводилося дізнаватися завдяки неймовірній праці. Наприклад, винахід пороху приписується німецькому ченцю Бертольду Шварцу, який жив у XIV столітті, тоді як секрет його виробництва був майже одночасно викрадений або куплений без особливих зусиль у мусульманів і китайців. Так само легко викрали в арабських алхіміків всі секрети виробництва кислот.

Як зазначається у Вікіпедії, датою появи першої документально підтвердженої інформації про ділову розвідку прийнято вважати кінець XIV століття. Тоді будинок банкірів Фуггерів у німецькому Аугсбурзі вперше у світі став використовувати елементи ділової розвідки організовано і постійно. Фуггери поширювали серед своїх основних співробітників на місцях так званий «манускрипт новин». Цей документ містив цілеспрямовано відібрану та проаналізовану комерційну та політичну інформацію, що надходила з усіх пунктів, які входили до зони інтересів компанії, та дозволяв приймати управлінські рішення.

Фахівці вважають, що саме це дозволило Фуггерам стати лідерами в провідних галузях промисловості. Згодом Фуггери створили перший у Європі банківський будинок.

До пізнішого періоду відноситься кілька яскравих прикладів, які можна віднести до ділової розвідки у її сучасному розумінні. Це пов'язано насамперед з небажанням авторів розкривати методи та прийоми роботи з інформацією, що приносить успіх бізнесу. Американські автори пишуть, що Ротшильди наприкінці XVIII століття мали двісті агентів. Результати діяльності цієї мережі були надані у розпорядження уряду Англії, яка воювала проти Наполеона.

Завдяки своїм інформаторам та їх контактам з урядовими та військовими структурами Натан Ротшильд дізнався про поразку Наполеона першим у Лондоні. Ротшильди володіли цією інформацією монополюю не дуже довго, але цього було достатньо, щоб вони взяли під свій контроль найбільш передовий у технологічному плані напрямок того часу – текстильну промисловість.

Наступним етапом становлення економічної розвідки стало створення великих незалежних агенцій, які займалися питаннями промислової безпеки. Найпершим і найбільш широко відомим завдяки дешевим детективним романам, що з'явилися наприкінці XIX століття, стало Агентство Пінкертон. Під час Громадянської війни у США Пінкертон надав жителям Півночі неоціненні послуги.

Так, напередодні війни йому вдалося викрити змову жителів Півдня з організації диверсій на залізницях, сигналом до яких мало послужити вбивство президента Лінкольна. Після війни Агентство Пінкертон займалося забезпеченням економічної безпеки, охороняло банківських касирів при перевезенні грошей, полювало за бандитами і шахраями. Зараз компанія Пінкертон займає провідне місце на ринку ділової розвідки.

Наприкінці XIX століття починається новий етап у застосуванні розвідувальних методів для потреб економіки. Японія швидко усвідомила необхідність потужної національної промисловості і починає стрімко скорочувати свій технологічний розрив із передовими країнами.

Першим об'єктом пильного інтересу японської економічної розвідки стали англійські та шотландські суднобудівні верфі. Японські фахівці, проводячи безкінечні переговори про можливі замовлення з британськими промисловцями, не тільки прискіпливо оглядали готові судна і доки для їх будівництва, а й будь-якими шляхами прагнули отримати проектну документацію. Але як тільки документи потрапляли

до їх рук, інтерес до укладання договорів зникав. Японці були не самотні в цьому прибутковому бізнесі. Значну конкуренцію їм становили американці. Причому саме американці узвичаїли діяння, зване нині «витік умів», всіляко заохочуючи приїзд до США кваліфікованих інженерів і робітників.

Успіхи ділової розвідки виявилися настільки очевидними, що спецслужби різних країн також починають використовувати методи роботи з відкритими джерелами інформації, відточені фахівцями ділової розвідки. Якщо для ділової розвідки ці методи виявилися життєво важливими, то для «державних розвідок» вони відіграють допоміжну роль. Державні підприємства та установи сьогодні також використовують такі методи ділової розвідки, як системи роботи з відкритими джерелами інформації.

Ділова розвідка в її сьогоднішньому вигляді набула сильного імпульсу розвитку в середині 1980-х років. Її офіційна поява пов'язана зі створенням у США Товариства професіоналів конкурентної розвідки (Society Professionals Competitive Intelligence – SCIP). Через кілька років ділова розвідка почала займати свої ніші у Канаді, Південній Африці, Європі, Китаї тощо. Цей період вважатимуть остаточним виділенням ділової розвідки в окремий напрямок діяльності. На початку 1990-х сформувалися міжнародні та національні товариства професіоналів ділової розвідки, які за рахунок випуску періодичних видань, проведення конференцій та тренінгів дозволили організувати обмін досвідом між фахівцями.

Найбільш відомі у світі такі товариства, як SCIP зі штаб-квартирою у США та Competia зі штаб-квартирою в Канаді. Велику роль у сучасному світі ділової розвідки відіграє Німецький інститут конкурентної розвідки.

Порівнюючи «західну» і «східну» моделі ділової розвідки, можна сказати, що для Японії та Китаю характерні такі принципи:

- потрібна будь-яка інформація, яка може бути корисною;
- немає обмежень у методах збору інформації;
- підтримка з боку державних органів;
- широке розуміння ефективності відкритих джерел, їх активна експлуатація.

Важливо підкреслити, що хоча більшість японців дисциплінована, вона готова виконати будь-які вказівки керівництва, навіть якщо ці вказівки суперечать законодавству. Саме ставлення до законодавства японці вважають, що це категорія, яка змінюється, а значить, не варто «зациклюватися» на її догмах. Японці впевнені, що для досягнення

конкурентних переваг застосовуються будь-які методи, оскільки їх використовують всюди, і вони зазвичай відповідають: «Ви звинувачуєте нас, оскільки хочете зберегти свої монопольні позиції».

Можна виділити характерні риси ділової розвідки США. Насамперед, це недовіра до держави з боку компаній та окремих громадян, недооцінка інформації, що отримується з інших країн. Слід зазначити, що особливий наголос у діяльності компанії робиться на швидке вирішення завдань. В основному вся діяльність орієнтована на виконання завдань щодо запобігання потенційним загрозам та аналізу ризиків. Дуже важливим для американського суспільства, на відміну від східних принципів, є дотримання етичних норм ведення ділової розвідки.

3.5. Ділова розвідка та промислове шпигунство

Перші кроки конкурентної розвідки нерозривно пов'язані з промисловим шпигунством. Вартість подібних заходів була дуже високою, тому проводили їх держави або приватні компанії за дорученням держави. Минали роки та десятиліття, і об'єктів для промислового шпигунства ставало ще більше. Поступово промислове шпигунство ставало «узаконеним». Так, декрет французького уряду 1791 року, який визнавав «за всяким, хто перший привезе до Франції якийсь іноземний промисел, такі ж пільги, якими користувався б його винахідник», фактично заохочував промислове шпигунство.

Наприкінці XVIII століття у Манчестері виникла асоціація боротьби з патентами та монополіями. Ймовірно, це була перша всесвітня організація, яка заохочувала промислове шпигунство. Поступово, підтримуваний державою і промисловцями, він перетворювався на важливий чинник, як промислова революція і політика. До шпигунства залучалися нові особи, серед них не тільки штатні шпигуни, а й вчені зі світовим ім'ям.

До промислового шпигунства почали залучати фахівців різних професій, зокрема нелегальних адвокатів. Завдання останніх – інструктувати шпигунів, як далеко вони можуть заходити у своїх діях. Наприклад, якщо англійський промисловець, який залишив у кабінеті відвідувача, повернувшись, застане його за фотографуванням надсекретних документів або макетів, він зовсім нічого не зможе вдіяти. Тут немає жодного порушення недоторканності житла, а фотоапарат та плівка належать відвідувачеві, і, згідно з англійськими законами,

постраждалий навіть не може відібрати їх. Якщо ж він спробує побити шпигуна, то може бути притягнутий до відповідальності за ушкодження та поранення.

Для розкрадання інформації використовуються різні методи. Тому промислове шпигунство стає тим ефективніше, чим вищий рівень фахівців, які займаються ним, і чим вищим є рівень його організації.

Дуже ефективним було (і залишається) японське промислове шпигунство, поставлене на державну основу. У багатьох існує хибне уявлення, що стрибок японської промисловості почався лише після Другої світової війни. Однак це не так. З кінця ХІХ століття Японія вступила на шлях індустріалізації. Усіма правдами та неправдами вона прагнула наздогнати передові країни світу.

Спочатку японці виманювали промислові секрети, обіцяючи розміщувати замовлення, але незабаром ці їхні хитрощі викрили. Підставою для викриття став цікавий інцидент. Японці попросили ознайомитися з приладом одного насоса, обіцяючи зробити велике замовлення. Через випадковість у зразку, який їм було запропоновано, був дефект – дірка в циліндрі, відповідним чином закріплена болтом із двома гайками. Японці скопіювали насос буквально у такому вигляді, як його оглянули, тобто з болтом та гайками. Цей випадок набув широкої популярності, і японці заслужено здобули репутацію «копіювальників».

Проте японські шпигуни та вчені продовжували посилено працювати, крадучи чужі таємниці, вносячи корективи у виробництво, удосконалюючи старе та винаходячи нове. Промислове шпигунство було і залишається «ковзаном» японського прогресу. Це була, на думку ряду експертів, єдина можливість зробити крок із ізоляції та феодалізму в технологічне суспільство. Наприклад, сучасна історія компанії Sony бере початок від американського електропрогравача довоєнного виробництва.

Із розвитком сучасних технологій питома вага промислового шпигунства в роботі японських компаній різко скорочується за рахунок збільшення частки ділової розвідки. Ця тенденція – відходу від промислового шпигунства та переважання ділової розвідки у роботі компаній – спостерігається сьогодні в усьому світі. Водночас ще досить великий відсоток керівників служб безпеки суб'єктів господарювання, які з недовірою ставляться до використання нових інформаційних технологій. Часто вважаючи агентурну роботу пріоритетною, вони недооцінюють можливість отримання аналогічних даних шляхом аналітичної обробки різних (зокрема і відкритих) джерел інформації.

Після закінчення холодної війни економічна війна між

виробниками всіх країн за ринки збуту та ресурси вступила в активну фазу. У конкурентній боротьбі широко використовують методи нечесної конкуренції. Одним із найбільш дієвих інструментів цієї війни є промислове шпигунство. Втрати бізнесу від промислового шпигунства у світі величезні. За деякими оцінками, лише у США вони сягають щороку понад 50 млрд доларів. Промислове шпигунство можна визначити як: таємне добування фірмами виробничих, науково-технічних, фінансових та інших секретів у своїх конкурентів з метою підриву їх позицій та зміцнення власних, «збір та розкрадання матеріалів, що становлять комерційну таємницю іншого підприємства».

Хоча цілі промислового шпигунства та ділової розвідки досить близькі, та отримання інформації про конкурента, методи досягнення цих цілей принципово різні. Методи промислового шпигунства орієнтовані на використання всіх доступних інструментів для отримання потрібної інформації, включаючи як пряме порушення законів (шантаж, підкуп, злодійство, насильство тощо), так і неетичні методи (обман, поширення компрометуючих відомостей, випитування тощо).

Методи ділової розвідки роблять неможливими використання кримінально-карних засобів і більшою мірою орієнтовані на цивілізовані способи ведення бізнесу. Водночас існує певна категорія осіб, які досі вважають ділову розвідку невід'ємною частиною промислового шпигунства. Промислове шпигунство складається з двох частин – з ділової розвідки, у якій інформація вишукується законними методами, і таємних операцій, у яких для отримання інформації використовуються будь-які методи.

Ділова розвідка давно стала самостійною сферою економічного профілю, що займається вивченням діяльності конкурентів і включає елементи маркетингу, розвідки, юриспруденції, психології, конфліктології, PR-технологій і т.п. Вона займається збиранням та обробкою інформації з відкритих джерел, діючи абсолютно легальними методами. У цьому випадку важливо, що ділова розвідка є законною, легальною діяльністю, властивою всім без винятку сфер бізнесу.

Розділ 4

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ – ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕНЬ ДІЛОВОЇ РОЗВІДКИ

4.1. Конкуренція як двигун ринкових відносин

Конкурентне середовище є найважливішим об'єктом досліджень ділової розвідки. Оцінимо ступінь реальних конкурентних відносин у контексті ділової розвідки. Для досягнення конкурентної переваги компанія повинна, по-перше, забезпечити захист свого поточного бізнес-простору від загроз конкурента, по-друге, одержати достовірний прогноз щодо динаміки простору потенційних загроз. Ділова розвідка вирішує ці завдання. Перший клас (тактичні завдання) припускає виявлення ознак загроз на ранніх стадіях їх виникнення. Другий клас (стратегічні завдання) забезпечує підтримку стратегічного керування компанією.

Розглянемо основні поняття конкуренції та конкурентного середовища. Оцінимо ступінь реальних відносин компанії в контексті ділової розвідки.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» 2849-ІХ від 31.03.2023 визначаються правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності та направлень на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин [1].

У статті 3 цього ж Закону йдеться про захист економічної конкуренції. Він ґрунтується на нормах, встановлених Конституцією України [2], складається з вищезгаданого Закону, Законів України "Про Антимонопольний комітет України" [3], "Про захист від недобросовісної конкуренції"[4], інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законів.

У статті 4 цього ж закону йдеться, що державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності, здійснення заходів щодо демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки суб'єктів господарювання, які сприяють розвитку конкуренції, здійснюється органами державної

влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління і контролю [1].

У складній економічній ситуації, в якій розвивається Україна, при аналізі ринку слід ураховувати три істотні фактори:

- збільшення кількості конкурентів;
- відсутність ефективної законодавчої бази та практики її застосування;
- наявність несумлінної конкуренції.

Керівники підприємств при прийнятті рішень змушені користуватися інформацією про конкурентне середовище, причому часто в умовах недосконалої правової реальності.

Відносини між суб'єктами ринку в умовах ринкової економіки можуть характеризуватись співпрацею, взаємодією, суперництвом та активним протиборством. Сучасні ринкові відносини часто виливаються в дуже жорсткі форми конкурентної боротьби, що отримали в літературі назву «конкурентних війн».

Співпраця є формою ділових відносин, що передбачає різні спільні дії партнерів з метою досягнення всіма учасниками високих прибутків. Характерний приклад співпраці – відносини виробників із постачальниками. Найбільш прогресивні компанії можуть залучати своїх постачальників до спільної роботи на ранніх етапах створення того чи іншого товару чи послуги. І тому вони укладають із постачальниками довгострокові контракти, навчають їх новим методам управління, обмінюються інформацією, яка потрібна для спільної роботи.

Взаємодія – форма відносин, що характеризується узгодженістю дій партнерів задля досягнення максимального ефекту та отримання максимального прибутку при виробництві та збуті товарів. Взаємодія передбачає взаємність основних принципів взаємовідносин сторін, що базуються на правових нормах. Співпраця і взаємодія є відносинами цивілізованого ринку.

Суперництво – антагоністичні події, створені задля досягнення переваги над конкурентом. Боротьба за ринки та сфери застосування капіталу в сучасних умовах є головним зряддям суперництва, одним з найважливіших факторів гострих протиріч та конкуренції. Ареною напруженої боротьби стало суперництво за лідерство у нових галузях, на важливих напрямках науково-технічного прогресу. Звідси і нова оптимальна стратегія: випускати не те, що дешевше, а те, на що є більший попит в даний час, поки ці товари ніхто випускати не може, але треба всім.

Протиборство – гостра антагоністична боротьба за завоювання та монопольне володіння ринком збуту. На цій фазі відносин застосовуються різні підходи з метою заподіяння конкуренту значного матеріального збитку аж до захоплення, вбивства співробітників, вибухів і підпалів складів, службових приміщень і т.п. Є численні приклади таких дій як в Україні, так і за її межами.

Характерним для суперництва в сучасних умовах є відкрита ворожість, підвищена пильність та взаємна агресивність на ринку. Проявом суперництва є конкуренція (зокрема і недобросовісна), яка визначає, які можуть бути більш вигідні умови виробництва, збуту, отримання найбільшого прибутку, що досягається різними шляхами, включаючи незаконні, і неетичні методи досягнення переваги.

Конфронтація. Конкуренція як економічна категорія тісно пов'язана з поняттям конфронтації. Розглядаючи можливі варіанти конфронтації в економічній сфері, експерти звичайно використовують так звану сітку Б. Надулека (B. Nadulek), за якою конфронтація поділяється на три види: пряму, непряму і стратегію випередження. Для дій компанії в умовах конфронтації наявність достовірної й актуальної інформації відіграє найважливішу роль. Ділова розвідка в цих умовах стає визначальним бізнес-процесом, що дозволяє оптимально вирішувати завдання, які виникають.

Пряма конфронтація характерна для двополюсного конфлікту, за принципом «один на один». Тут основним є добування «попередньої інформації», що здатне змінити співвідношення сил, міць того або іншого конкурента з метою нанесення супротивникові вирішального удару.

Непряма конфронтація властива багатопольосному конфлікту – «усі проти усіх». Тут потрібно перемагати, по можливості не борючись, зробивши особливий упор на погодженість дій і підвищену мобільність, домагаючись переваг методом впливу на самі підвалини системи й залякуванням супротивника. Як типовий приклад приводиться багаторазово повторювана ситуація у валютно-фінансовій сфері: коаліції виникають і розпадаються відповідно до співвідношення сил між спекулянтами й урядами, чії наміри перші намагаються за всяку ціну випередити.

Конфронтація «один проти всіх», або стратегія випередження, – дії того, хто наодинці протистоїть усім і тому змушений враховувати як загальні, уцілому для нього несприятливі умови, так і свої власні сили, причому загальна ситуація перебуває постійно в динаміці. При такій стратегії зникає відмінність між станами економічної війни й миру.

Оскільки ситуація «один проти всіх» не дає права на помилку, необхідна підвищена загальна активність, що збільшує ефективність одержання й внутрішнього розподілу інформації.

Ділова розвідка є дуже тонким і гнучким механізмом регулювання вільного ринку, допомагаючи фірмам миттєво реагувати на будь-які зміни ринкової кон'юнктури. Ринкові закони діють таким чином, що будь-яка компанія, прагнучи отримати максимальний прибуток і переслідуючи власні інтереси, водночас реалізує інтереси широких мас споживачів.

Конкурентне середовище «видавлює» компанії, які вироблять незатребувану, зайву з погляду ринку продукцію. У той же час фірми, що випускають дефіцитну продукцію, опиняються поза конкуренцією. У таку ринкову нішу спрямовується безліч продавців. Виробники таких товарів одержують поштовх до нарощування виробництва. У вигідному становищі опиняються ті фірми, керівництво яких здатне краще від інших оцінити ринкову ситуацію, вчасно пристосувати діяльність фірми до ринкової кон'юнктури, що динамічно розвивається.

Важливо правильно оцінити реальні відносини з партнерами й конкурентами з кількістю зовнішніх і внутрішніх факторів в інтересах найкращої організації процесів виробництва й збуту, підвищення ефективності функціонування й конкурентоспроможності.

Оцінивши ситуацію на ринку і відносини між виробниками, можна визначити ймовірні дії конкурентів. Можливість передбачити поведінку конкурента, необхідну для прийняття, як організаційних рішень, так і захисних заходів, що забезпечують безпеку фірми з урахуванням реальності. Цю можливість забезпечують механізми ділової розвідки.

4.2. Основні моделі ринку

Залежно від співвідношення між кількістю виробників та кількістю споживачів розрізняють такі види конкурентних структур.

"Поліполія", або досконала конкуренція. Ця модель носить теоретичний характер. Для неї характерна наявність великої кількості продавців і покупців одного й того самого товару. Зміни у ціні якогось продавця викликають відповідну реакцію лише серед покупців, але не серед інших продавців. Ринок відкритий для кожного покупця та продавця. Він прозорий і відсутні будь-які переваги. Цінність моделі досконалої конкуренції у тому, що вона є ключем до розуміння

реальніших ринкових структур.

«Монополія». Для даної моделі характерно, що один продавець протистоїть багатьом покупцям, причому цей продавець є єдиним виробником продукту, що не має близьких товарів-замінників. Така модель має наступні характерні риси:

- продавець є єдиним виробником даного товару (продукту);
- реалізований продукт унікальний у тому розумінні, що немає його замінників;
- монополіст має ринкову владу, контролює ціни, поставки на ринок. Слід зазначити, що монополіст є законодавцем ціни, тобто він призначає ціну, і покупець при заданій монополійній ціні може вирішувати, яку кількість товару він може закупити. Але в більшості випадків монополіст не може призначати доволі високу ціну, тому що в міру росту цін попит знижується, а при спадаючих цінах попит зростає;
- монополіст установлює на шляху входу на ринок непереборні бар'єри для конкурентів – як природнього, так і штучного походження.

Прикладами природних монополій можуть служити електричні та газові компанії, підприємства водопостачання, компанії зв'язку та залізничного транспорту. До штучних бар'єрів відносяться патенти і ліцензії, які надають деяким фірмам виняткове право функціонувати на даному ринку.

«Монополістична конкуренція». Дана модель припускає, що відносно велика кількість виробників пропонує схожу, але не ідентичну продукцію. У моделі «зробленої конкуренції» усі фірми роблять однакову продукцію, в умовах «монополістичної конкуренції» проводиться диференційована продукція. Диференціація торкається, насамперед, якості продуктів або послуг, завдяки чому у споживача з'являються право вибору і цінові переваги. Продукція може бути диференційована також за умовами післяпродажного обслуговування (для товарів тривалого користування), за близькістю до покупців, за інтенсивністю реклами і т. п.

Таким чином, фірми на ринку монополістичної конкуренції вступають у суперництво не тільки через ціни, але і шляхом усіякої диференціації продукції та послуг. Монополізм у такій моделі полягає в тому, що кожна фірма в умовах диференціації продукції має монополійну владу над своїм товаром. Вона може підвищувати і знижувати ціну на нього незалежно від дій конкурентів, хоча ця влада і обмежується наявністю виробників аналогічних товарів. Крім того, на монополістичних ринках, поряд із дрібними і середніми, існують і досить великі фірми.

При такій моделі ринку фірми прагнуть розширювати свою сферу переваг шляхом індивідуалізації своєї продукції. Це відбувається за допомогою товарних знаків і рекламної компанії, які однозначно виділяють відмінності товарів.

«Олігополія». Модель припускає нечисленність конкурентів на ринку товарів або послуг. Приклади класичних олігополій: «Велика трійка» у США (в 50–60 роки ХХ століття) – «Дженерал моторз», «Форд», «Крайслер» та інші.

Олігополії можуть виробляти як однорідні, так і диференційовані товари. Однорідність найчастіше переважає на ринках сировини та напівфабрикатів: руди, нафти, сталі, цементу тощо; диференціація – на ринках споживчих товарів.

Нечисленність фірм сприяє їх монополістичним угодам: щодо встановлення цін, поділу чи розподілу ринків чи інших способів обмеження конкуренції з-поміж них. Доведено, що конкуренція на олігополістичному ринку тим інтенсивніша, чим нижчий рівень концентрації виробництва (більше фірм), і навпаки.

Важливу роль у характері конкурентних відносин такого ринку грають обсяг і структура тієї інформації про конкурентів і умов попиту, якої фірми мають: чим такої інформації менше, тим більше конкурентним буде поведінка фірми. Основна відмінність олігополістичного ринку з ринком досконалої конкуренції пов'язана з динамікою цін. Якщо на досконалому ринку вони пульсують безперервно і безсистемно залежно від коливань попиту та пропозиції, то при олігополії мають тенденцію до стійкої фіксації та змінюються не так часто. Так зване лідерство у цінах, коли їх переважно диктує одна провідна фірма, решта ж «олігополістів» йдуть за лідером. Доступ до ринку нових продавців утруднений. У разі угоди «олігополістів» щодо цін конкуренція все більше зміщується в бік якості, реклами та індивідуалізації.

4.3. Способи ведення конкурентної боротьби

Конкуренція означає боротьбу між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва та збуту продукції. Конкуренція виконує функцію регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника впроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці і т. ін.

Конкуренція є визначальним фактором упорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (впровадження у виробництво нововведень: нових ідей, винаходів). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників (монополістів) стосовно споживачів.

Типи конкуренції. *Можна провести класифікацію типів конкуренції з різних підстав. Оцінюючи ситуацію фірм на ринку, вони діляться на групи, кожна з яких реалізує свої функції: «лідер», «що викликає», «щілинний».*

Стратегія «лідер» полягає в тому, що компанія, володіючи перевагою в ресурсах, як за кількістю, так і за якістю, завойовує найбільші частки ринку та краще від інших адаптується до попиту. Зараз лідерами на своїх товарних ринках є такі компанії, як "Microsoft", "IBM", "Coca-cola", "Nestle".

Стратегія «викликаючого» полягає у наступі на позиції «лідера», маючи на меті коли-небудь зайняти його позиції або хоча б суттєво потіснити його. До зухвалих відносяться такі також широко відомі компанії, як "Ford", "Pepsi" та ін.

Стратегія «щілинного» в ринковій ніші спрямована переважно на зміцнення завойованих, хай і невеликих ринкових позицій. До них відносяться в основному новачки, які намагаються знайти свого покупця і при цьому не зачепити сильніших конкурентів, бо це може загрожувати для новачків катастрофічними наслідками.

Можливі типи конкурентної поведінки. Можна виділити три основні типи.

Креативний тип (від англ. creative – творити, створити) забезпечує досягнення переваги над суперниками в чесній конкурентній боротьбі за допомогою випуску нової продукції, застосування нових технологій і методів організації виробництва, використання нових методів розподілу і збуту, застосування нових типів реклами. Істотною ознакою креативної конкуренції є прагнення зміни існуючої структури попиту та пропозиції. Прикладом такого типу конкуренції може бути конкуренція країн у космічній галузі у 60–70-ті роки 20 століття.

Пристосувальний тип характеризується процесами конкурента, спрямованими на модернізацію виробництва. Це проявляється особливо у випадку, коли підприємець, не до кінця впевнений у своїх інноваційних можливостях, прагне у найкоротші терміни скопіювати досягнення своїх конкурентів.

Гарантуючий тип характеризується прагненням підприємців

зберегти та стабілізувати на тривалу перспективу вже досягнуті на ринку позиції за рахунок підвищення якості продукції, видозміни асортиментного набору, надання різних послуг. До такого прийому конкуренти вдаються через неможливість істотно змінювати виробничу та комерційну програми.

Як ми вже відзначали вище, основні форми антагоністичних дій, властиві ринковим відносинам, – це суперництво і протиборство. Суперництво властиве агресивним ринкам, які характеризуються або креативним типом відносин (фармацевтика, телекомунікації, біотехнології, робототехніка), або, тим що носять елементи кримінального характеру (шоу-бізнес, рекламний бізнес, торгівля бензином або автомобілями і т.п.).

Одним із найважливіших факторів конкурентної боротьби стає боротьба за зовнішні ринки та сфери застосування капіталу.

Оцінка стану конкурентного середовища

У процесі аналізу факторів, що перешкоджають виходу суб'єктів господарювання на товарний ринок, повинні враховуватися різні поєднання та комбінації так званих бар'єрів, наявні в окремих галузях і територіях, і ступінь їх подолання. Але можна відзначити загальну межу майже всіх галузей багатьох ринків – наявність таких бар'єрів, як обмеження за попитом, фінансові труднощі підприємств (відсутність оборотних засобів, взаємні неплатежі), податкова політика держави та ін.

Для підприємств паливно-енергетичного комплексу суттєвими бар'єрами є інвестиційні та корпоративні (жорстка поведінка існуючих на ринку вертикально інтегрованих структур). Порівняно з паливно-енергетичним комплексом для транспортних підприємств бар'єри входу на ринки менш переборні, що призвело до виникнення на цих ринках численних нових структур, особливо у сфері автотранспортних послуг, а також на водному та повітряному транспорті. У результаті поступово сформувалося конкурентне середовище.

Географічні межі ринків продукції харчової промисловості знаходяться в межах адміністративних кордонів суб'єктів України або дрібніших територіальних утворень. Тому їм характерні нерозвиненість ринкової інфраструктури, передусім транспортної, і навіть адміністративні бар'єри, що встановлені органами місцевої влади.

При розробці заходів конкурентної політики, характеристика відкритості ринку тісно пов'язана із конкурентоспроможністю вітчизняних товаровиробників на зовнішньому та внутрішньому ринках. Адже можливість виходу на товарний ринок продавців з інших регіонів

чи інших країн суттєво знижує ринкову концентрацію та загрозу монопольної поведінки.

Розрізняються і можливості виходу на міжнародні ринки у зв'язку з конкурентоспроможністю вітчизняних виробників, з одного боку, і ринкові проблеми, що виникають в умовах внутрішнього ринку, з іншого. Так, цілком конкурентоспроможна на зовнішньому ринку продукція видобувних галузей та окремих галузей переробки сировини, переважно чорної та кольорової металургії. У той же час на внутрішньому ринку переваги орієнтованих на експорт підприємств не можуть бути реалізовані повною мірою через кризовий стан вітчизняного виробництва та скорочення попиту на українському ринку.

Україна має найвищі порівняльні переваги на зовнішньому ринку за такими групами товарів, як чорні метали та зернові культури. Необхідно сказати, що це є продукція сировинних галузей економіки, експорт якої не є характерним для країн з розвинутою ринковою економікою. Високий рівень конкурентних переваг на зовнішньому ринку є характерним для такої групи, як одяг та текстильні предмети одягу, що свідчить про відносно високий рівень спеціалізації України за цією товарною групою у зарубіжних країнах. Також конкурентними є виробни з чорних металів, продукти неорганічної хімії, мінеральні добрива та деякі інші товари.

Розглянемо показники світового рейтингу конкурентоспроможності (СРК) України (табл. 4.1) та інших країн світу [7]. Конкурентоспроможність економіки не може бути зведена лише до ВВП і продуктивності, оскільки підприємства також мають справлятися з політичними, соціальними та культурними аспектами. Таким чином уряди повинні створити середовище, яке характеризується ефективними інфраструктурами, установами та політикою, які заохочують підприємства до створення сталої вартості.

Найбільш авторитетними і впливовими рейтинговими оцінками конкурентоспроможності країн вважаються дослідження, які проводять Всесвітній економічний форум (World Economic Forum) (WEF) [5] та Інститут розвитку менеджменту (Institute of Management Development) (IMD). Звіти цих організацій багато років задають стандарт для визначення політичних та бізнес-лідерів слабких та сильних сторін національних економік, оцінок ефективності економічної політики та інституційних реформ. IMD публікує з 1989 р. щорічні доповіді, на основі яких складається Світовий рейтинг конкурентоспроможності (The World Competitiveness Ranking).

Світовий рейтинг конкурентоспроможності 2021 року охоплює 58

країн, відібраних на основі зіставлення міжнародних статистичних даних та співпраці з місцевими інститутами-партнерами, які здійснюють внесок у збір надійних, точних та максимально актуальних даних [6]. В основі методології світового рейтингу конкурентоспроможності 2021-го лежать 333 критерії конкурентоспроможності, що базуються на статистичних даних та результатах опитувань. Вони охоплюють 4 групи факторів (економічний розвиток, ефективність уряду, ефективність бізнесу, інфраструктура), що містять, своєю чергою, п'ять субфакторів (усього 20).

У 2021 році Україна зайняла 54-те місце у світовому рейтингу конкурентоспроможності, покращивши свій результат у порівнянні із 2017 р. (60 місце). За показником Економічний розвиток Україна посіла 54 місце, за показником Ефективність уряду – 53 місце, за показником Ефективність бізнесу стала п'ятдесятою і за показником Інфраструктура – 51 місце (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Показники світового рейтингу за основними факторами конкурентоспроможності України у 2017-2021 роках

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Загальний ранг (місце)	60	59	54	55	54
Економічний розвиток	55	58	56	54	54
Ефективність уряду	59	59	54	58	53
Ефективність бізнесу	59	55	50	49	50
Інфраструктура	53	53	52	54	51

Розроблено авторами за даними [6]

Показник Економічний розвиток представлено такими факторами, як вітчизняна економіка, міжнародна торгівля, міжнародні інвестиції, працевлаштування та вартість (ціна). У 2021 р. вітчизняна економіка та міжнародна торгівля дещо зменшили свій вплив на світовому рівні, а інші фактори покращили (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Економічний розвиток України у 2019-2021 рр.

Показник Ефективність уряду представлено такими факторами, як державне фінансування, податкова політика, інституційні структури, бізнес-законодавство та соціальна структура (рис. 4.2, 4.3), де у 2021 році значне покращення показників відбулося за факторами "податкова політика" – 24 місце (23 – у 2020 р.), «бізнес-законодавство» – 55 місце (53 – у 2020 р.), «продуктивність та ефективність» – 54 місце (53 – у 2020 р.), "ринок праці" – 39 місце (38 місце – у 2020 р.), "фінанси" – 64 місце (60 – у 2020 р.) та "методи управління" – 43 місце (42 – у 2020 р.).

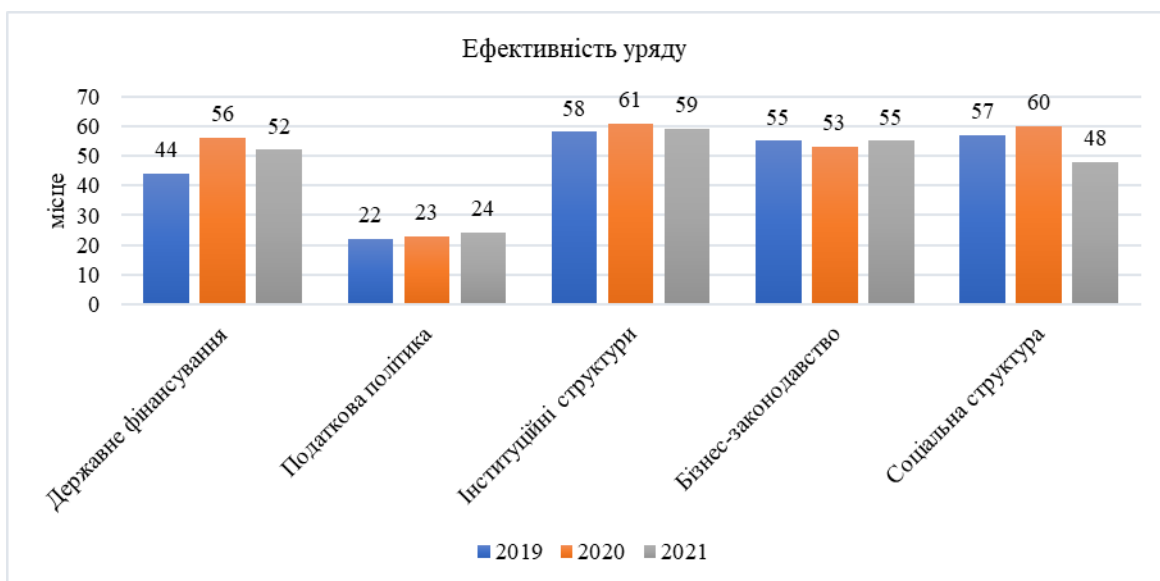


Рис. 4.2. Ефективність уряду України у 2019-2021 рр.

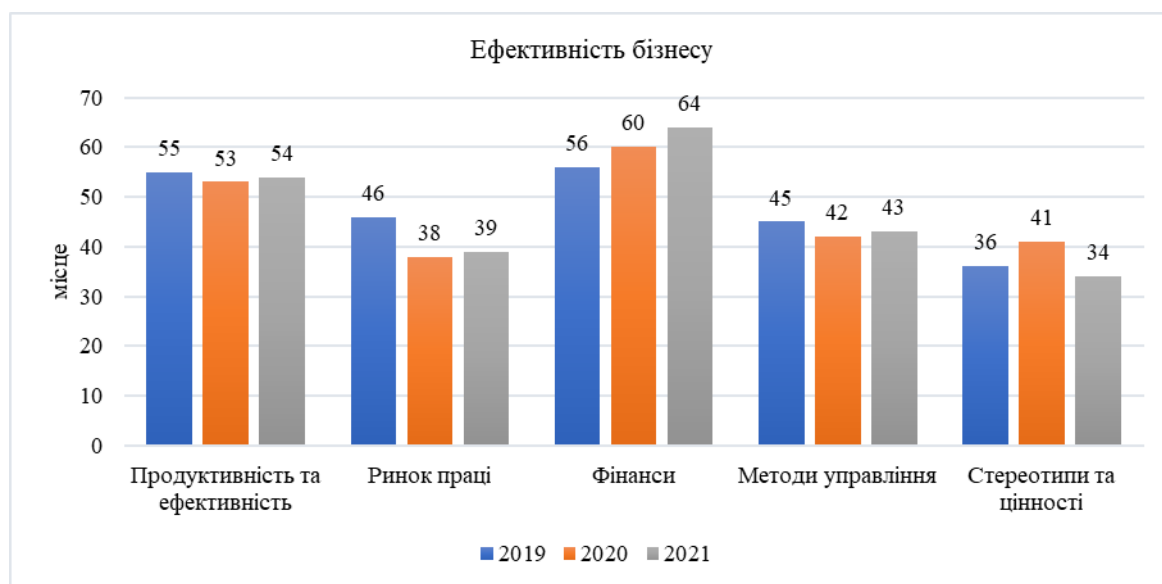


Рис. 4.3. Ефективність бізнесу України у 2019-2021 рр.

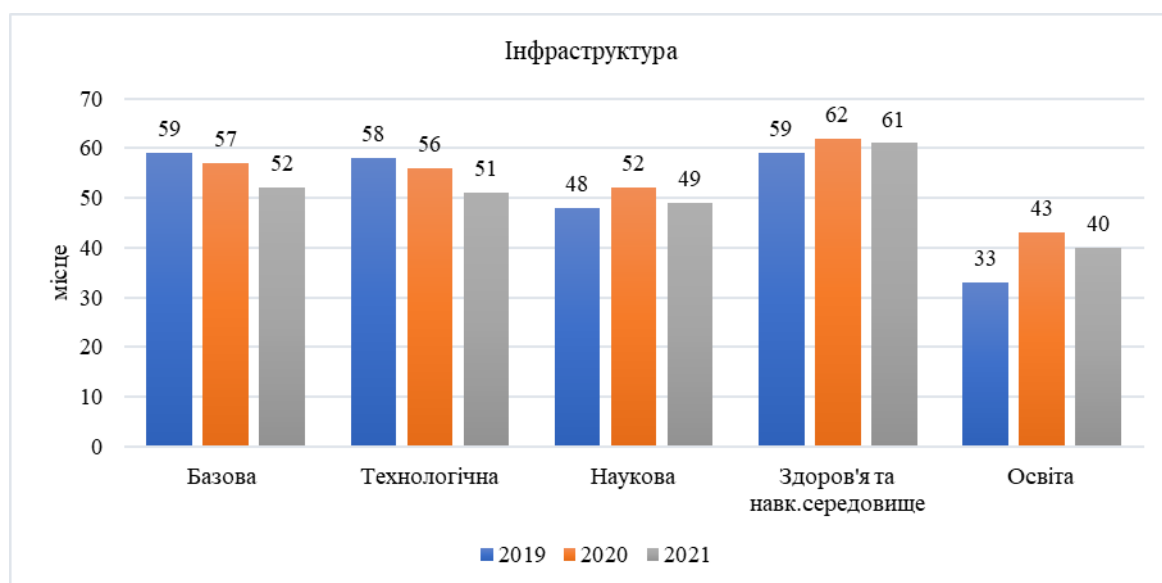


Рис. 4.4. Інфраструктура України у 2019-2021 рр.

Таким чином для забезпечення конкурентоспроможності країнам варто:

- сформувати стійку законодавчу базу;
- забезпечувати швидке реагування на нестабільну економічну ситуацію;
- стимулювати приватні заощадження та внутрішні інвестиції;
- розвивати інфраструктуру;
- створити сприятливе економічне середовище для прямого іноземного інвестування;
- забезпечувати відкритість уряду та адміністрацій;

- сприяти розвитку середнього класу;
- інвестувати в освіту;
- забезпечувати баланс між національними особливостями та глобалізацією економіки для зростання багатства із збереженням системи цінностей громадян.

4.4. Несумлінна конкуренція

Можна виділити конкуренцію сумлінну і несумлінну. Антагонізм між конкурентами існує при будь-якому виді конкуренції. Однак одержання прибутку досягається чесними або нечесними методами.

Сумлінна конкуренція орієнтується на підвищення якості продукції, зниження цін, рекламу, розвиток післяпродажного обслуговування, створення нових товарів і послуг з використанням досягнень науково-технічної революції і т.д.

При *несумлінній* конкуренції широко застосовуються методи, пов'язані з порушенням законів і прийнятих на ринку норм і правил. Сучасна практика показує, що багато фірм широко використовують несумлінну конкуренцію, причому частка останньої усе більше зростає і стає реальністю сучасного бізнесу.

Існують такі способи несумлінної конкуренції:

- зниження цін на продукцію;
- продаж за цінами нижче собівартості з метою підриву економіки конкурента і подальшого витіснення його з ринку;
- установлення контролю над діяльністю конкурента шляхом придбання контрольного пакета його акцій;
- зловживання пануючим становищем на ринку;
- установлення дискримінаційних цін;
- таємна змова на торгах і створення таємних картелів;
- неправильна інформація і реклама, що вводить покупців в оману;
- промислове шпигунство.

Несумлінна конкуренція може вилитися у відкрите протиборство, яке характеризується гострою боротьбою за завоювання і монопольне володіння ринком збуту. Ці відносини можуть бути названі конкурентною війною, в арсеналі якої активно використовуються промислове шпигунство, економічний тероризм, інформаційно-психологічні операції, спрямовані на дискредитацію конкурента (чорний PR). На цій фазі відносин, конкуренти вживають різні заходи з

метою нанесення значного матеріального збитку аж до захоплення підприємств, шантажу й убивства провідних співробітників, вибухів і підпалів складів, службових приміщень і т.д. Найбільш гостро відносини між конкурентами проявляються в умовах економічної кризи і політичної нестабільності держави.

У здійсненні корупційних схем активну участь беруть несумлінні чиновники (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Корупційні схеми за участю чиновників

Назва корупційної схеми	В чому полягає схема	Чому схема існує
ТРАНСПОРТ		
Зловживання при проведенні конкурсів на визначення автомобільних перевізників пасажирів на автобусних маршрутах	При проведенні конкурсу на визначення перевізника окремі учасники на різні маршрути заявляють одні й ті ж автобуси, що створює для них необґрунтовану перевагу, яку комісія умисно не помічає.	Проведення конкурсу на право обслуговування автобусного маршруту містить численні корупційні ризики, наприклад, відсутні чіткі строки укладення договорів на обслуговування маршрутів; непрозорі умови продовження договорів чи відмови в продовженні договорів; не визначені підстави розірвання договорів та інше.
Зловживання з обігом готівкових коштів при перевезенні пасажирів комунальним транспортом та приватними маршрутними автобусами	Комунальний транспорт у багатьох містах працює за е-квитком, приватні перевізники, що визначені містом за результатами конкурсу та надають послуги перевезення маршрутними таксі, переважно не підключені до системи е-квитка та не обліковують пасажирів квитками.	Відсутня чітка й зрозуміла для усіх учасників ринку приватних маршрутних перевезень цінова політика, яка би визначала тарифи та умови надання послуг з перевезення.

Назва корупційної схеми	В чому полягає схема	Чому схема існує
Зловживання коштами, призначеними для компенсації за перевезення пасажирів-пільговиків	Розмір компенсації перевізникам за перевезення пільговиків не відповідає реальній вартості пільг та витрат за перевезення пасажирів на пільгових умовах у зв'язку з великою кількістю існуючих пільгових категорій.	Перевізники масово звертаються за компенсаційними коштами до місцевих органів влади. Не проведено реформу монетизації пільг, що могло б докорінно вирішити проблему компенсацій за пільговий проїзд.
КОМУНАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА		
“Вимивання” коштів міських бюджетів через комунальні підприємства	При цьому інколи у статуті КП зазначається, що воно створюється для задоволення потреб співробітників самого ж КП, але не зазначається суспільна мета КП, тобто ті послуги, які КП може надавати краще, ніж комерційні структури. Так само у статуті не зазначається метою діяльності КП наповнення бюджету. Не виконуючи ні соціальної, ані комерційної мети, такі КП фактично вимивають бюджетні кошти на потреби бенефіціарів (замовників).	Місцева влада не аналізує ефективність комунальних підприємств, відсутні політики власності таких підприємств. Громада мало поінформована про те, якими коштами оперує КП, та як саме це впливає на місто. Наприклад, КП, що є комунальними медіа, використовуються місцевою владою для виборчих кампаній.
Закупівля комунальними підприємствами робіт у підрядників з подальшим виконанням цих робіт власними силами	КП проводять тендерну закупівлю, за результатом якої визначають підрядника, наприклад, для проведення ремонтних робіт. Але оскільки КП може самостійно виконати ці роботи, керівництво вступає у змову із підрядником, згідно з якою КП виконує роботу, а кошти	Відсутність аудиту діяльності КП або свідоме ігнорування результатів проведених аудитів.

Назва корупційної схеми	В чому полягає схема	Чому схема існує
	розподіляються між учасниками змови.	
Приховування інформації про діяльність комунальних підприємств	Дії, спрямовані на умисне приховування інформації про діяльність КП, створюють можливості для зловживань у діяльності керівництва КП при здійсненні управління коштами та майном, а також малу ймовірність виявлення таких зловживань	Відсутнє пряме зобов'язання КП регулярно публікувати фінансову та операційну звітність, ціноутворення вартості надання послуг, фінансові плани та плани закупівель. КП зловживають наданням неповних відповідей на запити про доступ до публічної інформації, вільно тлумачать поняття “комерційної таємниці”, а коли такі порушення стають публічними, реакція місцевої влади відсутня.
РИНКИ		
Діяльність комунальних ринків в обхід місцевого бюджету	У деяких містах немає комунального підприємства, якому б належали права на керування комунальними ринками. Кошти з підприємців за оренду торгових місць надходять до приватних компаній або ФОП, наближених до міської влади. Такі підприємці від імені мерій керують ринками та збирають з бізнесу кошти за ведення діяльності на комунальному ринку: за місце, підключення електроенергії, зовнішню рекламу, відвідування туалетів ринку, паркування, проїзд через територію ринку тощо	Представники бізнесу, які здійснюють підприємницьку діяльність на комунальних ринках, перебувають у залежності від адміністрації ринків та місцевої влади, яка їх координує. До того ж, їх змушують підписувати договори, які цю залежність легалізують та надають законні підстави стягувати кошти з підприємців, що спрямовуються поза місцевим бюджетом.

Назва корупційної схеми	В чому полягає схема	Чому схема існує
МАЙНО – ЗЕМЛЯ		
<p>Перевищення повноважень міських рад щодо надання земельних ділянок сільськогосподарського призначення у власність</p>	<p>Земельні ділянки вибувають з комунальної власності без належної компенсації, а місто недоотримує відповідні податки до бюджету</p>	<p>Голови місцевих рад гальмують процес оформлення земель в межах населених пунктів за територіальною громадою через тривалі процедури такого впорядкування, часто через зацікавленість у неврегульованості земельних відносин, що створює можливості для захоплення територій</p>
<p>Використання землі без правовстановлюючих документів</p>	<p>На практиці є непоодинокими випадки, коли місцева рада надає особі дозвіл на розроблення проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки, а особа, отримавши відповідне рішення ради, не продовжує подальше оформлення земельної ділянки.</p>	<p>Отримання дозволу на розроблення проекту землеустрою є першим кроком на шляху до легального використання земельної ділянки. У публічному доступі відсутні договори оренди, які б дозволяли виявити, які земельні ділянки та на яких умовах використовуються, а також строки укладених договорів оренди, що могло би уможливити громадський контроль за використанням земельних ресурсів.</p>

Акти та дії органів влади:

1. Необґрунтована перешкода здійсненню діяльності суб'єктів господарювання.
2. Сполучення функцій органів влади з функціями суб'єктів господарювання.
3. Необґрунтоване надання пільг.
4. Заборона на діяльність і обмеження на створення суб'єктів господарювання.

5. Установлення заборони на продаж (обмін, купівлю) товарів.
6. Вказівка про пріоритетний висновок договорів, доставці товарів, наданні послуг.
7. Інші порушення.

Торговельні підприємства і фірми конкурують за рахунок контрабандного ввозу продукції з-за кордону, безмитного ввезення за рахунок фірм, звільнених від митних зборів.

До проявів форм конкурентної боротьби в Україні відносяться:

- закупівлі на найдешевших світових ринках товарів і ввіз їх у країну. Це одяг і взуття кустарного виробництва із КНР, Малайзії, інших країн, що розвиваються, з маркою «Зроблене в США»;
- неякісні продукти харчування з Європи з термінами зберігання, що закінчилися;
- спільне виробництво в Україні продукції низької якості з етикетками США, Німеччини, Франції і т. д.;
- захоплення під свій контроль продовольчих ринків і торговельних місць, вигнання з ринку конкурентів;
- скупка за допомогою корумпованих чиновників державної нерухомості за мінімальними цінами для наступного перепродажу.

У несумлінній конкурентній боротьбі широко використовуються такі методи, як одержання податкових та інших пільг, корупція, використання заборонених методів збору інформації, дезінформація, використання кримінальних методів боротьби, робота через підставні фірми, що мають різні пільги.

4.5. Основні форми несумлінної конкуренції

Економічний тиск:

- зрив угод;
- паралізація діяльності фірм із використанням повноважень державних органів, у тому числі протекціоністські бар'єри на державному рівні, незаконні перевірки, монополістичний тиск;
- підрив репутації конкурента, включаючи поширення неправдивих відомостей, дискредитацію конкуруючої фірми, її продукції, торговельної діяльності, неправильну рекламу;
- порушення прав конкурентів, незаконне використання марки товарів конкурента, відтворення його продукції низької якості, розкриття його секретів виробництва і торгівлі;
- дезорганізація виробництва конкурентів, зманювання фахівців,

демпінг;

- шантаж, компрометація керівників і співробітників фірми.

Фізичний тиск:

- пограбування і напад на офіси, виробничі і складські приміщення, вантажі;

- погрози фізичної розправи над керівниками фірми, співробітниками, членами їх родин;
- замовлені вбивства керівників фірм і захоплення заручників.

Інформаційний тиск:

- підкуп співробітників фірм із метою збору інформації;
- копіювання програмних продуктів;
- розкрадання і продаж документації, розробок;
- незаконне прослуховування телефонних розмов і переговорів у приміщеннях.

В умовах несумлінної конкурентної боротьби злочинні зазіхання багато в чому стосуються матеріальних цінностей, які має підприємець. Це вироблена продукція, приміщення (у тому числі і житлові), будинки інші ресурси. Вони проявляються у вигляді:

- незаконного ознайомлення з конструкцією, дизайном, подробиці продукції;
- викрадення;
- промислового шпигунства;
- шахрайства;
- знищення майна різними шляхами (вибухи, підпали та ін.).

Робота із забезпечення економічної безпеки компанії в умовах конкурентної боротьби являє собою діяльність по виявленню можливих конкретних погроз, їх попередженню і усуненню або мінімізації шляхом відповідного юридичного оформлення та технологічної реалізації окремих заходів. Сюди входять:

- юридичний і фінансово-економічний аналіз планованої комерційної операції;
- аналіз об'єктивних можливостей партнерів і учасників угоди (платоспроможність, правоздатність і т.п.);
- суб'єктивні характеристики партнерів і учасників (імовірність обману, професійна грамотність і т.п.);
- виявлення зв'язків передбачуваних партнерів із кримінальними структурами;
- визначення форм і способів захисту використовуваних засобів і майна (технологія переміщення засобів і товарів, можливість і оформлення застави і т.п.);

- визначення форм і способів контролю над окремими сторонами угоди на всіх її етапах;
- протидія неспровокованим спробам завдання збитків від сторонніх юридичних і фізичних осіб.

Істотний вплив на ефективність конкурентної боротьби в підприємницькій діяльності належить засобам масової інформації. Практика ділового світу свідчить про те, що збиток може нанести не тільки критичний виступ журналіста. Втратами обертається і відсутність необхідних публікацій. Невміння своєчасно одержувати та аналізувати оприлюднену інформацію теж призводить до втрат, приносить шкоду.

При розгляді збитків внаслідок виступів преси можна виділити наступні дії:

- опублікування недостовірного, неточного повідомлення, що псує факти;
- публікація повідомлення, достовірного за фактами, але яке дає помилкову їх інтерпретацію;
- публікація достовірного матеріалу, що містить у собі критичну оцінку діяльності або особистості підприємця;
- публікація повідомлення, що передчасно оприлюднило ті або інші відомості з життя фірми або наміру підприємця;
- публікація застарілих відомостей;
- опублікування повідомлення, що розголошує комерційну таємницю. Усі ці обставини неминуче загрожують підприємцю негативними наслідками.

Однак найнебезпечніша для ділового світу ситуація, коли преса виступає з матеріалами, які досить точно відображають деякі факти, але внаслідок різних причин дають їм неточну оцінку та орієнтують на помилкові, небажані висновки.

Методи промислового шпигунства

Промислове шпигунство є несумлінним методом ведення конкурентної боротьби, іноді дуже ефективним.

У зв'язку з розвитком промислового шпигунства монополії ретельно охороняють результати науково-технічних досліджень, проекти та ескізи будь-якої своєї продукції. Усі вони мають закриті лабораторії, у яких порівнюють рівні технічних рішень, якість, продуктивність і надійність своєї продукції з аналогічною продукцією конкурентів. У цих лабораторіях розбирають кожний вузол і агрегат власних машин та аналогічної продукції конкурентів, щоб об'єктивно

зрівняти їх і виявити дійсну цінність тієї або іншої продукції. Враховуються всі недоліки або переваги своїх і чужих товарів. Усе краще в конкурентів переймають і застосовують для своїх машин, механізмів і конструкцій, якщо при цьому можна обійти патентне законодавство або якщо це вигідно фірмі.

Недоліки своєї продукції ретельно вивчаються. Потім шукають шляхи їх усунення, якщо це виявляється вигідно. Але ніколи інформація про слабкі сторони своєї продукції не виходить за межі таких лабораторій і, звичайно, ніколи не доходить до пересічних споживачів. Саме існування таких лабораторій також не афішується.

Для одержання конфіденційної інформації про діяльність конкурентів існують як законні, так і незаконні методи. Конкуруючі фірми здійснюють збір конфіденційної інформації за допомогою різного роду питань, що задають фахівцям конкурента на спеціалізованих конференціях, виставках, семінарах, при запрошенні їх на роботу, у тому числі і без наміру дотримувати домовленості. Також можуть бути реалізовані наступні способи:

- таємне спостереження за фахівцем, що цікавиться відділом, лабораторією;
- використання професійних шпигунів для одержання інформації;
- підкуп співробітників з основних відділів конкурента;
- впровадження «потрібних» осіб у структуру фірми конкурента;
- підслуховування розмов;
- викрадення креслень, зразків, документів;
- шантаж та інші способи тиску;
- одержання інформації від джерел у державних структурах;
- збір інформації через закордонні філії і через загальних постачальників.

Ще одним з ефективних способів економічного шпигунства є впровадження «своєї людини» у державні органи, покликані регулювати діяльність промислових монополій, що дозволяє одержувати необхідну інформацію про конкурентів, контролювати дії, пов'язані з антимонопольною політикою, і т.п.

За останні роки зростання порядку і вимог щодо підвищення внутрішньої дисципліни на підприємствах призвело до зменшення шахрайських дій. Впровадження гарячої лінії, встановлення політики по боротьбі із шахрайством, посилення засобів щодо захисту даних підприємства призвело до зменшення на 13% наслідків від шахрайства [9].

Шахрайство є глобальним питанням підприємств усього світу. Професійне шахрайство найчастіше неможливо виявити, тому воно призводить до масштабних витрат, що є глобальною загрозою. На рис. 4.5 показано кількість та відсоток випадків шахрайств у країнах світу [8-9].

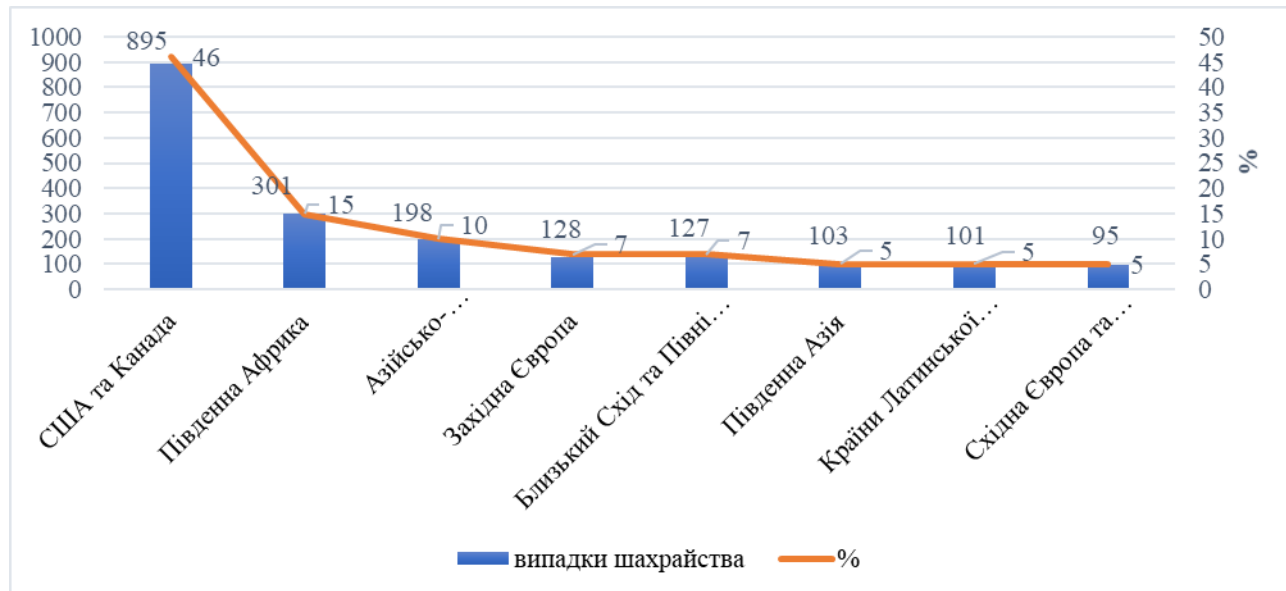
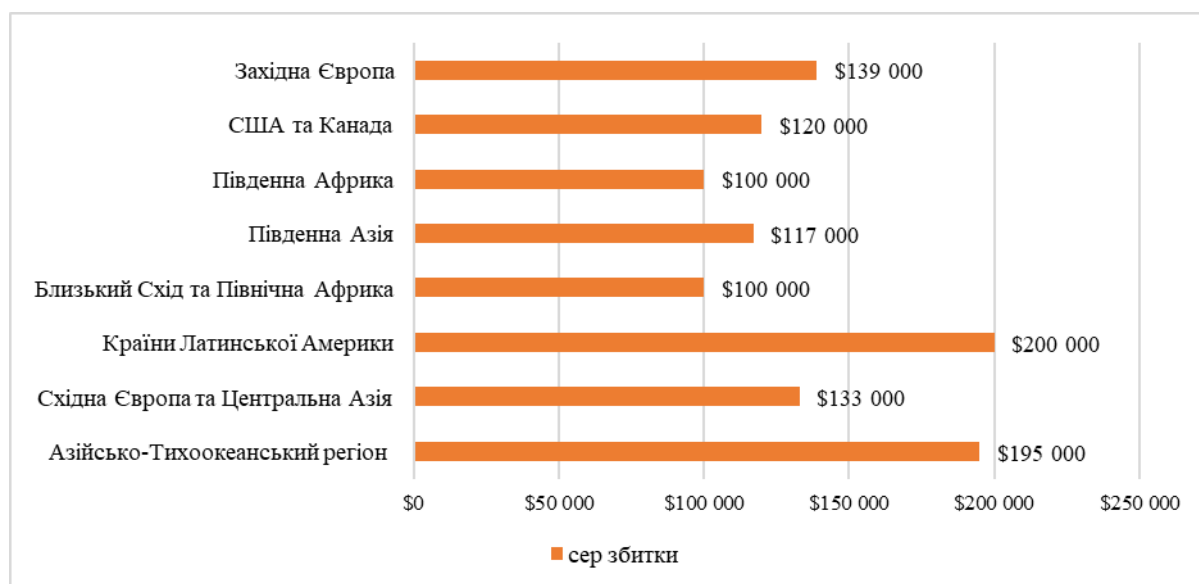


Рис. 4.5. Професійне шахрайство в країнах світу у 2021 році [8,9]

Збитки від професійного шахрайства щороку зростають, що має суттєвий вплив на можливість створення робочих місць, виробництво товарів та послуг, забезпечення надійного сервісного обслуговування (рис. 4.6).



Розроблено авторами за даними [8]

Рис. 4.6. Збитки від шахрайства в країнах світу у 2021 році

Досліджуючи тривалість схем шахрайства, необхідно сказати, що не усяке шахрайство можна зупинити та попередити. Навіть на тих підприємствах, які є найбільш небезпечними, є ймовірність, що з часом виникне шахрайство із боку працівників. Тому швидке виявлення шахрайства є найважливішим для захисту організації від потенційних загроз та збитковості. Середня тривалість шахрайства від початку шахрайських дій до його виявлення становить 14 місяців.

На рис. 4.7 показано, що чим довше шахрайство залишається невиявленим, тим більшими на цьому підприємстві є фінансові збитки.

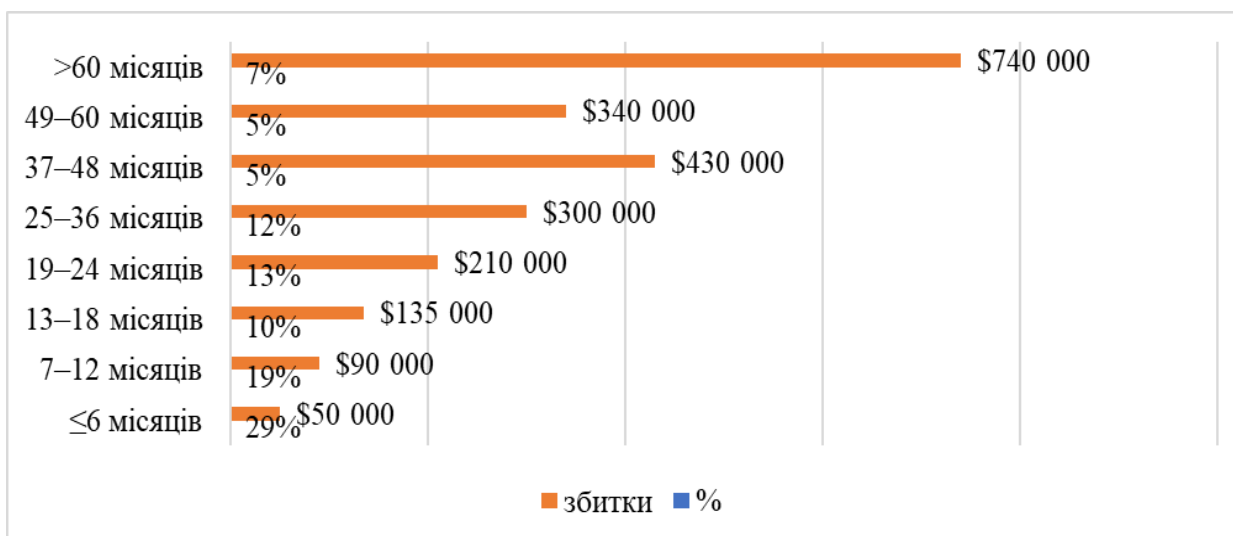


Рис. 4.7. Тривалість схем шахрайства та фінансова збитковість [8, 9]

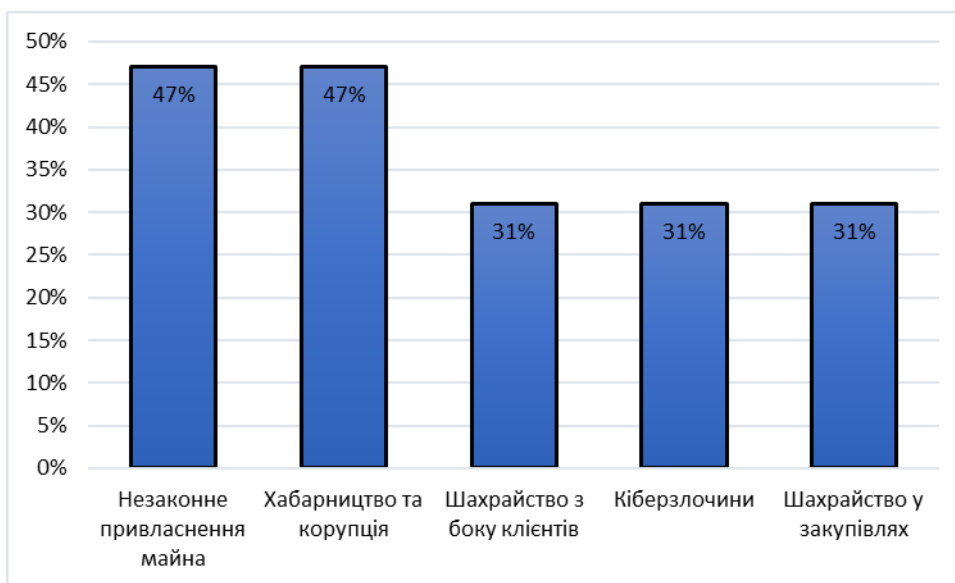


Рис. 4.8. Найпопулярніші види шахрайства в Україні у 2021 році [10]

Найбільшими чинниками шахрайства на підприємствах (рис. 4.9) є третя сторона, частка якої в Україні становить 51% (41% підприємств), у світі 49% (39% підприємств). Шахрайства, які спричинили самі працівники вітчизняних підприємств, становлять 40% (25% підприємств), у світі 60% (37% підприємств). Змова між співробітником та третьою стороною в Україні: їх частка становить 56% (25% підприємств), у світі 44% (20% підприємств).

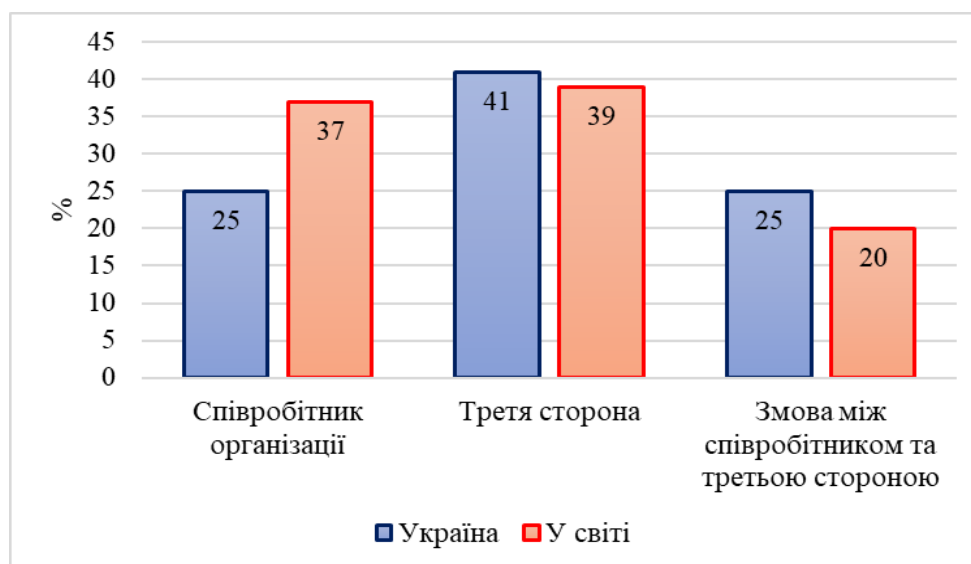


Рис. 4.9. Чинники шахрайства на підприємстві у 2021 році, [10]

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що основною ідеєю промислового шпигунства є одержання інформації про секрети конкурента.

Фальсифікація фірмової продукції. Приватна власність на винахід установлюється через патентування. З економічної точки зору патентування рівнозначне монополізації реальних вигід, пов'язаних з використанням патенту протягом певного фіксованого часу.

З іншого боку поява патенту, що забороняє використовувати будь-яке патентоване відкриття безпосередньо конкурентами, стимулює їх на форсовану розробку нових технічних новинок, технологій. Крім того, багато винаходів часто не патентуються, щоб не привертати до них уваги конкуруючих компаній. Це найчастіше відноситься до технологій, технічних процесів, які важко скопіювати, на відміну від створення нових товарів.

Шлях від винаходу до комерційного використання потребує більших фінансових, трудових і матеріальних витрат. Тому, якщо немає небезпеки, що конкурент впровадить винахід швидше, чим сама корпорація, то винахід не патентується. Якщо ж такий ризик існує, то

винахід відразу ж патентують, і конкурент змушений кілька років очікувати, доки мине строк монопольного права. Секрети виробництва тих або інших товарів не патентуються для того, щоб після закінчення певного терміну не оприлюднити технологію їх виготовлення.

Наявність патенту служить потужним засобом для контролю над ринком, тому що його порушення карається конфіскацією незаконно зробленої продукції, відшкодуванням збитків і сплатою порушником великих штрафів.

Фірми, чию продукцію копіюють, несуть катастрофічну втрату: суттєво зривається ринок збуту їх продукції, різко знижується прибуток, підривається репутація і авторитет.

4.6. Моделі конкуренції Майкла Портера

Майкл Портер (M. Porter) – професор кафедри ділового адміністрування в Гарвардській школі бізнесу (Harvard Business School). Він вважається одним із провідних світових спеціалістів в області стратегічного керування, економічного розвитку і конкурентної розвідки. Ідеї Портера заклали фундамент курсу «Стратегія керування», який є обов'язковим для студентів Гарвардської школи бізнесу. Його праці використовуються викладачами практично у всіх бізнес-школах світу. У 2001 р. Гарвардська школа бізнесу та Гарвардський Університет спільно створили Інститут вивчення стратегії і конкурентоспроможності, а Майкл Портер очолив новий інститут і веде в ньому активну наукову працю.

Професор М. Портер одержав велику кількість нагород і призів, здійснив значну кількість передових, інноваційних проєктів і був радником різних американських і міжнародних компаній зі стратегії в області конкурентної боротьби. Серед таких компаній – Dupont, Intel, Procter & Gamble та інші.

Вихід його книги «Конкурентна стратегія» в 1980 році став відкриттям, що визначили цілу епоху. Книга пропонує комплексну систему аналітичних методів, що допомагають провести дослідження галузі й зробити прогноз її розвитку, оцінити всіх конкурентів і їх позицію й, що найважливіше, перетворити даний аналіз у конкурентну стратегію конкретного бізнесу. Професор Портер вважається гарвардським «гуру» в області керування. Його роботи, написані ще в 80-х роках минулого століття, стали тими віхами, які на довгі роки визначили вектор розвитку конкуренції. Такі моделі, як модель «П'яти

сил» (Porters five forces), «Ланцюжок створення цінностей» (Value Chain) і «Ромб Портера» (Porters Diamond), що є концепцією створення національної конкурентоспроможності, давно вже стали стандартними інструментами в арсеналі аналітиків ділової розвідки. Ідеї, запропоновані Портером, і в наші дні є актуальними й популярними.

Формування конкурентної стратегії

У своїй книзі «Конкурентна стратегія» М. Портер пише про те, що в загальному виді формулювання конкурентної стратегії може бути презентоване у вигляді одержання відповідей на наступні питання:

1. Що робить підприємство в цей час? Відповідь на це питання припускає ідентифікацію явної або прихованої поточної стратегії компанії і її позиції, переваг і слабкостей, а також ідентифікацію конкурентів і тенденцій у галузі.

2. Що відбувається в зовнішньому оточенні? Щоб дати відповідь на це питання, необхідно проаналізувати галузь, конкурентів, соціальні фактори, визначити переваги і слабкі сторони компанії в порівнянні з нинішніми та майбутніми конкурентами.

3. Що слід робити підприємству? Протестувати прийняті положення і стратегії на відповідність результатам аналізу зовнішнього оточення та на загальну сумісність, сформулювати і вибрати стратегічні альтернативи.

4.6.1. Напрями конкурентної стратегії та стратегічні рішення

Проведені компаніями варіанти стратегій конкурентної боротьби в галузі можуть відрізнятися один від одного за багатьма параметрами. Проте можна виділити загальні напрями стратегічного вибору, характерні для компаній у кожній з галузей: спеціалізація, пізнаваність брендів, збут через мережу або на основі прямих продаж, вибір оптових і роздрібних каналів збуту, якість продукції, технологічне лідерство, вертикальна інтеграція, позиція по витратах, обслуговування, політика ціноутворення, леверидж, відносини з материнською компанією, відносини з урядами інших країн.

Кожний із цих стратегічних напрямів може бути розглянутий з погляду фірми з різним ступенем деталізації, до них можуть бути дописані й інші напрями, що доповнюють аналіз. На думку Портера, для формулювання стратегії дуже важливо розглядати саме ці характеристики, тому що їх сукупність створює загальну картину позиції фірми.

Стратегічні напрями зв'язані між собою. Так, наприклад, фірма з відносно низьким рівнем цін на продукцію, звичайно має позицію низького рівня витрат, хоча з не досить високою якістю продукції. Засобом досягнення низького рівня витрат служить вертикальна інтеграція. На основі аналізу варіантів стратегій за розглянутими напрямками компанія може виділити стратегічні групи – групи фірм у галузі, що відповідають однаковим або подібним варіантам стратегії. Поділ галузі на стратегічні групи дозволяє компанії визначити своїх безпосередніх конкурентів, тобто компанії, які застосовують у своїй стратегії схожі елементи, ставлять і добиваються однакових цілей. Саме від перемоги в конкуренції усередині стратегічної групи залежить довгостроковий успіх компанії.

4.6.2. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера

Для ділової розвідки найважливішу роль відіграє метод М. Портера, призначений для аналізу конкурентного середовища і визначення місця компанії на ринку. У ньому використовується модель п'яти сил, що керують конкуренцією в галузі, яка одержала назву моделі «п'яти сил» М. Портера. Модель п'яти сил М. Портера застосовується для проведення аналітичних досліджень, що лежать в основі процесів ділової розвідки. Ця модель також широко використовується для виявлення різних потенційних загроз відносно фірми та планування власних дій. У результаті аналізу визначаються сприятливі можливості і потенційні небезпеки, що очікують фірму в галузі.

Ціль корпоративної стратегії фірми – знайти і зайняти позицію в галузі, де фірма буде найкраще захищена від впливу цих сил, або зможе зі свого боку впливати на них.

Відповідно до моделі «Майкла Портера» стан конкурентного середовища можна охарактеризувати п'ятьма силами, що керують конкуренцією в галузі:

- загроза появи нових або потенційних конкурентів;
- загроза з боку існуючих конкурентів;
- загроза появи товарів-замінників або послуг-замінників, конкурентоспроможних з погляду ціни;
- загроза з боку постачальників сировини та комплектуючих;
- загроза з боку споживачів товарів і послуг.

Знання цих джерел конкурентного тиску дозволить фірмі:

- розробити стратегічний план свого розвитку;
- виявити сильні і слабкі сторони своєї фірми та основних конкурентів;

- обґрунтувати позицію фірми на ринку;
- з'являється можливість визначити сегменти ринку, у яких стратегічні зміни призведуть до найвищого позитивного ефекту;
- визначити потенційні можливості і фактори загроз для фірми в конкретній галузі.

Модель «п'яти сил» Портера є концептуальним засобом для формування і діагностики принципів структурних схем сил, які керують конкуренцією в галузі. Використання подібних моделей спрощує шлях до розуміння складних проблем конкурентного середовища.

«П'ять сил» М. Портера визначають умови, в яких функціонує кожний конкретний ринок і його економічні одиниці. Стан кожної сили і її спільний вплив визначають потенційні можливості розглянутої конкретної фірми в конкурентній боротьбі. Але з іншого боку, значення кожної з п'яти сил визначається структурою галузі, її економічними та іншими характеристиками.

Для умов України можна запропонувати до застосування розширену модель, що враховує й шосту силу – вплив адміністративного ресурсу на конкурентне середовище (наприклад, прийняття відповідних нормативних актів, здатних змінити співвідношення сил у конкурентній боротьбі). Слід зазначити, що хоча «модель п'яти сил» була розроблена М. Портером, у першу чергу, для умов сумлінної конкуренції, можна з успіхом використовувати для якісного аналізу будь-якого конкурентного середовища. М. Портер припускав наявність «шостої сили» в економіках, що розвиваються, де питання конкуренції можуть вирішуватися неекономічними методами.

4.6.3. Специфіка моделі М. Портера для українських умов

Для аналізу конкурентного середовища модель М. Портера застосовується з урахуванням певних реалій української економіки, пов'язаних з наявністю так званого «адміністративного ресурсу». «Адміністративний ресурс» відіграє роль шостої сили, що впливає на конкурентне середовище і визначальні відносини між іншими «гравцями». До складу «адміністративного ресурсу» можуть бути включені органи законодавчої та виконавчої влади всіх рівнів, контролюючі органи, наглядові, правоохоронні, ЗМІ, суди. У цю ж «силу» включаємо й організовану злочинність, здатну змінити сформоване конкурентне середовище. Ці елементи сили «адміністративного ресурсу» можуть мати вплив на конкурентне середовище неекономічними методами і впливати в конкурентній

боротьбі.

Роль «адміністративного ресурсу» в несумлінній конкуренції надзвичайно велика.

На рис. 4.10 представлена Модель «п'яти сил» М. Портера.

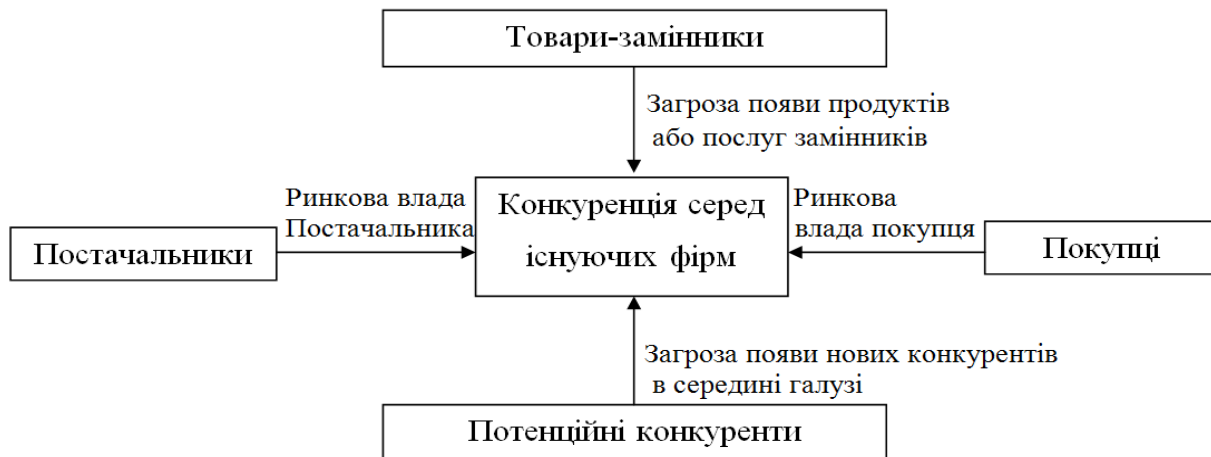


Рис. 4.10. Модель «п'яти сил» М. Портера

4.6.4. Методика виявлення загроз на основі використання моделі «п'яти сил» М. Портера

Нижче представлений алгоритм виявлення загроз на основі моделі «п'яти сил» М. Портера.

– **Перший крок:** виявлення конкурентів у предметній області (товари, послуги), виділенні фінансів, володінні нерухомістю, забезпеченні професійними кадрами і т.д.

– **Другий крок:** виявлення юридичної чистоти контактів. Особлива наявність документів на володіння майном.

– **Третій крок:** розгляд впливу кожної сили на стійкість бізнесу.

– **Четвертий крок:** вивчення структури адміністративного ресурсу та оцінка можливих реакцій на дії керівників та дії конкурентів.

– **П'ятий крок:** проведення моніторингу для виявлення індикаторів загроз, а також можливості появи товарів-замінників.

– **Шостий крок:** виявлення потенційних конкурентів.

– **Сьомий крок:** складання переліку загроз, їх ранжирування.

4.6.5. Традиційні переваги конкретної держави

Економічна теорія згадує наступні фактори порівняльної переваги для регіонів і країн: територія, розташування, природні ресурси (мінеральна сировина, енергоресурси), трудові ресурси, чисельність і «якість» місцевого населення. У зв'язку з тим, що на ці п'ять факторів важко вплинути, даний підхід має на увазі досить пасивний (успадкований) погляд щодо економічних можливостей країн.

Кластери. М. Портер вважає, що стійке промислове зростання навряд чи ґрунтувалося на вищезгаданих базових успадкованих факторах. Величезна кількість таких факторів може підірвати конкурентну перевагу. Портер пропонує систему кластерів чи груп у складі взаємопов'язаних фірм, постачальників, суміжних галузей та організацій, що виникають у певних місцях.

Ці кластери є географічними зосередженнями взаємозалежних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг та асоційованих організацій у певній галузі. Вони будуються там, де зосереджується достатньо ресурсів і компетенцій, які досягають критичного порога і набувають основної ролі в деякій економічній сфері з вирішальною стійкою конкурентною перевагою над іншими місцями або навіть глобальну перевагу в цій галузі.

М. Портер стверджує, що кластери можуть впливати на конкуренцію трьома способами:

- збільшувати продуктивність компаній у кластері;
- стимулювати інновації;
- стимулювати розвиток нових напрямів в бізнесі.

Деякими відомими прикладами кластерів у світі є Силіконова долина у США (комп'ютерні технології), Роттердам у Нідерландах (логістика), Бангалор в Індії (аутсорсинг виробництва програмного забезпечення), Голлівуд у США (кіноіндустрія), Париж у Франції (мода).

Згідно з М. Портером конкурентна перевага країн досягається в результаті *чотирьох взаємопов'язаних розширених факторів* та взаємодій між компаніями у цих кластерах. Держава може активно впливати на ці фактори.

4.6.6. Взаємозалежні розширені фактори конкурентної переваги

Стратегія, структура та конкуренція фірм (The Strategy, Structure and Rivalry of Firms): у світі переважають динамічні умови, де пряма конкуренція спонукує фірми збільшувати продуктивність і стимулювати інновації. Умови попиту (Demand Conditions): якщо клієнти дуже вимогливі, то на фірми посилюється постійний тиск щодо поліпшення своєї конкурентоспроможності через інноваційні продукти, високу якість і т. ін.

Суміжні підтримуючі галузі (Related Supporting Industries): просторова близькість початкових або вихідних галузей полегшує обмін інформацією і сприяє безперервному обміну ідей і інновацій.

Факторні умови (Factor Conditions): Портер стверджує, що «ключові» фактори виробництва створюються, а не успадковуються. Спеціалізованими факторами виробництва є кваліфіковані трудові ресурси, капітал та інфраструктура. «Неключові» фактори або фактори загального користування, такі, як некваліфіковані трудові ресурси та сировина, можуть бути придбані будь-якою компанією і, отже, не створюють сталої конкурентної переваги. Проте спеціалізовані чинники передбачають значні, стійкі інвестиції. Їх важко дублювати. Це і створює конкурентну перевагу, бо якщо інші фірми не можуть легко скопіювати ці фактори, саме вони мають цінність.

Розділ 5 ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР

5.1. Нормативно-правові документи та закони щодо інформаційної безпеки України

Швидкі зміни, які відбуваються в сучасному інформаційному просторі, потребують ефективного захисту національної інформаційної безпеки, яка має гарантувати українцям безпечне функціонування усіх сфер життєдіяльності. Забезпечення інформаційної безпеки на усіх рівнях соціально-економічного розвитку, удосконалення законодавчого та нормативно-правового забезпечення щодо захисту інформації, виявлення можливих загроз та їх попередження, співпраця з іншими державами та міжнародними організаціями є важливою стратегією міжнародної та національної безпеки держави, особливо під час воєнного стану в Україні.

Відповідно до Закону України "Про інформацію", "інформація – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді" [11].

До основних нормативно-правових документів та законів щодо інформаційної безпеки України належать: Конституція України, Кримінальний кодекс України, Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України", Закон України "Про інформацію", Закон України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах", Закон України «Про захист персональних даних» та документи у сфері захисту персональних даних, Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон України "Про національну безпеку України" та інші закони, Доктрина інформаційної безпеки України, Конвенція Ради Європи про кіберзлочинність та інші.

Питання інформаційної безпеки пов'язані з інформаційними технологіями, які використовуються для забезпечення інформаційної безпеки. Захист інформаційної безпеки полягає не лише у застосуванні несанкціонованого доступу до інформації, а й у використанні відповідних методів щодо її безпеки та захисту [10].

Інформація стала найважливішим фактором розвитку сучасного

суспільства. Умовою ефективної роботи будь-якої компанії є оптимальна організація системи інформаційної діяльності та безпеки. При прийнятті оптимальних управлінських рішень особливе значення набуває оперативність і вірогідність відомостей, причому це важливо для рішення як стратегічних, так і тактичних завдань.

5.2. Види інформації

Ділова інформація. Це найцінніший тип інформації, що належить до економічної, фінансової, маркетингової, юридичної, банківської, біржової, фінансової, комерційної та інших видів інформації.

До складу *біржової та фінансової* інформації входить інформація про котирування цінних паперів, валютних курсів, дисконтних ставок, ринків товарів і капіталів, що представляються біржами, брокерськими компаніями і т.д. Біржова і фінансова інформації змінюються постійно.

Статистична інформація (числова, економічна, демографічна, соціальна) представляється державними службами, а також компаніями, зайнятими дослідженнями, розробками і консалтингом.

Комерційна інформація являє собою інформацію про компанії, фірми, корпорації, про фінансовий стан, ціни на продукцію і послуги, зв'язки, угоди, керівників та інше. Інформація цього виду рідко присутня в Інтернеті в «чистому» виді. Як правило, вона включена до складу блоків інформації різних типів (новинної, науково-технічної, рекламної і т.д.).

Окремо виділяється **науково-технічна інформація**, що включає патентну інформацію. Цей вид інформації – це повнотекстові наукові статті, реферати, огляди та інші публікації наукового характеру, що зберігаються в Інтернеті. До цієї ж категорії ресурсів можна віднести і матеріали деяких телеконференцій.

Також до самостійного напрямку можна виділити **правову інформацію**, що присутня в Інтернеті у вигляді баз даних правової інформації і коментарів до правових актів. Як правило, така інформація поширюється на комерційних умовах.

Рекламна інформація. Більшість Web-сайтів комерційних фірм і компаній, представлених у мережі, носять рекламний характер і спрямовані на залучення потенційних клієнтів та інвесторів, а також на створення позитивного іміджу компанії. При первинному рівні оцінки компанії така інформація представляє для ділової розвідки певний інтерес. На сайті розміщується ключова інформація про саму фірму,

інформація про пропоновані товари і послуги, відомості про провідних спеціалістів фірми.

Кожна фірма самостійно займається наповненням сайту, тому іноді тут можна одержати надзвичайно корисну інформацію. Однак слід пам'ятати, що пропонована інформація підготовлена самою фірмою, і ставитися до такої інформації потрібно з певною часткою недовіри.

Новинна інформація. Багато ЗМІ в цей час мають електронні аналоги своїх друкованих видань. В останні роки широке поширення одержали сайти провідних телевізійних каналів і засобів радіомовлення. Завдяки мережі Internet з'явилася можливість доступу до регіональних видань, що містять надзвичайно цінний зміст ділової інформації. Слід зазначити, що електронні версії, розміщені в Інтернеті, можуть містити значно більший обсяг інформації, яка в друкованих ЗМІ і телерадіомовленні неймовірно зменшується через нестачу ефірного часу або обмежень в обсягах статей.

Довідкова інформація. Безліч ресурсів в Інтернеті містить інформацію довідкового характеру: різноманітні довідкові матеріали, посилання на Web-сайти компаній, адресні дані, нормативну базу і т.д.

Персональна інформація. Важливою умовою роботи з персональною інформацією є дотримання вимог закону України "Про захист персональних даних".

При роботі з інформацією виділяються зовнішні та внутрішні джерела інформації [17].

Внутрішні джерела інформації: накази, розпорядження, плани, концепції, маркетингові дослідження, результати наукових досліджень, бухгалтерська звітність та інша інформація, яка є у співробітників підприємства.

Зовнішні джерела інформації: засоби масової інформації (ЗМІ), Інтернет, стандарти, законодавчі акти, що регламентують діяльність господарюючого суб'єкта, та ін.

5.3. Відкрита і закрита інформація

Інформацію можна також розділити за ступенем доступу на «відкриту» і «закриту». У практиці ділової розвідки можна використовувати наступне визначення: «Закритою (або секретною) інформацією вважається матеріал, призначений і чітко виділений або намічений відповідно до положень законів або виконавчих наказів, який потребує особливого ступеня захисту від несанкціонованого розкриття з

міркувань безпеки». Можна дати і таке визначення: закритою інформацією будемо вважати інформацію, доступ до якої обмежений законодавством.

В Україні частиною 3 статті 164-3 Кодексу України про адміністративні правопорушення передбачено відповідальність за розголошення комерційної таємниці, а також іншої конфіденційної інформації з метою заподіяння шкоди діловій репутації або майну іншого підприємця. Санкція за вказане правопорушення передбачає накладення штрафу від дев'яти до вісімнадцяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Статтею 232 Кримінального кодексу України передбачено наступний склад кримінального правопорушення: умисне розголошення комерційної, банківської таємниці або професійної таємниці на ринках капіталу та організованих товарних ринках без згоди її власника особою, якій ця таємниця відома у зв'язку з професійною або службовою діяльністю, якщо воно скоєне з корисливих чи інших особистих мотивів і завдало істотної шкоди суб'єкту господарської діяльності. Санкцією є накладення штрафу від однієї тисячі до трьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

5.4. Інформаційно-аналітична інформація

В інформаційно-аналітичній діяльності інформацію класифікують за різними ознакам, наприклад:

- відкрита і закрита;
- доступна, важкодоступна та недоступна;
- аналітична;
- первинна та вторинна;
- достовірна та недостовірна;
- підтверджена та непідтверджена;
- цінна та малоцінна;
- актуальна та неактуальна.

Необхідно відмітити, що одна й та сама інформація може мати різну цінність для різних категорій замовників. Наприклад, інформація про переговори із успішним клієнтом може бути цінною для конкурентів і не представляти ніякої зацікавленості для кримінальних угруповань.

Інформація поділяється на первинну та вторинну. **Первинна інформація** є початковою, ключовою інформацією.

До первинної інформації належать:

- невідредаговане записане інтерв'ю;
- прямий телевізійний репортаж з місця подій;
- стенограми повідомлень;
- фотографія без ретуші.

Вторинна інформація отримується після аналітичної обробки первинної. Знайти її легше, ніж первинну. Та іноді це такий вид інформації, який можна отримати стосовно дослідження об'єкта, подій чи особистості. Вторинна інформація є відредагваною і отримується з газет, журналів, теле- та радіопередач.

Первинна інформація від вторинної відрізняється тим, що первинна інформація, як правило, "сира", необроблена, що надійшла з одного джерела інформації. Вторинна – це оброблена, відредагована, вибірково обрана з кількох різних джерел інформації.

Сказане значить, що вторинна інформація менш важлива чи точна, ніж первинна. Просто при аналізі інформації слід по-різному оцінювати кожен отриманий фрагмент інформації з огляду на її джерело та спосіб обробки. При використанні вторинної інформації треба користуватися добрим правилом: по можливості завжди перевіряти її по відношенню до первинної.

Збираючи вторинну інформацію, краще зрозуміти особливості інформаційних джерел. Одні є більш точними; інші – повнішими; треті – надто спрощеними; четверті мають певне упередження тощо. Зрештою, можна зробити висновок, що значення вторинних джерел залежить від автора публікації та виду видання.

Публікації часто відображають уподобання автора. Це не обов'язково погано, якщо журналіст пише свої статті із упередженням. Інформація стає більш цінною, якщо ви враховуєте позицію автора, тим більше, якщо автор професійно знає проблему, що висвітлюється.

Найважливіше значення для ділової розвідки має така характеристика, як старіння інформації. Цінність інформації може зменшуватися з часом. Необхідно обов'язково враховувати та вказувати часовий інтервал, протягом якого дійсні ті чи інші оцінки. Так, оперативно-тактична інформація втрачає цінність приблизно по 10% на день (наприклад, у ситуаціях запобігання здирству, видачі короткострокового кредиту, пропозиції придбати партію товару в строк до одного місяця). Інформація стратегічного, довготривалого характеру втрачає цінність приблизно по 10% на місяць (відомості про великих

торгових партнерів, злочинних синдикатів, розвиток адміністративно-територіальних одиниць тощо).

Інформація про постійні об'єкти (промислова інфраструктура, природні ресурси) втрачає цінність приблизно по 15% на рік.

5.5. Оцінка та властивості інформації

Поняття «якість» стосовно до інформації визначає сукупність властивостей, що характеризують ступінь придатності конкретної інформації про об'єкти і їх взаємозв'язки задля досягнення цілей, що постають перед користувачем, при реалізації тих або інших видів діяльності. До складу найбільш загальних параметрів, що визначають якість інформації, входять: актуальність, повнота, вірогідність, своєчасність, новизна, цінність, корисність, доступність.

Розглянемо докладніше ці характеристики.

На етапі пошуку і збору інформації необхідне проведення її первинної оцінки за певними критеріями. Чому ж повинна відповідати інформація?

Актуальність. Інформація повинна відповідати завданням, поставленим для її рішення, й відповідати потребам компанії. Якщо зміст перспективних договорів, укладених конкурентами рік тому, стає нам відомим, то ця інформація не втрачає цінності і зараз. Актуальна інформація може зовсім не залежати від часу. Найцінніша інформація носить характер, що попереджає, тобто дозволяє заздалегідь передбачити дії конкурента, які ще не відбулися, але напевно відбудуться. Така інформація дозволяє керівництву фірми правильно спланувати свої дії й скорегувати конкурентну позицію.

Вірогідність. Інформація повинна адекватно відображати існуючу реальність і не змінюватися або змінюватися за допомогою суспільної думки чи спеціального вибору. Під спеціальним вибором розуміється «виокремлення» необхідної цитати і вживання її в «потрібному» місці. Це широко використовується засобами масової інформації у виборчих технологіях. Під вірогідністю (адекватністю, істинністю) будемо розуміти ступінь відповідності (наближення) між явищем (або об'єктом) і його образом, заданим інформацією, включеної в модельний опис явища чи об'єкта. Оцінка вірогідності інформації – це процес встановлення ступеня відповідності нашого знання про об'єкт реальному стану об'єкта. Спектр рівнів вірогідності поширюється від повної вірогідності до повної невірогідності тих або інших

інформаційних матеріалів.

Оцінка вірогідності піддається значному впливу суб'єктивних факторів, що виявляють істотний вплив на оцінку вірогідності інформації.

Вірогідність інформації визначається шляхом відповіді на наступні питання:

- Чи не суперечить інформація сама собі?
- У якому ступені отримана інформація відповідає наявній?
- Якщо отримана інформація не відповідає інформації, отриманої з інших джерел, то яку з них можна вважати найбільш достовірною?

Доступність інформації. *Доступність* інформації – це можливість одержання інформації користувачем. Вона залежить від багатьох факторів: можливості одержати інформацію в заданий час; можливості одержати доступ до джерел, що містять необхідну інформацію; обмежень, що накладають власники інформації, яка підпорядкована їм.

Обмеження можуть бути особистісні, групові, відомчі, державні та інші.

Інформаційна потреба. Це необхідність одержання інформації, необхідної для вирішення конкретних завдань, що постають перед користувачем. Потреба вважається вдоволеною, якщо інформація дозволяє вирішувати конкретні завдання з необхідним рівнем ефективності.

Результативність діяльності із задоволення інформаційних потреб найбільш часто оцінюється за наступними показниками: релевантність, повнота, точність, стислість і наочність.

Релевантність – відповідність отриманих документів запиту споживача. Релевантність – це відношення відповідності між змістом знайденого документа (інформації), необхідному користувачеві, і запитом, сформульованим споживачем. *Ступінь релевантності може бути оцінена тільки користувачем, що склав запит.*

Повнота (пошуку) – виражене у відсотках відношення числа виданих релевантних документів до їх загального числа в пошуковому масиві.

Для виявлення цінних інформаційних джерел необхідно проводити *постійний моніторинг* інформаційного простору. Моніторинг дозволяє відслідковувати зміни контрольованих показників, вчасно попереджати про можливі загрози, зміни в тактиці та стратегії конкурентів для вирішення відповідних завдань.

Моніторинг – це постійне, систематизоване, детальне поточне спостереження за фінансово-господарським станом і діяльністю підприємства.

Моніторинг дозволяє відслідковувати зміни показників, що цікавлять, вчасно попереджати про можливий негативний розвиток подій, змін в стратегії, що з'явилися. Моніторинг інформаційних джерел використовується в так званих системах «раннього попередження».

Алгоритм організації моніторингу може бути представлений у наступному виді:

- початкове експертне структурування;
- визначення мети моніторингу;
- вибір постійних показників (індикаторів);
- збір інформації;
- попередня формалізація аналітичних матеріалів;
- ієрархічне впорядкування, фільтрація та обробка інформації, графічна візуалізація даних;
- виявлення закономірностей і стійких тенденцій.

5.6. Класифікація інформаційних джерел

Існує така класифікація інформаційних джерел.

- Опубліковані документи відкритого доступу (книги, журнали, газети, фірмові та рекламні видання і т.п.).

- Відомості, що перебувають у неопублікованих (конфіденційних) документах, наявних на фірмі, а також дані, якими розпоряджаються її співробітники (наприклад, результати маркетингових досліджень, дані про плани, досягнення або невдачі конкурентів, отримані в ході контактів на виставках або конференціях, при спілкуванні з реальними чи потенційними клієнтами, торговцями і т. д.).

- Відомості, що надходять від зовнішніх агентів, наприклад, тих, що працюють у наукових центрах, в інших фірмах, у державних органах керування і т.д., а також відомості, отримані за допомогою спеціальних технічних засобів.

- Фірми, що надають послуги на комерційній основі, консультанти.

5.7. Змінювання інформації та дезінформація

Слід враховувати, що інформація, яка надходить, може бути передана джерелу як дезінформація, змінена ним навмисно, змінена довільно чи мимоволі під час її передачі.

Усі повідомлення, які циркулюють в неформальних каналах, менш схильні до змін, а ось інформація, що розповсюджується, частіше прикрашається, ніж навпаки.

При навмисній дезінформації застосовують як явну брехню, так і витончену напівправду, що поступово підштовхує до хибних міркувань.

Найбільш поширеними прийомами тут є:

- пряме приховування фактів;
- тенденційний підбір даних;
- порушення логічних та тимчасових зв'язків між подіями;
- подання правди у такому контексті, щоб вона сприймалася як брехня;
- виклад найважливіших даних на яскравому тлі відомостей, що відволікають увагу;
- змішування різнорідних думок та фактів;
- повідомлення інформації такими словами, які можна тлумачити по-різному;
- умисне приховування головних деталей факту.

Змінювання інформації, що виникають у процесі ретрансляції вихідних даних, найчастіше відбуваються через передачу тільки частини повідомлення, переказ почутого своїми словами, пропуск вмісту через призму суб'єктивно-особистісних відносин.

Для успішної боротьби з можливою дезінформацією необхідно:

- розрізняти факти та думки;
- оцінювати інформатора;
- мати доступ до фактів, що повідомляються;
- враховувати суб'єктивні характеристики джерела та його передбачуване ставлення до повідомлення, що видається;
- застосовувати дублюючі канали інформації;
- виключати всі зайві проміжні ланки;
- пам'ятати, що особливо легко сприймається та дезінформація, яку ви бажаєте почути.

5.8. Професійні інформаційні агентства

Максимальний інтерес для ділової розвідки представляють професійні бази даних. До найбільших світових професійних баз даних належать Lexis-Nexis, Factiva, Dialog, D&B і Dow Jones. Крім того, найбільші інформаційні агентства світу: Associated Press (AP), Reuters, Agence France-Presse (AFP), Bloomberg, United Press International (UPI), Deutsche Presse-Agentur (DPA) та ін. Agence France-Presse, Associated Press та Reuters мають представництва в більшості країн світу.

Reuters – британське інформаційне агентство, засноване в 1851 році П. Ю. Рейтером. Фактично Reuters є офіційним інформагентством Великобританії, основна спеціалізація якого є поширення іноземної інформації. З цим агентством співпрацюють понад 15000 газет, інформаційних агентств, теле- і радіокомпаній у Великій Британії і ще в 150 країнах світу.

Agence France-Presse – найстаріше інформагентство в світі, засноване в 1835 році Ш.Л. Гавас. Агентство було закрито урядом і відновлене з теперішньою назвою в 1944 році. Серед передплатників агентства понад 12000 засобів масової інформації у Франції і світі. Щодня France-Presse передає більше 600000 слів англійською, французькою, німецькою, іспанською, арабською та португальською мовами. У структурі агентства працює 2,5 тисячі співробітників у 190 бюро, розташованих в 150 країнах світу.

Associated Press – найбільше американське інформаційне агентство. Воно було створено в 1846 році в Нью-Йорку. Спочатку ця організація була заснована п'ятьма нью-йоркськими журналами для зменшення витрат за отримання інформації. Гроші, що відраховувалися в Associated Press, витрачалися на оплату рейсів швидкохідних пароплавів, фінансування власної кінної служби доставки пошти і оплату телеграфних витрат. В результаті Associated Press перетворилося в одне з найбільших інформаційних агентств світу, яке у 1978 році поряд з іншим американським ІА United Press International повністю монополізували внутрішній інформаційний ринок. Сьогодні Associated Press передає більш ніж 20 млн слів щодня і обслуговує понад 15 000 засобів масової інформації в усьому світі. Трансляції агентства ведуться англійською та іспанською мовами. У ньому працює близько 4100 співробітників, а 243 представництва компанії працюють в 97 країнах світу. У таблиці 5.1 наведені найвпливовіші та найбільш цитовані джерела, якими користуються агрегатори новин [13].

Таблиця 5.1

*Найвпливовіші та найбільш цитовані джерела,
якими користуються агрегатори новин*

Outlet	Number of Citations			Percent of Total	Cumulative Total
	Google News	Google Blogs	Total		
1 Associated Press / AP	3,108	4,280	7,388	11.4%	11.4%
2 New York Times	1,785	4,930	6,715	10.4%	21.8%
3 Reuters	1,825	3,170	4,995	7.7%	29.5%
4 Wall Street Journal	1,739	2,650	4,389	6.8%	36.3%
5 Bloomberg / Bloomberg News	750	2,143	2,893	4.5%	40.8%
6 BBC / BBC News	681	1,570	2,251	3.5%	44.3%
7 Agence France Presse / AFP	767	1,481	2,248	3.5%	47.8%
8 CNN	380	1,570	1,950	3.0%	50.8%
9 Washington Post	448	1,290	1,738	2.7%	53.5%
10 TMZ / TMZ.com	160	1,171	1,331	2.1%	55.5%
11 Al Jazeera	353	942	1,295	2.0%	57.5%
12 The Guardian	298	975	1,273	2.0%	59.5%
13 Los Angeles Times	402	680	1,082	1.7%	61.2%
14 New York Post	276	709	985	1.5%	62.7%
15 Financial Times	311	599	910	1.4%	64.1%
16 ABC / ABC News	202	640	842	1.3%	65.4%
17 The Daily Mail	225	464	689	1.1%	66.5%
18 Sunday Times / Times of London	217	408	625	1.0%	67.5%
19 Politico	138	470	608	0.9%	68.4%
20 Fox / Fox News	107	450	557	0.9%	69.3%
21 Time / Time Magazine	89	465	554	0.9%	70.1%
22 Times of India	48	480	528	0.8%	70.9%
23 The Telegraph	164	362	526	0.8%	71.7%
24 Hindustan Times	24	478	502	0.8%	72.5%
25 USA Today	122	368	490	0.8%	73.3%
26 ESPN / ESPN.com	144	312	456	0.7%	74.7%
27 The Sun	189	264	453	0.7%	74.7%
28 CBS / CBS News	100	352	452	0.7%	75.4%
29 Chicago Tribune	130	267	397	0.6%	76.0%
30 The Independent	110	284	394	0.6%	76.6%

Популярними в Україні є такі українські інформаційні агентства: Укрінформ, УНІАН (Українське незалежне інформаційне агентство новин), Українські новини, УНН (Українські національні новини), ЛІГАБізнесІнформ, Інформаційне агентство ЗІК (Західна інформаційна корпорація), інформаційне агентство "Інтерфакс-Україна" .

Результати рейтингу ІТ-медіа України Q3`2021 р.

Топ ЗМІ за категоріями:

- Hardware – itc.ua;
- Media with an IT-section – techno.nv.ua;
- Marketing / Creative – mc.today;
- Startups / M&A – ain.ua;
- IT-community – dou.ua.

ТОП-3 ЗМІ за кількістю відвідувань з України:

- 1 місце – itc.ua;
- 2 місце – dou.ua;
- 3 місце – ain.ua.



Рис. 5.1. Рейтинг сайтів України у березні 2022 року

У березні 2022 року українців найбільше цікавили новини. До рейтингу увійшли одразу дев'ять новинних ресурсів: «Українська правда» лідирує і займає 7 місце, далі йдуть сайти ТСН,

«Обозреватель», УНІАН, НВ, 24tv.ua, «Укрінформ», ВВС, «Фокус».

Суттєво наростив попит Telegram, він опинився у топ-5 рейтингу. Месенджер під час війни став швидким джерелом отримання новин та платформою для обміну інформацією між держорганами та українцями.

Через воєнні дії відбулося суттєве скорочення бізнесової діяльності та інтересу до покупок. Незмінні е-commerce-гіганти України Rozetka та Prom.ua вперше за останні 7 років опустилися в рейтингу найпопулярніших сайтів до 13 та 16 сходинок відповідно [14].

За результатами двоетапного глибинного моніторингу онлайн-медіа, який Інститут масової інформації провів у липні-вересні 2022 року, до списку найбільш якісних і відповідальних онлайн-медіа (його підготували експерти ІМІ на основі моніторингу) увійшли Ліга, «Українська правда», Укрінформ, Радіо Свобода, Дзеркало тижня, НВ та Бабель [15].

За результатами аналізу рівень дотримання професійних стандартів, які увійшли до *Білого списку*, в середньому становить близько 96%. У центральній стрічці новин на цих сайтах не виявлено джінси (хоча траплялися матеріали з неналежним маркуванням), мови ворожнечі, сексизму та фейків [15].

У першому кварталі 2022 року лідером з кількості переглядів стала "Українська правда" з рекордним середнім показником у 136 млн переглядів на місяць. Для порівняння, у 2021 році лідером був "Цензор" з охопленням частки користувачів у 41,2 млн. Такий екстраприріст відвідуваності сайтів пов'язаний з повномасштабною війною і вторгненням росії в Україну [16].

Дані спеціалізованого сайту SimilarWeb, який аналізує трафік понад 80 млн сайтів з усього світу і у відкритому доступі, надає основну статистику цього трафіку.

Загалом перелік 10 найпопулярніших українських медіа залишається незмінним на 80% (табл. 5.2). Зі списку лідерів вибули два видання – "Країна" та "Кореспондент". Натомість до рейтингу приєдналися сайти новин "Ліга" та "Сьогодні". Водночас змінився порядок позицій медіа в списку. У деяких медіа аудиторія зросла на **понад 300 відсотків** порівняно з попереднім кварталом.

Таблиця 5.2

Рейтинг 10 найпопулярніших українських медіа

№	назва медіа	середній показник відвідуваності 1 квартал 2022, МЛН	середній показник відвідуваності 4 квартал 2021, МЛН	рейтинг медіа в попередньому кварталі	наскільки % виріс показник відвідуваності
1	Українська правда	136,53	32,91	4 місце ↑	314,9
2	ТСН	113,80	65,80	1 місце	72,9
3	Новое время	100,80	25,77	8 місце ↑	291,2
4	Цензор	72,87	32,71	5 місце ↑	122,8
5	Обозреватель	51,67	38,64	3 місце	33,7
6	РБК Україна	51,17	44,78	2 місце	14,3
7	Сьогодні	50,67	25,83	7 місце	96,1
8	24 канал	43,53	24,85	9 місце ↑	75,2
9	Ліга	32,27	11,06	13 місце ↑	191,8

Порівняно з попереднім кварталом лише п'ять медіа підвищили свої позиції:

- "Українська правда" піднялася на три позиції і нині посідає перше місце;
- "Новое время" піднялося на п'ять позицій і зараз на третьому місці;
- "Цензор" піднявся на одну сходинку і посідає четверте місце;
- аналогічна ситуація з "24 каналом": рейтинг піднявся на одну сходинку, тепер восьма позиція;
- на чотири сходинки посунулося видання "Ліга": з 13-го місця – на дев'яте [16].

«Он-лайнові» (on-line) бази даних ще не так поширені в Європі, як у США. Крім того, перетворення інформації з паперових носіїв в «електронну форму» є досить повільним процесом.

Закордонні ЗМІ є життєво необхідними джерелами інформації. Це американські та англійські газети і журнали, наприклад *Financial Times*, *International Herald Tribune* і *Wall Street Journal*. Інтерес представляють ділові публікації таких видань, як французькі *La Tribune* і *de l'Economic*, які пропонують спеціальні статті про промисловість і компанії, перекладені на англійську мову.

5.9. Професійна база даних Lexis-Nexis

Ефективним робочим інструментом для фахівців ділової розвідки є професійні бази даних. Розглянемо це на прикладі системи професійних баз даних Lexis-Nexis. Це найбільша у світі система БД, що забезпечує фахівців ділової розвідки інформацією в режимі on-line. Lexis-Nexis має ряд переваг.

Простір інформаційного масиву: включає близько 200 великих інформаційних розділів баз даних, які надають доступ до офіційних урядових документів, основних періодичних і спеціальних видань США, Західної Європи, ряду регіонів «третього світу», а також матеріалів спеціалізованих дослідних центрів.

Універсальність: база даних містить матеріали за найбільш широким колом тем: законодавство, політика та економіка, фінанси та банківська справа, військова справа, різні галузі фундаментальної та прикладної науки, розвиток сучасних технологій, енергетика, екологія, інформація про фірми і компанії і т.д.

Висока інформаційна цінність: підключає доволі широке коло спеціалізованих видань, матеріали авторитетних аналітичних центрів, що дозволяє враховувати при виконанні поставлених інформаційних завдань оцінки компетентних експертів вузького профілю та висококваліфіковані прогнози стратегічного рівня, виконані провідними західними аналітиками.

Вірогідність пропонованої інформації: база даних містить тексти офіційних документів, що становлять реальну основу для формування важливих напрямів політики інших країн світу (особливо США), у тому числі в галузі національної безпеки. Крім широкого кола нормативно-правових актів, пропонуються документи, що відображають хід процесу підготовки і прийняття рішень: матеріали проведених за запитами адміністрації США офіційних досліджень, заслуховувань у Конгресі США. Такі документи необхідні для формування об'єктивної інформації про процеси і події, які аналізуються у ході виконання інформаційних завдань.

Оперативність одержання інформації: доступ до бази даних Lexis-Nexis дає аналітикові можливість практично з робочого столу виконувати пошук інформації, здійснюючи «швидке реагування» на поставлені запити. Слід зазначити, що матеріали Lexis-Nexis у ряді випадків надходять до аналітика раніше, чим інформація з інших джерел, і містять найбільш свіжі дані.

Коректність стосовно користувача: база даних Lexis-Nexis реалізує розроблений і зручний інструментарій пошуку, перегляду, відбору і доставки релевантної інформації, яка дозволяє користувачеві заощаджувати не тільки час, але і засоби її представлення. Електронна база даних Lexis-Nexis забезпечує можливість роботи у двох режимах:

- повсякденне нагромадження поточної інформації: відбір відомостей, що мають послідовність, яка підготовлена відділом планової інформаційної документації;
- одержання документів, що виявляють факт, проблему або тенденцію, які вимагають інформування вищого керівництва;
- підготовка в стислий термін інформаційних документів за терміновими запитами, що регулярно надходять від керівництва компанії: оперативне одержання інформації, що відбиває поточний стан справ і думки експертів з проблеми, що цікавить керівництво.

Електронна база даних Lexis-Nexis є високоякісним джерелом багатобічної інформації, яка являє значну цінність для діяльності інформаційно-аналітичного підрозділу і дозволяє значно підвищити рівень інформаційно-аналітичної роботи.

Однією з найважливіших послуг, що представляється Lexis-Nexis, є забезпечення *онлайн* доступу до фінансової інформації про десятки мільйонів компаній і банків з усього світу. Різноманітна інформація, що характеризує стан світових ринків, у тому числі і фінансових, є найважливішим компонентом інформаційних ресурсів професійних баз даних. В «бібліотеці» Lexis-Nexis за назвою BUSFIN («бізнес і фінанси») перебувають інформаційні джерела, опис деяких з них наведені нижче. До них можна віднести:

- National Trade Data Bank Market Reports, видавець US Department of Commerce (звіти, підготовлені посольствами США в різних країнах, і маркетинговими фірмами, що вивчають місцеві ринки, можуть включати інформацію про стан ринку банківських послуг в Україні, причому часто більш точну, ніж підготовлену вітчизняними аналітиками);
- Financial Market Trends. Видавець: Information Access Company (Щомісячник дає вичерпні коментарі до становища на внутрішніх і міжнародних фінансових ринках);
- База даних Banking Information Source (понад 220 джерел по банківській справі, оновлюється щотижня);
- Associated Banks of Europe Corporation. Видавець Associated Banks of Europe Corporation, інформаційне джерело, яке друкується асоціацією європейських банків. Кожен з 10 банків, що входять в

асоціацію, є лідером у своїй країні. Асоціація публікує детальні звіти про політичну та економічну ситуацію в більш ніж 100 країнах світу, у тому числі в Україні.

Перелік баз даних та інформаційних джерел величезний. Компанія Lexis-Nexis дозволяє знайти практично будь-яку відкриту інформацію про діяльність банків і промислових компаній. За допомогою цієї системи можливе проведення моніторингу основних фінансових показників провідних вітчизняних і закордонних банків, виявлення тенденцій їх розвитку, аналіз їх клієнтів та інше. Слід звернути увагу на те, що інформаційні матеріали, пропоновані в Lexis-Nexis, представлені в основному *англійською мовою*. Вартість інформаційних послуг в Lexis-Nexis визначається залежно від розв'язуваних завдань і варіюється в широких межах: від декількох десятків доларів до десятків тисяч доларів до всіх ресурсів системи.

Lexis Advance – правова база даних, містить законодавство, коментарі, судові справи, форми договорів США, законодавство і судові справи Англії, ЄС, Канади та інших країн, а також понад 1000 юридичних журналів.

Lexis PSL – база документів з англійського права. Містить шаблони документів, чеки-аркуші, інформацію про судові справи та прецеденти, а також коментарі авторів.

Lexis Library – містить судові справи, законодавство, коментарі, форми договорів, онлайн-книги і юридичні журнали Англії.

Розділ 6

РОЗВІДУВАЛЬНИЙ ЦИКЛ ДІЛОВОЇ РОЗВІДКИ

6.1. Розвідка як система та процес

Під терміном **«розвідка»** розуміється, з одного боку, **діяльність суб'єкта** по добуванню відомостей про наявні та потенційні загрози його існуванню та інтересам, а з іншого – **організаційна структура, сила та засіб** для здійснення цієї діяльності».

Не викликає сумніву, що *«розвідка» як вид діяльності і як організаційна структура* є надзвичайно ємним поняттям. Воно містить у собі одержання інформації як правовими легальними методами, так і незаконними (промислове шпигунство).

В умовах конкурентної боротьби існують два напрями розвідувальної діяльності:

- розвідка з легальних позицій, що працює з відкритою інформацією. Цей вид розвідувальної діяльності одержав назву *«ділова розвідка»*;
- розвідка з нелегальних позицій, що використовує незаконні методи отримання інформації. Цей вид розвідувальної діяльності одержав назву *«промислове шпигунство»*.

6.2. Поняття розвідувального циклу

В основі ділової розвідки лежить розвідувальний цикл, у результаті якого «сиря» неопрацьована інформація перетворюється в «аналітичні матеріали» або знання, придатні для прийняття управлінських рішень. Незалежно від типу завдань, які виконуються (стратегічні і тактичні), структура розвідувального циклу буде однаковою, відрізняючись лише видами інформації, що виконується, методами збору і аналізу, строками підготовки і формами представлення кінцевих результатів.

Важливим фактором успіху будь-якої розвідувальної операції є задоволення реальних потреб керівництва комерційного підприємства в діловій інформації. Система збору інформації на підприємстві

організовується на основі внутрішнього документа за назвою «Перелік завдань зі збору ділової інформації», який щорічно затверджує керівник підприємства за узгодженням з керівниками структурних підрозділів. Проведенням конкретних операцій з пошуку і збору інформації проводиться моніторинг потенційних джерел інформації, оцінюються необхідні фінансові і матеріальні ресурси. Складання «Переліку завдань» є вихідним пунктом програми створення Служби ділової розвідки на підприємстві. Перелік повинен відображати потреби керівництва в інформації, однак у реальному житті службі ділової розвідки буває досить складно виявити дійсні потреби осіб, що ухвалюють рішення.

Проблема виявлення дійсних потреб керівництва стає актуальною з багатьох причин (некомпетентність керівництва в окремих питаннях, неприступність перших осіб компанії для аналітиків ДР, епізодичність їх зустрічей з фахівцями ділової розвідки та ін.). Співробітникам служби ділової розвідки буває досить складно потрапити на прийом до вищого керівництва компанії і потім, поговоривши з ним, виявити його специфічні потреби в розвідувальній інформації.

Часто на шляху до керівництва компанії постають різні перепони в особі помічників, консультантів, референтів, секретарів, які часто через свою некомпетентність і нерозуміння ролі ділової розвідки зводять нанівець можливості останньої. Тут потрібні спільні зусилля як керівництва (користувачів), так і фахівців ділової розвідки по створенню механізму взаємодії, який би забезпечував безперервний двосторонній зв'язок, необхідну для виявлення і конкретизації реальних потреб компанії інформацію.

Залежно від складної ситуації і отриманих результатів вихідні дані завдання можуть змінюватися, уточнюватися і розширюватися. Наприклад, після етапу «збору інформації» можуть з'явитися факти, що вимагають додаткового вивчення, у результаті чого може знадобитися коректування строків виконання цього завдання. Відомості, що представляються діловою розвідкою керівництву, повинні бути виконані вчасно. До моменту їх використання для прийняття рішень вони повинні залишатися актуальними. Системи ділової розвідки – це системи реального часу.

Розвідувальний цикл ділової розвідки складається з наступних етапів:

- постановка завдання (одержання замовлення, усвідомлення, формулювання завдання, планування робіт);
- збір інформації (оцінка якості інформації, ранжирування

джерел і отриманої інформації);

- аналіз інформації (обробка зібраної інформації, структурування, архівування, оцінка);
- оформлення результатів аналізу, формування висновків (відомостей, знань) для особи, яка ухвалює рішення (поширення інформації, презентація результатів роботи, розподіл серед споживачів інформації).

Після того, як вихідна інформація доведена до Замовника і на її основі прийняті управлінські рішення, можуть статися зміни ділового середовища (ситуації, прогнозу). Такі зміни викличуть відповідні реакції з боку конкурентів, партнерів, постачальників, споживачів. Ці зміни вимагають постійного моніторингу. Таким чином, розвідувальний цикл повторюється.

Споживач коректує свої запити, і розвідувальний цикл повторюється. На етапах постановки завдання та планування, збору або обробки інформації, її поширення або використання також можуть бути внесені відповідні корективи. І розвідувальний цикл повториться. У цьому полягає одна з найважливіших властивостей сучасної ділової розвідувальної діяльності компаній – циклічність і безперервність. Процес конкурентної розвідки безперервний.

У практиці ділової розвідки застосовуються різні моделі розвідувального циклу. До найбільш відомих належать модель ключових процесів, модель процесу ділової розвідки, які складаються з наступних етапів:

- постановка завдання та планування операції;
- збір і оцінка інформації;
- аналіз інформації;
- формування результатів для керівництва, яке ухвалює рішення.

6.3. Основні етапи циклу ділової розвідки

Етап 1. Постановка завдання та планування операції

Найважливішим завданням є проблема планування операцій ділової розвідки. На цьому етапі необхідно сформулювати завдання, оцінити трудомісткість майбутньої роботи, виявити необхідні інформаційні джерела, визначити строки виконання роботи, оцінити вартість її проведення, підібрати колектив виконавців. Перший етап є важливою частиною розвідувального циклу, тому що успішне виконання інших етапів можливе тільки при наявності ретельно

розробленого плану.

План роботи і вказівки по його реалізації допоможуть уникнути зайвих витрат фінансових і тимчасових ресурсів при вирішенні завдань. Якщо безсистемно прагнути одержати будь-яку інформацію, хоч якось пов'язану із предметом, що цікавить, цілком можливо, витративши час і значні засоби, знайти відповіді на поставлені питання буде неможливо. При наявності конкретного, спрямованого на рішення поставленого завдання плану, шанси на успіх розвідувальної операції суттєво підвищуються.

Після постановки завдання підрозділ ділової розвідки визначає, які дії слід застосувати для вирішення поставленого завдання. При цьому керівництву фірми необхідно із самого початку надавати активну допомогу підрозділу ділової розвідки.

Можна виділити три головні принципи планування ділової розвідки:

- визначення цілей розвідки (навіщо потрібна інформація);
- визначення потреби компанії в конкретній інформації для досягнення цих цілей (яка інформація необхідна для прийняття рішень – описується досліджувана предметна область, вводяться обмеження, визначаються критерії виконання завдання);
- визначення джерел одержання необхідної інформації (де її одержати і скільки вона буде коштувати).

Правильне визначення цілей на кожному рівні вирішення завдання (стратегічному чи тактичному) дозволяє правильно визначити потреби в інформації і одночасно оцінити джерела її одержання.

Стратегічний рівень – збір і аналіз стратегічної інформації про глобальні процеси в економіці, політиці, в технологіях, які можуть виявити який-небудь вплив на розвиток підприємства. Ціль стратегічного рівня ухвалення рішення полягає у визначенні напрямку подальшого розвитку підприємства. Ці рішення визначають потребу зорієнтуватися на ринку і проаналізувати перспективи його розвитку, тобто розглянути ще не заповнені конкурентами ринкові ніші (наприклад, вихід на нові географії ринків).

Тактичний рівень – збір і аналіз оперативно-тактичної інформації для прийняття керівництвом обґрунтованих рішень з поточних проблем підприємства.

Ціль тактичного рівня ухвалення рішення (наприклад, будівництво або придбання будинку під новий цех, навчання персоналу для випуску нової продукції або надання нової послуги) – знаючи напрямок подальшого розвитку, вибрати оптимальний шлях його досягнення і

мінімізації витрат за цим шляхом. На цьому етапі керівництво компанії ухвалює рішення щодо того, які аналітичні матеріали про діяльність конкурентів йому необхідні. Підрозділ ДР визначає, які дії слід розпочати для вирішення поставленого завдання.

При плануванні та організації роботи необхідно виконати три умови:

Розуміння вимог замовника, включаючи обов'язкове виконання завдання у встановлений термін. Для цього важливо представляти потреби замовника (визначити перелік і вид необхідних даних); розуміти причини, з яких він розв'яже поставлені завдання ділової розвідки; визначити, як будуть використовуватися отримані дані.

Ретельне планування процесів збору і аналізу інформації. Залежно від наявності фінансових ресурсів, можливостей служби ділової розвідки і строку виконання для рішення поставленого завдання, необхідно розробити програму дій. У цій програмі повинні бути визначені обсяги інформації, яку потрібно зібрати; можливі інформаційні джерела; критерії вибору інформації та інформаційних джерел; методи аналізу отриманої інформації; команда виконавців; строки виконання етапів; вартість роботи; критерії виконання роботи.

При плануванні для визначення основних напрямків проведення ділової розвідки і оцінки необхідних ресурсів для їх реалізації використовується інтерактивний діалог з керівниками фірми у формі інтерв'ю та анкетування. На випадок непередбачених обставин, при яких відповіді на частину питань не можна одержати доступними методами, план повинен передбачати отримання необхідної інформації.

Кожне підприємство розробляє власну програму пошуку, збору і аналізу ділової інформації залежно від конкретної ситуації.

Інформування Замовника

Попередній план дій слід погодити із Замовником. Йому необхідно повідомити, яку інформацію можна буде одержати при виділених на це обсягах ресурсів і часу. Важливо також з ним домовитися про: використання однакової термінології, результатів роботи, часу, необхідному на виконання даного завдання, обсяги необхідних фінансових коштів, критерії оцінки виконання завдання. План корегується і складається в письмовій формі у двох екземплярах (один екземпляр залишається у Замовника, інший – у виконавця). Усі зміни і доповнення обов'язково вносяться в обидва екземпляри.

Для виконання поставленого завдання необхідно правильно сформувати команду виконавців. Керівник команди бере участь на всіх

етапах переговорів із Замовником, а окремі виконавці – на певних етапах.

Розглянемо, як допомогти керівникові компанії визначити завдання для служби ділової розвідки.

Керівництво компанії у деяких випадках не може самостійно сформулювати і чітко поставити перед службою ділової розвідки завдання, а аналітики ділової розвідки приступають до справи, не з'ясувавши її особливості, які важливі для керівництва компанії. Як у таких випадках діяти? У цьому випадку співробітники служби ділової розвідки повинні самостійно проводити попередній аналіз потреб керівництва і завдань, що стоять перед діловою розвідкою, не чекаючи вказівки зверху.

Але при цьому важливо зосередитися на питаннях, що потребують прийняття відповідальних рішень, а не просто обмежитися складанням списку інформаційних тем для служби ділової розвідки. Існує небезпека, що цей список не буде тісно пов'язаний з очікуваними результатами, з рішеннями і діями керівництва компанії. Щоб добитися від керівників адекватно поставлених завдань, необхідно почати з підготовки коректного формулювання. Ніщо не нервує керівника так, як звернення до нього із питанням: «Що ви прагнете одержати від служби ділової розвідки?». Адже в кожного керівника фірми своя мета про поточні завдання цього підрозділу.

Тому перш ніж іти до керівництва, співробітнику служби ділової розвідки необхідно продумати, що може бути пріоритетним для компанії, і при бесіді задавати конкретні запитання, наприклад: «Збільшити ринок збуту? Знайти нових партнерів? Утримати нинішні позиції?». Розмовляючи з керівництвом, слід орієнтуватися на рішення, які йому необхідно прийняти, на конкретні дії і практичні результати. Питання типу «Які головні труднощі в розширенні ринку збуту нашої продукції ви бачите?» більш доцільніше, аніж «Яку інформацію про наших конкурентів ви прагнете одержати?». Відповідаючи на останнє питання, керівник може поставити завдання, яке неможливо виконати, або воно може бути виконано із порушенням ділової етики та закону.

При плануванні операції по збору інформації слід представляти потреби Замовника; розуміти причини розв'язання методів ділової розвідки; визначити, хто і яким чином буде використовувати отримані дані.

Важливим елементом першого етапу є розробка понятійного апарата розв'язуваного завдання. Замовник і виконавець повинні однозначно й однаково розуміти терміни їх визначення.

Залежно від наданих замовником фінансових ресурсів, потенційних можливостей служби ділової розвідки та обмежень часу на рішення поставленого завдання необхідно розробити програму дій.

У цій програмі повинні бути визначені наступні параметри:

- обсяг інформації, яку потрібно зібрати;
- можливі інформаційні джерела;
- критерії вибору інформації та інформаційних джерел;
- команда виконавців;
- терміни виконання етапів;
- вартість роботи;
- критерії виконання роботи;
- відповідальність сторін.

Цей план повинен також враховувати і непередбачені обставини, при яких відповіді на частину питань одержати не вдається.

Найважливішим із завдань ділової розвідки на етапі планування є визначення фактичних потреб Замовника в розвідувальній інформації. В основі підготовки головних тем розвідувальної інформації лежить інтерактивний діалог з керівниками компанії, що ухвалюють рішення. Інтерв'ю та анкетування з керівниками, дозволяють службі ділової розвідки визначити основні напрямки для проведення розвідувальних операцій ділової розвідки та одночасно оцінити необхідні ресурси для їх реалізації.

Важливою метою на цьому етапі є проведення аудиту пропонованого завдання на відсутність кримінальних і протиправних дій. В українських умовах ведення бізнесу, втім, як і в закордонних, не можна виключати таких ситуацій.

Кожне підприємство розробляє власну програму пошуку і збору ділової інформації залежно від конкретної ситуації та наявних ресурсів. Як приклад, можна запропонувати програму пошуку і збору інформації із трьох основних напрямів (модулів):

- інформація для прийняття стратегічних рішень;
- розвідувальна інформація «раннього попередження»;
- інформація про основних «гравців ринку» («профілі компаній»

– конкурентів, постачальників, партнерів і т.д.).

Взагалі, програма пошуку і збору інформації може складатися з різної кількості модулів (одного, двох, п'яти і т.д.). Великі транснаціональні компанії можуть проводити одночасний моніторинг інформації з десяти напрямів.

Ці програми (модулі) не виключають, а доповнюють один одного, тому що для розробки стратегії процесу збору інформації можуть також

знадобитися профільні характеристики партнерів або конкурентів, а також розвідувальна інформація «раннього попередження». Така інформація зможе вчасно попередити Замовника про можливі зміни політики конкурентів і, таким чином, дозволить вчасно провести необхідну модифікацію власної конкурентної стратегії.

Програми збору розвідувальної інформації допоможуть службі ділової розвідки забезпечити не тільки виявлення основних потреб організації в розвідувальній інформації, але й також будуть сприяти створенню зовнішньої системи одержання достовірної та своєчасної розвідувальної інформації.

Слід зазначити, що універсального переліку розвідувальної інформації для всіх суб'єктів господарювання не існує, оскільки те, що є корисною інформацією для одного підприємства, для іншого може бути просто інформаційним шумом.

Етап 2. Збір інформації

Після постановки завдання фахівці ділової розвідки приступають до збору інформації в обраній предметній області і за певними напрямками на етапі планування.

Існують пасивні й активні методи збору інформації. Перша група – пасивні або «кабінетні» методи. Об'єктом дослідження є документ. Пасивні методи включають одержання інформації із друкованих і електронних ЗМІ, баз даних, мережі Інтернет, патентів, рекламних повідомлень і т.д. (джерелом інформації є текст, зображення, звук). На цьому етапі проводиться попередня оцінка і обробка інформації, що дозволяє при необхідності передавати і зберігати її в електронному виді, зручному для наступного аналізу. Найбільш ефективний моніторинг різних джерел інформації.

Друга група – активні або «польові» методи. До них відносимо способи одержання інформації шляхом опитування, інтерв'ю, спостереження і т.д. Об'єктом дослідження є людина.

Можна виділити такі джерела одержання інформації:

Неофіційні:

- ЗМІ, спеціалізовані журнали, статті, реклама, різні довідники;
- Інтернет, включаючи соціальні мережі, блоги, форуми, професійні БД, електронні версії друкованих видань і ін.;
- спеціалізовані ярмарки, виставки, конференції, семінари;
- інтерв'ю, опитування, виступи, неформальне спілкування з колегами й партнерами;
- радіопередачі, слухи та інші вербальні джерела;

- спостереження, фотографії, телевізійні передачі, малюнки й інше.

Офіційні:

- державні структури (органи МВС, прокуратура, судові органи, адвокатські й аудиторські контори і т.д.);
- агентства безпеки по галузях промисловості;
- приватні інформаційні і розшукові агентства (наприклад, «Спеціальна інформаційна служба»);
- асоціації, страхові компанії, туристичні фірми.

Пошук здійснюється відповідно до тих напрямів, які визначені на етапі планування операції. Пошук може проводитися у двох режимах. Перший режим (або стратегічний пошук) проводиться відповідно до програми збору стратегічної інформації і здійснюється безупинно. Другий режим призначений для вирішення конкретних тактичних завдань і здійснюється в міру виконання завдання.

Для перетворення зібраної фрагментарної інформації в інформаційний масив, що використовується службою ділової розвідки підприємства для вирішення завдань ділової розвідки, необхідно проводити цілеспрямовану роботу з активного сприйняття інформаційних потоків. Найважливіше – правильно підібрати необхідні інформаційні джерела, обробити їх з використанням принципу «ключових слів» і, нарешті, грамотно організувати сортування, класифікацію і зберігання вже відібраної інформації.

Важливим напрямом роботи служби ділової розвідки є постійний моніторинг усього доступного інформаційного простору задля виявлення цінних інформаційних джерел.

Етап 3. Аналіз інформації

Цей етап вважається найбільш трудомістким і відповідальним у циклі ділової розвідки. Аналітик оцінює отриману на етапі збору інформацію, зіставляє із уже наявною в базах даних служби ділової розвідки і готує можливі варіанти та сценарії розвитку подій, які будуть стосуватися як своєї компанії, так і конкурентів.

Спочатку вивчається вся зібрана інформація, потім будується модель досліджуваної проблеми і потім, з урахуванням отриманої інформації, пропонується можливий хід подій. На підставі отриманих результатів готується аналітичний документ для керівництва з рекомендаціями дій, які необхідно почати, враховуючи можливості конкурентів, власні ресурси і тимчасові обмеження.

Аналіз – найвідповідальніший етап у циклі ділової розвідки.

Навіть якщо він базується на логічних висновках і абсолютно достовірних даних, аналітикові нерідко доводиться вгадувати ситуацію і представляти обґрунтовані припущення щодо наслідків тих або інших можливих дій своєї компанії і компанії-конкурента. Представлені Замовникові матеріали повинні бути більш чіткими, зрозумілими і різнобічними, ніж вихідні дані. В якості аналогії процесу аналізу в діловій розвідці можна представити створення художником мозаїчного панно з набору змішаних різних фрагментів. Під час цього етапу також можливе коректування завдання.

Слід зазначити, що при вирішенні конкретних завдань ділової розвідки аналітик практично ніколи не має повної інформації, і йому доводиться відновлювати картину подій та давати прогноз розвитку ситуації по окремих фрагментах.

Можна визначити аналіз, як процес переробки «сирої» інформації (information), часто фрагментарної і неповної, у розвідувальні відомості або знання (intelligence). У результаті цього процесу з «сирої» інформації, отриманої з різних інформаційних джерел, створюються «знання», що дозволяють керівництву ухвалювати оптимальні рішення. Причому часто зустрічаються ситуації, у яких вихідні дані можуть бути достовірними і повними, але їх інтерпретація – помилковою. Тому роль аналізу в розвідувальному процесі є визначальною.

Перша мета всякої розвідки – знайти в потрібний момент відповідь на поставлене питання.

Як правило, аналітик бере участь у вирішенні завдання ділової розвідки із самого початку, з етапу постановки завдання, оскільки саме йому доводиться визначати застосування тих або інших аналітичних методів і ставити завдання на збір інформації з урахуванням обраного методу.

Розглянемо методи аналізу інформації, представлені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Кількісні методи аналізу	Якісні методи аналізу
Фінансовий аналіз	Swot-Аналіз
Аналіз ризиків	Ситуаційний аналіз
Контент-аналіз	Метод мережі зв'язків
Факторний аналіз	Аналіз візуальних спостережень
Статистичний	Метод експертних оцінок
Економетричний	Морфологічний метод

За рівнем формалізації методи аналізу інформації можна розділити на кількісні та якісні.

Існують різні аналітичні методи обробки зібраної інформації. Можна виділити методи аналізу конкурентного середовища і методи аналізу підприємства (метод SWOT, метод мереж зв'язку, різні експертні методи). Широке поширення починають одержувати в діловій розвідці методи контент-аналізу, «ділові ігри», ситуаційні методи й ін. Аналітичні експертні дослідження (застосовуються, як правило, для вирішення оперативних завдань) виділяються в окремий вид, оскільки характеризуються високими вимогами до оперативності їх розгортання і завершення (один день, тиждень – не більше), дефіцитом наявної інформації, необхідністю використання спеціалізованих методів обробки результатів її експертної оцінки. Експертний метод використовується в тих випадках, коли вирішення поставленого завдання іншими методами неможливе через недолік інформації або через неможливість точно оцінити досліджувані значення.

Прикладом кількісного методу аналізу може слугувати фінансовий аналіз. Цей спосіб використовується при обґрунтуванні вибору ділового партнера шляхом визначення ступеня фінансової стійкості підприємства, оцінки ділової активності й ефективності підприємницької діяльності. Основним джерелом інформації про фінансову діяльність ділового партнера або конкурента слугує бухгалтерська звітність.

Методика фінансового аналізу включає три взаємозалежні блоки:

- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності

підприємства.

Основна мета фінансового аналізу – одержання невеликої кількості найбільш інформативних параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків, змін у структурі активів і пасивів, у розрахунках з дебіторами і кредиторами.

Для оцінки фінансового стану фірми потрібні певні інструменти. У цій якості часто виступають фінансові коефіцієнти, тобто співвідношення двох фінансових кількісних характеристик. Аналіз і інтерпретація різних коефіцієнтів можуть дати більш повну інформацію про фінансовий стан фірми в порівнянні з тим, яку він міг би одержати з даних аналізу лише цих характеристик, отриманих окремо.

У практиці наукових і державних установ США, де першочергово

і був започаткований світ бізнесу та кадри для ділової розвідки, поширення одержали різні підходи до організації і проведення інформаційно-аналітичної роботи.

У структурах ділової розвідки ці напрями представлені практично однаково і мають свої переваги та недоліки. Коротко зупинимося на питаннях методології організації інформаційно-аналітичної роботи представників обох напрямів.

Основним методом роботи аналітиків «старої» школи є емпіричний опис тенденцій розвитку різних бізнес-процесів і подій, заснований на конкретних фактах, історичних аналогах, юридичних прецедентах, реальних подіях і т.д. із залученням даних з різних джерел інформації. Основний принцип аналітиків «старої школи» – ні за яких умов не допускати привнесення у свої звітні аналітичні документи власних поглядів на досліджувану проблему і тим більше не висловлювати своїх симпатій або антипатій до неї. Це фактично і визначило деякі загальні вимоги до самого процесу організації інформаційно-аналітичної роботи і змісту її вихідних документів.

Перелічимо деякі погляди, підходи і вимоги до інформаційно-аналітичної роботи аналітиків «старої школи».

Вони повинні бути в курсі проблем керівника, що ухвалює рішення, і готувати тільки ті документи, які від них потрібні; систематизувати факти, визначати напрям розвитку ситуації, виявляти тенденції. У пропонованих документах кожне положення повинно бути обґрунтоване і підкріплене відповідним чином.

Вони не повинні прямо допомагати особам, що виробляють політику, утягуватися в процес вироблення політики, розглядати альтернативні варіанти в аналітичному документі.

У цілому така практика забезпечувала надійний захист аналітиків від критики. Це було особливо важливо в умовах, коли найближчі співробітники керівника, його заступники, начальники провідних відділів, не погоджуючись із висновками аналітиків, втручалися в їх роботу, коректували зміст документів, пристосовували їх висновки до своїх думок, підганяли дійсні результати до бажаних. У цих випадках аналітики могли аргументовано довести свою правоту.

Методи роботи аналітиків більшою мірою властиві незалежним консалтинговим компаніям і приватним незалежним детективам, де кожен свій висновок може підтвердити відповідними даними.

Зародження методів роботи сучасних аналітиків практично збіглося з появою мережі Інтернет і впровадженням нових інформаційних технологій у практику ділової розвідки. Такі аналітики є

представниками нового інформаційного суспільства. В основі їх підходу до інформаційно-аналітичної роботи лежить принцип глибокого і всебічного дослідження фактів і подій, опора на різні наукові методи обробки інформації, аналізу, прогнозування, вироблення доказових оцінок і виявлення можливих альтернативних варіантів у проблемах, що досліджуються.

Фактично ідеологія сучасних аналітиків, на відміну від ідеології «старої школи», ставила авторів аналітичних документів під удар критики з боку замовника і споживача їх продукції на всіх управлінських рівнях, однак забезпечувала принципово нове бачення проблеми і дозволяла прогнозувати можливі варіанти подій. Позиція сучасних аналітиків забезпечувала переваги компаніям, що працюють у швидко мінливому світі і агресивному конкурентному середовищі. Як правило, методи роботи аналітиків «нової хвилі» властиві службам ділової розвідки, що структурно входять до складу підприємства і підпорядковуються безпосередньо першій особі.

Назвемо загальні підходи і деякі вимоги до інформаційно-аналітичної роботи сучасних аналітиків.

Орієнтація аналізу на альтернативні можливості. Аналітики повинні:

- показати можливості проведення альтернативної політики підприємства на основі оцінки тенденцій;
- надати рекомендації (економічні, технологічні, силові і т.д.) щодо застосування найбільш доцільних засобів впливу на конкурента або конкурентне середовище;
- фіксувати увагу на стратегічних процесах конкурентів.

Аналітики не повинні бути учасниками процесу ухвалення рішення. Вони повинні одержувати чіткі завдання по виявленню можливостей і передбаченню ймовірних результатів певного курсу дії, виходячи з інтересів підприємства.

Чітке розуміння специфіки конкурента і конкурентного середовища.

Аналітики зобов'язані:

- інформувати керівництво про специфічні риси конкурента і конкурентного середовища;
- добре розбиратися в шкалі цінностей конкурента, у його стратегічних планах, у процесах прийняття рішень, законах розвитку конкурентного середовища і т.п.

Аналітики повинні виходити з умов неповної інформації і дезінформації з боку конкурентів, а тому необхідна система перевірки

вхідної інформації на вірогідність.

Усвідомлення меж своїх знань:

- аналітики зобов'язані чітко усвідомлювати межі і обмеженість можливостей аналітичних методів;
- споживачі продукції повинні бути чітко інформовані щодо використовуваних моделей, теорій, передумов, які використовуються при підготовці вихідних документів.

Для будь-якої школи аналітиків основна аксіома інформаційно-аналітичної роботи полягає в тому, що майже завжди можна знайти факти, що належать в певній мірі до питання, яке досліджується. Завдання аналітика на першому етапі полягає в правильній оцінці наявних даних і «виділенні» із усієї величезної маси тієї невеликої групи даних, які можуть бути надалі використані при проведенні дослідження.

Інформаційно-аналітична робота включає три самостійні аспекти:

- вивчення існуючого стану справ конкурента;
- вивчення можливостей конкурента;
- вивчення намірів конкурента.

Етап 4. Подання результатів

На цьому етапі, останньому в циклі, створені аналітичні документи передаються тим особам, для кого вони призначені. Вони повинні бути представлені в найбільш сприятливому форматі.

Грунтуючись на результатах досліджень, аналітики пропонують можливі варіанти дій. Вони мають чітко формулювати свої рекомендації і обґрунтовано захищати їх перед керівництвом. Найчастіше невміння переконливо представити результати своєї аналітичної роботи є причиною неприйняття керівництвом діяльності ділової розвідки. Тому для фахівців ділової розвідки дуже важливо вивчити механізми сприйняття керівником представлених аналітичних матеріалів.

Доцільно розглянути різні способи доведення важливої інформації до керівника. Уся ця інформація повинна бути розташована по важливості і по термінах представлення керівникові. Наприклад, інформацію особливої важливості, здатну призвести бізнес до кардинальних змін, необхідно представляти першій особі в будь-який час доби. Перелік такої критично важливої інформації повинен бути розроблений службою ділової розвідки і погоджений з керівництвом.

Підготовка звіту

Після збору і аналізу інформації отриманий результат необхідно надати керівництву компанії у вигляді аналітичного звіту. Звіт повинен відповідати наступним вимогам:

Відповідність проведеного аналізу потребам керівництва. Звіт має бути коротким, конкретним, логічним, інформаційно насиченим, із чіткими відповідями на поставлені питання, зі зрозумілими рекомендаціями і представлений у письмовій формі. Аналітики повинні чітко формулювати свої рекомендації і обґрунтовано захищати їх перед керівництвом.

Конкретність аналізу. Запропонований аналітиком сценарій дій конкурентів повинен бути найбільш ймовірним, переконливим і давати можливість використовувати його при прийнятті рішень.

Чітке дотримання термінів виконання роботи. Уся одержувана інформація повинна бути розподілена за важливістю і за термінами представлення керівникові. Якщо розвідувальна операція носить тривалий характер, то початкова інформація зістарюється. Для можливості відновлення цієї інформації слід використовувати матричний метод, що дозволяє коректувати остаточні результати проведеного аналізу. Це гарантує своєчасність виконання роботи.

Довіра керівництва компанії. Цього можна добитися у випадку, якщо надані звіти про конкурентів повні, достовірні і надійні, а оцінки ситуації і стану справ конкурентів допомагають керівництву прийняти оптимальні рішення. Для завоювання довіри керівництва фірми необхідно певний час.

Форма представлення результатів аналізу. Розвідувальні звіти повинні містити корисну інформацію і бути представлені в найбільш зручному для керівництва компанії виді: письмові звіти із кресленнями і графіками, з можливим супроводом їх презентаціями і відеофільмами.

Основний принцип при складанні звітів – за жодних умов не вносити у звітні документи власні погляди на досліджувану проблему і не висловлювати своїх симпатій або антипатій.

6.4. Перешкоди в розвідувальному циклі

Інформація на всіх етапах розвідувального циклу зазнає впливу «інформаційних перешкод», які слід враховувати при оцінці отриманої інформації і проведенні аналізу. Під інформаційною перешкодою будемо розуміти будь-який навмисний або ненавмисний вплив на

повідомлення (інформацію), який змінює її якісні характеристики (наприклад, неправильний або неповний переклад повідомлення). Ці перешкоди можуть вплинути на процес ухвалення оптимального рішення. Вони можуть бути випадковими і цілеспрямованими, небезпечними, безпечними, об'єктивними і суб'єктивними. Як правило, вони пов'язані з «людським фактором». Наслідки інформаційних перешкод можуть призвести до серйозних проблем у діяльності керівника і матиме негативний вплив на конкурентоспроможність компанії.

Можна виділити три варіанти впливу перешкоди на користувача:

- **Перший варіант.** Повідомлення з перешкодою не дійшло до керівника. Наприклад, збирач інформації не проводив моніторинг тих ЗМІ, у яких була закладена перешкода, і тому не включив цю інформацію (з перешкодою) в аналітичний документ. Цей варіант становить мінімальну небезпеку.

- **Другий варіант.** Повідомлення з перешкодою виявлене аналітиками і враховане при підготовці аналітичних документів. До керівника перешкода не дійшла і не вплинула на ухвалення рішення. Варіант не представляє великої небезпеки.

- **Третій варіант.** Перешкода не виявлена аналітиками і при ухваленні рішення керівник не звернув на неї уваги. В результаті рішення може бути оманливим (що завдасть шкоди компанії) або неоптимальним. Особливу небезпеку представляють так звані «відкладені перешкоди», які не були вчасно виявлені, і повідомлення з перешкодами лягли як достовірні в основу методик, регламентів, положень і т.д.

У табл. 6.2. наведено деякі види інформаційних перешкод, етапи розвідувального циклу і можливі наслідки при ухваленні рішення.

Таблиця 6.2

№	Вид перешкоди	Етап циклу ділової розвідки	Можливі наслідки
1.	Помилки в ідентифікації	Збір інформації, аналіз інформації	Від недовіри до інформації і кваліфікації співробітників Служби ділової розвідки до неправильної оцінки вірогідності, повноти і цінності джерела інформації

№	Вид перешкоди	Етап циклу ділової розвідки	Можливі наслідки
2.	Переклад	Збір інформації, аналіз інформації	Збиток у створенні і наповненні власних інформаційних баз даних, особливо в тих областях, де більшість термінів несе специфічне навантаження, але можуть використовуватися перекладачами і фахівцями в різних значеннях
3.	Викривлення інформації	Постановка завдання, збір інформації, аналіз інформації	Неправильна оцінка реальних подій на основі викривлення статистичної інформації. Виникнуть проблеми при підготовці узагальнених документів
4.	Нездатність до сприйняття інформації	Постановка завдання, прийняття рішень	Неправильне сприйняття постановки завдання виконавцем і нерозуміння отриманих результатів керівником (часто через професійну непридатність)
5.	Надлишкова ідеалізація об'єкта	Аналіз інформації. Постановка завдання	Привабливість спрощених моделей і міркувань, що призводить до втрати найбільш складних і істотних деталей досліджуваного об'єкта
6.	Підміна об'єкта	Збір інформації, аналіз інформації	Підміна об'єкта веде до появи як «об'єктів-фантомів», неіснуючих у реальному житті, так і «зникненню» реальних об'єктів-оригіналів

6.5. Виявлення фальсифікованих даних, що надходять до системи управління компанії, та видалення дезінформації керівництва

Говорячи про достовірність інформації у діловій розвідці, не можна оминати питання дезінформації. Це пов'язано з тим, що проведення дезінформаційних заходів істотно впливає на процес оцінки конкурентів.

Під дезінформацією розуміємо поширення спотворених чи свідомо неправдивих відомостей. Для навмисної дезінформації використовують як явну брехню, і напівправду, що підштовхує до хибних міркувань. Зміст та обсяг дезінформації визначається політикою

та намірами конкурентів.

Виявлення дезінформації, вивчення способів та прийомів її здійснення противником безпосередньо пов'язане з визначенням достовірності відомостей та уявлень собою одне з важливих практичних завдань співробітника ділової розвідки.

Принципи організації та здійснення дезінформації. При організації та проведенні дезінформації відповідні органи керуються певними принципами, найважливішими з яких є:

- суворота секретності та конспіративності;
- централізація та узгодженість дій при розробці та здійсненні дезінформації;
- знання загальної та конкретної обстановки, намірів та цілей противника, облік ймовірної його обізнаності;
- правдоподібність дезінформаційних заходів;
- своєчасність та безперервність їх проведення;
- дублювання дезінформації різними каналами.

Суворота секретності та конспіративності проведення заходів щодо дезінформації дотримується всіма об'єктами, оскільки будь-який дезінформаційний захід матиме сенс лише за умови, якщо він не буде розкритий тим, на кого розраховано. Тому до задуму цих заходів приєднується лише строго обмежене коло осіб.

Централізація і погодженість дій при розробці та здійсненні дезінформації мають важливе практичне значення. Звичайно, найважливіші дезінформаційні заходи плануються одним спеціальним органом. Розроблений ним план дезінформації узгоджується з керівництвом й іншими компетентними органами та установами. Без наявності такого узгодження жертвою омані може стати не тільки конкурент, але й деякі сумлінні та дружні партнери.

Керування та контроль дезінформаційним заходом повинні бути зосереджені в *одних* руках. Це необхідно для того, щоб уникнути непогодженості в діях різних підрозділів господарюючого суб'єкта і здійснити чітко виконання задуму, без негативного впливу на досягнення інших цілей операції.

При здійсненні дезінформації велике значення надається *знанню загальної та конкретної обстановки*, намірів і цілей осіб, у відношенні яких вона проводиться. Якщо конкурент матиме достовірні дані про питання, за яким його намагаються ввести в оману, то дезінформація не досягне мети. У зв'язку із цим уважається, що сторона, яка здійснює дезінформацію, повинна ретельно вивчати і враховувати поінформованість конкурента по тих питаннях, по яких передбачається

ввести його в оману. При цьому обов'язково необхідно забезпечити правдоподібність дезінформаційних заходів.

Органи дезінформації приділяють велику увагу *своєчасності і безперервності* проведення дезінформаційних заходів. Момент для початку здійснення цих заходів вибирається з таким розрахунком, щоб конкурент не мав у своєму розпорядженні достатньо часу для глибокого повторного огляду розповсюджуваної дезінформації або для вжиття відповідних заходів проти сторони, що дезінформує.

Операція по дезінформації вимагає ретельного вибору часу для її проведення. Потрібно передбачити підготовчий етап для виконання наступних завдань:

- опис операції;
- оцінка можливостей розвідувальної (інформаційної) системи опонента (конкурента) зі збору, аналізу й передачі даних;
- оцінка реакції особи, яка ухвалює рішення конкурента, інформаційних ознак, що вказують на дії опонента (конкурента), що є результатом ухваленого рішення.

Дублювання дезінформації – важливий принцип її організації та здійснення для найбільш успішного досягнення її мети. Дублювання означає впровадження дезінформації по різних каналах з одночасним використанням різноманітних приймань і засобів, які має сторона, що дезінформує.

Форми дезінформації можуть бути різними залежно від того, якими шляхами і способами передбачається здійснити задум, аби ввести конкурента в оману, а також залежно від наявних у розпорядженні органа, що дезінформує, каналів і засобів поширення.

До основних форм дезінформації відносяться документальна, недокументальна (усна) і демонстративна.

Під *документальною* дезінформацією мається на увазі введення конкурента в оману за допомогою спеціально виготовлених для цих задумів фальшивих документів, а також шляхом виготовлення й викривлення основного змісту документів, що реально існують, оригінали яких ще не відомі конкурентові. Серед таких документів можуть бути всілякі підроблені і фальсифіковані документи, договори, звіти, доповіді, карти, створені за допомогою технічних засобів (аудіо- і відеозаписи і т.п.). Також до документальної форми дезінформації відносяться виготовлення спеціальних експонатів на виставках, макетів продукції, техніки. При цьому найважливішою умовою дієвості документальної дезінформації є ретельне відпрацювання дезінформаційних документів як з погляду їх змісту, так і оформлення.

Недокументальна (або усна) дезінформація являє собою неправдиві відомості, які доводять до конкурента у формі усних висловлень і заяв різних осіб, а також шляхом поширення неправдивих чуток серед населення з використанням різних засобів масової інформації. Вирішальним фактором ефективності цієї форми дезінформації є приховування джерела походження неправдивих чуток і цілей, які при цьому ставляться.

Демонстративна дезінформація (дезінформація за допомогою дії) здійснюється проведенням спеціальних відволікаючих заходів або демонстрацій.

Для впровадження дезінформації використовуються як легальні, так і нелегальні канали. По легальних каналах, до яких відносяться друковані видання, радіо, телебачення, Інтернет, окремі державні установи і т.п., поширюється дезінформація з метою введення в оману широкої громадськості або певних конкурентів.

У якості каналів поширення дезінформації часто використовуються численні органи державного апарату. Так, у заявах відомих політичних, державних, військових діячів, учених, письменників, журналістів можуть отримуватися неправдиві відомості, які являють собою одну з ланок якоїсь певної дезінформаційної акції.

Загальними прийомами поширення дезінформації є:

- пряме приховання фактів (або приховання ключових деталей факту);
- тенденційний добір даних;
- підміна понять (у тому числі подача правди в такому контексті (з додаванням неправильного факту або натяку), щоб вона сприймалася як неправда або повідомлення відомостей такими словами, які можна тлумачити по-різному);
- негативізація;
- неправильна альтернатива;
- порушення логічних і тимчасових зв'язків між подіями (логічна підробка);
- інформаційне перевантаження;
- дозування інформації;
- сенсація і сенсаційність;
- змішання (використання напівправди й інсинуацій або змішання різнорідних думок і фактів);
- неправда (велика неправда);
- затягування часу;
- замовчування;

- легалізація інформації;
- своєчасна неправда;
- поширення слухів.

Пряме приховання фактів полягає в неповідомленні відомостей населенню і зацікавленим структурам у тому випадку, коли їх повідомлення було обов'язковим і для цього були необхідні можливості. При цьому приховання може проявлятися не тільки у вигляді простого умовчання про події, факти або явища, але й виражатися в діях, спрямованих на приховування відповідних даних (пряма відмова надати інформацію, створення перешкод для ознайомлення з нею, засекречування відомостей, вживання заходів до їхнього нерозголошення іншими особами і т.п.). Прихована інформація не дозволить об'єкту дезінформації зрозуміти реальний стан речей і, отже, зробити правильний вибір. У підсумку дезінформатор може ефективно впливати на жертву.

При *тенденційному доборі даних* спеціально підбирається інформація, яка надається об'єкту дезінформації як доказ своєї інформаційної установки. Із усього масиву інформації з даного питання виокремлюється тільки та, що повністю підтверджує його позицію, одночасно спростовуючи його опонентів. У підсумку об'єкт дезінформації одержує інформацію, яка, не викликаючи в нього підозри в маніпуляції, повинна зміцнити його в думці, що це правда. Для цього інформація повинна бути підібрана дуже ретельно та вміло – інакше маніпуляція стає занадто помітною.

Варіантом тенденційного добору даних є підкидання об'єкту дезінформації певним чином підібраної інформації з таким розрахунком, щоб він, прийнявши й почавши її обмірковувати, прийшов до тих висновків, які необхідні дезінформаторові. Об'єкт дезінформації немов «підводиться» дезінформатором до потрібного висновку. Безумовно, для успіху такого роду дій необхідно хоча б загалом знати алгоритм мислення об'єкта дезінформації. Простіше кажучи – представляти, яким шляхом буде «рухатися» його логіка при обробці даної інформації.

Як правило, даний прийом використовується разом з використанням міфів, «розхвалюванням товару», неправдоподібністю інформації, осміянням теми розмови та іншими методами.

При *підміні понять дезінформатор*, обговорюючи будь-яке питання, доводячи свою інформаційну промову замість фактичної інформації, представляє «зручну», схожу за змістом інформацію, яка не відповідає дійсності. Така інформація має бути дуже схожою за змістом

на фактичну, щоб жертва маніпуляції не помітила підміни.

Варіантом підміни понять є зміна (зм'якшення) назв небезпечних і небажаних для об'єкта дезінформації предметів або їх властивостей. За новою назвою ховається дійсний, небезпечний для об'єкта дезінформації, що реально загрожує йому, зміст явища. Такого роду «зміни», як правило, є «наукоподібними», «розумними» і «серйозними», часто «закордонними». Вони завжди є однаково заплутаними або просто незрозумілими. Розрахунок робиться на те, що об'єкт дезінформації не стане розбиратися – а що насправді сховане маніпулятором за тим або іншим «іноземно-науковим» терміном?

Відмітною рисою підміни понять є те, що підмінюється не інформаційна складова предмета (зміст, значення предмета), а сам предмет.

Підміна понять широко використовується й у дискусіях, і в пресі, і в електронних ЗМІ. Основна небезпека цього сприймання в тому, що не маючи необхідної підготовки (у деяких випадках її можна замінити спостережливістю й швидкою реакцією на інформацію), виявити й, відповідно, нейтралізувати дане сприймання досить складно.

Діючим захистом від підміни понять можуть стати: добре знання обговорюваного предмета, високий рівень критичного мислення, що пропускає почуте через «фільтр сумніву», неквапливість у висновках (спокійно обмірковувати почуте пізніше й ухвалювати рішення тільки після ретельного обмірковування). Характерно, що ці ж рекомендації можна віднести й до всіх наступних сприймань дезінформації.

При наявності *негативних ситуацій* дезінформатор використовує демонстрацію негативних якостей (сторін) предмета як процес додання предмету негативного іміджу, «з яким краще не зв'язуватися» і «не асоціюватися». У цьому випадку об'єкт дезінформації не візьме до уваги все те позитивне, що є в предмета, і розглядає його винятково як носія негативних якостей. Для цього найчастіше дезінформаторові навіть не потрібно розхвалювати «свій товар», а досить представити його в невивідному світлі «конкурента».

Неправильна альтернатива полягає в нав'язуванні об'єкту дезінформації наступної інформаційної установки: варіанти вирішення проблеми, яка обговорюється, можуть бути різні, але тільки такі, які пропонуються дезінформатором. Він переконує, що інакше, як запропоновано ним самим, діяти не можна. Якщо об'єкт дезінформації погоджується зі схемою, що нав'язує дезінформатор, то він потрапляє в ситуацію, коли кожен із запропонованих йому варіантів вибору виявляється для нього однаково програшним.

Варіантом неправильної альтернативи є вихоплювання в процесі обговорення якої-небудь теми окремого, частіше малозначного або непринципового, але зручного для дезінформатора аспекту теми й усієї багатогранної проблеми винятково для нього. Усе, не пов'язане з даним аспектом, відкидається або «не зауважується». Обговорення цілісної схеми вводиться в зручні для дезінформатора рамки. Якщо об'єкт дезінформації ухвалює таке трактування, він автоматично втрачає можливості досягнути питання в комплексі й оцінити всі сторони проблеми, яка розглядається.

Порушення логічних і тимчасових зв'язків між подіями (логічна підробка) являє собою свідомо зміна дезінформатором властивостей, якостей або логічного змісту предметів, понять і явищ так, щоб змінений зміст відповідав необхідним для дезінформатора цілям і відрізнявся від дійсного змісту предметів. Свідомо змінюючи логічний зміст предмета (явища), дезінформатор прагне одержати на виході доказ, необхідний для підтвердження своєї інформаційної установки.

Інформаційне перевантаження припускає видачу паралельно з основною інформацією величезної кількості допоміжної інформації, що супроводжує, становить абстрактні міркування, непотрібні подробиці, різноманітне інформаційне сміття, у результаті чого об'єкт впливу не в змозі розібратися в дійсній суті проблеми. Останнім часом активно використовується дезінформаційна технологія, відома за назвою «*інформаційний (білий) шум*». Її зміст полягає в тому, що якщо немає можливості сховати «незручну» інформацію, її диверсифікують, тобто створюють якийсь набір версій, що в однаковій мірі підтверджуються спланованими фактами й тенденціями, закріплюючи тим самим ці версії в масовій свідомості змішуванням різнорідних думок і фактів.

При *дозуванні інформації* повідомляється тільки її вигідна частина, а решта замовчується. Результатом такого впливу стає викривлення картини реальності. У цьому випадку за демонстрацією «переваг» дезінформатор свідомо приховує «недоліки». Дуже часто «переваги» бувають або неправильними, або гіпертрофованими.

Стереотипізація припускає створення ілюзорних стереотипів (так званих «цінностей» – стандартів поведінки, соціальних міфів, політичних ілюзій і т.п.) і вплив з їхньою допомогою на аудиторію. Стереотипізація має на увазі кілька напрямів впливу, основними з яких є:

- створення стійких стереотипів у суспільній свідомості;
- зміна існуючих стереотипів;
- використання існуючих стереотипів для маніпулювання громадською думкою.

Сенсація і сенсаційність припускають використання інформації про подію винятків, що викликає інтерес широких мас і враження, зробленими цією подією для відволікання уваги від дійсно важливих подій. Сенсація залучає до себе увагу, чим стає схожою на рекламу. Використовуючи сенсацію, можна рекламувати політичного діяча, бізнесмена, фірму, зміни курсу країни, очорнити неугодних конкурентів і їх дії та т. п. При необхідності сенсацію можна створити штучно. У цьому випадку береться як невидатна подія й витрачається на неї побільше часу й місця в інформаційному просторі, постачаючи крикливими заголовками й мішурою оформлення. Незважаючи на те, що життєвий період такої сенсації буде коротшим від звичайного, однак вона відверне на себе увагу публіки від проблеми, яку необхідно сховати.

Змішування дійсних фактів з різноманітними слухами, гіпотезами, допущеннями, припущеннями, міркуваннями відбувається так, що неможливо відрізнити правду від домислу. При використанні даного методу один факт маскують накопиченням зовсім не пов'язаних з ним фактів, міркуваннями про їх зв'язки та взаємодії і т.п.

Неправда (більша неправда) заснована на тому явищі, що чим *нахабнішим і неправдоподібнішим є обман*, тим скоріше люди в нього повірять. Розрахунок робиться на те, що об'єкт дезінформації не знайомий з обговорюваним питанням і не зможе одразу викрити дезінформатора в неправді. Неправда найчастіше використовується в допоміжних фактах, у деталях, які важко перевірити, принаймні, безпосередньо в процесі дезінформації.

Неправда занадто «прямолінійний» засіб при достатній ерудиції в обговорюваній області, що легко піддається викриттю.

Затягування часу являє собою відтягування моменту оприлюднення (надання) важливих відомостей до тієї пори, коли вже неможливо щось змінити.

Замовчування являє собою навмисне невисвітлення певних фактів, недопущення до поширення певної інформації – «затягування часу».

Легалізація інформації припускає поширення вигідної маніпулятору інформації (вигаданої або реальної) через підставних осіб у ЗМІ нейтральної стосовно обом сторонам (у чий інтересах працює маніпулятор і об'єкту маніпулювання). При цьому враховується, що ЗМІ опонента зазвичай охоче довіряють таким публікаціям, чим прямим учасникам конфлікту.

Своєчасна неправда являє собою повідомлення неправильної, але очікуваної в даний момент інформації, й чим сильніше неправда відображає очікування аудиторії, тим ефективніше її результат – пізніше обман буде розкритий, але або гострота ситуації спаде, або

важливий процес сприйме необоротний характер.

Слух – це специфічний вид інформації, що з'являється спонтанно як засіб заповнення інформаційного вакууму, або спеціально розповсюджуваний. Для того, щоб інформація стала слухом (щоб її стали ініціативно транслювати), для її поширення необхідне виконання наступних умов:

- інформація повинна бути значима для учасників середовища поширення;
- інформація повинна бути їм зрозуміла;
- володіння такої інформації повинне сприяти підвищенню їх престижу.
- При формуванні слухів розрізняють:
 - слухи – бажання;
 - слухи – опудала;
 - роз'єднувальні слухи.

«Слухи-бажання» – це очікування такого середовища, у якому даний слух поширюється. Такі слухи часто використовують для деморалізації людей. Здійснюється це в такий спосіб. Виявляються або поширюються слухи-бажання, але ті припущення, які в ньому були присутні, не виконуються. Через якийсь час настає розчарування і як наслідок – деморалізація.

«Слухи-опудала» – це страхи людей. Такі слухи ініціюють стан тривоги, непевності, безвиході, а іноді й паніки. У воєнний час це слухи про нестачу продовольства, про появу й стрімке поширення нових невиліковних хвороб (наприклад, атипова пневмонія, пташиний грип і т.п.), про зараження місцевості й т.п.

«Роз'єднувальні слухи» – це невдоволення людей соціальним або расовим становищем. Такі слухи порушують соціальні зв'язки, викликають розшарування суспільства, позбавляють керівництво підтримки рядових членів.

При впровадженні документальної дезінформації застосовують різні прийоми. До них належать: організація «нещасних випадків», «втрата» різного роду «конфіденційних документів», «забування» документів у різних установах, до яких проявляється інтерес; опублікування фальсифікованих документів; інспірування появи в пресі третіх країн яких-небудь сенсаційних повідомлень із наступним передруком їх у своїй пресі і т.п.

Найпоширенішим прийманням дезінформації є впровадження агентів у конкуруючі організації. Можливість поширювати будь-яку письмову або усну дезінформацію є при наявності своєї агентури.

При поширенні усної дезінформації широко використовуються такі прийоми, як «повторний огляд», «уточнення» нібито наявних

«достовірних» відомостей, переказ нібито отриманих «конфіденційних» даних, обговорення або коментування тих або інших питань, коли співрозмовникові немов випадково повідомляються дуже цікаві факти; доведення до відома представників конкурента «секретних» даних шляхом обговорення тих або інших питань у приміщеннях, про які свідомо відомо, що вони обладнані апаратурою підслуховування.

Комплексне використання різних прийомів впровадження дезінформації, так само як і комбінацій різних її видів і форм, утрудняє виявлення заходів щодо дезінформації і забезпечує ефективність їх реалізації.

Організація дезінформації припускає:

- визначення об'єкта впливу дезінформації;
- визначення ланцюга проведення операції і її можливих результатів;
- визначення способу доведення дезінформації до опонента.

Визначення об'єкта впливу дезінформації. Як правило, сама інформаційна система опонента (конкурента) не є самостійною метою (мішенню) дезінформації, а являє собою тільки канал для передачі її особі, що ухвалює рішення. Саме ця особа є головною мішенню дезінформації, тому що має повноваження розробляти й ухвалювати рішення, що сприяють досягненню мети дезінформації.

На думку фахівців в області психології, при поширенні дезінформації використовують наступні дефекти сприйняття інформації об'єктом дезінформації:

- Вибірковість людського сприйняття: об'єкт дезінформації бачить тільки те, що може розпізнати й що є у його минулому досвіді. При цьому відбувається автоматичне реагування на знайомі слова з опорою на колишній досвід без розуміння загального контексту, тобто позиціонування інформації із зовнішніх ознак без її осмислення.

- Найгрубіша дезінформація легко втрачає свою значимість, якщо об'єкт дезінформації сам не прагне її бачити. Тобто навіть зауважуючи певні помилки, багато персонажів швидше придумують їм виправдання, ніж допустять перегляд власних оцінок.

- Віра людини в значущість інших. У кожного є коло значущих для нього осіб інформація, що виходить від них, ухвалюється людиною на віру з меншою часткою критичності.

Ціль дезінформації повинна викладатися у формі спеціальних і конкретних дій. Наприклад, переконати конкурента припинити дослідження в певній області через їхню безперспективність. При цьому необхідно переконати конфронтуючу сторону в тому, що самі ініціатори дезінформації вже давно це зрозуміли і почали займатися зовсім іншим продуктом. Дане трактування перебуває в повній відповідності із

правилами формальної логіки, тому що вона отримана шляхом конкретизації мети дезінформації у вигляді визначення бажаних дій конкурента.

До основних напрямів стратегічного дезінформування можна віднести:

- уведення в оману конкурента щодо дійсного часу початку тих або інших значних заходів на ринку (нове виробництво, рекламна акція, маркетингове дослідження й т.п.);
- створення ілюзії підготовки великомасштабних операцій на неправильному напрямку;
- широке висвітлення «важкоподоланих» проблем;
- «витік» свідомо занижених або завищених економічних і виробничих показників;
- перебільшення або заниження негативного впливу кліматичних, побутових, соціальних і інших умов на перспективність того або іншого напрямку;
- критика «низької якості» продукції;
- значне перебільшення ваших можливостей (економічних, політичних, соціальних, адміністративних і т.п.);
- демонстрація серйозних намірів на пряму, який, як відомо, безперспективний.

У ході планування дезінформації слід враховувати наступні терміни, необхідні структурним підрозділам господарюючого суб'єкта для реалізації дезінформації:

- час, необхідний для розвідувальної (інформаційної) системи опонента (конкурента) для збору, аналізу й передачі дезінформації особі, що ухвалює рішення;
- час, необхідний для прийняття й здійснення бажаного рішення на потрібні дії;
- час для виконання цих дій конкурентом.

Визначення способу й методу доведення дезінформації.
Використовувати дезінформацію можна тільки тоді, коли неправду важко викрити, і якщо обман явно не вступає в протиріччя з дійсністю на очах більшості глядачів, слухачів і читачів. Але вже якщо немає загрози наступного швидкого викриття, то обманювати потрібно натхненно, не оглядаючись на факти і моральні норми.

Способи доведення дезінформації наступні:

- прямий ланцюжок «дезінформатор – дезінформований»;
- опосередкований ланцюжок «дезінформатор – транслятор – дезінформований», у якості транслятора використовують людей, значущих для об'єкта дезінформації, засобу масової інформації, фіктивні документи і т.д.

Для досягнення необхідного ефекту від дезінформації на всіх етапах операції (планування, виконання й завершення) необхідне їхнє *розвідувальне й контррозвідувальне забезпечення*.

По-перше, для того, щоб інформація, передана конкурентові, видалася правдоподібною і не виходила за рамки дій, які конфронтуюча сторона в стані здійснити, необхідно з'ясувати те, що конкурентові вже відомо і якого розвитку подій він очікує.

По-друге, повинні бути створені регулярні канали зворотного зв'язку, що дозволяють одержати оцінку ступенів сприйняття й довіри до дезінформації з боку конкурентів і її наступну корекцію у випадку виникнення в конкурента сумнівів у її вірогідності. Це може бути здійснене як через агентурні джерела в стані конкурентів, так і за допомогою постійного моніторингу непрямих інформаційних (ідентифікаційних) ознак дій конкурента.

По-третє, результативність дезінформації багато в чому залежить від суворого дотримання заходів конспірації, що виключають будь-яку можливість витоку інформації про наявні дезінформаційні наміри. Для цього рекомендується використовувати принцип фрагментації значимої інформації, тобто коло повністю присвячених має бути максимально звуженим, а безпосередні виконавці повинні знати тільки ті елементи загального плану, які їм необхідні в роботі.

Розкриття неправдивих відомостей, які впроваджують органи дезінформації, визначення вірогідності одержуваних даних – одне з найважливіших завдань співробітників ділової розвідки.

З метою виявлення дезінформації проводяться заходи:

- попереджувального характеру, що мають на меті не допустити проникнення в структури суб'єктів господарювання дезінформаторів і в такий спосіб запобігти впровадженню дезінформації;
- щодо розкриття й відсікання дезінформаторів, що пробралися, шляхом ретельного вивчення, перевірки й контролю осіб, що передають дані;
- щодо своєчасного розкриття самої дезінформації шляхом ретельного вивчення й аналізу вірогідності відомостей, що добуваються, і матеріалів.

Заходи щодо визначення вірогідності відомостей та матеріалів і розкриття дезінформації нерозривно зв'язані. Для виявлення дезінформації застосовуються різні методи оцінки вірогідності відомостей і документів, визначення надійності їх джерел. Основним з них є ретельний аналіз.

Для визначення вірогідності відомостей, що надходять, і матеріалів, крім оцінки самих відомостей, необхідно здійснювати наступні заходи:

- постійно вивчати й ретельно перевіряти осіб, від яких вони одержують або мають намір одержувати відомості;
- зіставляти дані, отримані від особи, що перевіряється, з відомостями, що зробили з інших джерел, які заслуговують довіри;
- зіставляти ще раз відомості, що надійшли, з раніше отриманими відомостями від цієї ж особи з тих же питань;
- перевіряти ще раз відомості й матеріали шляхом надання даних особі додаткових завдань, виконання яких дозволило б уточнити або доповнити дані, отримані від нього раніше;
- перевіряти або уточнювати відомості й матеріали, отримані через різні канали;
- визначати вірогідність відомостей та матеріалів і виявляти дезінформацію, а також забезпечувати науково-технічну експертизу за допомогою різних технічних способів і засобів.

Усі існуючі способи визначення вірогідності відомостей, виявлення дезінформації (дезінформаторів) застосовуються як у сукупності, так і окремо. Вони не можуть і не повинні замінити один одного, а лише доповнюють один іншого й застосовуються в різних ланках добування й обробки спеціальної інформації.

Практично оцінка вірогідності відомостей і виявлення дезінформації, як правило, здійснюються в такій послідовності:

- вивчення форм і змісту добутих документів;
- вивчення зовнішнього вигляду й характеру оформлення документів;
- вивчення й оцінка вірогідності фотокопій документів;
- виявлення дезінформації, яка розповсюджується легальним шляхом.

При вивченні отриманих відомостей і матеріалів насамперед необхідно встановити їх дійсність і вірогідність шляхом перевірки відповідності документів їх формі та змісту. При цьому звертається особлива увага на їхній зовнішній вигляд і відповідність оформлення документів існуючому порядку, на якість паперу, шрифт, почерк, штампи, дату виготовлення, підписи, печатки, номер екземпляра, тираж, розрахунок розсилання і т.п.

Уміле знання системи класифікації і нумерації наказів, директив, статутів і інших документів значно полегшує встановлення вірогідності та дійсності відомостей по багатьох об'єктах (явищах) спостереження.

При аналізі зовнішнього вигляду документа слід бути надзвичайно уважним, щоб виявити навіть незначні помилки й дефекти, які могли бути допущені при виготовленні неправильного документа. Якщо є хоч найменша підозра, слід провести додаткову перевірку як документа, так і особи, що добув цей документ.

Дата виготовлення отриманого документа повинна відповідати його змісту. Наявність на документі неправильної дати може свідчити про його дезінформаційний характер, а відсутність дати є ознакою того, що він застарів чи втратив значення.

Вивчаючи документ, важливо встановити відповідність номера екземпляра тиражу даного документа. Якщо ця відповідність відсутня, то очевидна його хибність. Також необхідно виявити, чи відповідає поставлений на документі гриф таємності змісту.

При огляді документа слід уважно вивчати бланки, на яких виконаний документ, аналізувати, чи відповідає зміст документа тому бланку, на якому він виготовлений. Тож якщо документ виготовлено на бланку одного з управлінь організації, а підписаний особою не із зазначеного управління, то це не може не викликати підозри. Потрібно також установити дійсність підписів на документі, з'ясувати, чи дійсно людина, що підписала документ, займає зазначений пост, чи перебувала вона у від'їзді на момент підписання документа.

Печатку, поставлену на документі, необхідно по можливості звірити зі зразками, звернути увагу на її місце в документі й на те, чи відповідає це встановленим правилам: слід визначити, чи потрібна взагалі печатка на даному документі, чи не поставлена вона для того, щоб додати йому більшого значення.

У цей час у зв'язку з більш чіткою організацією обліку й зберігання важливих документів одержання оригіналів документів буде ускладнене. Тому на практиці широко використовується копіювання документів, у тому числі й шляхом фотографування.

Вивчення фотокопій документів з метою встановлення їх вірогідності щодо оформлення й змісту проводиться в основному у такому ж порядку, як і оригіналів.

При виготовленні фотокопій дезінформаційних документів нерідко навмисно нечітко фотографуються сторінки, на яких викладаються найбільш важливі відомості, знімаються не у фокусі, або з великим перетримуванням аркушу, де звичайно ставляться печатки, підписи, штампи.

Ретельно перевіряти потрібно не тільки самі фотокопії, але й осіб, які, не маючи ретельної підготовки в області фотографування, чомусь швидко починають поставляти якісно оброблені фотокопії.

У практичній роботі іноді доводиться мати справу з дезінформаційним матеріалом або неправдивими відомостями, які не є продуктом діяльності ні органів контррозвідки, ні органів дезінформації. Вступ може бути обумовлений рядом причин. Найчастіше це пов'язане із прагненням окремих осіб витягти матеріальну користь зі співробітництва. Ці особи намагаються створити

для цього видимість поінформованості в окремих питаннях.

Іноді джерелом неправдивих відомостей можуть стати особи, що заслуговують повної довіри, які в силу своєї некомпетентності самі стали жертвою обману.

Часто джерелом неправдивих відомостей є преса, що представляє свої сторінки несумлінним журналістам, які в погоні за сенсацією вміщують свідомо сфабриковані відомості. Тому необхідно ретельно підходити, уводити до ладу оцінці судження про будь-які відомості, і навіть тих, які надходять від осіб, що заслуговують довіри.

При роботі з відкритими джерелами інформації доцільно здійснити:

✓ **по-перше**, виділення простих фактів з величезної кількості даних (новин) від безлічі різних джерел (ЗМІ, інформгентства та т.п.) і зіставлення цих фактів з наступним висновком про збіг або незбіг у подачі матеріалу. Як варіант – використання тематичних дайджестів без коментарів;

✓ **по-друге**, об'єднання всіх новин одного джерела за деякий проміжок часу в логічний сюжетний ланцюжок. А потім побудова гіпотези чому матеріали були подані в такому обсязі, контексті, послідовності, якості і т.д. Результатом такого спостереження стане розуміння можливого розвитку подій, тенденцій проведеної політики, стратегічних планів і акцентів при формуванні суспільної думки тими, чий інтерес представляє канал. А із цими даними можна звіряти й одержувану по інших каналах інформацію й виявляти нестыковки.

Ще один напрямок у виявленні дезінформації заснований на виявленні неправди в текстах. У вигаданій ситуації людина описує те, що їй добре відомо, із чим вона часто зустрічається в житті, таку ситуацію, яку вона бачила, при описі якої важко помилитися. За рахунок цього оповідання виходить “гладким”, повернення до попередніх фактів, про яких забули розповісти, відсутні. Через те, що вигадана ситуація відома об'єкту дуже добре, деталі при описі детальні й специфічні, часто відомі тільки самому оповідачеві. При описі вигаданої ситуації немає вступних слів з відтінком припущення й непевності, тому що описувана ситуація об'єкту відома. У той час як у реальних текстах набагато більше елементів, пов'язаних з логічною обробкою інформації: “це так, тому що”, на відміну від правдивих текстів, де переважають “можливо, це так, тому що”. Словотвір на кшталті “ну, ти знаєш, це як завжди” використовується при обмані. У правдивих текстах такі словотвори не зустрічаються. У вигаданих текстах люди використовують невизначені займенники який-небудь, де-небудь, а в правдивих – тільки якийсь, десь. При описі вигаданої ситуації більше динаміки, ніж при описі реальної ситуації.

ВИСНОВКИ

Інформаційне суспільство, що стрімко розвивається, суттєво змінило інформаційні аспекти суспільної діяльності. З одного боку, можливості людини з одержання інформації значно збільшилися через постійне вдосконалювання інформаційних технологій і комунікаційних засобів, з іншого боку – все складніше з усієї кількості інформації отримати дійсно необхідну. Змінилися форми подання інформації, швидкість її поширення, можливості отримання, технічна обробка та її зберігання.

У той же час природа сприйняття інформації особистістю залишилася незмінною. Саме ця природа вимагає грамотної відповіді на запитання:

- яка інформація необхідна для вирішення того чи іншого практичного завдання?
- як вона виникає?
- де вона перебуває?
- як її одержати фізично?
- як забезпечити семантичну доступність?

Відповіді на ці питання дозволяють людині не тільки ефективно орієнтуватися в сучасному інформаційному просторі, але і грамотно формулювати організаційно-технічні вимоги до перспективних засобів і систем збору та обробки інформації.

У сучасних умовах спостерігається все більша взаємозалежність результатів інформаційної та економічної діяльності. Інформаційне забезпечення є важливим для керівників господарюючих підприємств, його найважливішим ресурсом. Уміння працювати з інформацією стає головною умовою успішної економічної діяльності.

Особлива увага приділяється викладанню теоретичних основ такого специфічного виду інформаційної діяльності, як ділова розвідка, яка дозволяє дати базові уявлення про інформаційну природу економічних об'єктів і процесів.

Ці знання дозволять більш ефективно орієнтуватися в існуючій науковій літературі та практичному досвіді відомих фахівців у сфері ділової розвідки, по-новому сприймати та оцінювати ефективність прийнятих рішень у професійній діяльності.

Важливим результатом вивчення теоретичних основ ділової розвідки є бачення існуючих проблем, що обмежують її ефективність і вміння ставити науково-практичні завдання для їх усунення. До таких завдань можна віднести:

- інформаційну розробку перспективних елементів конкурентної обстановки, типових сценаріїв маркетингових війн;
- розробку інформаційних портретів об'єктів і процесів економічної діяльності;
- формування оптимальної організаційно-технічної структури органів ділової розвідки суб'єктів господарювання;
- обґрунтування ефективних методів добування інформації про конкурента у конкурентних обставинах;
- формування оптимальної структури бази даних органів ділової розвідки;
- розробку більш адекватних методів оцінки конкурентоспроможності продукції, можливостей і намірів конкурентів, стану конкурентної обстановки.

Крім того, розуміння глибоких процесів ведення ділової розвідки дозволяє правильно оцінювати можливості перспективних засобів отримання та обробки інформації. Так, наприклад, в інтересах підвищення ефективності основних етапів ділової розвідки доцільно науково обґрунтувати напрями адаптації таких перспективних інформаційних технологій, як:

- автоматичний семантичний аналіз текстів (у тому числі адаптований переклад текстів з іноземних мов) на базі методів математичної лінгвістики;
- збір і обробка різних видів інформації "інтелектуальними агентами" на базі методів штучного інтелекту;
- застосування навігації для пошуку об'єктів на карті та прокладання маршруту, розпізнавання мови, переклад, пошук інформації в Internet, обмін даними з навколишнім устаткуванням і безконтактне керування ним, накладання цифрової інформації на видимі предмети в реальному світі, розпізнавання осіб у реальному часі, вимір швидкості пересування, дистанції та ін.;
- позиціонування в реальному масштабі часу;
- інші технології.

Викладений у навчальному посібнику матеріал представляє собою основні підходи до збору, обробки та аналізу інформації в діловій розвідці, що мають широке застосування в сучасному інформаційному просторі та часі. Враховуючи високу динаміку розвитку сучасного інформаційного суспільства, співробітникам ділової розвідки необхідно постійно відслідковувати науково-технічні новинки в інформаційній та економічній сферах, а також прагнути використовувати їх у своїй професійній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» 2849-ІХ від 31.03.2023. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
2. Конституція України 254к/96-ВР від 01.01.2020 – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» 3659-ХІІ від 07.05.2022 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
4. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» 236/96-ВР від 16.10.2020 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. World Economic Forum Annual Meeting 2022. <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2022>
6. IMD World Competitiveness Rankings 2021 Results. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-centerrankings/world-competitiveness-ranking-2021>.
7. Глобальний індекс конкурентоспроможності (IMD WORLD COMPETITIVENESS BOOKLET 2022 – <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness>)
8. Report To The Nations. 2021 Global Study On Occupational Fraud And Abuse. URL:<https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2021/#download>
9. Lyudmila Rybalchenko, Eduard Ryzhkov, Ghenadie Ciobanu (2022). Global consequences of the loss of business in countries around the world caused by fraud. Philosophy, Economics and Law Review, 1(2), pp. 93-102.
10. Rybalchenko, L., Kosychenko, O., Klinytskyi, I. (2022). Ensuring economic security of enterprises taking into account the peculiarities of information security. Philosophy, Economics and Law Review, 2(1), pp. 71-81.
11. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2658-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.
12. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96>
13. DM Media Sapiens. Найвпливовіші інформаційні ресурси світу – традиційні медіа.
14. Поради юриста – ІНФОРМАЦІЙНО – ПРАВОВИЙ ПОРТАЛ. Рейтинг українських сайтів за березень 2022 року: у топі новинні сайти – <https://porady.org.ua/reytynh-ukrayinskykh-saytiv-za-berezen-2022-roku-u-topi-povynni-sayty>
15. New Voice. «Білий список» ЗМІ. НВ увійшов до переліку найкращіших онлайн-медіа в Україні. – <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/rejting-zmi-ukrajini-nv-uviyshov-do-top-9-nayyakisnishchih-onlayn-vidan-ukrajini-50272758.html>

16. Інститут масової інформації. ЧЕРЕЗ ВІЙНУ ТРАФІК ДЕЯКИХ УКРАЇНСЬКИХ МЕДІА ЗБІЛЬШИВСЯ НА 300% – ІМІ. – <https://imi.org.ua/monitorings/cherez-vijnu-trafik-deyakyh-ukrayinskyh-media-zbilshyvsya-na-300-imi-i45225>

17. Rybalchenko L., Kosyuchenko O., Klynitskyi I. LEGAL REGULATION OF PERSONAL DATA PROTECTION IN THE COUNTRIES OF THE WORLD. Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. 2022. Special Issue № 1. P.121-126

18. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. / В. М. Варенко. – К.: Університет «Україна», 2014. – 417 с

19. Інформаційно-аналітична діяльність: методичні вказівки до навчальної дисципліни. Для студентів освітньої програми «Документознавство та інформаційна діяльність» спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» / Укладач: Л. А. Ковальська. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 32 с.

20. Муковський І.Т. М 90 Інформаційно-аналітична діяльність у міжнародних відносинах: Навч. посіб. / Муковський І.Т., Міщенко А.Г., Шевченко М.М. – К.: Кондор, 2012. – 224 с.

21. Біленчук П.Д., Кофанов А.В., Кобилянський О.Л., Міщенко В.Б. Б 61 Інформаційна аналітика в юриспруденції: автоматизовані системи і технології. – Навчальний посібник. – Київ: ННПСК КНУВС, 2009. 47 с. (Серія „Безпека людини, суспільства, держави”).

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

23. Кирій В. В. Конкурентна розвідка та контррозвідка: навч. посібник / В. В. Кирій, В. С. Солодкий, В. О. Тімофєєв ; Харківський національний університет радіоелектроніки. – Харків : ХНУРЕ, 2015. – 380 с.

24. Військова розвідка: навчальний посібник / упорядники: Д. В. Зайцев, А. П. Наконечний, С. О. Пахарев, І. О. Луценко; за ред. В. Б. Добровольського. — К. : Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2016

25. Гвоздь В. І. Історичні, правові і політичні аспекти розвідувальної діяльності держави. Київ, Борисфен Інтел, 2018

26. Закон України «Про розвідувальні органи України» від 22.03.2001 № 2331-III [Електронний ресурс] / Верховна Рада України 1994-2018. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2331-14>

27. Забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник/ Г.В.Соломіна. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. – 234 с.

28. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія/ В. М. Гаєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк. – Х. : ІНЖЕК, 2016. – 240 с.

29. Матвійчук Л. О. Методика визначення рівня фінансової безпеки машинобудівних підприємств/ Л. О. Матвійчук // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 5. – С. 109-114.
30. Лук'янова В. В. Економічний ризик: Навч. посіб./ В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К.: Академвидав, 2017. – 462 с.
31. Горячева К. С. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства / К. С. Горячева // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 9. – С. 43-49.
32. Ванькович Д.В. Оцінка невизначеності й ризику в системі управління фінансовими ресурсами промислових підприємств / Д.В. Ванькович // Фінанси України. – 2016. – №9. – С.79-86
33. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: Підручник / М.І. Крупка, Л.С. Яструбецька. – Львів : ЛНУ ім.Івана Франка, 2018. – 320 с.
34. Основи інформаційної безпеки : навч. посібник / В. Б. Вишня, О. С. Гавриш, Е. В. Рижков. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутріш. справ, 2020. 126 с.
35. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посібник / Захарова В.І., Філіпова Л.Я. К.: «Центр учбової літератури». – 2013. – 336 с.
36. Кобелев О. Інформаційно-аналітична складова в системі підготовки фахівців соціокомунікаційної сфери / О. Кобелев // Вісн. Книжк. палати. – 2015. – № 12. – С. 38-41.
37. Інформаційно-аналітична діяльність: основи теорії. Ч. 1 [Електронний ресурс] : конспект лекцій / уклад. Л. Є. Яценко. – Одеса, 2014. – 79 с.
38. Грицяк Н. В. Інформаційно-аналітична діяльність як складова стратегічного управління / Н. В. Грицяк, О. П. Поприцький // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2013. – № 3. – С. 53-58.

Навчальне видання

**Рибальченко Людмила Володимирівна
Косиченко Олександр Олександрович**

**ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Навчальний посібник

Редактор, оригінал-макет, дизайн – *А.В. Самотуга*
Редактор *М. С. Касян*

Підп. до друку 25.12.2023. Формат 60x84/16. Друк – цифровий. Гарнітура – Times.
Ум.-друк. арк. 6,98. Обл.-вид. арк. 7,50. Тираж – 5 прим. Зам. № 20/23-нп

Надруковано у Дніпропетровському державному університеті внутрішніх справ
49005, м. Дніпро, просп. Гагаріна, 26, rvv_vonr@dduvs.in.ua
Свідоцтво про внесення до державного реєстру ДК № 6054 від 28.02.2018