

УДК: 340:35.078.3

ТКАЧУК Тарас Юрійович

МІСЦЕ Й РОЛЬ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Формування глобальної економічної системи, перехід до нової парадигми економічного розвитку – інформаційного суспільства, динамізація конкурентного середовища потребують принципово нових підходів до стратегічного управління інформаційною безпекою суб'єктів господарювання. Крім цього, наявні інструменти, методики й алгоритми стратегічного аналізу та розробки маркетингових стратегій, зокрема міжнародних, не набули відповідного поширення у вітчизняному бізнесі.

Якщо раніше керівників бізнес-структур хвилювали передусім питання, пов'язані з поточною щоденною роботою, ускладнені внутрішніми проблемами підвищення ефективності використання ресурсів, то на сьогодні особливо важливою стає тема розроблення результативної системи стратегічного планування забезпечення інформаційної безпеки підприємства, що дозволила б компанії швидко адаптуватися до змін у навколишньому бізнес-середовищі, зосередившись на завданнях ефективного використання інформаційних ресурсів у поточній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основу написання цієї статті покладено теоретичні розробки зарубіжних та вітчизняних учених із стратегічного планування, аналізу діяльності відомих транснаціональних корпорацій у сфері стратегічного управління процесом забезпечення інформаційної

безпеки тощо. Так, Ф.Котлер вважає, що стратегічне планування (*strategic planning*) – “це керований процес створення й підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву фірми, виклад допоміжних цілей і завдань, великий господарський портфель і стратегію зростання” [1, с. 577].

Стратегії мають кілька відмінних рис, серед яких І.Ансофф [2, с. 27–28] виокремлює такі:

1. Процес розроблення стратегії завершується установленням загальних напрямів просування фірми.

2. Неможливим є передбачення абсолютно всіх можливостей і ризиків.

3. Успішна реалізація стратегії неможлива без зворотного зв'язку, оскільки висока ймовірність коректування первинного стратегічного вибору на основі отриманої інформації у процесі визначення конкретних альтернатив.

4. Є необхідність поділу стратегій і орієнтирів. Орієнтир – вищий рівень ухвалення рішень; це мета, якої прагне досягти фірма. Стратегія – засіб досягнення мети організації.

5. Стратегії й орієнтири взаємозамінні: деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один момент будуть для фірми орієнтирами, а в інший – стратегією.

Стратегічне планування також дає основу для ухвалення рішення: “...щоб не робив

керівник, в основі його дій лежить ухвалення рішень, а керування – це завжди процес ухвалення рішень” [3, с. 63]. Р.А.Фатхутдінов [4, с. 132] виокремлює такі ключові стадії процесу ухвалення рішень в організації:

- підготовка до роботи;
- виявлення проблеми й формування цілей;
- пошук інформації і її оброблення;
- виявлення можливостей ресурсного забезпечення;
- ранжирування цілей;
- формулювання завдань;
- оформлення необхідних документів;
- реалізація завдань.

Додамо, що В.В.Дрокін та Г.В.Пошехонова слушно зауважують, що ефективність здійснення перерахованих етапів багато в чому залежить від кількості і якості інформації, що є одним із найважливіших компонентів процесу ухвалення

рішень і забезпечує реалізацію кожної стадії процесу [5, с. 6–7].

Управлінські рішення ухвалюються на основі кваліфіковано обробленої інформації, що дає змогу визначити реальне становище компанії, цінності й довгострокові цілі, розробити алгоритми досягнення поставлених завдань, а також вирішити питання про те, які нові напрями варто розвивати, а які ліквідувати.

Виклад основного матеріалу.

Стратегічне планування ґрунтується на наданій спеціальній інформації, яка необхідна в конкретний момент здійснення відповідного етапу розглянутого процесу. У зв'язку з необхідністю оптимізації цього процесу поставило завдання визначення місця конкурентної розвідки в механізмі стратегічного планування.

Очевидним є факт, що для кожного етапу стратегічного планування характерні певні інформаційні потреби (див. табл. 1).

Таблиця 1

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування інформаційної безпеки підприємства¹

№	Етапи планування	Необхідна інформація
<i>Стратегічне планування забезпечення інформаційної безпеки</i>		
1.	Визначення місії й цілей забезпечення ІБ	Загальна інформація про навколишнє середовище, потенційні ринки, наявність ринкових ніш, власні ресурси
2.	Аналіз навколишнього середовища (SWOT-аналіз)	Інформація про можливості й загрози, сильні та слабкі сторони компанії
3.	Аналіз стратегічного становища компанії на ринку	Результати оцінювання привабливості конкретної СЗГ ² , її розмірів і динаміки розвитку, частки ринку, рентабельності, життєвого циклу. Результати конкурентного аналізу й аналізу використовуваних технологій

¹ Розроблено автором за [6].

² Стратегічні зони господарювання (Strategicbusinessunit – SBU) – групування зон бізнесу, що базується на виокремленні деяких стратегічно важливих елементів, спільних для всіх зон.

4.	Вибір стратегії	Рекомендації стратегічного аналізу. Інформація із закритих каналів, поради фахівців
5.	Оцінка обраної стратегії	Інформація про відповідність обраної стратегії життєвим реаліям через певний проміжок часу (можуть бути використані дані стратегічного аналізу)
6.	Виконання стратегії й контроль	Інформація про заходи всередині компанії, пов'язані з виконанням стратегії. Інформація про результати діяльності компанії на ринку, які стали наслідком виконання стратегії
7.	Керування за допомогою вибору стратегічних позицій	Дані стратегічного аналізу, інформація про ресурси компанії
<i>Стратегічне управління ІБ в реальному масштабі часу</i>		
1.	Ранжирування стратегічних завдань	Інформація про конкретні першочергові напрями діяльності на базі виробленої стратегії, а також з урахуванням найістотніших змін, що відбулися у навколишньому середовищі в період планування
2.	Керування за слабкими сигналами	Інформація про слабкі сигнали. Дані оцінки ступеня впливу загроз на компанію з урахуванням обраної раніше стратегії
3.	Керування в умовах стратегічних несподіванок	Інформація про навколишнє середовище на предмет можливостей і загроз у процесі проведення цього керування (через відсутність часу на побудову моделей рішення ухвалюється спеціально створеним штабом)

Виходячи з інформаційних потреб, убачаємо доречним використання конкурентної розвідки (далі також – КР) як системи, що дозволяє максимально повно забезпечити необхідними відомостями (зі всіх питань і поставлених завдань) кожний із етапів стратегічного планування (рис. 1).

1. *Програма інформаційної безпеки підприємства та її місія* зазвичай зрозуміла спочатку – кожна компанія існує з метою досягнути успіху у межах навколишнього середовища. Із часом зовнішні або внутрішні фактори можуть вплинути на мету чи виконуваний план. У такій ситуації необхідно розробити програмну заяву для відповіді на такі важливі питання: чим є підприємство? хто його клієнти? яким повинне бути підприємство? та ін. Головне завдання конкурентної

розвідки на цьому етапі полягає у зборі інформації (про стан ринку й зовнішнього середовища), а також у складанні оглядів, які здебільшого ґрунтуються на маркетингових дослідженнях кількісного характеру. Головні критерії, пропоновані до інформації на цьому етапі, – значущість, повнота й актуальність.

Професор Бен Джілад з університету Rutgers, визнаний експерт зі створення ефективних систем конкурентної розвідки, сказав: “Будь-яка програма конкурентної розвідки, яка не була ініційована або, принаймні, рішуче підтримана і використана топ-менеджментом, приречена на забуття і не впливатиме на ухвалення рішень” [7, с. 43].

Вважаємо, що в успішних програмах підтримується міцний контакт із вищим керівництвом для того, щоб від початку ви-

значити його потреби в розвідувальній інформації, точно сфокусувати свої зусилля і потім не тільки регулярно постачати керів-

ництву дані, але й зробити його учасником процесу КР.

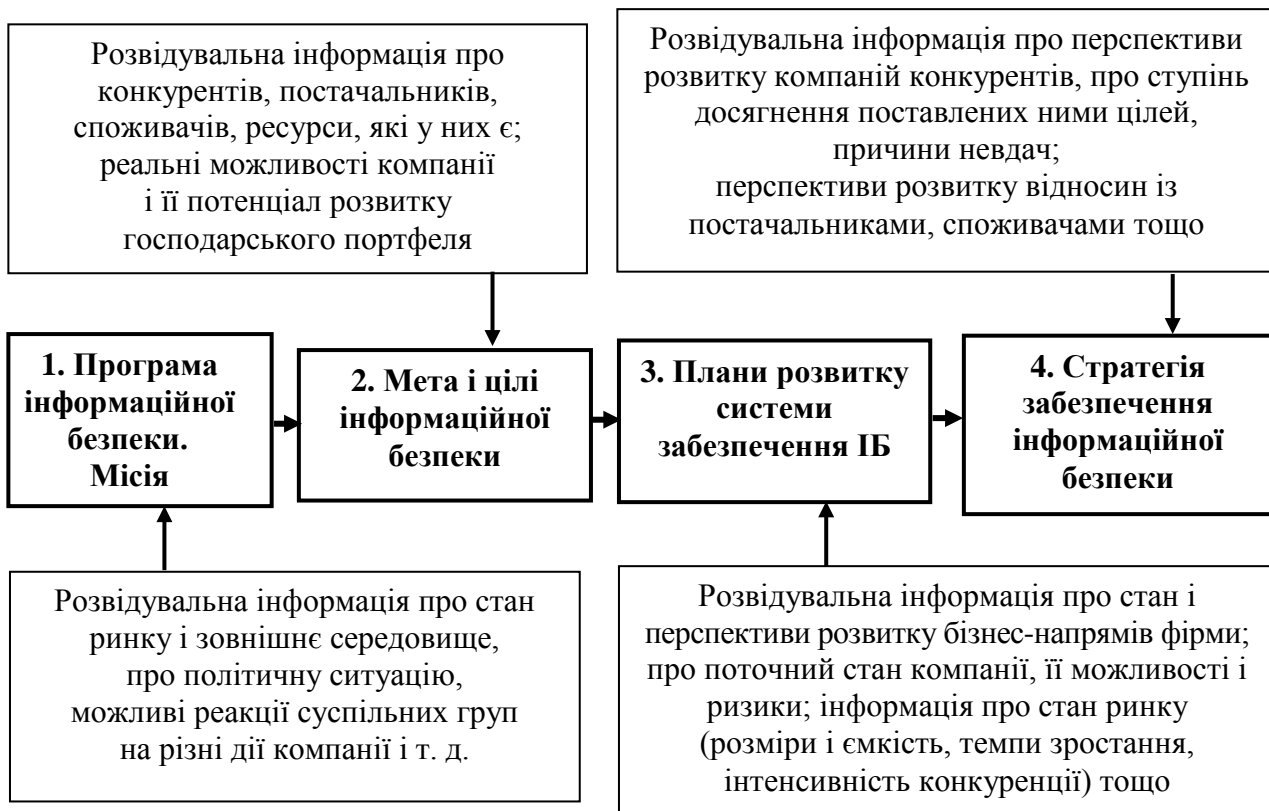


Рис. 1. Місце конкурентної розвідки у системі стратегічного планування інформаційної безпеки підприємства

2. Визначення цілей і завдань інформаційної безпеки підприємства.

Зміст конкурентної розвідки на цій стадії процесу стратегічного планування інформаційної безпеки полягає в:

- дослідженні поставлених маркетингових і комунікаційних завдань;
- аналізі зібраної на першому етапі інформації;
- вивченні наявних у розпорядженні ресурсів (бюджет, час, стан бренду тощо);
- установленні реальних на цей період цілей і пошуку шляхів їхнього досягнення;
- визначенні реальних цілей для комунікаційної активності.

3. План розвитку системи забезпечення інформаційної безпеки підприємства є основним знаряддям сфери стратегічного планування інформаційної безпеки. У цьому контексті йдеться про оцінку стану всіх складників фірми бізнесів-напрямів. На

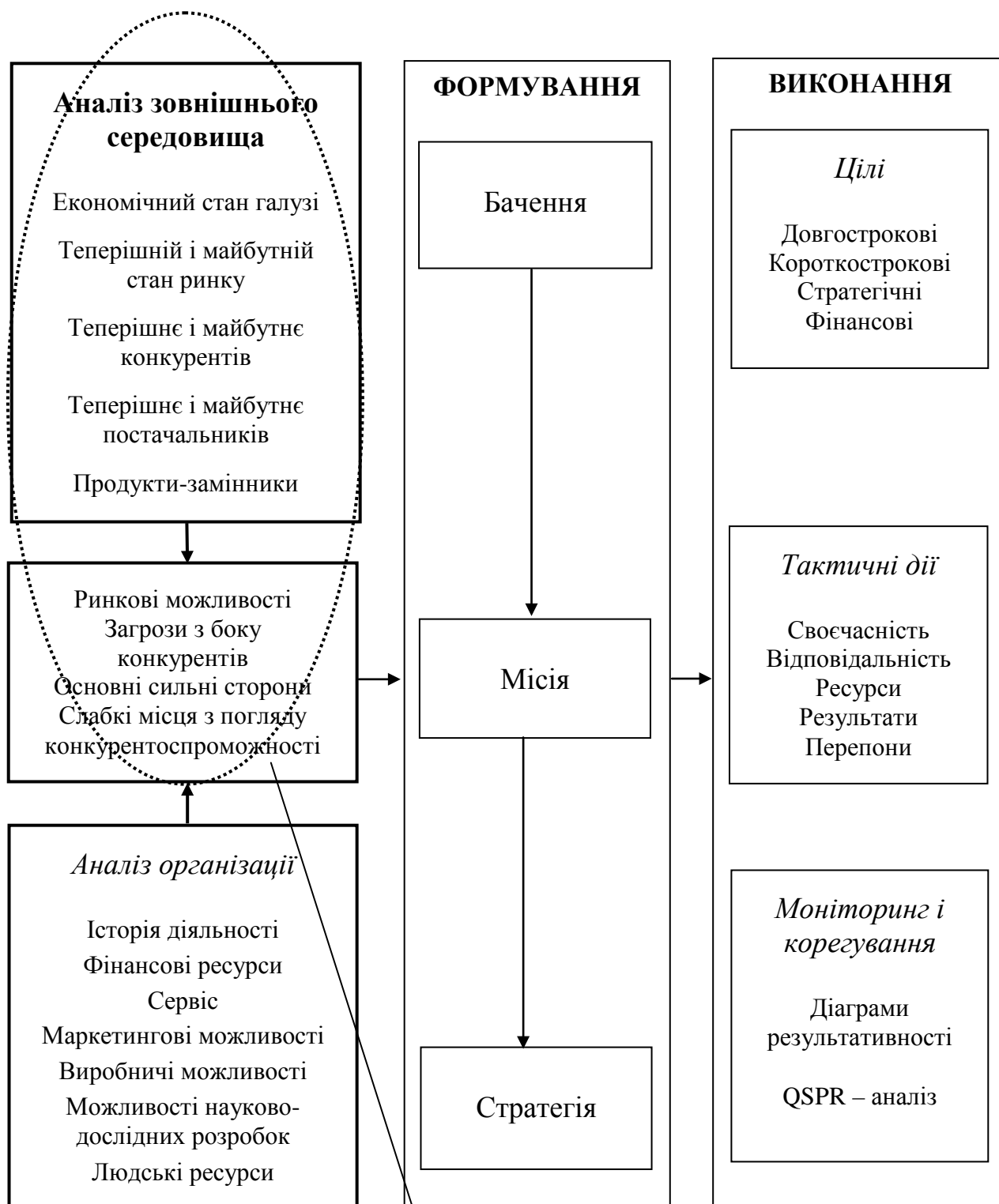
цьому етапі планування особливо актуальними є маркетингові дослідження, передусім якісного характеру.

На виході цього етапу формулюється інформаційно-комунікаційна платформа, на основі якої відбувається запуск процесу стратегічного планування інформаційної безпеки підприємства.

4. Стратегія забезпечення інформаційної безпеки підприємства. Крім оцінювання поточного стану, на цьому етапі однією з головних функцій конкурентної розвідки постає визначення нових напрямів розвитку системи інформаційної безпеки.

Завдання конкурентної розвідки полягають у здійсненні трекінгу, тобто визначенні ступеня досягнення поставлених на першому етапі завдань і цілей. Цей процес ґрунтується на маркетингових якісних і кількісних дослідженнях. На основі складеного списку досягнутих і недосягнутих ре-

зультатів обґрунтовується ефективність за- чення інформаційної безпеки, а також вияв- стосування тих чи інших заходів забезпе- ляються причини невдач.



Сфера компетенції спеціалістів КР у системі Стратегічного менеджменту компанії Avnet

Рис. 2. Роль конкурентної розвідки у процесі планування у компанії Avnet

Показовим прикладом підрозділу конкурентної розвідки, який досить ефективно функціонує у системі стратегічного планування, є відповідний відділ компанії Avnet – одного з найбільших у світі дистриб'ютерів електронних компонентів (див. рис. 2)¹.

До створення відділу, що займається конкурентною розвідкою, у фірмі Avnet дослідницька й розвідувальна діяльність не проводилася, у зв'язку із чим можна говорити про цілковиту відсутність стратегічного планування. Однак уже до 1998 року БДІ (бюро ділової інформації) зібрало обмежений масив даних, здобутих за допомогою нечисленних досліджень. У цей момент виникла ідея передачі функції інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування конкурентній розвідці.

Наразі в Avnet система стратегічного менеджменту складається із чотирьох елементів:

1. Система глобального стратегічного планування й менеджменту.
2. Бюро ділової інформації.
3. Бізнес-планування й аналіз /вимірювання результатів діяльності.
4. Взаємодія з інвесторами.

Інший приклад. Ключовий чинник ефективної діяльності конкурентної розвідки у компанії Telecoms – це чітка система взаємодії між групою КР та іншими підрозділами організації у процесі стратегічного планування інформаційної безпеки компанії. На успіх цієї компанії також впливають взаємодія з основними процесами бізнесу й “розміщення” групи/відділу КР в організаційній структурі компанії. Більш зрозуміла з інтуїтивного погляду властивість програми КР, що визначає її ефективність, – це “портфель” пропонованих послуг і те, як вони використовуються для підтримки процесу ухвалення рішень у компанії. Нарешті, все більшу роль відіграє технічна інфраструктура, яка слугує для збирання, узагальнення й

поширення даних КР і впливає на здатність компанії використовувати активність корпоративної розвідки як ефективний засіб для успішної конкуренції [8, с. 77–78].

У компанії Херох стратегічне планування інформаційної безпеки віднесено до безпосередньої компетенції конкурентної розвідки, яка в цьому контексті проводить свою діяльність на трьох рівнях:

1) глобальному – підрозділи КР розробляють продукцію і послуги для конкретних споживчих сегментів. Усіма можливими способами вони “ловлять” інформацію, що може вплинути на довгострокові або стратегічні плани;

2) національному – управління операцій із клієнтами, яке знаходиться у США, збирає і використовує дані конкурентної розвідки;

3) регіональному – по країні “розкидано” десятки бізнес-підрозділів із роботи з клієнтами. Менеджери, які займаються індивідуальним маркетингом, збирають та аналізують дані про ситуації на локальному ринку [8, с. 56].

Висновки. Практика всесвітньо відомих компаній свідчить, що використання системи конкурентної розвідки як інструменту забезпечення інформацією процесу стратегічного планування інформаційної безпеки підприємства несе у собі певні вигоди, дозволяючи:

– систематично інформувати керівництво із приводу діяльності конкурентів і перспектив розвитку самої компанії;

– вчасно прогнозувати загрози на ринку товарів і послуг;

– сприяти в розробленні маркетингових і стратегічних програм та ін.

Очевидні переваги складання стратегічних планів на основі якісно обробленої інформації підтверджують необхідність пильної уваги менеджменту до питань інформаційно-аналітичного забезпечення за допомогою конкурентної розвідки.

¹ Розроблено автором за [8].

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / [Ф.Котлер ; общ. ред. и вступ. ст. Е.М.Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1990. – 744 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 388 с.
3. Друкер П.Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. / П.Ф.Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 284 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А.Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа Интел-Синтез, 2000. – 244 с.
5. Дрокин В.В. Формирование информационных технологий в системе управления конкурентными преимуществами сельского хозяйства региона : препринт. / В.В.Дрокин, Г.В.Пошехонова. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2007. – С. 4–12.
6. Информационное обеспечение стратегического управления и планирования. – Стратегическое управления и планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.stplan.ru/articles/theory/stplinfo.htm>.
7. Боган К. Бизнес разведка. Внедрение передовых технологий / [Кристофер Боган, Майкл Инглиш ; пер. с англ. ; под общей ред. Б.Л.Резниченко]. – М. : Вершина, 2006. – 328 с.
8. Джон Е. Прескотт Конкурентная разведка. Уроки из окопов / Дж.Е. Прескотт, Х.Ставен, Й.Миллер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 335 с.

Аннотация: Проанализированы основные модели конкурентной разведки. Исследованы теоретические подходы к определению оптимальной модели конкурентной разведки.

Ключевые слова: конкурентная разведка, информационная безопасность.

Abstract: The article analyzes main existing models of competitive intelligence. Theoretical approaches to determination of the optimal model of competitive intelligence are examined.

Key words: competitive intelligence, information security.