

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Одним з головних елементів системи економічної безпеки безумовно є інформаційне забезпечення — постійно діюча система взаємозв'язків людей, методів, засобів і прийомів збирання, групування та видачі вчасної, повної і точної інформації, а також оброблення, аналізу, прогнозування та відпрацювання рекомендацій щодо прийняття оптимальних управлінських рішень

Для забезпечення найбільш повного аналізу, вчасного виявлення та успішного реагування на потенційні та наявні змін в роботі підприємства при побудові системи економічної безпеки необхідно визначити оптимальний рівень її централізації на кожному конкретному підприємстві. В залежності від організаційної та виробничої структури, ступеня охоплення ринку, масштабів діяльності, ризикованості бізнесу, використання інновацій, необхідного обсягу інформації, доцільно впроваджувати на підприємствах централізований, децентралізований або змішаний тип систем економічної безпеки.

Як у рамках централізованої системи економічної безпеки так і децентралізованої та змішаної, необхідним є використання в роботі великої кількості інформації.

Для невеликих підприємств з децентралізованою системою економічної безпеки, доцільним буде покладення окремих функцій інформаційного забезпечення на працівників в міру їх компетенції — завдання економічної розвідки частково покладається на всіх працівників, але в основному виконуються топ-менеджерами та керівництвом. Питаннями інформаційної безпеки та аналітично-консультативного забезпечення також мають займатись топ-менеджери та керівництво, а працівники виступають лише виконавцями рішень. Також доцільним буде в окремих випадках використовувати фахівців ззовні, оскільки така необхідність з'являється рідко і буде економічнішою ніж відволікання власних працівників та завдання виконуватимуться на більш професійному рівні.

Враховуючи те, що великі підприємства (для яких рекомендована централізована та змішана системи економічної безпеки) вимагають для ефективної роботи значно більший обсяг інформації та її різноплановість, а також мають більші фінансові можливості, для них рекомендується створювати окремий підрозділ — групу інформаційного забезпечення (ГІЗ).

Отже при централізованій системі економічної безпеки завдання збирання інформації в деякій частині покладається на всіх працівників підприємства, і в основному на ГІЗ. Решту завдань інформаційного забезпечення (економічна розвідка, інформаційна безпека та аналітично-консультативне забезпечення) виконує ГІЗ у тісній співпраці з підрозділом економічної безпеки та при консультації фахівців з інших підрозділів та ззовні.

При змішаній системі економічної безпеки завдання економічної розвідки покладаються на спеціалістів підрозділів, філіалів, дочірніх підприємств, в обсязі тої інформації, яка доступна і може бути зібрана легальними методами з мінімальними витратами. Решта необхідної інформації збирається та обробляється спеціалістами ГІЗ. Завдання інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного забезпечення здійснюються фахівцями ГІЗ.

Оскільки, для досягнення належного інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень і роботи підприємства в цілому, може бути недостатньо інформації, що подається в регулярних звітах, виникає потреба в додатковій інформації щодо як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Для отримання такої інформації щодо внутрішнього середовища надається запит до відповідних підрозділів підприємства.

Для отримання додаткових даних із зовнішнього середовища необхідно організувати роботу щодо їх знаходження. При централізованій та змішаній системі економічної безпеки, цю роботу має виконувати група інформаційного забезпечення, з можливим залученням інших працівників підприємства.

При децентралізованій системі економічної безпеки роботу щодо пошуку необхідної інформації із зовнішнього середовища виконує керівництво та топ-менеджери, або організують її виконання спеціалістами підприємства із зазначенням конкретних етапів пошуку, або замовляють виконання стороннім спеціалізованим організаціям.

Таким чином, розвідку (отримання необхідної інформації) на підприємстві при будь якій системі економічної безпеки можна здійснювати двома способами:

1) при пасивному способі збирання інформації здійснюється без зазначення конкретної мети. Дані отримуються на основі постійних та регулярних звітів підрозділів щодо їх безпосередньої роботи. Також звіти мають включати різноманітну інформацію отриману працівниками, що може лише опосередковано торкатись даного підприємства;

2) при активному способі здійснюється пошук конкретної інформації для вирішення певного питання, прийняття управлінського рішення, або відпрацювання політики підприємства щодо інших учасників ринку. Дані отримуються використовуючи різні методи і способи економічної розвідки, а також від власних підрозділів на конкретні запити.

Але необхідно зауважити, що на кожному підприємстві повинні використовуватись як активний так і пасивний способи отримання інформації. Направленість підприємства лише на один спосіб отримання інформації призведе, або до поступового занепаду інформаційного забезпечення, або до значних перевитрат на його здійснення. В обох випадках господарюючий суб'єкт зазнає значного негативного впливу, недостатньо обґрунтованих управлінських рішень, непередбачених загроз і ризиків, неврахованих можливостей, значних перевитрат ресурсів, що може мати наслідком втрату позицій на ринку, недоотримання прибутків, отримання збитків, банкрутство.

Отже, для кожного підприємства необхідно індивідуально визначати необхідне співвідношення пасивного і активного способу ведення розвідки.

Варто зазначити, що невеликі підприємства в основному будуть використовувати активний спосіб збирання інформації. Це обумовлено незначними обсягами необхідної інформації, оскільки невеликими масштабами діяльності та, найчастіше, вузькою направленістю бізнесу зменшує кількість можливих ризиків, ступінь їх впливу, а також знижується складність і частота прийняття управлінських рішень для яких необхідна велика кількість різнопланової поточної інформація.

Однак, при вирішенні певних задач керівництво може виявити потребу в конкретній інформації. Саме в таких випадках буде доцільним надіслати запит до відповідного підрозділу, провести безпосередні консультації з фахівцями (як в середині підприємства, так і за його межами), або організувати пошук необхідних відомостей власними силами чи спеціалізованими організаціями.

Тобто, при такому співвідношенні ведення розвідки, основні сили та засоби відведені на здійснення розвідки будуть направлятись на активний пошук необхідної інформації (яка потрібна у відносно невеликій кількості та з певною періодичністю).

З іншого боку для великих та середніх підприємств (зі змішаною та централізованою системою економічної безпеки) характерним буде отримання переважної більшості інформації саме пасивним способом. Це обумовлюється впливом масштабів діяльності, динамічності ринку, динамічності розвитку підприємства, конкуренцією, розвитком інновацій, різнонаправленістю діяльності, ризикованістю бізнесу, і на основі цього необхідністю постійного моніторингу діяльності всіх підрозділів.

Отже, чим сильніший вплив зазначених факторів, тим більший обсяг різнопланової інформації вимагається підприємством для успішної діяльності, а отже і більше каналів та джерел необхідно постійно опрацьовувати. Також актуальним буде постійний пошук нових джерел. Все це вимагатиме дуже великих затрат зусиль та коштів. Але, якщо проаналізувати зв'язки всіх працівників підприємства із зовнішнім середовищем, то стає зрозумілим, що мінімальні зусилля кожного працівника в сумі можуть дати значно більший ефект в отриманні інформації, ніж максимальні зусилля декількох працівників підрозділу інформаційного забезпечення.

Таким чином, при правильно налагодженій роботі та зі значно меншими витратами можна отримати великий обсяг даних (особливо із зовнішнього середовища) залучаючи до пошуку різноманітної інформації всіх без виключення працівників підприємства. Такий спосіб збирання інформації широко використовується провідними зарубіжними компаніями [1, 3, 4].

Варто зауважити, що залучення працівників має бути лише добровільним, заснованим на потужній системі стимулювання і заохочення, оскільки примусове виконання такої роботи обов'язково призведе до отримання неправдивої, неточної інформації та дезінформації.

Для визначення, який саме спосіб отримання інформації найбільше доречно розвивати на конкретному підприємстві, доцільним буде використати бальну оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Оптимальний спосіб поєднання активного і пасивного способів збирання інформації визначається за сумарною кількістю балів з урахуванням рангу кожного фактора.

Аналогічно збиранню інформації, надання необхідних відомостей та рекомендацій підрозділам також може здійснюватись активним і пасивним способами.

Так, при пасивному способі надання необхідної інформації до підрозділів від ГІЗ (та при необхідності від інших підрозділів) надходять регулярні повідомлення, щодо врахування певних умов, прогнози розвитку та рекомендації стосовно управлінських рішень.

При активному способі, необхідні рекомендації, прогнози та інша інформація надаються при безпосередньому обговоренні з відповідним спеціалістом або у відповідь на надісланий запит.

Варто зауважити, що сама по собі інформація не завжди може допомогти керівництву прийняти оптимальне управлінське рішення, оскільки певні виявлені зусиллями розвідки факти, тенденції, чутки тощо потребують ґрунтовного аналізу і визначення, на його основі, динаміки змін в оточенні підприємства та, відповідно, ймовірних небезпек та можливостей.

Отже, для ефективного інформаційного обслуговування підприємства та ефективної його діяльності в цілому, необхідним є аналітично-консультативне забезпечення, яке буде здійснювати детальне опрацювання отриманих відомостей, і, на цій основі, допоможе керівництву підприємства, чи окремого підрозділу, прийняти оптимальне управлінське рішення.

Як показує світова практика [2], обов'язковою умовою ефективного аналітично-консультативного забезпечення є безпосередній досвід аналітиків та консультантів в тій діяльності, якою займається дане підприємство. Отже, велике підприємство в основному повинно мати в штаті власних аналітиків, а консультантами виступатимуть спеціалісти відповідних підрозділів, але при необхідності можуть використовуватись зовнішні аналітики та консультанти. Таким чином на підприємстві має бути створена база потенційних аналітиків і консультантів, яка постійно оновлюється.

На невеликих підприємствах функції аналітичної роботи в межах своєї компетенції можуть виконувати спеціалісти підрозділів та топ-менеджери. Консультантами на таких підприємствах стосовно внутрішнього середовища можуть виступати керівники підрозділів, а стосовно зовнішнього оточення — топ-менеджери підприємства та фахівці у відповідній сфері поза підприємством, незалежні експерти.

Але, незалежно від величини підприємства, наявності чи відсутності власних аналітиків та консультантів, процес інформаційного забезпечення діяльності підприємства здійснюється за однаковим алгоритмом, що дасть можливість якісно забезпечити діяльність підприємства необхідною інформацією, прогнозами розвитку певних подій, рекомендаціями щодо прийняття тих чи інших управлінських рішень, та, на цій основі, спрогнозувати, а отже вчасно та ефективно відреагувати на передбачені небезпеки та виявлені можливості.

### **Список використаних джерел:**

1. Боган Кристофер. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий: пер. с англ. /Кристофер Боган, Майкл Инглиш; под общей ред. Б.Л. Резниченко. – М.: Вершина, 2006. –368 с.
2. Доронин А.И., Бизнес-разведка. 2-е изд., перераб. и доп.–М.: Издательство «Ось-89», 2003.–384с
3. Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процесов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Пер. с англ.; Под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. -416 с.
4. Хант Ч., Захарьян В. Разведка на службе вашего предприятия.— К.: Укрзакордонвизасервис, 1992. – 159с.