

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ  
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА**

# **АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Колективна монографія**

**Частина 2**

**Умань – 2011**

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА  
УКРАЇНИ  
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Колективна монографія**

Частина 2

За редакцією  
Непочатенко О.О.

Умань – 2011

УДК 339(477)  
ББК 65.9(4Укр)8  
С 69

*Друкується за рішенням вченої ради  
Уманського національного університету садівництва  
(протокол №5 від 7 квітня 2011 року)*

**Рецензенти:**

доктор економічних наук, професор Горьовий В.П.;  
доктор економічних наук, професор Збарський В.К.;  
доктор економічних наук, професор Дудченко М.А.

*Автори вміщених матеріалів висловлюють свою думку, яка не завжди збігається з позицією редакції. За вміст матеріалів відповідальність несуть автори.*

**Аспекти соціально-економічного розвитку транзитивної економіки.** / Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. (Частина 2) – Умань: Видавець «Сочінський», 2011. – 278 с.

ISBN 978-966-1604-89-5

*У монографії викладені результати досліджень сучасних проблем розвитку в умовах транзитивної економіки. Висвітлені теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку сучасної економіки. Розглянуто теоретичні та практичні засади фінансової системи України. Проаналізовано та визначено шляхи удосконалення фінансування суб'єктів підприємницької діяльності за допомогою ефективного використання різноманітних джерел фінансових коштів (банківське кредитування, страхування, лізинг, поліпшення використання власних коштів). Досліджено сучасні аспекти економічного розвитку підприємств та галузей економіки, визначено основні проблеми та обґрунтовано шляхи їх вирішення. На основі проведених досліджень, окреслено перспективні напрями удосконалення фінансово-облікової діяльності суб'єктів господарювання в ринкових умовах. Значну увагу приділено організації маркетингової діяльності на підприємствах.*

*Розраховано на студентів, аспірантів, викладачів, наукових співробітників та фахівців, які займаються питаннями розвитку економіки України.*

УДК 339(477)  
ББК 65.9(4Укр)8

ISBN 978-966-1604-89-5

© Уманський національний  
університет садівництва, 2011

## ЗМІСТ

### 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

2.13. Використання досвіду проведення валютно-курсової політики КНР (М.С. Мрочко, Ю.П. Вуйцик, Львівський національний університет імені Івана Франка) .....	7
2.14. Сучасний погляд на визначення поняття «портфель цінних паперів» та особливості його формування (О.М. Остапенко, к.е.н., доцент, Полтавська державна аграрна академія).....	11
2.15. Оптимізація регулювання соціально-економічного розвитку податковими заходами (Н.С. Прокопенко, д.е.н., доцент; Ю.І. Швабу, ПВНЗ «Європейський університет»).....	16
2.16. Економічні аспекти формування регіональних валютних зон в контексті глобалізації (К.Й. Пугачевська, к.е.н., Мукачівський державний університет) .....	20
2.17. Податкова політика держави у контексті впливу на суспільний прогрес (М.М. Свердан, к.е.н., доцент, Міжгалузевий інститут управління, м. Київ) .....	24
2.18. Податкове стимулювання: сутність і різновиди (В.Л. Синчак, д.е.н., професор; А.В. Крушинська, аспірант, Хмельницький університет управління та права).....	31
2.19. Соціальна справедливість у прибутковому оподаткуванні фізичних осіб (А.А. Славкова, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»).....	37

### 3. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1. Інтереси та взаємодія учасників інвестиційного процесу на підприємстві (І.О. Бузаджи, аспірант, Харківський національний університет радіоелектроніки).....	49
3.2. Оцінювання впливу складових тріади потенціалу сталого розвитку підприємства в контексті його економічної безпеки ( А.І. Бурда, к.е.н., доцент, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка).....	55
3.3. Економічна розвідка як фактор стабільного розвитку підприємств в умовах ринкових відносин (Т.М. Іванюта, Національний університет харчових технологій).....	63
3.4. Вплив конкурентоспроможності на формування потенціалу підприємства (В.Г. Корчагіна, Новокаховський гуманітарний інститут ВНЗ Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна») .....	80

3.5. Управлінський облік дебіторської заборгованості за товарними операціями (Т.М. Остапенко, к.е.н., Полтавська державна аграрна академія).....	86
3.6. Особливості розвитку облікової системи підприємства в умовах інформаційної економіки (О.В. Писарчук, к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет) .....	89
3.7. Деякі аспекти санації підприємств України (О.В. Мазур, аспірант, Хмельницький університет управління та права) .....	94
3.8. Дослідження чинників, що обґрунтовують доцільність та визначають ефективність інтеграції господарюючих суб'єктів (Н.С. Скопенко, к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій, м. Київ).....	100
3.9. Механізм формування ефективного використання праці на підприємствах (Ю.В. Міронова, Вінницький національний технічний університет).....	111
3.10. Обґрунтування концепції побудови автоматизованих робочих місць в бухгалтерії комерційного підприємства (М.М. Бенько, к.е.н., доцент, Київський національний торговельно-економічний університет).....	115
3.11. Стратегічний облік як напрям розвитку бухгалтерського обліку (Т.М. Сторожук, к.е.н., доцент, Національний університет державної податкової служби України).....	122
3.12. Сучасний стан законодавчого регулювання бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємств в Україні (Ю.М. Тимошенко, ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»).....	127
3.13. Формування інформації про фінансові результати у звітності підприємства (Г.О. Скрипник, к.е.н., Національний університет біоресурсів і природокористування України).....	132
3.14. Удосконалення обліку та фінансової звітності страховиків на основі впровадження положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Договори страхування» (А.В. Ткаченко, аспірант, Університет банківської справи НБУ (м. Київ)).....	136
3.15. Методичні підходи до фінансового планування на підприємстві (В.В. Стенура, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (м. Луганськ).....	143
3.16. Формування аналітичного інструментарію діагностики рівня фінансово-кредитної захищеності промислового підприємства (І.Б. Хома, к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»).....	149
3.17. Проблеми впровадження аутсорсингу в установах охорони здоров'я (Г.Ф. Азаренков, к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет).....	157

3.18. Проблема визначення суттєвості в аудиті (Ю.В. Єльнікова, Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»).....	162
3.19. Науково-методичні основи реалізації механізму обслуговування авіаційних перевезень спеціальних вантажів (І.В. Васпенко, Національний авіаційний університет).....	168
3.20. Мале підприємництво Черкаської області: стан і тенденції розвитку (В.К. Збарська, аспірантка, Національний університет біоресурсів і природокористування України).....	171
 <b>4. РОЛЬ ТА МІСЦЕ МАРКЕТИНГУ І МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕФЕКТИВНОМУ ФУНКЦІОНУВАННІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	
4.1. Використання бенчмаркінгу в процесі реінжинірингу підприємств сфери послуг (О.М. Білецький, Харківський торговельно-економічний коледж КНТЕУ). ....	178
4.2. Маркетингові аспекти управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств в умовах інноваційного розвитку (Л.І. Мороз, к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка») ....	183
4.3. Ціноутворення в роздрібній торгівлі та цінова політика підприємств роздрібною торгівлі продовольчими товарами (М.В. Черкашина, к.е.н., доцент, Академія внутрішніх військ МВС України; І.В. Жарко, к.е.н., доцент, Харківський державний університет харчування і торгівлі) .....	188
4.4. Побудова ядра продовольчого товару як елемента механізму розробки комплексу маркетингу харчових підприємств (О.Б. Звягінцева, к.е.н., Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України).....	192
4.5. Бренди та торгові марки: сутність понять, функції, класифікація (О.В. П'янова, асистент, Національний університет харчових технологій, м.Київ).....	204
4.6. Научная теория и концептуальная модель корпоративного управления промышленным предприятием в условиях социально-экономического развития экономики (на примере управления корпорациями в машиностроении) (Я.В. Кудря, Национальный университет «Львовская политехника»).....	214
4.7. Формування концепції бізнес планування як запоруки ведення успішної фінансово-господарської діяльності підприємств (М.А. Шереметинський, Національний університет харчових технологій, Київ).....	230

## ЕКОНОМІЧНА РОЗВІДКА ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Для стабільного, тривалого та ефективного функціонування на ринку в сучасних умовах кожне підприємство має враховувати безліч факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Особливу увагу, на нашу думку, слід приділяти саме зовнішньому середовищу підприємства, оскільки на нього підприємство не може вплинути, воно може не прогнозовано та швидко змінюватись, і підприємство змушене лише пристосовуватись до його умов, використовували можливості та послаблювати дію несприятливих факторів. Саме від уміння вчасно та найбільш повно враховувати зміни зовнішнього середовища, використати можливості та максимально послабити вплив дестабілізуючих факторів і залежить успішність діяльності підприємства на ринку. Для врахування всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, керівництву підприємства необхідно мати ґрунтовну інформаційну підтримку.

Для виживання в умовах сучасної конкурентної боротьби першочергове значення починає відігравати розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків тощо [3]. В літературі таку розвідку називають «конкурентна розвідка», «бізнес-розвідка», «економічна розвідка» та іншими близькими термінами [3, 5, 9, 10, 24].

Класичне визначення поняття «розвідка» дав М. Алексєєв: «Под термином «разведка» в широком смысле этого слова понимается, с одной стороны, деятельность субъекта (от человека, организованной группы людей до государства в целом) по добыванию сведений об имеющихся и потенциальных угрозах его существованию и интересам, то есть о действующем или вероятном противнике, а с другой – организационная структура, силы и средства для осуществления этой деятельности» [1, с. 13].

М.І. Баяндін зазначає, що для конкурентної розвідки в якості суб'єкта виступає недержавна організація (приватна фірма, комерційний банк, акціонерне товариство тощо), додає положення про необхідність дотримання існуючих правових норм, щоб відрізнити її від шпигунства та подає таке визначення: «Конкурентной разведкой называется деятельность негосударственной организации по добыванию сведений об имеющихся и потенциальных угрозах ее существованию и интересам при условии соблюдения существующих правовых норм»[3, с. 19].

Таке формулювання конкурентної розвідки за змістом близьке до інших визначень, зокрема наведеного в книзі А.Г. Шаваєва визначення економічної розвідки, яке дане Генеральним комісаріатом Франції з планування: «Экономическая разведка – это совокупность согласованных действий по добыванию, интерпретации, распространению и защите информации, полезной для негосударственных субъектов экономики и добываемой легально и при наилучших условиях в смысле качества, сроков и издержек» [24, с. 50].

І.М. Кузнецов в своїй праці «Бизнес-безопасность» дає таке трактування економічної розвідки: «экономическая разведка – поиск необходимой информации для выработки оптимальных управленческих решений по вопросам стратегии и тактики рыночной деятельности» [13, с. 93].

Багато іноземних науковців і топ-менеджерів ототожнюють поняття «бізнес-розвідка» та «бенчмаркінг». Так, Крістофер Боган та Майкл Інгліш в роботі «Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий» визначають бізнес-розвідку, як «поиск успешной практики решения проблем и ее применение на вашем предприятии» [5, с.10].

Деякі компанії, які активно просувають бенчмаркінг та спеціалізуються на управлінському консалтингу, пропонують формулювання бенчмаркінгу, як процесу прискіпливої оцінки вашої діяльності в порівнянні з кращими в своїй галузі компаніями, використання отриманих результатів, щоб відповідати їм та перевершити їх [30].

Сем Букхарт вважає, що бенчмаркінг – це стандарт досконалості або досягнень, в порівнянні з якими оцінюються власні показники [27].

В книзі «Бенчмаркинг: в поиске образцовой для отрасли практики» Роберт Кемп трактує бенчмаркінг як пошук галузевих прикладів зразкової практики, що дозволяє досягнути найвищих результатів [29].

За словами Девіда Кірнса: «Бенчмаркинг представляет собой непрерывный процесс измерений, необходимых для сравнения наших товаров и услуг с товарами и услугами основных конкурентов или пользующихся репутацией отраслевых лидеров компаний» [31, с. 61-63].

Проаналізувавши досвід запровадження та роботи бенчмаркінгу, можна зробити висновок, що це поняття більш об'ємне та включає в себе бізнес-розвідку. Отже, для зарубіжних компаній бенчмаркінг є стилем роботи та одним з основних факторів успішної діяльності. Так, застосування бенчмаркінгу, на нашу думку, характеризується такими особливостями: використання лише легальних методів збирання інформації; аналіз не тільки підприємств галузі, в якій працює даний господарюючий суб'єкт, а й вивчення роботи та пошук ідей на підприємствах інших галузей та адаптація їх для впровадження на власному; втягнення в процес практично всього колективу підприємства, а особливо топ-менеджерів; постійне навчання всього персоналу; готовність колективу підприємства до постійних змін, впроваджень нового.

Ми вважаємо, що бенчмаркінг можна визначити як найвищий ступінь організації економічної розвідки, але він не характерний для переважної більшості вітчизняних підприємств, зокрема і підприємств харчової промисловості (виняток можуть становити філіали зарубіжних підприємств, що розташовані на території України, а також деякі спільні підприємства зі значною часткою іноземного капіталу).

Причини, які не дозволяють застосовувати бенчмаркінг на вітчизняних підприємствах, ми визначаємо наступні:

- відсутність на більшості підприємств економічної розвідки, на основі якої можна було б в подальшому побудувати більш складний механізм

бенчмаркінгу. Вітчизняні підприємства знаходяться на початковому етапі впровадження таких методів роботи, коли лише усвідомлюється необхідність створення економічної розвідки та впроваджуються деякі її елементи (рис.1);

- не завжди використовуються легальні методи збирання інформації;
- здійснюється вивчення та аналіз лише підприємств даної та супутніх галузей;
- немає механізму стимулювання працівників підприємства до постійного навчання та пошуку ідей;
- не готовність до швидких змін, впровадження нових методів роботи тощо;
- небажання та неготовність працівників постійно навчатись, творчо мислити, генерувати ідеї, що спричинене низьким рівнем стимулювання, а також, відпрацьоване кількома поколіннями, ставленням до роботи як до виконання обмежених чітких функцій, що склалось протягом радянського періоду.

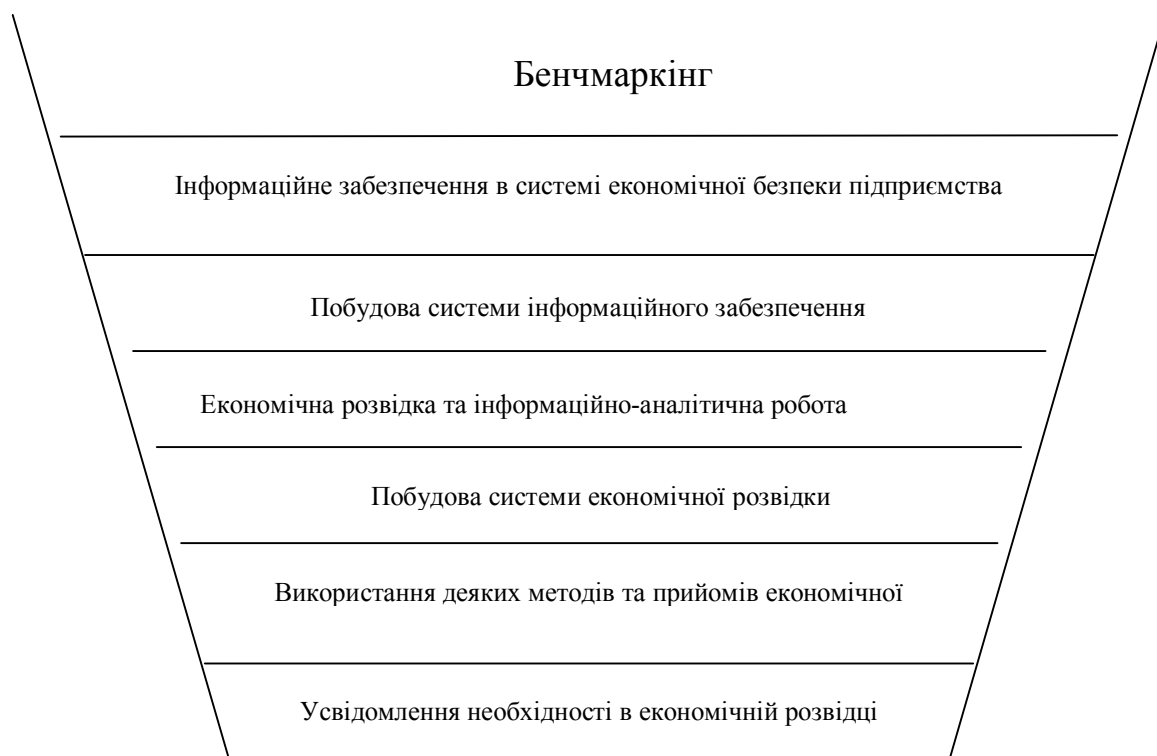


Рис.1. Рівні розвитку бенчмаркінгу [розроблено автором]

Отже, говорити про запровадження бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах, на наш погляд, ще зарано, а варто зосередитись на створенні дієвої економічної розвідки. Вона виконуватиме подвійну функцію, забезпечуючи безпеку підприємства та вирішуючи маркетингові завдання, оскільки на основі інформації, що отримується, відпрацьовується політика господарювання фірми.

В роботах науковців зазначаються різноманітні види розвідок, такі як економічна розвідка, промислове шпигунство, комерційна розвідка, військова розвідка, політична розвідка, космічна розвідка і таке інше, які з одного боку зв'язані між собою, а з іншого – несуть в собі понятійні відмінності.

Так, на первинному рівні Духов В.Є. виділяє економічну, військову і політичну розвідки. Кожна з них, у свою чергу, ділиться на складові частини (рис.2) [10].

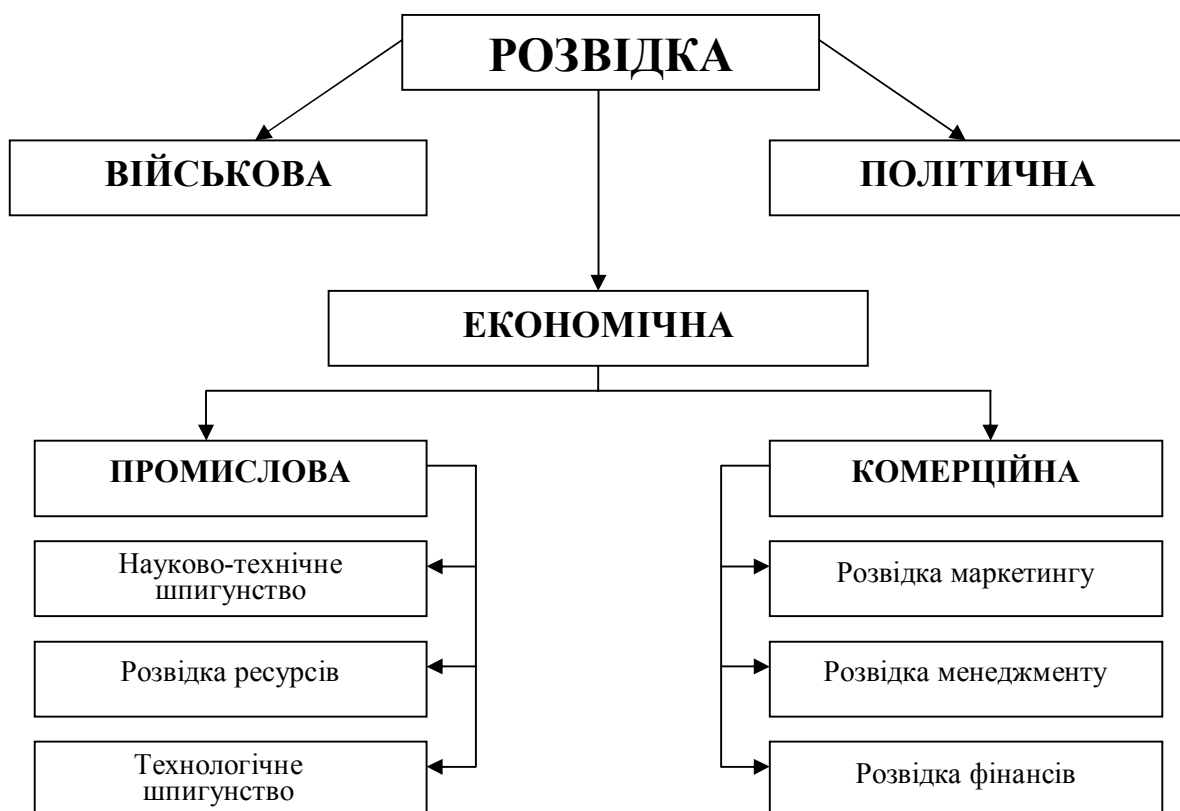


Рис. 2. Структура розвідки [10]

Економічна розвідка найбільш складна по своїй структурі. Нерідко економічну і промислову розвідку ставлять поряд або ж намагаються показати

як незалежні одна від одної. Тут необхідно мати на увазі, що економічна розвідка цікавиться всією інформацією, що має життєво важливе значення і забезпечує переваги конкуренту, і яка торкається наступних сторін його господарської діяльності: ресурсів, наявних в розпорядженні; процесів виробництва економічних благ, тобто технологій; процесів розподілу і обігу; процесів споживання; процесів моделювання виробництва і економічних явищ; дослідницьких процесів [10].

Деякі автори в рамках економічної розвідки виділяють промислову і комерційну розвідки [2, 26]. Промислова розвідка охоплює наукові дослідження, технології, організацію виробничих процесів, розвідку ресурсів. На думку авторів найважливішою є науково-технічна розвідка. В її рамках формуються свої підсистеми: розвідка в галузі фундаментальних наук і в дослідно-конструкторських роботах. Якщо перша визначає принципові напрями рішення окремих проблем, то друга забезпечує реальні підходи до отримання можливих вигід, за допомогою виробництва новітніх інноваційних товарів та послуг.

Відносно самостійним напрямом промислової розвідки є технологічна розвідка (шпигунство). Така діяльність направлена на пошук нових, а також вивчення застосовуваних конкурентами технологій. Особливе місце в галузі промислового шпигунства займає розвідка ресурсів. Безумовно, ресурси завжди є потенційним джерелом високих доходів, відіграють важливу роль в умовах і високо-, і низькотехнологічних виробництв [10].

Комерційна розвідка направлена на дослідження витрат, менеджменту, маркетингу, фінансів підприємства, регіону, галузі, країни, де особлива увага приділяється розробкам продуктів, організації реклами, продажів, ринків конкурента.

Відзначена класифікація вельми умовна і, не важко помітити, спирається на функціональні особливості об'єкту розвідки, тобто конкурента. Також застосовуються й інші класифікації, що визначаються особливостями організації розвідки, застосовуваними засобами (технічна, космічна, хімічна,

біологічна, бактеріологічна) об'єктами або суб'єктами економічних та правових відносин (проти фізичних осіб, фірм, організацій, держави), видами планування на підприємстві (стратегічна, тактична) [10]. Всі ці види розвідки взаємозв'язані між собою.

Давидов І.Ю. пропонує іншу класифікацію та встановлює взаємозалежності різних видів розвідки (рис. 3). При цьому він не вказує чітких меж між ними, вважаючи, що при збиранні розвідувальної інформації можуть застосовуватись і повторюватись багато елементів різних видів розвідок [7].



Рис. 3. Взаємозв'язок різних видів розвідки [7]

Більшість авторів об'єднують під економічною розвідкою саму розвідку та інформаційно-аналітичну роботу [3, 9], або розвідку й елементи

інформаційної безпеки [10].

На нашу думку, економічна розвідка та інформаційна безпека являються окремими поняттями та входять як елементи в систему інформаційного забезпечення (рис 4.). Окрім того, ми окремо виділяємо аналітично-консультативне забезпечення як елемент системи інформаційного забезпечення, оскільки наше бачення інформаційного забезпечення підприємства передбачає глибокий аналіз, прогнозування, моделювання, відпрацювання оптимальних варіантів дій та безпосередню участь аналітиків в процесі прийняття рішень. Інформаційно-аналітична робота частково здійснюється на заключних етапах в процесі проведення економічної розвідки, а частково на початкових етапах аналітично-консультативного забезпечення, та не виокремлюється нами в окремий елемент.



Рис.4. Система інформаційного забезпечення підприємства [розроблено автором]

Така побудова системи інформаційного забезпечення дозволяє чітко побачити завдання кожного з елементів системи, завдання, принципи та методи

роботи.

М.І. Баяндін до основних завдань розвідки відносить [3]: маркетингові дослідження; оцінку потенційних клієнтів; пошук «ніш» ринку; вивчення конкурентів; підбір кадрів; систематизацію наявних інформаційних ресурсів та пошук нових.

В.Є. Духов виділяє дві складові завдання економічної розвідки [10]:

- добування необхідної інформації про конкурентів;
- охорона власної інформації від розвідки конкурентів.

О.І. Доронін формулює завдання розвідувальної роботи в економіці наступним чином [9]:

- своєчасне забезпечення керівництва надійною та усесторонньою інформацією про оточуюче середовище підприємства. Виявлення факторів ризику, які можуть торкатися інтересів підприємства та зашкодити його нормальному функціонуванню;

- організація максимально ефективної інформаційної роботи, яка виключатиме дублювання структурними підрозділами підприємства функцій одне одного;

- відпрацювання короткострокових та довгострокових прогнозів впливу оточуючого середовища на господарську діяльність підприємства. Розроблення рекомендацій щодо локалізації та нейтралізації фактів ризику, що активізуються;

- посилення сприятливих та локалізація несприятливих факторів впливу оточуючого середовища на господарську діяльність підприємства (управління ризиками).

Аналіз завдань економічної розвідки, які подаються науковцями, показує, що вони об'єднують завдання економічної розвідки та інформаційно-аналітичної роботи [9], або розвідки та захисту інформації [10], а деякі бачення завдань, на нашу думку, можна розглядати швидше як напрямки роботи економічної розвідки [3].

Отже, враховуючи, що ми виділяємо в інформаційному забезпеченні окремо економічну розвідку, інформаційну безпеку та аналітично-консультативне забезпечення, основними завданнями економічної розвідки, на нашу думку, мають стати:

- збирання максимально повної, достовірної інформації, про зовнішнє та внутрішнє середовище;
- забезпечення вчасного надходження інформації на підприємство;
- постійний пошук нових ідей;
- групування всієї маси отриманої інформації за визначеними напрямками;
- представлення інформації в найбільш прийнятному для аналізу вигляді (таблиці, діаграми, схеми, звіти тощо);
- попереднє виявлення взаємозв'язків між фактами, подіями та здійснення початкового аналізу.

Таким чином вся діяльність пов'язана зі збиранням інформації, її обробкою та узагальненням повинна спиратись на певні принципи, які забезпечать ефективність функціонування економічної розвідки.

Отже виділяючи принципи характерні для економічної розвідки, можна зазначити, що до них відносяться:

- неупередженість – упереджене ставлення до отриманої інформації та не врахування навіть на перший погляд неймовірних фактів, може призвести до значних негативних наслідків [8, 10, 11, 25];
- системність – оскільки більшість об'єктів являють собою складні системи, їх показники повинні бути взаємопов'язаними та взаємно підтверджуватись [10];
- безперервність – збирання інформації є повсякденною роботою та має бути постійним, глибоким та направленим процесом [3];
- конфіденційність – збирання інформації про об'єкт найчастіше повинне залишатись таємницею для нього [10],
- законність – використання лише легальних методів при збиранні

інформації, хоча цей принцип не завжди дотримується при діяльності як вітчизняних так і зарубіжних підприємств.

Як і будь-яка діяльність, економічна розвідка використовує надзвичайно велику кількість методів [6, 10, 20, 21, 22, 23, 32]. Отже виникає необхідність в їх класифікації.

Насамперед виділяють загальні, особливі та приватні методи розвідки [10]. Загальні методи застосовуються в будь-якому з видів розвідки. Особливі методи визначаються видом розвідки та є ефективними лише для неї. Приватні методи розробляються для кожного окремого випадку, найчастіше вони не повторюються та тримаються в таємниці [10, 21].

В залежності від організації розвідувальної роботи, загальні та особливі методи можна класифікувати наступним чином [10]:

- методи збирання інформації;
- методи відбирання інформації;
- методи обробки інформації;
- методи кодування інформації;
- методи передачі інформації;
- методи декодування інформації.

В залежності від дотримання законодавства та морально-етичних норм, методи збирання інформації поділяються на легальні, напівлегальні та нелегальні (Таблиця 1) [3, 4, 6, 8-10, 16, 18, 19, 20, 23, 25].

Таблиця 1

Класифікація методів збирання інформації в залежності від дотримання  
законодавства та морально-етичних норм

Група методів	Способи отримання інформації	Характеристика способів збирання та отримання інформації
1	2	3
Легальні методи	1) Вивчення відомостей, що публікуються в засобах масової інформації	Вивчення відкритої та загальнодоступної інформації. 50-70% всієї необхідної інформації підприємство отримує з таких джерел

## Продовження таблиці 1.

1	2	3
	2) Вивчення продукції	Вивчення продукції конкурента та порівняння з власною
	3) Використання експертів	Залучення агентів-експертів (вони можуть бути працівниками державних органів, посередницьких організацій, консалтингових фірм). Ця категорія фахівців, як правило, добре знає ситуацію в галузі і регіоні, непогано орієнтується в інформаційних потоках. Особливе місце в цій категорії займають науковці і викладачі вищих спеціальних навчальних закладів, що мають розвинуті навички аналізу й узагальнення матеріалу.
	4) Використання офіційних представництв за кордоном	Використання офіційні представництва за кордоном: від посольств, консульств до торгових та інших представництв. Звичайною практикою в цих установах є підготовка економічних оглядів на основі легальних джерел інформації. Завдання подібного роду ставляться в службові обов'язки працівників цих установ.
Напівлегальні методи	1) Бесіди з фахівцями	Найпростіший і безневинний спосіб одержати цікавлячу інформацію - це поговорити з фахівцем конкурента в неофіційній обстановці (на прийомі, за сніданком, вечерею, на відпочинку і т.д.).
	2) Неправдиві конкурси і наймання	-Неправдиві переговори з конкурентом про купівлю його продукції, патенту, ліцензії, ноу-хау з наступною відмовою від співробітництва. -Помилкові конкурси й оголошення про наймання на роботу спеціалістів.
	3) Запрошення консультантів	-Запрошення до співпраці фахівці, що працюють у державних органах влади і контролю (статистичних органах, органах санітарно-епідемічного контролю, пожежної охорони і т.д., місцевих і центральних органах влади). -Запрошення на роботу консультантів, які є фахівцями посередницьких фірм, що обслуговують і вашого конкурента (постачальників, дистриб'юторів, брокерів, службовців банківських, страхових і транспортних компаній і т.д.). Сюди ж відносяться і спеціальні консалтингові фірми, працівники науково-дослідних установ, викладачі навчальних закладів
	4) Використання фондів і товариств	Вони можуть розгортати збір даних у територіальному розрізі, вести персональну роботу. Місії, фонди, товариства залучають до своєї діяльності окремих осіб, мають можливість вигідно використовувати їхній інформаційний потенціал. При цьому широко використовується фінансова підтримка таких осіб у вигляді премії, допомоги, подяки.
	5) Зманювання провідних спеціалістів	Зманювання провідних спеціалістів конкурента для роботи на власному підприємстві та використання їх знань щодо роботи конкурента.
	6) Використання жіночої краси	Використання особливостей біологічної природи людини, коли гра на почуттях, дає можливість одержати необхідну інформацію.
	7) Використання наукових зв'язків	Конференції, симпозіуми, семінари і т.д., що проводяться на міжнародному рівні з успіхом можуть бути використані для одержання потрібної інформації. Ще більше можливостей для одержання науково-технічної інформації існує при встановленні через фонди стипендій, грантів.

## Продовження таблиці 1.

1	2	3
Незаконні методи	1) Викрадення власності конкурента	Особливо часто прийоми викрадення використовуються під час підготовки, проведення і згорання виставок, ярмарків, демонстрацій і інших рекламних заходів. Викрадена продукція потім досліджується в спеціальних таємних лабораторіях, що ще називаються «лабораторіями вівісекції».
	2) Викрадення та копіювання документів, що містять потрібну інформацію	Розкрадання документів, якщо воно навіть і не закінчилося провалом агента, служить сигналом для фірми і вона застосує захисні заходи. Уміло проведене копіювання документів не залишає слідів і для їх власника залишається невідомим.
	4) Засилання проникаючих агентів на об'єкт конкурента	Велику цінність має таке проникнення, коли агенту вдається потрапити на об'єкт легальним шляхом, але важливо щоб він мав доступ до каналів інформації.
Незаконні методи	5) Впровадження агентів у структури конкурента	При рішенні задач довгострокового проникнення доцільне вербування фахівця на об'єкті, або впровадження, що є тривалим і дорогим процесом. Цінність завербованого агента на підприємстві конкурента визначається не тільки тією інформацією, що він поставляє, але і самим фактом його присутності на об'єкті конкурента, самою можливістю постачань інформації.
	6) Прослуховування розмов конкурента	Найчастіше використовуються телефонні радіотранслятори, що підключаються до телефонної лінії і передають інформацію з радіоканалу. Телефонна лінія використовується і для прослуховування розмов у приміщеннях, де встановлений телефон. Для прослуховування приміщень часто використовуються «стетоскопи», а для розмов за межами приміщень – радіомаяки.
	7) Проникнення в комп'ютерну систему конкурента	Несанкціоноване входження в мережі і бази даних, копіювання програм та іншої інформації Комп'ютерна інформація також може зніматися без проникнення в комп'ютерну мережу або базу конкретного комп'ютера радіоприймальними пристроями на відстані в кілька десятків метрів, шляхом запису електронних сигналів з наступною їх розшифруванням.
	8) Використання технічних засобів	Сучасний розвиток науки і техніки дозволяє одержувати інформацію без проникнення на об'єкт звичайними методами. Сюди можна віднести телевізійні спостереження, біологічний аналіз, фотографування, радіолокацію, хімічний аналіз екологічного середовища об'єкта (грунту, повітря, води).

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [3, 4, 6, 8-10, 16, 18, 19, 20, 23, 25].

В залежності від засобів, які застосовуються при веденні розвідки, виокремлюють:

- фізичні: викрадення документів, зразків, креслень; спостереження за перевезеннями сировини, товарів тощо;
- технічні: технічне шпигунство; викрадення комп'ютерної інформації;

-фінансові: підкуп співробітників конкурента з метою отримання комерційної інформації; переманювання спеціалістів конкурента та вивідування у них відомостей, що складають комерційну таємницю;

-інтелектуально-психологічні методи: вивідування відомостей у співробітників конкурента; вивчення та аналіз публікацій конкурента; вивчення продукції конкурента; проведення неправдивих переговорів з метою вивідування конфіденційної інформації; проникнення на фірму конкурента.

Хоча деякі способи отримання інформації можна віднести одночасно до двох методів блоків [22].

Таким чином, економічна розвідка має безліч методів та способів отримання інформації, яка необхідна керівництву підприємства для продуктивного ведення господарської діяльності, прийняття рішень різного рівня.

Управління великою компанією може передбачати наступні рівні: управління всередині компанії, управління діяльністю компанії на внутрішньому ринку країни, управління діяльністю на міжнародному ринку, управління поточною діяльністю та управління стратегічним розвитком. Але як мінімум будь-яке підприємство включає управління поточною діяльністю та управління стратегічним розвитком.

Характер інформації для кожного рівня рішень, що приймаються, буде значно відрізнятись. Відповідно роботу підрозділу економічної розвідки підприємства розділяють на дві [9], або на три складові [20].

При виділенні двох складових розрізняють[9]:

- стратегічна складова (макроекономічна) економічної розвідки займається збиранням та аналізом стратегічної інформації про глобальні процеси в економіці, політиці, технології тощо, які можуть вплинути на розвиток підприємства. Метою стратегічного рівня прийняття рішень (відкриття нового виробництва, впровадження на ринок нового товару або послуги і т.д.) є визначення напрямку подальшого розвитку підприємства;

- оперативно-тактична складова (мікроекономічну) економічної розвідки займається збиранням та аналізом оперативно-тактичної інформації для прийняття керівництвом обґрунтованих рішень стосовно поточних проблем підприємства. Ціллю оперативно-тактичного рівня прийняття рішень (реконструкція цехів, закупівля нового обладнання, навчання працівників для випуску нової продукції чи виконання нового виду робіт) при видимому направленні подальшого розвитку є вибір оптимального шляху його досягнення та мінімізація витрат при цьому.

При виділенні трьох складових розділяють окремо оперативну та тактичну складову економічної розвідки [20]. Так тактична ціль передбачає вибір найкращого засобу досягнення стратегічної мети та контроль зміни умов, які визначили такий вибір. На оперативному рівні стратегічна мета вже визначена, шлях її досягнення вибраний, тобто необхідно забезпечити просування обраним шляхом, зменшуючи ризики та загрози, а також з мінімальними витратами часу та засобів.

Основними принципами планування розвідувальної діяльності в економіці є:

- 1) визначення цілей проведення розвідування;
- 2) визначення потреби в інформації;
- 3) визначення джерел отримання необхідної інформації [9].

Цілі розвідувальної діяльності жорстко структуровані. Кожна ціль визначається ціллю вищого порядку, залишаючись при цьому незалежною за характером своїх потреб і джерелами інформації. Так, після визначення стратегічної цілі відбувається визначення напрямлення, оперативно-тактичної цілі та здійснюється вибір найкращого шляху розвитку й просування по ньому.

Попереднє планування розвідувальної діяльності необхідне також, щоб в майбутньому не відбулось перевантаження інформацією, що накопичується. Кожне підприємство має свою специфіку, тому певна інформація для одного підприємства є життєво важливою, для іншого – абсолютно непотрібною [9, 20].

Для отримання якісної інформації необхідно: сформулювати цілі, визначити потреби, побудувати бази для спостереження та за допомогою каналів з'єднати їх з джерелами інформації.

Для діяльності підприємства зазвичай достатньо шість баз для спостереження: конкуренція, ринки, технології, законодавство, ресурси, загальні тенденції [20].

Досвід показує, що зміна та накопичення інформації відбувається в певних осередках, які називаються «сімейства джерел» [20] (табл. 2).

Таблиця .

Сімейства джерел інформації

Сімейства джерел	Джерела
Клієнти	Покупці, персонал покупців
Постачальники	Постачальники сировини, кінцевої продукції тощо
Банківські установи	Банківські, фінансові біржові та кредитні установи
Громадські служби	Рекламні агенти, фірми громадських зв'язків, мисливці за розумом, товариства тимчасових робіт, компанії відправлення поштових повідомлень та інші
Розповсюджувачі та агенти	Не залежно від особливостей маються на увазі як продавці, так і покупці
Консультанти та експерти	Незалежні, або які відносяться до певних служб підприємства спеціалісти, та продають свої знання в формі порад або спеціальних розробок
Засоби масової інформації	Місцева, національна та міжнародна преса
Спеціальні видання та бази даних	Їх галузь діяльності передбачає щомісячну обробку матеріалів конфіденційних видань, що потрапляють в наукові, технічні та професійні збірники
Ярмарки, салони та конференції	Такі демонстрації дозволяють оновити контакти з клієнтами, конкурентами тощо, а також побачити різноманітну продукцію, яка представлена на ринку. Наукові та технічні витравки дозволяють визначити країну, що випереджає інші в своїх дослідженнях
Державні та місцеві органи влади	Всі нормативні зобов'язання та вимоги для майже всіх галузей промисловості, комерційної та фінансової діяльності підприємств. Вони зібрані в архівах та переважно являють собою опубліковану інформацію

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Виділення необхідного джерела дозволяє найчастіше дістатись напряму до

інформації. А перегрупувавши джерела можна встановити канали, які зв'язують бази спостереження з джерелами інформації [20]:

- джерела загальні публікації, спеціальні публікації та банки даних складають канал «текст». Через цей канал підприємство отримує 30-40% інформації;

- такі джерела, як клієнти, постачальники, банкіри, розповсюджувачі та агенти, формують канал «фірма» через який надходить приблизно 30-40% інформації;

- третім каналом інформації є «консультант», що включає громадські служби, консультантів та адміністрацію. Такий канал представляє 10-15% інформації;

- ярмарки, салони та конференції представляють канал «бесіда», через який надходить 5-6 % інформації;

- але для отримання 100% інформації виділяють додатковий канал «джокер» (тобто щасливий випадок, несподівана удача), який поставляє інформацію в рідкісних випадках, а отже необхідно ґрунтовно опрацювати основні чотири канали.

Таблиця 3 відображає взаємозв'язок каналів інформації з базами інформації.

Таблиця 3

## Зв'язок баз інформації з каналами інформації

Бази	Канали			
	(за ступенем зменшення значимості)			
Конкуренти	Фірма	Текст	Консультант	Бесіда
Ринок	Фірма	Текст	Консультант	Бесіда
Технології	Фірма	Текст	Бесіда	Консультант
Законодавство	Консультант	Текст	Фірма	Бесіда
Ресурси	Консультант	Фірма	Текст	Бесіда
Тенденції	Текст	Консультант	Фірма	Бесіда

Джерело: [20]

Чарльз Хант, Вахе Зартарьян пропонують вирішувати проблему пошуку інформації за допомогою чотирьох методик [20]:

- «методика 4К+1 типу «дощ, що мжичить» – відповідає нормальному, одноманітному функціонуванню підрозділу розвідки, коли відбувається підживлення інформацією по чотирьом основним каналам (1–відповідає каналу «джокер»);
- «методика 4К+1 типу «гроза» – застосовується, коли необхідно дати відповідь на поставлене питання або виявити небезпеку і потрібно швидко отримати великий обсяг інформації. в цьому випадку спочатку з'ясується що необхідна інформація ще не отримана та активізувати всі канали особливо «текст» та «фірма»;
- «сімейство джерел» – значно важча та дорожча і застосовується якщо попередні пошуки не дали очікуваного результату. Застосовуючи дану методику необхідно визначити джерела, що цікавлять, з'ясувати чи ці джерела можуть містити необхідну інформацію, визначити форму представлення та доступу до інформації та виробити стратегію захоплення джерела;
- «стежки інформації» – якщо проблема не може бути вирішена за допомогою попередньої методики, необхідно встановити стежку просування інформації для визначення різноманітних угод та відновлення перебігу подій;
- «3В» (buts-besoins-bases) – цілі-потреби-бази – передбачає спочатку формулювання цілі. На цій основі визначити, що для їх досягнення необхідно оцінити, дослідити, проаналізувати. Наступним кроком буде з'ясування, що може дати інформацію для дослідження та які джерела для цього необхідно вивчити.

М. Мескон, М. Алшьберт, Ф. Хедоурі зазначають, що майже вся діяльність керівників, спрямована на полегшення досягнення цілей підприємства, потребує ефективного обміну інформацією [15].

Деякі автори розрізняють: інформацію, під якою розуміють дані оформлені

таким чином, що стають змістовними та корисними для діяльності людини; та дані – сирі факти до процесу оброблення [14, 17].

Аналогічно окремі автори виділяють: інформацію, або сиру інформацію (information); та аналітичну інформацію, або відомості (intelligence) [3].

Особам, що беруть участь в процесі відпрацювання варіантів рішень та їх прийняття, необхідна саме аналітична інформація, оскільки неможливо приймати правильні рішення, спираючись лише на необроблену інформацію незалежно від її точності та повноти.

Дуже важливо, щоб на підприємстві існував замкнутий цикл підготовки інформаційних матеріалів починаючи від видачі завдання та планування роботи по збору інформації до передачі керівництву обробленої інформації для остаточного прийняття рішень. Науковці найчастіше поділяють такий цикл на складові частини [4]: постановка завдання; збирання інформації, аналіз інформації; представлення аналітичних матеріалів керівництву. Іноді розділяють «аналіз» на «оброблення» та «оцінку інформації» [9].

На нашу думку, для кращої підготовки матеріалів весь цикл інформаційного забезпечення необхідно представляти наступним чином [12]:

- планування та направлення на виконання – складання завдання розвідки, підготування плану збирання інформації, віддавання наказу виконавцям завдання та контроль за ходом виконання;

- збирання – добування інформації та передача її спеціалістам для обробки;

- оброблення – початкове оброблення зібраної інформації, надання їй визначеної форми (переклад, переформатування комп'ютерних даних);

- оцінка – перетворення зібраної інформації в дані розвідки (узагальнення, аналіз та синтез, всебічна оцінка);

- висновки – створення прогнозів, вироблення практичних рекомендацій, моделювання ситуацій;

- розповсюдження – передача даних розвідки замовникам.

Але даний цикл охоплює основні етапи всього інформаційного

забезпечення. Оскільки ми виділяємо в інформаційному забезпеченні окремо системи економічної розвідки, аналітично-консультативного забезпечення та інформаційної безпеки, необхідно також виокремити ту частину циклу, яка забезпечується саме економічною розвідкою: планування та направлення на виконання; збирання інформації; групування інформації; обробка інформації; попередній аналіз; передача на подальше опрацювання.

Економічна розвідка отримує реальну цінність лише завдяки осмисленню її результатів [28]. Інформація, яку вона надає, не завжди може повно відображати певні явища, враховувати всі фактори, та взаємозв'язки між подіями.

Провідну роль в інформаційному забезпеченні відіграє, на наш погляд, аналітично-консультативне забезпечення, що здійснює просування матеріалів розвідки до кінцевого споживача або замовника, тобто керівництва підприємства, і, на яке покладене завдання розроблення всіх можливих варіантів розвитку подій, знаходження взаємозв'язків, відпрацювання варіантів впливу. Саме цей підрозділ повинен стати основною опорою керівника підприємства в процесі прийняття управлінських рішень [Іванюта стаття 2010].

Слід зазначити, що існують різні погляди на процес організації аналітичної роботи [3, 9]. Так, розглядаючи основні погляди аналітиків «старої» та «нової» шкіл, можна зробити висновок, що перші використовують методи роботи притаманні стороннім організаціям, які працюють на замовлення. Така практика забезпечувала захист від критики та незгоди щодо їх висновків зі сторони керівного персоналу об'єкта. Тобто, «стара» школа притримується позиції, що аналітики не приймають участі в прийнятті рішень, не повинні втягуватись в процес відпрацювання політики, не мають розглядати альтернативних варіантів, а кожен свій висновок підкріплювати даними.

В основі роботи «нової» школи лежить принцип глибокого вивчення фактів, спираючись на різноманітні наукові методи, а також виявлення можливих альтернативних варіантів. Така позиція хоча і ставить аналітиків під удар критики зі сторони замовника, але й дає переваги компаніям, які

працюють умовах швидких змін оточуючого середовища та агресивної конкуренції. Але ця школа притримується думки, що аналітиків не потрібно робити учасниками прийняття рішень, а лише варто ставити чіткі завдання щодо виявлення можливостей та передбачення ймовірних результатів визначеного курсу дій. Саме методи роботи аналітиків «нової хвилі» притаманні підрозділам конкурентної розвідки, що входять до складу підприємства.

Але існує й інша думка. Як показує світовий досвід, необхідною умовою високої ефективності інформаційно-аналітичної роботи є безпосередня участь аналітиків в тій діяльності, яку вони обслуговують. Тому аналітик повинен користуватись беззастережною довірою керівництва та бути повноправним учасником прийняття рішень. Лише таким чином можна досягти необхідного налаштування інформаційно-аналітичної роботи на реальні процеси управління [9].

На нашу думку, саме участь аналітиків в процесі прийняття рішень дозволить ефективно функціонувати підсистемі аналітично-консультативного забезпечення підприємства.

Отже, другу частину циклу інформаційного забезпечення здійснює аналітично-консультативне забезпечення. Вона виглядає наступним чином:

- глибокий аналіз інформації;
- прогнозування та модулювання;
- розроблення рекомендацій щодо управлінських рішень
- передача матеріалів для остаточного прийняття рішень.

Основними завданнями аналітично-консультативного забезпечення мають бути:

1) глибокий аналіз отриманих даних, співставлення їх з наявною інформацією, фактами, подіями, виявлення взаємозв'язків;

2) прогнозування розвитку подій за максимальною кількістю можливих варіантів, виявлення наслідків впливу таких подій на підприємство в цілому та його оточуюче середовище;

3) відпрацювання попередніх управлінських рішень за кожним ймовірним варіантом розвитку подій;

4) проведення консультацій керівництва підприємства з будь-якого питання.

На будь-якому етапі аналітично-консультативного забезпечення може виникнути потреба в додатковій інформації для уточнення результатів аналізу або корегування розроблених рекомендацій. Запит на додаткову інформацію з певного питання направляється до економічної розвідки, яка здійснює збирання та обробку відомостей із зазначеного питання. Таким чином цикл інформаційного забезпечення буде починатись знову.

Зібрана та попередньо проаналізована інформація передається до аналітично-консультативного забезпечення, співробітники якого повинні мати повний доступ до всієї інформації, що стосується підприємства. Це необхідно для врахування всіх можливих факторів в конкретній ситуації та відпрацювання ефективних варіантів дій. Саме на етапі глибокого аналізу, прогнозування та вироблення рекомендацій щодо управлінських рішень можуть залучатись фахівці зі сторони для консультацій з певних питань, якщо це необхідно. Також доцільним буде проведення консультацій з керівниками підрозділів та фахівцями всередині підприємства для визначення резервів та варіантів вирішення відповідних завдань.

Отже, в умовах ринкової економіки підприємство не може ефективно працювати не маючи найновішої інформації про стан ринку, діяльність конкурентів тощо. Для продуктивного ведення господарської діяльності керівництву підприємства необхідно приймати рішення різного рівня, інформаційну підтримку яких забезпечує система економічної розвідки.

А розроблення та запровадження системи інформаційного забезпечення на підприємствах дасть можливість врахувати будь-які зміни в оточуючому середовищі, швидко реагувати на нові можливості, оптимально використовувати внутрішні резерви та наявні ресурси, зменшувати шкідливий

вплив небезпек та загроз, а також втриматись на ринку та ефективно працювати в сучасних умовах.

### *Перелік використаної літератури*

1. Алексеев М. Военная разведка России (от Рюрика до Николая II). Кн.1. М.: Изд. Дом «Русская разведка», 1998.
2. Батурин Ю., Жодзишский А. Компьютерная преступность и компьютерная безопасность. — М.: Юридическая литература. 1991.
3. Баяндин Н.И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку: Учебно-практич. пособие. – М.: Юристъ, 2002. – 320 с.
4. Безопасность. Дайджест.- Харьков: Альфа-Б, 1992
5. 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.
6. Гасанов Р. М. Промышленный шпионаж на службе монополий.— М.: Междунар. отношения, 1996.
7. Давыдов И. Ю. Тайна фирмы. — К.: «Фирма-колир 2», 1993.
8. Даллес А. Искусство разведки: Пер. с англ. с сокращениями. — М.: Междунар. отношения, 1992. — 288 с.
9. Доронин А.И., Бизнес-разведка.—М.: Издательство «Ось-89», 2002.—288с.
- 10.Духов В.Е. Экономическая разведка и безопасность бизнеса. - Киев: ИМСО МО Украины, НВФ "Студцентр", 1997. - 176с.
- 11.Жуков Г.К. Воспоминания и размышления. т.1 изд. 2. М. АПН. 1975
- 12.Іванюта Т.М., Зайнчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. –К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
- 13.Кузнецов И.Н., Бизнес-безопасность. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 20076. – 416 с.
- 14.Лодон Дж., Лодон К. Управление информационными системами. 7-е изд. /Пер. с англ. под ред. Д.Р. Трутнева. – СПб.: Питер, 2005. –912с.
- 15.Мескон М., Алшберт М., Хедоури Ф.Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. –720с.

16. Мобильные телефоны таят угрозу // Новости разведки. — 1996. - №20.
17. Соснин А.С., Мельниченко Л.В. Основы теории и практики менеджмента: Конспект лекций. — К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. — 212 с.
18. Суворов В. Аквариум. — Черкассы: Сияч. — 1993,
19. Тотров Ю. Как Япония добывает развед. информацию// Новости разведки и контрразведки. — 1996. — № 19-
20. Хант Ч., Захарьян В. Разведка на службе вашего предприятия.— К.: Укрзакордонвизасервис, 1992.
21. Хенкин К. Охотник вверх ногами. — М.: ТЕРРА. — 1991.
22. Чернявский А. А. Безопасность предпринимательской деятельности. Конспект лекций. — К.: МАУП, 1998. — 124 с;
23. Чернявский А. А. Промышленный шпионаж и безопасность предпринимательства.— К.: МАУП, 1996. — 64 с.
24. Шаваев А.Г. Система борьбы с экономической разведкой. М.: Изд. дом «Правовое просвещение», 2000.
25. Шелленберг В. Лабиринт.- М — С-Пб: Дом Бируни, 1991
26. Юдина Е. В режиме коммерческой тайны// Диалог. — 1992. — №№4-5.
27. Bookhart Samuel. Benchmarking, A Powerful Management Tool: Выступление на конференции «Бенчмаркинг против лучших». Институт международных исследований. 1991. 13 июня
28. Cahaner L. Competitive Intelligence, Simon&Schuster. N.Y, US, 1996.
29. Camp Robert C. «Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance». Quality Press: Milwaukee, WI.
30. Kaiser Associates Brochure. «Benchmarking: The Concept and Its Application». «Industry Analysis and Competitive Analysis».
31. Kearns David T. «Xerox: Satisfying Customer Needs with a New Culture». Forum (February 1989); 61-63.
32. [http://www.psj.ru/saver\\_people/detail.php?ID=8163](http://www.psj.ru/saver_people/detail.php?ID=8163)