

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономической безопасности и экспертизы
Специальность 38.05.01 - Экономическая безопасность
Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

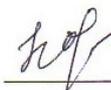
Зав. кафедрой

 Е.С. Рычкова
«21» 06 2019 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: Конкурентная разведка в системе обеспечения экономической безопасности предприятий рынка недвижимости (на примере ООО «Твоя недвижимость»)

Исполнитель
студент группы 478ос 2

 21.06.2019

Я.А. Новгородова

Руководитель
доцент, канд. тех. наук

 21.06.2019

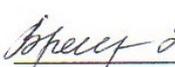
Н.А. Бабкина

Нормоконтроль

 21.06.2019

Н.Б. Калинина

Рецензент

 24.06.2019

В.З. Григорьева

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой


Римета СС

«05» сентября 2018

ЗАДАНИЕ

К выпускной дипломной работе студента Новгородовой Яны Александровны

1. Тема выпускной дипломной работы: Конкурентная разведка в системе обеспечения экономической безопасности предприятий рынка недвижимости (на примере ООО «Твоя недвижимость») (утверждено приказом от 20.03.2019 № 666-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 17 июня 2019 год

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:
конкурентная разведка, конкурентные мероприятия, связи с общественностью, рекламная кампания, служба маркетинга, рекламное мероприятие.

4. Содержание выпускной дипломной работы (перечень подлежащих разработке вопросов:

- сущность и роль конкурентной разведки в деятельности предприятия;
- текущее состояние конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость;
- использование результатов конкурентной разведки для развития деятельности в ООО Твоя недвижимость

5. Перечень материалов приложения

14 таблиц, 14 рисунков, 50 источников, приложение А- Клиентская политика ООО «Твоя недвижимость»

6. Рецензент по выпускной дипломной работе Григорьева Вера Захаровна, доцент, кандидат технических наук

7. Дата выдачи задания 05 сентября 2018 год

Руководитель выпускной дипломной работы Бабкина Наталья Арсентьевна, доцент, кандидат технических наук

Задание принял к исполнению 05 сентября 2018 год



РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 95 с., 14 таблицы, 14 рисунков, 50 источников, 1 предложение.

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА, КОНКУРЕНТНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ, РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ, PR-ПРОЕКТ, PR-АКЦИЯ, СЛУЖБА МАРКЕТИНГА, ЗАТРАТЫ, РЕКЛАМА, РЕКЛАМНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе анализа теоретических и практических аспектов реализации конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость сформировать комплекс мероприятий, направленный на повышение её эффективности. Предмет исследования – организация и особенности конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость. Объект исследования – конкурентная разведка ООО Твоя недвижимость.

В работе проводится исследование теоретических аспектов конкурентной разведки. Раскрывается её сущность, выявляются функции и порядок реализации на предприятии, исследуется взаимосвязь конкурентной разведки с экономической безопасностью.

На основании выявленных недостатков организации конкурентной в компании формируются мероприятия по проведению оценки уровня и объёма рисков по контрагенту, разработка системы критериев, предъявляемых к контрагенту для совершения сделки (клиентской политики), а также формирование резервов под отдельные виды рисков, либо их страхование.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Сущность и роль конкурентной разведки в деятельности предприятия	7
1.1 Сущность конкурентной разведки	7
1.2 Функции и реализация конкурентной разведки на предприятии	14
1.3 Взаимосвязь конкурентной разведки с экономической безопасностью	24
2 Текущее состояние конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	35
2.2 Организация конкурентной разведки на предприятии	40
2.3 Оценка эффективности конкурентной разведки и степени её взаимосвязи с экономической безопасностью	49
3 Использование результатов конкурентной разведки для развития деятельности в ООО Твоя недвижимость	62
3.1 Выявленные недостатки обеспечения и реализации конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость	62
3.2 Мероприятия по использованию результатов конкурентной разведки для обеспечения экономической безопасности предприятия	67
3.3 Оценка потенциального эффекта от предложенных мероприятий и их влияние на экономическую безопасность ООО Твоя недвижимость	76
Заключение	83
Библиографический список	86
Приложение А Клиентская политика ООО «Твоя недвижимость»	92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования роли конкурентной разведки в системе обеспечения экономической безопасности предприятий рынка недвижимости обуславливается, прежде всего, тем, что конкурентная разведка представляет собой эффективный механизм, посредством которого у предприятий появляется возможность получения необходимой информации о рынке и контрагентах, его участниках. Для большинства коммерческих организаций характерно проведение закрытой информационной политики, обеспечивающей сохранение коммерческой тайны. Соответственно, большая часть информации такими предприятиями скрывается, что не даёт возможности полностью оценить их действия. Однако, существуют подходы, посредством которых даже на основании остающейся информации возможно оценить то, что происходит на предприятиях.

На сегодняшний день меры конкурентной политики реализуются, в основном, лишь на самых крупных предприятиях. Причиной подобного подхода является, прежде всего, то, что лишь наиболее крупные предприятия располагают ресурсами для того, чтобы осуществлять сбор информации и мониторинг рынка, так как для этого необходимы работники соответствующей квалификации. Однако, это не означает, что подобная деятельность не может проводиться малыми предприятиями, так как именно они в наибольшей степени заинтересованы в подобного рода информации, по причине значительного количества конкурентов у них.

Требуется указать на тот факт, что конкурентная разведка представляет собой легальный способ получения информации. Именно легальность даёт право предприятию предпринимать все необходимые меры по получению подобного рода информации. Нелегальные методы разведки могут нанести существенный вред, причём не только тем организациям, в отношении которых проводятся такие мероприятия, но также и самим инициаторам подобного рода деятельности.

В нашей стране конкурентная разведка получила существенное развитие лишь в отдельных отраслях деятельности, в которых, с одной стороны, наблюдается высокий уровень конкуренции и зрелости отрасли, а с другой – высокий уровень динамизма развития, что требует постоянного состояния информированности о деятельности конкурентов. В качестве таких отраслей выступают телекоммуникации, транспортное обслуживание, фармакология и подобные. Именно в них конкурентная разведка приобрела те черты, которые мы видим на практике. Особенно преуспел в конкурентной разведке сектор телекоммуникаций и сотовой связи, для которых крайне быстрая реакция на действия конкурентов является залогом обеспечения постоянства рыночной доли.

Увеличению уровня и качества конкурентной разведки в мире существенно способствовало развитие средств телекоммуникаций и связи. Так, широкое распространение сети Интернет привело к тому, что появилась возможность отслеживать любые действия в информационном пространстве, которые оставляют и сами наблюдаемые компании, и их сотрудники, и их контрагенты. В результате этого появилась комплексная возможность оценки состояния деятельности организаций, выявления не только тех процессов, которые скрываются за категорией коммерческой тайны, но также и процессов, которые не могут быть к ней отнесены, и характеризуют внутреннюю среду предприятия – отношения между сотрудниками, между сотрудниками и менеджментом, политику в отношении клиентов и другие.

Несомненно, конкурентная разведка и в будущем останется инструментом, применение которого будет доступно только крупным компаниям. Однако, отдельные мероприятия могут быть реализованы и более мелкими компаниями. Сюда относятся, прежде всего, мероприятия по определению рекламной активности, по оценке взаимодействия с государственными органами регулирования, соответствие деятельности компаний требованиям законодательства, а также отношение к сотрудникам и соискателям.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе анализа теоретических и практических аспектов реализации конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость сформировать комплекс мероприятий, направленный на повышение её эффективности.

Предмет исследования – организация и особенности конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость.

Объект исследования – конкурентная разведка ООО Твоя недвижимость.

Задачи работы:

- раскрыть сущность конкурентной разведки;
- выявить функции и рассмотреть особенности реализации конкурентной разведки на предприятии;
- определить взаимосвязь конкурентной разведки с экономической безопасностью;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО Твоя недвижимость;
- провести исследование организации конкурентной разведки на предприятии;
- дать оценку эффективности конкурентной разведки и степени её взаимосвязи с экономической безопасностью;
- выявить недостатки обеспечения и реализации конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость;
- сформировать мероприятия по использованию результатов конкурентной разведки для обеспечения экономической безопасности предприятия;
- дать оценку потенциального эффекта от предложенных мероприятий и их влияние на экономическую безопасность ООО Твоя недвижимость.

Временной интервал исследования – 2016-2018 гг.

Информационную базу исследования составили публикации в периодической печати, посвящённые вопросам конкурентной разведки, данные бухгалтерской финансовой отчётности ООО Твоя недвижимость.

1 СУЩНОСТЬ И РОЛЬ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность конкурентной разведки

Дадим определение конкурентной разведки. Несмотря на достаточно длительный период существования данного термина, оно пока не получило признанных определений. Среди наиболее распространённых возможно указать следующие:

- конкурентная разведка (англ. Competitive Intelligence, сокр. CI) – сбор и обработка данных из разных источников, для выработки управленческих решений с целью повышения конкурентоспособности коммерческой организации, проводимые в рамках закона и с соблюдением этических норм (в отличие от промышленного шпионажа);

- конкурентная разведка – это особый вид информационно-аналитической работы, позволяющий собирать обширнейшую информацию о юридических и физических лицах без применения специфических методов оперативно-розыскной деятельности, являющихся исключительной прерогативой государственных правоохранительных органов и спецслужб;

- конкурентная разведка (competitive intelligence) – это узкое направление деловой разведки, которое отвечает основной цели: построению системы взаимоотношений с конкурентами, то есть создания комплекса мероприятий по получению и обработке данных о конкуренте: имущественных, финансовых и управленческих ресурсах, возможностях и уязвимости, а также об оперативных и стратегических планах;¹

- конкурентная разведка – это проводимые на постоянной основе сбор информации и исследования как рынка, так и всей деловой среды с целью выявления реальных и потенциальных факторов, которые влияют или могут повлиять на способность фирмы успешно конкурировать на данном рынке;²

¹ Зеркалов Д.В. Разведка. Книга 1 – Киев: Науковий свит, 2008. С.12.

² Нежданов И.Ю. Аналитическая разведка для бизнеса. М.: Ось-89, 2007. С.7

- онкурентная разведка - маркетинговый инструмент изучения конкурентной среды, представляющий собой целенаправленный сбор информации о конкурентах для принятия управленческих решений по дальнейшей стратегии и тактике ведения бизнеса.³

Анализ данных определений показывает, что конкурентная разведка есть способ, посредством которого существует возможность законными средствами узнать намерения конкурентов, с тем, чтобы вовремя противопоставить им собственные PR-мероприятия.

По мнению Д.В. Зеркалова, место конкурентной разведки в целом в системе коммуникаций организации следующее (рисунок 1).⁴



Рисунок 1 – Место конкурентной разведки в PR-деятельности предприятия

Под деловой разведкой в мире понимается сбор и анализ сведений о партнерах и конкурентах. Родиной современной деловой разведки является Европа – именно здесь в XIX в. были изданы первые учебники, описывающие алгоритмы сбора и анализа информации. Цель деловой разведки состоит в том, чтобы выявить реальное положение дел в корпорациях, определить сильные и слабые стороны их бизнеса. Деловой разведкой занимаются банки,

³ Борисов Н.И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы [Электронный ресурс] URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/competition_scouting.htm

⁴ Зеркалов Д.В. Разведка. Книга 1: Науковий свит, 2008. С.12.

инвестиционные, аудиторские, исследовательские, консалтинговые компании, рейтинговые агентства. Одни делают это в интересах собственного бизнеса, другие – по заданию клиентов. Фактически любое маркетинговое исследование содержит элементы деловой разведки. Деловая разведка носит общественно-полезный характер, поскольку помогает бизнесу – как российскому, так и зарубежному – развиваться, совершенствоваться, идти в регионы. Очевидно, что в ближайшем будущем, когда бизнес станет еще более профессиональным, конкурентным и цивилизованным, деловая разведка будет уже рассматриваться как необходимое условие обеспечения стратегической устойчивости, конкурентоспособности и экономической безопасности организации.

Кроме того, конкурентная разведка взаимодействует с маркетинговой разведкой – комплексом мероприятий, направленных на изучение действий конкурентов по продвижению своей продукции на рынке.

Основное назначение конкурентной разведки состоит в том, что с её помощью бизнесмен страхует себя от необходимости действовать вслепую и принимать неадекватные решения, которые могут ему дорого обойтись.

Конкурентная разведка завоевывает популярность во всем мире. Крупнейшие компании США, Европы и Японии создали у себя специальные информационно-аналитические отделы и связывают с ними значительную долю своего делового успеха. В 1986 году была создана международное Общество Профессионалов Конкурентной Разведки (SCIP), которым накоплен огромный практический и методический материал по этому направлению.

Конкурентная разведка особенно необходима работающим в России компаниям, вследствие несовершенства и неполноты деловой информации. По мере возрастания экономической конкуренции возрастает роль конкурентной разведки в том, чтобы помочь лучше понять своих конкурентов, их и свои сильные и слабые стороны. Завтрашние лидеры рынка уже сейчас начали гонку повышения компетентности, значительного сокращения сроков разработки новых видов продукции, ее поставок, всемерного повышения качества всеми

возможными путями и достижения огромных преимуществ путем быстрого создания альянсов и заключения партнерских соглашений.

Сегодня управляющие корпораций и менеджеры бизнес подразделений не могут позволить себе оказаться в условиях неполной или, что еще хуже, неточной информации о том, куда планируют двигаться их конкуренты, или о том, как те, кто сегодня не являются конкурентами, быстро (и скрытно) завоёвывают свою долю рынка.

За последние десятилетия появились абсолютно новые знания о принципах, практике и технике бизнеса. Они позволяют понять, как и почему конкуренты ведут себя так, а не иначе, и, что еще важнее – проектировать будущий статус и положение сегодняшних конкурентов. Основным законом бизнеса текущего периода является отсутствие зависимости между сегодняшним успехом и завтрашним устойчивым положением фирмы.

Основным объектом конкурентной разведки является информация. Её структура представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура информации в конкурентной разведке

К качественным характеристикам информации относятся:

- достоверность (корректность) информации – мера приближенности информации к первоисточнику или точность передачи информации. Так, предложения, передаваемые через третьих лиц в устной форме, как правило, мало соответствуют действительности;

- объективность информации – мера отражения информацией реальности. В оперативном плане подразумевает информацию, очищенную от искажений (системных дефектов получения и передачи, действий возможной злой воли, а

также субъективных искажений психологического плана). Однако, даже после процедур очистки неправомерно считать информацию абсолютно объективной.

- однозначность.

Наряду с объективностью информация должна быть однозначной, то есть не допускать возможности значимых трактований. В то же время, необходимо помнить, что достоверная информация, даже если она объективна, не всегда является пригодной для окончательных выводов и решений, ибо сама объективность – многозначна. Оценивать объективность информации можно только в вероятностных категориях: «весьма вероятно... вероятно... маловероятно...» и т. д.

На практике для оценки качества полученных сведений применяются более простые и удобные характеристики. В первую очередь они касаются источников и каналов получения информации.

Достоверность источника (чистота) – степень приближенности источника к месту зарождения информации. Когда вы имеете дело с источником информации или информированным лицом, достоверность источника часто порочно подменяется субъективно сложившимся между вами уровнем доверия.

Абсолютно достоверной информации от «информированных» источников не бывает по следующим причинам:

- источник может владеть только той информацией, доступ к которой имеет. Мнение источника должно быть отделено от имеющихся у него фактов. Иногда бывает, что авторитет источника подменяет собой его реальные возможности;

- не владея специальными знаниями, источник может стать жертвой дезинформации или злостного обмана третьей стороной.

Кроме того, применительно к информации применяется понятие порядка. Порядок информации – в зависимости от количества передаточных звеньев между первоисточником и вами информация может быть первого (пикового – самого высокого) порядка, второго, третьего и более низких. По мере падения высоты падает достоверность. В бизнесе, например, бизнес-план за всеми

подписями и печатями, переданный лично директором предприятия в оригинале может быть информацией первого порядка. Сообщения в средствах массовой информации об этом плане – информация второго, а то и третьего или четвертого порядка в зависимости от того, сколько лиц последовательно передало её. Чем больше порядок информации, тем больше искажений в неё вносится.

К количественным характеристикам относятся:

- полнота информации. Полнота информации отражает исчерпывающий характер соответствия полученных сведений целям разведки. Полнота информации определяет, в том числе, и то, какие возможности по её использованию будут представляться;

- релевантность информации. Релевантность информации – количественная характеристика, отражающая степень приближения информации к существу вопроса или степень соответствия информации поставленной задаче. В оперативном плане представляет долю нужной нам информации в общем объеме полученной.

К ценностным характеристикам информации относятся:

- стоимость информации. Стоимость информации определяется уровнем накладных расходов по факту ее получения. Особенностью стоимости информации является то, что для сильно защищённой информации прямые и накладные расходы на её получение могут быть очень значительными;

- актуальность информации. Актуальность информации представляет собой важность информации для обеспечения проекта. Актуальность информации как её фактор применима в тех случаях, когда ценность информации убывает со временем. Для информации, которая не имеет значительных колебаний стоимости, актуальность информации, как правило, постоянна и не зависит от времени. Например, планы развития корпорации-конкурента на следующий год актуальны в течение периода, предшествующего данному году и частично – в данный год. В то же время, актуальность научного

открытия или изобретения, запатентованного в установленном порядке актуальна практически во всём периоде действия патента.

Разведывательная и контрразведывательная деятельность осуществляется непрерывно, так как информация, какой бы она ни была достоверной на текущий момент, со временем теряет свою ценность, и поэтому ее необходимо периодически перепроверять и актуализировать. В связи с понятием актуальности возможно выделить три уровня, на которых потеря информации идёт с различной скоростью:

- оперативная информация. Оперативная информация представляет собой информацию о текущих действиях тех или иных экономических субъектов. Оперативная информация теряет ценность примерно по 10% в день (например, в случаях перехвата предложения конкурентами, краткосрочного кредитования, предложения приобрести партию товара в срок до 1 месяца);

- тактическая информация. Тактическая информация представляет собой информацию, которая отражает деятельность экономических субъектов в краткосрочном (до 1 года) периоде, и отражает их видение отношений взаимодействия в этот период. Информация тактического характера (сведения о крупных клиентах и торговых партнерах, взаимоотношениях между поставщиками и заказчиками) теряет ценность примерно по 10% в месяц;

- стратегическая информация. Стратегическая информация является информацией, которая отражает мнение фирмы о том, каких целей оно должно достигнуть в долгосрочном периоде (3 года и более). Стратегическая информация о неизменных объектах (промышленная инфраструктура, природные ресурсы) теряет ценность примерно по 15 % в год.

Ценность информации может уменьшаться со временем в связи с изменением обстановки или в связи с возможно происшедшими изменениями, вследствие которых информация не может быть уверенно использована.⁵

⁵ Плэтт В. Информационная работа стратегической разведки. М.: Инфра-М, 2011. С.368

Поэтому в выходных информационных и аналитических документах в обязательном порядке необходимо учитывать и указывать временной интервал, в течение которого действительны те или иные оценки.

Проведённое в пункте 1.1 исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

- конкурентная разведка представляет собой деятельность, ориентированную на выявление намерений конкурентов в части экономической деятельности;

- конкурентная разведка является частью деловой разведки и связана с маркетинговой разведкой, как деятельностью по выявлению маркетинговых инициатив и способов продвижения и реализации товара;

- основным объектом конкурентной разведки является информация. К ней предъявляются требования достоверности, объективности, однозначности, полноты, релевантности, а также стоимости и актуальности;

- особенностью конкурентной разведки является постоянное устаревание информации, что необходимо учитывать при разработке соответствующих мероприятий.

1.2 Функции и реализация конкурентной разведки на предприятии

Основными задачами конкурентной разведки на предприятии являются следующие:

- обеспечение таких условий руководителю предприятия, определяющему политику компании, чтобы он в любой момент времени знал объективное и точное положение своего предприятия в окружающем мире, степень благоприятности данного положения;

- обеспечить определение и выявление всех угроз или возможностей для конкретного предприятия в окружающем мире, а также сформировать механизмы, способные подать сигнал о существенном изменении (ухудшении) текущего состояния предприятия. Причем этот сигнал должен быть подан как можно раньше, пока ситуация не стала очевидной для всех, что позволит руководителю иметь достаточный запас времени для оценки ситуации и

использования шанса либо защиты от опасности.⁶

Можно выделить следующие функции конкурентной разведки:

- изучение деятельности конкурентов и конкурентной среды;
- проверка надежности деловых партнеров;
- сбор информации в сети Интернет и мониторинг СМИ;
- исследование и оценка рынков или целых регионов (совместно с другими отделами, например, маркетинговым);
- прогнозирование изменения ситуации на рынке и действий конкурентов;
- выявление новых или потенциальных конкурентов;
- оказания помощи руководству в процессе перенимания положительного опыта других компаний;
- оказание помощи специалистам других отделов в оценке перспектив приобретения или открытия нового бизнеса;
- получение информации законным путем и анализ новых технологий, продуктов или процессов которые могут существенно повлиять на бизнес компании;
- выявление слабых сторон конкурентов;
- совместно со службой безопасности выявлять потенциальные источники утечки конфиденциальной информации внутри компании.⁷

В западной литературе процессы, описывающие сбор, обработку, анализ и распространение разведывательной информации среди потребителей, принято называть разведывательным циклом.

Структура разведывательного цикла в рамках конкурентной разведки представлена на рисунке 3.

⁶ Ющук Е.И. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. М.: Вершина, 2006. С.24.

⁷ Миркин С. Конкурентная разведка или промышленный шпионаж // Ваш бизнес. 2011. №12. С.56-58.



Рисунок 3 – Структура разведывательного цикла

Классический разведывательный цикл реализуется на трёх уровнях – стратегическом, тактическом и оперативной.

Для всех данных уровней цепочка выполняемых действий стандартна, разница заключается в уровне собираемых данных, обрабатываемой информации и выдаваемых потребителю знаний.

Структура разведывательного цикла представлена на рисунке 4.

Следует также отметить тот факт, что результатом разведывательного цикла в рамках конкурентной разведки является формирование новых задач на основе уяснения руководством предприятия полученной информации, а также формирование необходимых мероприятий, ориентированных как на парирование угроз, так и на развитие преимуществ, выявленных в процессе конкурентной разведки.

Конечным результатом процесса конкурентной разведки является разведывательный продукт. Ввиду того, что данный продукт является продуктом анализа и синтеза, базирующимся на переосмыслении имеющейся информации, он также имеет срок своего применения, что накладывает ограничения на его применение после определённого срока.

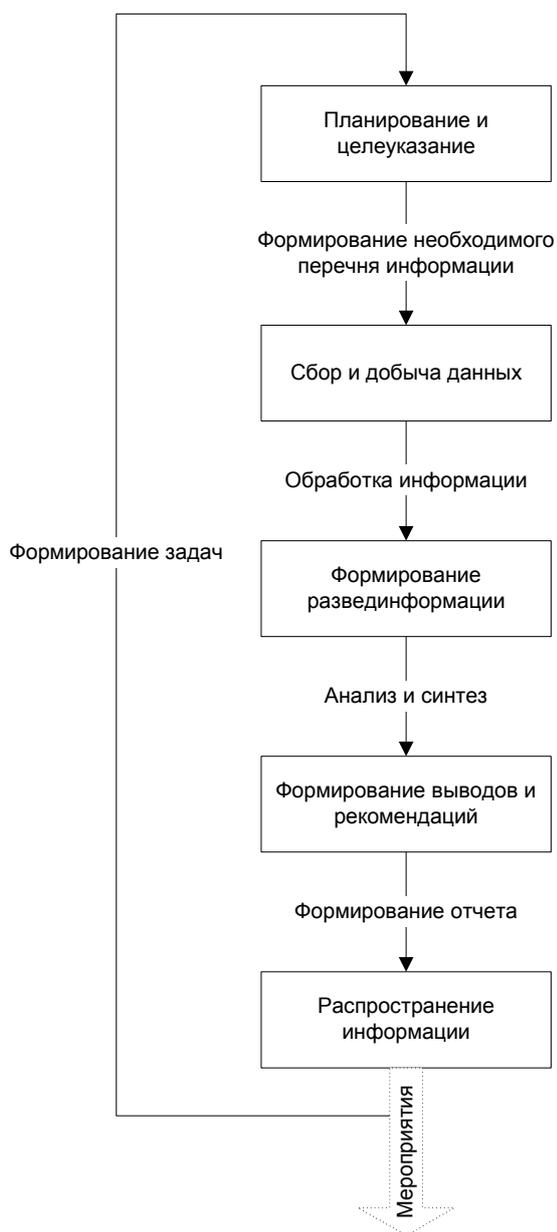


Рисунок 4 – Структура разведывательного цикла

Рассмотрим данные этапы более подробно.

- планирование и целеуказание. Система экономической разведки и контрразведки очень часто должна эффективно работать в условиях, когда еще не известно, какие решения и на основе чего потребуются принимать. В этих условиях очень важным является выявление потенциальных угроз и возможностей, а также наличие у лиц, устанавливающих цели и задачи видения направлений развития текущей ситуации.

Для целенаправленного добывания разведывательной и

контрразведывательной информации соответствующие службы предприятия разрабатывают разведывательный план, в котором указываются основные цели сбора информации, потребности в информации, возможные источники для каждой задачи, а также силы и средства конкурентной разведки (штатные или дополнительно запрашиваемые у руководства предприятия) для выполнения этих задач. Поставленные задачи нацеливают исполнителей на добывание той информации, которая необходима руководителю предприятия для принятия обоснованного решения при планировании финансово-хозяйственной деятельности.

Основными принципами планирования разведывательной деятельности являются:

- определение цели проведения разведывательности;
- определение потребности субъекта экономической деятельности в информации для достижения этих целей;
- определение источников получения необходимой информации.⁸

Последовательность планирования конкурентной разведки обуславливается важностью установленных целей, и осуществляется следующим образом (рисунок 5).

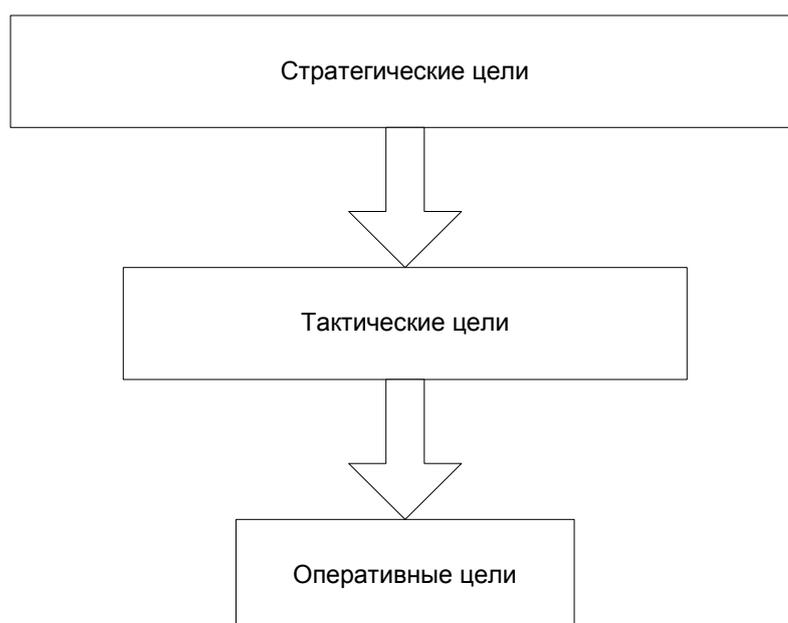


Рисунок 5 – Последовательность планирования целей в конкурентной разведке

⁸ Хант Г., Заргарьян В. Разведка на службе вашего предприятия. Киев, 1992. С.19.

Как демонстрирует практика, цели сбора информации жестко связаны в иерархическую структуру. Каждая цель предопределяется целью высшего порядка, оставаясь при этом автономной по характеру своих потребностей и источников информации. Так, после стратегической цели следует тактическая цель, а за ней – оперативная цель. Каждой из этих целей соответствуют различные потребности в информации и, следовательно, разные источники информации.

Управление организацией также включает как минимум два уровня:

- управление текущей деятельностью предприятия;
- управление его стратегическим развитием.

Результаты принятых решений по данным вопросам проявляются по-разному: оперативно-тактические – в самое ближайшее время, стратегические – в будущем.

Правильное определение целей на каждом уровне позволяет правильно определить потребности в информации и одновременно источники ее получения.

Стратегический уровень – сбор и анализ стратегической информации о глобальных процессах в экономике, политике, технологии и прочих направлениях, которые могут оказать какое-либо влияние (положительное или негативное) на развитие предприятия.

Цель стратегического уровня принятия решения (создание нового производства, выпуск инновационного продукта, оказание новой услуги и прочие) заключается в определении направления дальнейшего развития предприятия. Эти решения определяют потребность сориентироваться на рынке и проанализировать перспективы его развития, то есть разглядеть еще не заполненные конкурентами рыночные ниши.

Необходимо отметить, что стратегическое управление в РФ на сегодняшний день развито достаточно слабо, и используется, преимущественно, достаточно крупными организациями. В то же время значительное количество средних и большинство мелких предприятий не

имеют планов стратегического развития, что существенно снижает их возможности по противостоянию внешним воздействиям экономического характера, прежде всего – со стороны конкурентов.

Однако серьезный бизнес рассчитан на долгие годы, и то, к чему предприятие подойдет в своем развитии через пять-десять лет, необходимо не только планировать, но и скрупулезно просчитывать заранее. Какие политические объединения поддерживать, а какие не стоит, в каких «громких» делах участвовать, а от каких желательно держаться подальше, несмотря на всю их внешнюю привлекательность – информацию к размышлению для ответов на эти важные вопросы, стоящие перед руководством предприятия, и должна дать стратегическая составляющая экономической разведки.

Оперативно-тактический уровень – сбор и анализ оперативно-тактической информации для принятия руководством обоснованных решений по текущим проблемам предприятия.

Цель оперативно-тактического уровня принятия решения (например, строительство или приобретение здания под новый цех, обучение персонала для выпуска новой продукции или оказания новой услуги) – зная направление дальнейшего развития, выбрать оптимальный путь его достижения и минимизировать затраты движения по этому пути.

Начинать работу подразделения конкурентной разведки необходимо с установления целей данной работы, а также установления постоянного контакта с внешней средой и с руководством предприятия, принимающим управленческие решения. Основная цель существования подразделения экономической разведки в структуре предприятия – это постоянная необходимость оптимального воздействия на внешнюю среду с целью получения максимальной прибыли.

Однако, по мнению специалистов, универсального перечня разведывательной информации для хозяйствующих субъектов не существует, так как то, что является полезной информацией для одного предприятия, для

другого может быть просто информационным шумом, то есть информацией, не пригодной для принятия управленческих решений;

- сбор – добывание данных. Добывание данных происходит в процессе осуществления информационно-поисковой работы (ИПР). ИПР – это получение интересующих руководство предприятия сведений, осуществляемое путем разведывательного опроса, наведения справок, наблюдения, использования аппарата доверительных помощников, внедрения оперативного работника в интересующую сферу или инфраструктуру окружающей хозяйствующий субъект среды.

В отличие от информационно-поисковой работы, процесс добывания интересующих данных методами аналитической разведки как бы «отчужден» от первичных источников и в некотором смысле может рассматриваться как вторичный по отношению к первому виду поисковой работы. Вместе с тем, возможна иная ситуация, когда определенным образом систематизированные сведения, оформленные в соответствующей форме (отчетов, справок, докладов, публикаций и прочей информации), могут создавать основания для начала информационно-поисковой работы, выступать в качестве исходных данных, предваряющих информационно-поисковую работу, ориентируя ее на конкретных лиц и события, связанные со сферой и инфраструктурой окружающей хозяйствующий субъект среды.

На этом этапе разведывательного цикла должно быть задействовано как можно больше независимых источников информации;

- обработка разведывательных данных – превращение их в разведывательную информацию. При обработке собранной разрозненной информации применяются аналитические методы, во многом сходные с теми, что используются при решении научных проблем. Процесс обработки информации включает ряд операций, которые можно классифицировать как учет, отбор, верификацию и оценку.

Учет (систематизация) – операция по сути механическая, полученная информация группируется по общности освещаемых вопросов, регистрируются

источники и время ее получения. После такой систематизации удобнее отбирать информацию, необходимую для решения поставленной задачи.

Затем добытые материалы проверяются или верифицируются, то есть оцениваются в отношении надежности источника их получения, времени, прошедшего с того момента, когда они были получены, их достоверности и точности по сравнению с уже имеющейся информацией по данному вопросу.

Так как разведанные могут поступать в значительном количестве, для эффективного доступа к ним необходимо создание компьютерных банков данных.

Выдача потребителям информации, а не знаний является неполным разведывательным циклом, который также имеет право на жизнь в определенных ситуациях, не требующих глубокой проработки;

- анализ и синтез разведывательной информации – превращение ее в знания – выводы и рекомендации. Конечный этап – получение выводов и рекомендаций, этот процесс имеет два принципиально разных этапа: анализ данных для получения вывода и синтез рекомендаций, то есть превращение разведывательной информации в знания в соответствии с требованиями заказчика (потребителя).

Так, например, анализ имеющейся информации о конкуренте, активности его кадровой и экономической политики должны вскрыть причины этих изменений. Затем проанализированную информацию обобщают с тем, чтобы выявить причинно-следственные взаимосвязи.

По завершении этих операции делаются выводы. К сожалению, не всегда из-за характера имеющейся информации можно всесторонне аргументировать свои выводы. Особенно когда эти выводы касаются вероятных действий конкурентов.

В таком случае прибегают к помощи гипотез. Хорошая гипотеза должна предполагать наличие нескольких контрольных наблюдений, которые объективно должны ее подтвердить. И только после того как такие факты,

подтверждающие гипотезу, будут собраны, можно будет говорить о каких-либо обобщениях.

После того как выводы сформулированы, наступает черед рекомендаций. Наличие рекомендации после вывода – это высокий класс работы, однако осторожность тут нужна двойная. Ведь всю блестяще проделанную работу можно перечеркнуть одной безграмотной рекомендацией.

Рекомендация – это логическое завершение информационно-аналитической работы;

- распространение – получение знаний конечным потребителем.

Окончательные выводы и рекомендации в ясной и сжатой форме доводятся до заинтересованных инстанций, обычно это непосредственное руководство службы безопасности, первое лицо хозяйствующего субъекта или совет директоров предприятия, а когда это целесообразно, то руководство партнеров и контрагентов.

Локальная компьютерная сеть, связывающая различные подразделения предприятия, кардинально решает проблему своевременного распространения открытых (несекретных) информационных документов.

Информация оперативно-тактического и стратегического характера должна поступать к должностным лицам, занимающимся планированием и несущим ответственность за принятие решения, согласно имеющемуся у них допуску к конфиденциальной информации.

Необходимо не только обеспечить полученной информацией всех заинтересованных лиц, но и одновременно обеспечить контроль за ее целевым использованием. К ознакомлению с конфиденциальными разведывательными документами сотрудники предприятия могут быть допущены только после прохождения проверки на лояльность и в случае имеющейся на то производственной необходимости.

Несмотря на все вышеприведенные профилактические меры, в разведывательном документе не должно быть ссылок на источник получения информации, поскольку это может привести не только к конфликтной

ситуации, но и к его потере. Особо конфиденциальная информация должна выдаваться только первому лицу предприятия.⁹

Проведённое в пункте 1.2 исследование функций и реализации конкурентной разведки на предприятии позволяет сформулировать следующие выводы:

- целями конкурентной разведки являются обеспечение объективной оценки состояния предприятия, а также выявление угроз и возможностей предприятия на рынке;

- конкурентная разведка реализуется в виде трёхуровневого (на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях) многоэтапного мероприятия – разведывательного цикла;

- сбор информации о конкурентах в рамках конкурентной разведки должен реализовываться, исходя из заданных целей. При этом, как правило, конкретные способы достижения данных целей в рамках конкурентной разведки не определяются, что предполагает высокий элемент самостоятельности работников, действующих на данном направлении.

1.3 Взаимосвязь конкурентной разведки с экономической безопасностью

Конкурентная разведка предприятия может оказывать существенное влияние на его экономическую безопасность. Однако, данное влияние ориентировано не на достижение краткосрочных результатов, а предполагает, что и конкурентная разведка, и деятельность по обеспечению экономической безопасности являются составными и неотъемлемыми частями системы стратегического планирования организации.

Формирование оптимальной стратегии бизнеса предполагает, что действующие на рынке компании нацелены на наиболее эффективное использование имеющихся у них ресурсов, с целью реализации предоставляемых им рынком возможностей. Это возможно лишь тогда, когда предприятие изыщет уникальные конкурентные возможности, отличающие её

⁹ Доронин А.И. Бизнес-разведка. М.: Ось-89, 2003. С.18

от других компаний. Исходя из этого, процесс формирования конкурентных преимуществ возможно представить в виде следующих действий:

- выявление относительной конкурентной позиции;
- оценки собственно рынка фирмы;
- анализ возможностей внешней среды.¹⁰

Исходя из этого, при принятии стратегических решений необходимо перейти от широкого рассмотрения альтернатив, к более узким сценариям. Такой переход предполагает взаимодействие всех заинтересованных подразделений между собой, а также выработку обоснованных приоритетов действий в достижении целей компании, причём как в целом, так и в отношении каждого подразделения в частности.

По результатам реализации такого сценария формируется структура стратегии фирмы. В границах данной стратегии возможно проведение мероприятий по разработке детальных мероприятий для каждого участвующего функционального подразделения, а также конкретных действий.

Результатом этого будет являться повышение способности фирмы к конкуренции на рынке за счёт двух ключевых факторов:

- способность выявлять и определять на будущее действие конкурентных сил, а также их влияние на экономическую безопасность;
- формирования у фирмы возможностей по мобилизации необходимых ресурсов с рынка и эффективного управления ими с целью достижения выбранной конкурентной стратегии.

В качестве ключевого элемента в рассмотренном процессе является поиск необходимых источников информации для того, чтобы принимать требуемые управленческие решения в части обеспечения экономической безопасности. Наиболее важной является деловая информация, которая обеспечивает, прежде всего, формирование, сохранение и дальнейшее увеличение конкурентных

¹⁰ Таганов Д. Информация как основной фактор формирования конкурентной стратегии // Корпоративный менеджмент. 2013. №1. С.37

преимуществ компании, что является необходимым условием обеспечения экономической безопасности.

Структурирование информации, которую использует компания в процессе принятия стратегических решений по обеспечению собственной экономической безопасности в рамках конкурентной стратегии возможно представить следующим образом (рисунок 6).

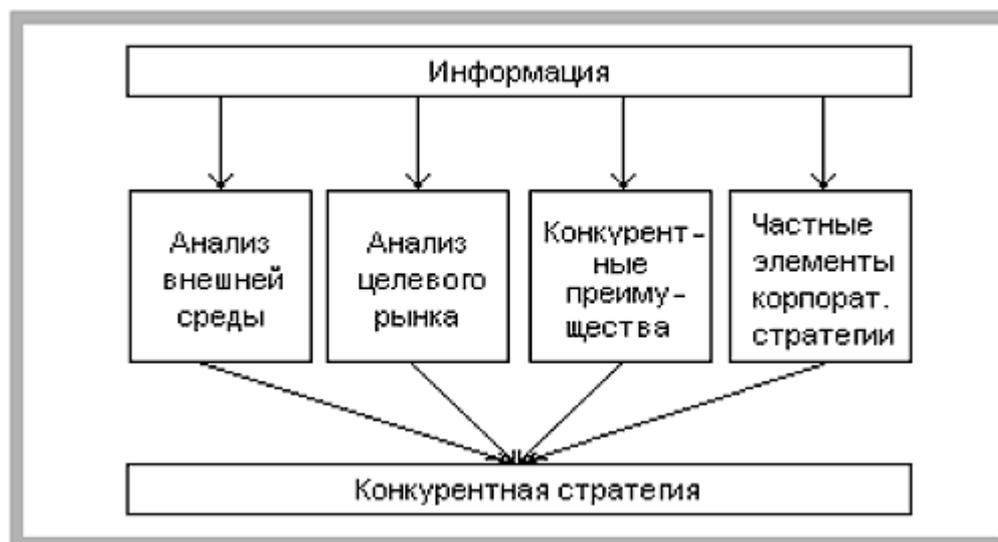


Рисунок 6 – Структурирование информации для принятия конкурентной стратегии

Первый и наиболее очевидный источник информации для компании – анализ внешней среды и целевых рынков. Данная информация позволяет оценить, насколько сильно влияет тот или иной аспект на организацию различными силами, и какое влияние является критичным для экономической безопасности. Здесь наиболее часто используется модель 5 сил М. Портера, позволяющая рассматривать влияние экономических, политических, социальных, коммерческих и регулирующих сил.

Наряду с информацией из внешней среды, внутри фирмы также циркулируют потоки, влияющие на экономическую безопасность организации. Формирование этих потоков обуславливается проводимыми аналитическими изысканиями, умозаключением лиц, принимающих решения по тем или иным ключевым аспектам функционирования фирмы.

Та информация, которая касается процессов формирования конкурентных преимуществ, даёт возможность предприятию получать объективные данные по конкурентному положению данного предприятия на рынке. При этом, она оказывает непосредственное влияние на частные элементы конкурентной стратегии фирмы:

- ценовую стратегию;
- производственную стратегию;
- стратегию распределения.

Соответственно, информация о конкурентных преимуществах непосредственно влияет на финансово-производственные характеристики предприятия, а через них – на его экономическую безопасность.

Поступление внешней информации в компанию осуществляется разными каналами. Попадание информации в компанию приводит либо к её постоянному циркулированию в ней, либо к оседанию в каком-либо одном подразделении, либо к ней применяются меры по ограничению доступа (засекречивание). Ещё одним вариантом является игнорирование информации ввиду её нерелевантности.

Обеспечение экономической безопасности в рамках реализации конкурентной стратегии предполагает контроль источников информации, поступающей на предприятие. При этом, такая информация должна быть в максимальной степени использована. Фактически, можно говорить о том, что в рамках конкурентной стратегии образуется выделенный канал «конкурентная разведка – экономическая безопасность», ввиду прямого влияния информации на деятельность фирмы. В случае наличия в компании эффективной системы работы с информацией это приводит к её автоматической обработке и анализу, формированию необходимых выводов и корректировке конкурентной стратегии, что положительно сказывается на деятельности организации в будущем.

По мнению Е.Л. Ющука, «... конкурентная разведка – это механизм, который позволяет компании составить хороший стратегический план и

выполнить его, даже если окружающая действительность кардинально изменится. Если эти изменения окажутся настолько серьезными, что поставят под угрозу выполнение стратегического плана, то конкурентная разведка предупредит об этом его авторов заранее, и у них будет время скорректировать его».¹¹

В качестве основных направлений конкурентной разведки на предприятии, которые оказывают максимальное воздействие на уровень его экономической безопасности, выступают:

- предсказание изменений на рынке. В том случае, если компания активно мониторит рынок, на котором она сейчас работает, для неё ситуации неожиданностей являются редкими. При этом, особенностью анализа текущего рынка достаточно проста организационно, не требует больших затрат материальных, временных или трудовых ресурсов. В том случае, если такой мониторинг не проводится, вполне возможны ситуации, к которым фирма не будет готовой. Результатом данного развития событий будет являться существенное увеличение затрат на их парирование.

Классическим примером такого развития ситуации является развитие американского автомобильного рынка в 1970-х гг. В этот период «Большая тройка» американских производителей автомобилей столкнулась с ситуацией активной экспансии японских автомобилей на свой рынок. Результатом этого стало фактическое банкротство компании «Крайслер», которую удалось спасти только за счёт государственной помощи;

- предсказание действий конкурентов и поставщиков. В данном направлении деятельности роль конкурентной разведки сводится к тому, чтобы предсказать возможные направления действий конкурентов и поставщиков предприятия. При этом, роль экономической безопасности проявляется в том, чтобы, с одной стороны, упредить негативные последствия от таких действий, а с другой – принять ответные действия, нацеленные на парирование данных угроз;

¹¹ Юшук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей: Вершина, 2006. С.48.

- выявление новых или потенциальных конкурентов. Данное направление деятельности позволяет либо создать барьеры для их выхода на рынок, либо упредить такими действиями, которые бы не привели к снижению уровня экономической безопасности компании.

Так, практика конкурентной разведки показывает возможность выявления потенциальных конкурентов задолго до их выхода на рынок, за счёт анализа подготовительных мероприятий, проводимых ими. При этом, такое выявление, как правило, не требует доступа к конфиденциальной информации конкурента, а осуществляется на анализе открытых данных;

- отслеживание информации, связанной с патентами и лицензиями. Особенностью конкурентной разведки является возможность поиска необходимой информации, использование которой может оказаться критически важной для одной или другой стороны. Наибольшее значение здесь имеет информация о патентах и лицензиях, что даёт право их владельцу исключительного пользования ими на протяжении сроков патентной или лицензионной защиты. Это позволяет проводить мероприятия по обеспечению экономической безопасности опираясь на положения законодательства о патентах и лицензиях.

Кроме того, возможно обнаружение перспективных идей и направлений деятельности, что при оперативной деятельности соответствующих служб предприятия позволяет перекрыть доступ к их использованию со стороны конкурентов. Результатом данного развития событий является получение конкурентных преимуществ и отсечение конкурентов от рычагов влияния на компанию. Наиболее часто такая ситуация наблюдается на мировых рынках, однако, нередко подобные ситуации и на национальных рынках.

- создание нового бизнеса. Меры конкурентной разведки позволяют оценить возможности создания предприятием новых направлений бизнеса. Кроме того, роль конкурентной разведки при этом также состоит в выявлении критичных аспектов нового бизнеса, которые могут негативным образом

повлиять на экономическую безопасность фирмы. Здесь конкурентная разведка позволяет решить принципиальный вопрос о целесообразности такого бизнеса;

- взгляд на свой бизнес «со стороны». Данный аспект деятельности конкурентной разведки предполагает оценить взгляд конкурентов на фирму, а следовательно, понять логику их действий и намерений. Понимая это, органы обеспечения экономической безопасности могут предпринимать те или иные решения, обосновываясь на данном взгляде.

Для крупных фирм, добившихся значительных результатов, достаточно распространена практика представления о деятельности компании и её руководства как непогрешимых и всесильных. Однако, в подавляющем числе случаев это не так. Задача конкурентной разведки здесь состоит в том, чтобы выявить места необоснованного оптимизма, либо, напротив, пессимизма менеджмента компаний по отношению к её деятельности. Корректировка деятельности фирмы при этом, исходя из повышения уровня финансовой устойчивости, является прерогативой служб экономической безопасности.

Будучи нацеленной на выявление новинок на рынке в любом их проявлении, конкурентная разведка незаменима в случае оценки соответствия методов ведения бизнеса текущим условиям рынка;

- превращение слабостей в конкурентные преимущества. Конкурентная разведка позволяет выявить конкурентные слабости фирмы. Превращение их в конкурентные преимущества достигается за счёт комплексной работы и подразделений конкурентной разведки, и подразделений экономической безопасности, и подразделений, реализующих основную деятельность на фирме;

- обнаружение изменений и реагирование на них раньше, чем станет поздно это делать. Конкурентная разведка в значительной степени реализует свои функции в части предотвращения репутационного вреда, так как позволяет выявить предпосылки к нему до реализации соответствующих рисков. Здесь она контактирует с подразделениями маркетинга и PR в компании;

- выявление слабостей конкурента и недомолвок в его рекламе. В рыночной экономике большинство действий предприятий находятся под неусыпным надзором его конкурентов, а также государства. В результате этого, органы конкурентной разведки, будучи органами первой линии реакции на изменения настроений на рынке, могут в значительной степени убрать риски для себя, а также выявить риски у конкурента, с целью их использования для подрыва его конкурентного преимущества;

- сбор информации о партнерах и клиентах. Подразделения конкурентной разведки могут накапливать в своей деятельности значительные объёмы информации о деятельности партнёров и клиентов. При этом, в рыночных условиях невозможно навсегда закрепить за собой клиента, в связи с чем необходимо постоянное получение информации о его состоянии и перспективах работы с компанией. Это позволит сократить убытки, связанные с невозможностью продолжения сотрудничества с клиентами, а также обеспечивает финансовую и экономическую безопасность, в том числе, от банков-банкротов.

В качестве дополнительных направлений, в которых действует конкурентная разведка на предприятии, возможно указать следующие:

- возможность учиться на успехах и ошибках других компаний. Конкурентная разведка предоставляет информацию не только о намерениях конкурентов, но также и об их успехах. Заимствование чужого опыта позволяет сократить издержки на внедрение новшеств, хотя это и не всегда эффективно. При этом, конкурентная разведка в значительной степени ориентируется на внешние проявления успеха, что не даёт в полной мере понять глубинные аспекты принятия тех или иных решений;

- оценка целесообразности приобретения нового бизнеса. Конкурентная разведка в значительной степени реализует свой потенциал именно в части операций по приобретению новых видов бизнеса. Для продавцов бизнеса необходимо как можно дороже его продать, в результате чего они могут скрывать негативную информацию от покупателей. Кроме того, с помощью

различных манипуляций, например, на рынке ценных бумаг, возможно завышение реальной их стоимости. В этих условиях задача конкурентной разведки – поставить информацию о реальном положении дел для того, чтобы органы экономической безопасности проанализировав, выдали заключение о целесообразности подобных сделок и их влияния на будущее состояние компании. Особое значение это имеет в случае, если покупается компания-стартап, либо убыточная компания;

- изучение новых технологий, продуктов и процессов, которые могут повлиять на бизнес компании. Роль конкурентной разведки здесь состоит в том, чтобы выявить возможные технологии, продукты и процессы, которые могут быть использованы для повышения эффективности бизнеса компании. При этом, задача подразделений конкурентной разведки состоит в том, чтобы выявить данные технологии, оценка их применимости даётся профильными подразделениями компании. Особое значение данная деятельность имеет в наукоёмких отраслях, таких, как IT или фармацевтика. Это позволяет экономить на разработках;

- изучение политических, законодательных или регуляторных изменений, которые могут повлиять на бизнес. Данная деятельность в компании проводится с привлечением юридических служб, служб управления рисками и прочих. Задача взаимодействия органов конкурентной разведки – формирование упреждающих мероприятий, с целью снижения возможного ущерба разных видов – репутационного, штрафов от государства и поставщиков и прочих;

- помощь в использовании новейших инструментов менеджмента. Конкурентная разведка позволяет выявить новые технологии использования информации на предприятии, а также новых технологий управления. Одним из важных аспектов применения конкурентной разведки состоит в том, что она является обязательным условием функционирования системы всеобщего управления качеством (TQM), так как с помощью конкурентной разведки обеспечивается формирование входящего информационного канала,

используемого как результат реакции общества на продукцию компании. Без использования конкурентной разведки внедрение и эффективная работа TQM невозможна;

- выявление потенциальных источников утечки конфиденциальной информации через сотрудников компании. Данный аспект деятельности конкурентной разведки напрямую связан с экономической безопасностью. Влияние мнения отдельных сотрудников на деятельность фирмы в социальных сетях и Интернете могут быть сопоставимы по силе с влиянием самой фирмы. При этом, мнение отдельных сотрудников может не совпадать с мнением руководства фирмы, а их негативные комментарии на деятельность фирмы, оставленные анонимно могут подрывать её репутацию. Кроме того, излишний уровень общения сотрудников организации в социальных сетях может формировать условия для утечки конфиденциальной информации конкурентам компании.

В целом, основной упор конкурентная разведка делает на маркетинговой деятельности предприятия. Однако, не замыкается в ней, обеспечивая в рамках стратегического планирования поставку информации органам, обеспечивающим экономическую безопасность компании. Основная сфера конкурентной разведки – предоставление необходимой информации и её первичный анализ, результаты которого могут использоваться на тех или иных направлениях деятельности компании.

Проведённое в пункте 1.3 исследование влияния конкурентной разведки на маркетинговую деятельность предприятия, позволяет сформулировать следующие выводы:

- конкурентная разведка обеспечивает стратегическую поддержку деятельности предприятия в части обеспечения его информацией, поступающих из значительного количества источников;

- кроме того, конкурентная разведка формирует канал поставки информации из внешней среды, что даёт возможность задействовать полученную информацию для обеспечения экономической безопасности. При

этом, конкурентная разведка нацелена на объективную информацию о среде, ввиду того, что часть информации может замалчиваться конкурентами и другими субъектами рынка;

- органы экономической безопасности могут являться инициаторами деятельности органов конкурентной разведки по выбранным направлениям функционирования предприятия, формируя заказ на ту или иную информацию о внешней среде.

В целом по исследованию сущности и роли конкурентной разведки в маркетинговой деятельности предприятия, проведённому в главе 1, возможно сформулировать следующие выводы:

- конкурентная разведка нацелена на добычу информации законными средствами, с тем, чтобы выявить намерения конкурентов, с целью реализации противодействующих им PR-мероприятий;

- конкурентная разведка имеет в качестве объекта информацию, которая получается путём использования разведывательного цикла. Данная информация используется для стратегических, тактических и оперативных PR-действий предприятия;

- экономическая безопасность и конкурентная разведка формируют взаимосвязанную систему органов, функционирование которой позволяет, с одной стороны, выявить основные факторы влияния внешней среды на деятельность фирмы, а с другой – сформировать мероприятия, направленные на адаптацию предприятия к внешней среде, либо оказание того или иного влияния на других субъектов рынка.

2 ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ В ООО ТВОЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО Твоя недвижимость является коммерческой организацией, созданной в соответствии с требованиями Закона №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. Свою деятельность ООО Твоя недвижимость осуществляет на основании устава и действующего законодательства. Учредителем общества на момент его создания является 1 физическое лицо – Тихонова Юлия Николаевна с долей 100 %.

Юридический адрес общества: 675005, Амурская область, город Благовещенск, Октябрьская улица, дом 173/1, офис 305.

Основным видом деятельности предприятия является – деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе (код ОКВЭД 68.31).

В качестве дополнительных видов деятельности ООО Твоя недвижимость выступают:

- деятельность в области права (код ОКВЭД 69.10);
- деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета (код ОКВЭД 69.20.2);
- деятельность области налогового консультирования (код ОКВЭД 69.20.3).

Основные показатели хозяйственной деятельности предприятия представлены в таблице 1.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что у ООО Твоя недвижимость наблюдается постепенный рост численности персонала. Если в 2016 году количество работников составляло 13 чел., то по итогам 2017 года оно составило 17 чел., или на 4 чел. больше, показав, таким образом, рост на 30,8 %. В 2018 году рост продолжился, составив 1 чел. или на 5,9 % к предыдущему году.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО Твоя недвижимость в 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Средняя численность персонала, чел.	13	17	18	4	1	30,8	5,9
Выручка, тыс. руб.	7258	9146	16084	1888	6938	26,0	75,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3447	5548	8879	2101	3331	61,0	60,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3811	3598	7205	-213	3607	-5,6	100,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	1947	2114	3347	167	1233	8,6	58,3
Средняя величина активов, тыс. руб.	3461	4115	6419	654	2304	18,9	56,0
Средняя величина основных средств, тыс. руб.	1874	2230	2577	356	347	19,0	15,6
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	1587	1885	3842	298	1957	18,8	103,8
Рентабельность продаж, %	52,51	39,34	44,80	-13,17	5,46	-25,1	13,9
Выручка на одного работника, тыс. руб.	558	538	894	-20	356	-3,6	66,1
Фондоотдача, ед.	3,87	4,10	6,24	0,23	2,14	5,9	52,2

Основным показателем, характеризующим масштабы деятельности предприятия, является выручка. У ООО Твоя недвижимость фиксируется рост выручки в анализируемом периоде. Так, составляя на начало периода 7258 тыс. руб., в 2017 году данный показатель увеличился до 9146 тыс. руб., или на 1888 тыс. руб. больше (рост на 26 %). В 2018 году рост продолжился, в результате чего выручка предприятия увеличилась до 16084 тыс. руб. или на 6938 тыс. руб. (рост на 75,9 %). Данная динамика свидетельствует о быстром поступательном развитии предприятия.

Наряду с ростом объёмов выручки в ООО Твоя недвижимость также наблюдается и увеличение размеров себестоимости продаж. Если в начале анализируемого периода она составляла 3447 тыс. руб., то по итогам 2017 года – уже 5548 тыс. руб. или на 2101 тыс. руб. больше (рост на 61 %). В 2018 году рост продолжился, и составил ещё 60 % – до 8879 тыс. руб. или на 3331 тыс.

руб. Основной причиной роста объёмов себестоимости в компании стало увеличение объёмов предоставления услуг, что вызвано стабилизацией российской экономики и её последующем посткризисным развитием.

В результате данной динамики выручки и себестоимости продаж у ООО Твоя недвижимость наблюдается прибыль от продаж. Однако, её динамика не отличается стабильностью. Так, составляя на начало периода 3811 тыс. руб., в 2017 году она сократилась на 213 тыс. руб., что вызвано конкурентными действиями на рынке компаний схожего профиля. В результате этого прибыль от продаж в этот год сократилась до 3598 тыс. руб. или на 5,6 %. По итогам 2018 года, ввиду существенного расширения спроса на услуги компании, показатель прибыли от продаж вырос до 7205 тыс. руб. или на 3607 тыс. руб., показав рост более чем в 2 раза. Это возможно рассматривать в качестве положительного фактора развития ООО Твоя недвижимость.

Чистая прибыль предприятия была не столь велика, однако, для неё также характерно увеличение объёмов. Так, по итогам 2016 года она составила 1947 тыс. руб., а в 2017 году, хотя и увеличилась, однако, данный рост был небольшим – на 8,6 % или на 167 тыс. руб. В 2018 году рост продолжился, в результате чего значение чистой прибыли составило 3347 тыс. руб. или на 1233 тыс. руб. больше (рост на 58,3 %), что указывает на возможности компании по осуществлению прибыльной деятельности.

Показатель средней величины активов в ООО Твоя недвижимость имел тенденцию к росту, что вызвано необходимостью обеспечения процессов в организации соответствующими средствами. Если на начало периода показатель составлял 3461 тыс. руб., то в 2017 году – уже 4115 тыс. руб. или на 654 тыс. руб. больше (рост на 18,9 %). В 2018 году рост продолжился, что вызвано расширением масштабов деятельности компании, причём он был существенно большим – на 2304 тыс. руб. или на 56 %.

Показатель средней величины основных средств в компании постепенно увеличивался. Если на начало периода они составляли 1874 тыс. руб., то в 2017 году – уже 2230 тыс. руб. или на 356 тыс. руб. больше. В 2018 году рост

составил 347 тыс. руб., следствием чего на конец периода среднегодовая стоимость основных средств составила 2577 тыс. руб., показав по годам рост на 19 % и 15,6 %. Средняя величина оборотных средств в 2017 году выросла сопоставимыми темпами – на 18,8 % с 1587 до 1885 тыс. руб., а в 2018 году рост показателя ускорился, составив более 2-х раз – до 3842 тыс. руб. или на 1957 тыс. руб.

Рентабельность продаж в компании оставалась на достаточно высоком уровне. Так, по итогам 2016 года она составила 52,51 %, а в 2017 году фиксируется её значение в размере 39,34 %. По итогам 2018 года она несколько выросла, составив 44,80 % или на 5,46 % больше, чем за год до этого. Основной причиной высокого значения показателя рентабельности продаж является то, что ООО Твоя недвижимость работает в сфере услуг, что предполагает наличие относительно небольших прямых издержек, при существенно более значимых косвенных издержках, относимых на прибыль до налогообложения. В результате этого, уровень рентабельности продаж у предприятия достаточно высокий, при том, что объёмы чистой прибыли существенно меньше, а следовательно, меньше и рентабельность.

Показатель выручки на одного работника в ООО Твоя недвижимость имел неустойчивую тенденцию к изменению. Так, в период 2016-2017 гг. его значение было достаточно устойчивым, составив от 538 до 558 тыс. руб. По итогам 2018 года значение показателя выросло до 894 тыс. руб. или на 66,1 % (рост на 356 тыс. руб.), что позволяет сделать вывод о повышении возможностей работников предприятия по формированию у него выручки, а через её посредство – прибыли.

Уровень фондоотдачи предприятия имел тенденцию к росту. Так, на начало периода в 2016 году значение фондоотдачи составляло 3,87 ед., после чего, в 2017 году оно выросло до 4,10 ед. или на 5,9 % (+0,23 ед.). В 2018 году, несмотря на существенный рост объёмов основных средств в ООО Твоя недвижимость, фиксируется дальнейший рост фондоотдачи – до 6,24 ед. или на 2,14 ед. (рост на 52,2 %). Данный факт свидетельствует об увеличении

возможностей компании по эффективному использованию имеющихся у неё основных средств, что также возможно считать положительным фактором её деятельности.

Структура выручки предприятия по основным направлениям деятельности представлена на рисунке 7.

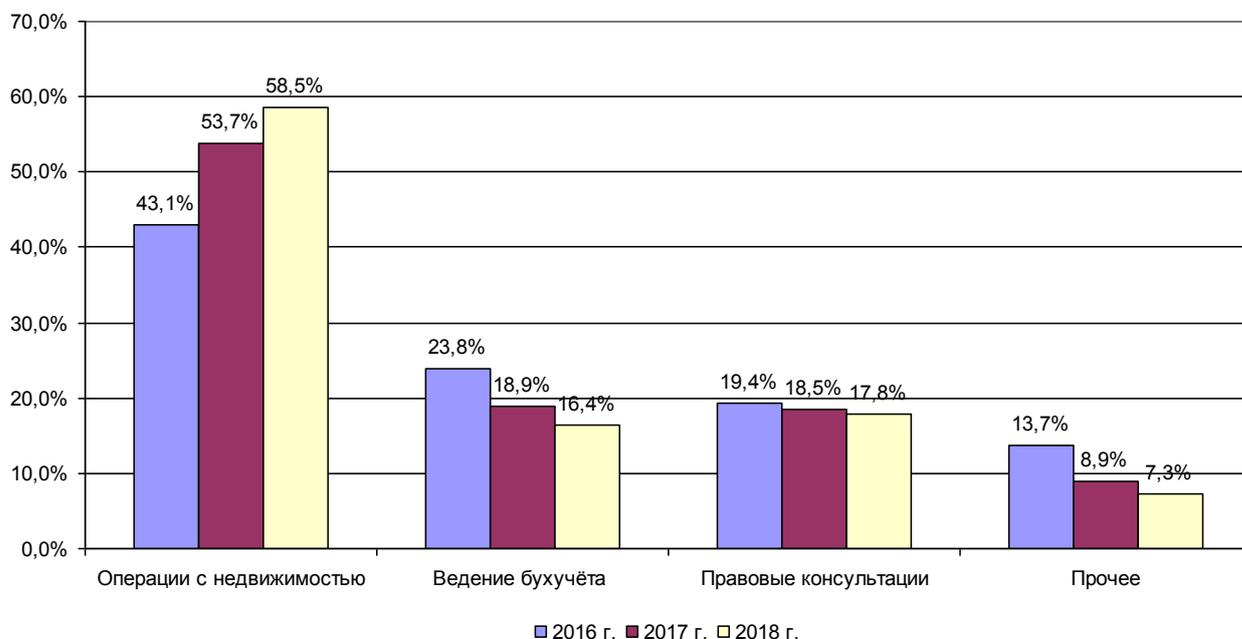


Рисунок 7 – Структура выручки ООО Твоя недвижимость по основным направлениям деятельности в 2016-2018 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в ООО Твоя недвижимость наблюдается несколько тенденций развития бизнеса. Первой тенденцией является увеличение доли операций с недвижимостью. Если в 2016 году они формировали только 43,1 % выручки, то по итогам 2017 года их доля выросла до 53,7 %, а в 2018 году – до 58,5 %, став, таким образом, крупнейшей статьёй в структуре продаж фирмы.

Второй тенденцией в деятельности ООО Твоя недвижимость является постепенное уменьшение долей других направлений деятельности. Так, доля доходов от ведения бухгалтерского учёта сократилась с 23,8 % до 16,4 % в периоде, от правовых консультаций – с 19,4 % до 17,8 % в периоде, а доля прочих операций – с 13,7 % до 7,3 % в периоде. Основной причиной данной

динамики статей является большой уровень рентабельности операций с недвижимостью, которые проводит ООО Твоя недвижимость, а также повышение спроса у клиентов компании на данные услуги, общее развитие рынка недвижимости в регионе.

2.2 Организация конкурентной разведки на предприятии

Проведём анализ организации конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость. Непосредственно конкурентной разведкой на предприятии занимается аналитический отдел, основными функциями которого являются:

- сбор открытой экономической информации о конкурентах;
- обобщение информации и формирование отчетности по деятельности конкурентов;
- оценка реализуемых конкурентами мероприятий на рынке и оценка их влияния на маркетинговую деятельность данных предприятий;
- разработка мероприятий по выявлению возможных угроз деятельности предприятия со стороны конкурентов за счет изменения тарифной политики и ряд других.

Структура отдела представлена на рисунке 8.

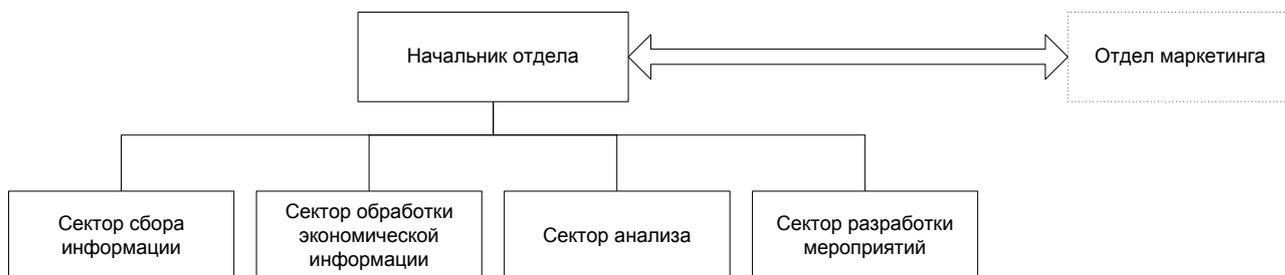


Рисунок 8 – Структура отдела аналитического анализа в ООО Твоя недвижимость

Сектор сбора информации аналитического отдела осуществляет следующие функции:

- сбор открытой экономической информации о действиях конкурентов на рынке присутствия ООО Твоя недвижимость;

- сбор информации по смежным сегментам и общеэкономической информации по развитию экономики Амурской области;
- обеспечение актуальности информации;
- взаимодействие с источниками, предоставляющими информацию;
- обнаружение и ведение источников открытой информации в прессе и в сети Интернет;
- поддержание в активном состоянии источников информации, путём постоянного или периодического контакта с ними и другие.

В функции сектора обработки экономической информации входят следующие функции:

- очистка информации от влияния субъективных факторов;
- обеспечение достоверности и релевантности получаемой информации;
- обеспечение сохранности информации и информационных источников, ведение архивов;
- выявление и формирование первичных критериев объёмности информации, поступающей из внешних источников.

В функции сектора анализа аналитического отдела ООО Твоя недвижимость входит:

- определение степени важности полученной информации;
- выявление наиболее общих тенденций на конкурентном рынке;
- прогнозирование действий конкурентов;
- определение сигналов, свидетельствующих о тех или иных действиях конкурентов;
- оценка возможных последствий для ООО Твоя недвижимость реализации мероприятий конкурентов;
- формирование отчетной информации для руководства компании о состоянии конкурентов.

Сектор разработки мероприятий аналитического отдела ООО Твоя недвижимость реализует следующие функции:

- на основе отчетной информации о намерениях конкурентов выявляет

основные направления конкурентного противодействия;

- оценивает степень влияния возможных мероприятий на конкурентное положение ООО Твоя недвижимость;

- выявляет приоритетность реализации тех или иных предложенных мероприятий, распределяет их по уровням (стратегические, тактические и оперативные);

- проводит оценку затрат ресурсов на предлагаемые мероприятия и ряд других.

Необходимо отметить, что все вышеуказанные функции реализуются аналитическим отделом с целью формирования на основе анализа полученной информации соответствующих мероприятий отделом маркетинга. При этом, отдел маркетинга выступает заказчиком (наряду с руководством ООО Твоя недвижимость) тех или иных исследований аналитического отдела.

В свою очередь, потребности отдела маркетинга обуславливаются его структурой, представленной на рисунке 9.

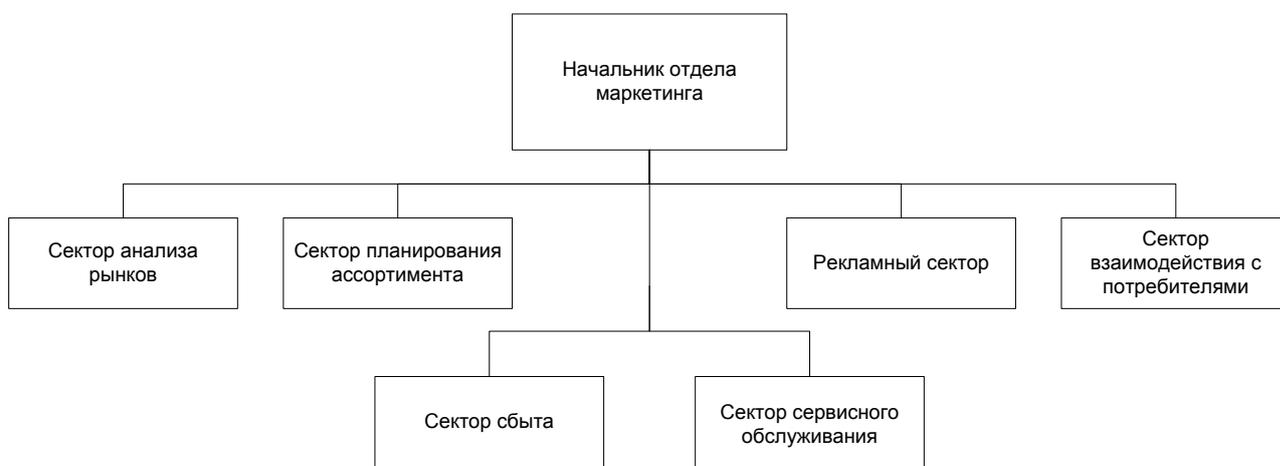


Рисунок 9 – Структура отдела маркетинга ООО Твоя недвижимость

Анализ данного рисунка позволяет сделать вывод о том, что основными направлениями взаимодействия аналитического отдела и отдела маркетинга предприятия в части конкурентной разведки являются следующие направления:

- анализ рынка и его сегментов;
- ассортиментное насыщение рынка;

- сбытовая политика;
- сервисное обслуживание;
- рекламная деятельность;
- взаимодействие с потребителями.

Наряду со стратегическими, тактическими и оперативными мероприятиями, реализуемыми аналитическим отделом ООО Твоя недвижимость, он также может участвовать и в ситуационных мероприятиях. Основная цель таких мероприятий – поиск решения определённой экономической проблемой, возникшей, как правило, внезапно, и требующей оперативного и максимально эффективного решения. Для этого, отдел стратегического планирования создаёт ситуационную группу, структура которой в общем виде представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Состав группа ситуационного мероприятия в ООО Твоя недвижимость

В состав ситуационной группы входят три из четырёх секторов аналитического отдела. В составе ситуационной группы не участвует сектор обработки экономической информации, ввиду того, что по таким решениям, как правило, необходимо принятие быстрых решений, а участие данного

подразделения будет увеличивать длительность данной операции. Кроме того, в состав ситуационной группы входят также маркетинговая группа, собираемая из работников отдела маркетинга, а также группа финансового планирования – из соответствующего отдела. Необходимость участия данных групп в деятельности ситуационной группы обуславливается, прежде всего, необходимостью оценки возможных маркетинговых мероприятий, а также учета финансовых затрат на них, а также рисков, которые могут реализоваться в процессе данных ситуационных мероприятий.

Деятельность ситуационной группы управляется и координируется руководителем ситуационной группы, который напрямую подчиняется Директору ООО Твоя недвижимость.

Основные методы получения первичной информации в отделе стратегического анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные методы получения первичной информации в ООО Твоя недвижимость

Метод	Агентства недвижимости	Предприятия по предоставлению правовых услуг	Предприятия по предоставлению бух. услуг
Проведение выставок, отраслевых конференций и семинаров	+	+	+
Опрос общих клиентов	+	+	+/-
Опрос общих поставщиков	+	+	+
Сбор сведений от бывших сотрудников	-	-	+
Сбор сведений от соискателей	+	-	+
Сбор сведений от других конкурентов	+	-	+
Незавершенная пробная покупка	+	-	+
Завершенная пробная покупка	+	-	+/-
Опрос конкурента под видом маркетингового исследования	+	+	+
Сбор информации от сотрудников на форумах в сети Интернет	+	-	+
Использование прочих методов	+	+	+

Анализ данных таблицы показывает, что наименьшее количество методов получения первичной информации приходится на предприятия по предоставлению правовых услуг. Здесь существует несколько причин:

- как правило, работники предприятий-конкурентов по предоставлению правовых услуг хорошо осведомлены о собственных конкурентах. При этом, мероприятия по конкурентной разведке могут проводиться и конкурентами. В связи с этим, в отношении предприятий, предоставляющих правовые услуги ООО Твоя недвижимость минимизирует проводимые мероприятия для того, чтобы не раскрывать методологию проведения подобных действий;

- в отношении агентств недвижимости ООО Твоя недвижимость задействует практически полный спектр информации. Единственным источником, который при этом не рассматривается, являются бывшие сотрудники. Причиной отказа от их опроса является тот факт, что для большинства агентств недвижимости характерен набор сотрудников-агентов на основании гражданско-правового договора, в соответствии с которым выплата вознаграждения осуществляется в случае проведения сделки. При этом, для таких агентств характерен значительный оборот сотрудников, в результате чего информация, которой они обладают, может быть как неверной, так и устаревшей. Кроме того, удалённость их от верхних уровней иерархии делает имеющуюся у них информацию обрывочной и неполной, что не позволяет использовать её в дальнейшем. Кроме того, практика широкого сбора данных об агентствах недвижимости обуславливается ещё и тем, что для данных агентств широко характерно привлечение к своей деятельности наибольшего объёма внимания, причём как потенциальных клиентов, так и населения в целом. Это позволяет существенно расширить объём получаемой информации.

- в отношении компаний-конкурентов, которые предоставляют бухгалтерские услуги, ООО Твоя недвижимость проводит, также, как и в отношении агентств недвижимости, практически полный спектр возможных мероприятий. При этом, мероприятия по опросу общих клиентов, также незавершённая пробная покупка услуг проводятся опционально. Причиной опциональности первой операции является возможность разглашения конфиденциальной информации общим клиентам, а в отношении второго мероприятия проблематичным является формирование бухгалтерских

документов конкурентами на основании данных предприятия, так как в результате этого предприятия-конкуренты могут получить информацию о деятельности ООО Твоя недвижимость, которая является коммерческой тайной.

Основные методы получения вторичной информации по основным сегментам конкурентов ООО Твоя недвижимость» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные методы получения вторичной информации по основным конкурентам ООО Твоя недвижимость

Метод	Агентства недвижимости	Предприятия по предоставлению правовых услуг	Предприятия по предоставлению бух. услуг
Анализ рекламных обращений и открытых публикаций в СМИ и в Интернете	+	+/-	+
Сбор и анализ финансовых отчетов	+	+	+
Сбор и анализ отраслевых маркетинговых отчетов	+	+	+
Покупка результатов предыдущих маркетинговых исследований	+	-	+/-
Анализ учредительных и уставных документов и организационной структуры компании	+/-	-	+
Анализ аффилированности структур и их хозяйственных взаимосвязей	+	-	+

Анализ показателей данной таблицы позволяет сформулировать следующие выводы:

- по агентствам недвижимости сбор вторичной информации осуществляется в максимально возможном объёме, за исключением данных учредительных и уставных документов. По данному методу для ООО Твоя недвижимость основной интерес вызывают небольшие предприятия, так как они в наибольшей степени имеют потенциал для развития и роста. Крупные агентства недвижимости не представляют для ООО Твоя недвижимость значимого интереса, так как имеют достаточно устойчивую структуру учредителей и организационной структуры, в результате чего эта информация практически неизменна на протяжении длительного времени;

- по предприятиям, которые предоставляют правовые услуги, количество методов конкурентной разведки и способов получения информации существенно меньше. Так, в отношении них не осуществляется покупки результатов предыдущих маркетинговых исследований, так как в своём большинстве данные компании являются очень небольшими по размерам, а также ввиду того, что часть операций по ним ведётся адвокатами самостоятельно, без отражения этого в отчётности предприятий. Кроме того, не проводится анализ учредительных и уставных документов и организационной структуры (по той же причине). Также не проводится анализ аффилированности таких компаний, по причине достаточной полноты информации и её слабой вариативности по времени;

- по предприятиям по предоставлению бухгалтерских услуг ООО Твоя недвижимость в лица аналитического отдела использует практически весь арсенал методов получения информации. При этом, покупка результатов предыдущих маркетинговых исследований осуществляется исключительно для наиболее крупных, либо наиболее быстроразвивающихся секторах рынка.

Кроме того, аналитическим отделом осуществляется также сбор специфической информации (таблица 4).

Таблица 4 – Состав специфической информации по основным сегментам деятельности ООО Твоя недвижимость

Метод	Агентства недвижимости	Предприятия по предоставлению правовых услуг	Предприятия по предоставлению бух. услуг
Отношения с властями	+	–	+
Связи с криминальными структурами:	+	+	+
Характеристика топ-менеджмента	+	–	+/-
Особые события	+	+	+

Анализ показателей таблицы позволяет сделать вывод о том, что по агентствам недвижимости аналитическим отделом осуществляется сбор всей возможно доступной экономической информации специфического характера, что обусловлено значимостью данной сферы деятельности для предприятия.

В то же время, по предприятиям по предоставлению правовых услуг объём собираемой информации несколько уже, прежде всего, за счет выборочного сбора информации по топ-менеджменту компаний, так как очевидным является тот факт, что это необходимо только для наиболее крупных, либо наиболее перспективных компаний. По предприятиям по предоставлению бухгалтерских услуг сбор информации ведётся по наиболее чувствительным направлениям, по которым ООО Твоя недвижимость может получить серьезный удар по репутации:

1) Связи с криминальными структурами:

- единичные или регулярные контакты;
- конфликты;
- степень близости.

2) Особые события:

- покупка доли предприятия;
- возврат или возникновение долгов;
- возбуждение уголовных дел;
- увольнение персонала.

Основные клиенты ООО Твоя недвижимость, в отношении которых проводились мероприятия по конкурентной разведке, представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные предприятия, отношении которых проводились мероприятия по конкурентной разведке в ООО Твоя недвижимость

Предприятия по работе с недвижимостью	Предприятия сферы юридических услуг	Предприятия сферы бухгалтерских услуг
1	2	3
Амурская недвижимость	Аудит центр	Амурский юридический центр
Инвест	Бухэксперт	Человек и закон
Золотой ключ	СТБ	Персона Грата
Акцент	СБИС Тензор	
Астэра	Баланс	
Максимум	Эксперт	
Единство	Деловая сеть	
Империя	Амурский дом аудита	
Премьер	Авторитет	
Хорос	Универсаудит	

1	2	3
Этажи	Юрайт	
АНК		
Благовещенскстрой		
Альф		
Перспектива 24		
Сити флэт		

Проведённое нами исследование организации конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость позволяет сформулировать следующие выводы:

- организация конкурентной разведки ведётся аналитическим отделом, основными направлениями деятельности которого являются сбор экономической информации, её обработка, анализ, а также формирование возможных мероприятий по парированию внешних негативных воздействий;

- основными потребителями информации отдела стратегического анализа являются отдел маркетинга предприятия, а также его руководство. Организационно сектор сбора информации, сектор анализа и сектор разработки мероприятий могут также входить в ситуационную группу, которая занимается вопросами неотложных экономических мероприятий;

- в наибольшей степени конкурентной разведке со стороны аналитического отдела в ООО Твоя недвижимость подвергаются агентства недвижимости, а также предприятия по предоставлению бухгалтерских услуг и связанных с ними, что объясняется, прежде всего, важностью и ростом данных рынков. Предприятия по предоставлению правовых услуг имеют наименьший уровень приоритета в конкурентной разведке ООО Твоя недвижимость. Кроме того, исследуются также неформальные параметры предприятий-конкурентов, а также отдельных клиентов, причиной чего может быть нанесение репутационного ущерба компании.

2.3 Оценка эффективности конкурентной разведки и степени её взаимосвязи с экономической безопасностью

Проведём анализ эффективности конкурентной разведки и её влияния на экономическую безопасность ООО Твоя недвижимость. Для этого, вначале

рассмотрим количественные характеристики конкурентной разведки. Динамика количества предприятий, в отношении которых был проведён анализ аналитическим отделом, представлена на рисунке 11.

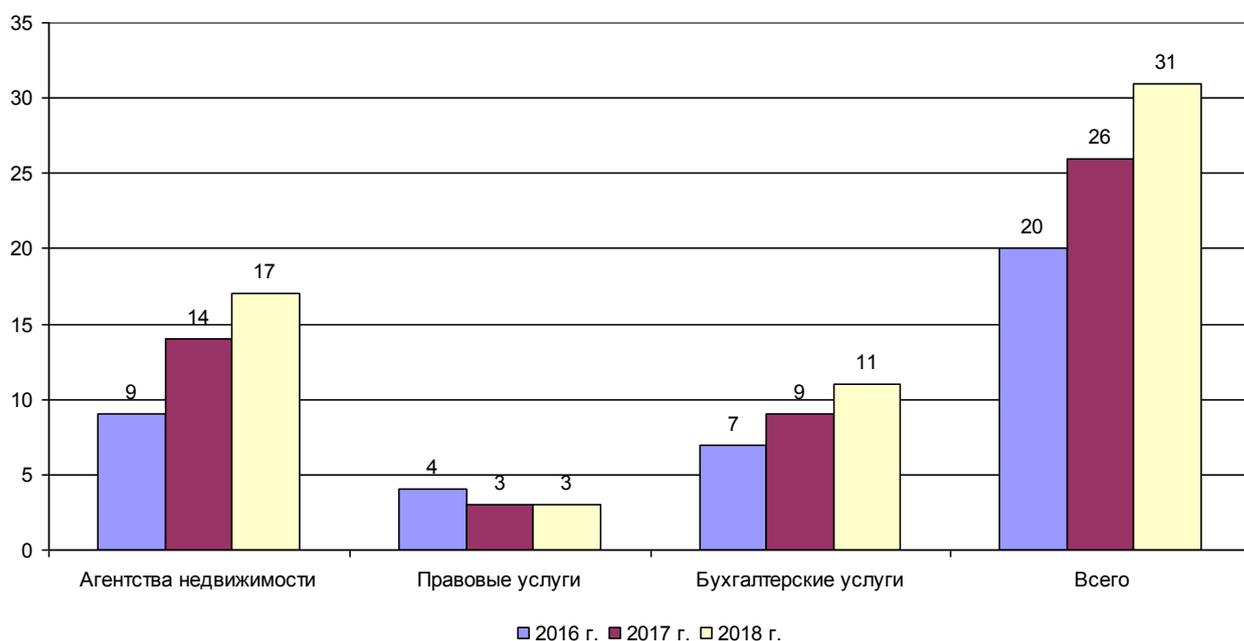


Рисунок 11 – Динамика количества предприятий, в отношении которых проводились мероприятия конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость в 2016-2018 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в ООО Твоя недвижимость наблюдается процесс увеличения количества агентств недвижимости, в отношении которых проводятся мероприятия по конкурентной разведке. Так, если в 2016 году их было 9 ед., то по итогам 2018 года их количество составило 17 ед., увеличившись, таким образом, почти в 2 раза.

Количество предприятий, которые оказывают правовые услуги, количество проведённых мероприятий конкурентной разведки составило от 3 до 4 ед. в год, причиной чего является, в том числе, отсутствие прямых конкурентных столкновений на рынке. Количество мероприятий в отношении предприятий, оказывающих бухгалтерские услуги, также, как и в отношении агентств недвижимости, увеличивалось, однако, темпы данного увеличения

были относительно невелики. Так, если в 2016 году было проведено 7 мероприятий по конкурентной разведке, то в 2017 году – 9, а по итогам 2018 года – 11 ед.

В целом по ООО Твоя недвижимость наблюдается увеличение общего количества проведенных мероприятий по конкурентной разведке в периоде. Если в 2016 году оно составляло 20 ед., то по итогам 2017 года – 26 ед. или на 30 % больше. В 2018 году количество подобных мероприятий увеличилось до 31 ед., что свидетельствует об увеличении потребности в реализации данных мероприятий.

Рассмотрим результаты конкурентной разведки в отношении агентств недвижимости, непосредственно конкурирующих с ООО Твоя недвижимость, что представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты конкурентной разведки в отношении агентств недвижимости, являющихся конкурентами ООО Твоя недвижимость

Результат	Доля случаев, %			Изменение, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Факторы взаимодействия с другой стороной сделки					
Неустойчивое финансовое положение	33,3	35,7	52,9	2,4	17,2
Отсутствие достаточного объёма ликвидных денежных средств	44,4	35,7	64,7	-8,7	29,0
Отсутствие специалистов, имеющих достаточный уровень квалификации для проведения сделок	22,2	21,4	29,4	-0,8	8,0
Высокий уровень рекламной активности	33,3	35,7	35,3	2,4	-0,4
Наличие связанных компаний, работающих в той же отрасли	11,1	7,1	5,9	-4,0	-1,3
Высокий оборот персонала	77,8	78,6	76,5	0,8	-2,1
Общие факторы					
Конфликт с властями	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Связи с криминальными структурами, проведение сомнительных операций	11,1	7,1	11,8	-4,0	4,6
Неквалифицированность топ-менеджмента компании	22,2	14,3	17,6	-7,9	3,4
Наличие особых событий	11,1	7,1	11,8	-4,0	4,6

Следует отметить, что выбор факторов по отношению к агентствам недвижимости производился, исходя из того, что ООО Твоя недвижимость выступает контрагентом данных организаций в сделках с недвижимостью, представляя либо сторону покупателя недвижимости, либо продавца. В результате этого, компания заинтересована в том, чтобы снизить риски взаимодействия с такими организациями.

По итогам анализа данных, представленных в таблице, можно сделать вывод о том, что неустойчивое финансовое положение фирм-конкурентов как фактор экономической безопасности, выявленные в процессе исследования, имеет тенденцию к увеличению. Если в начале периода данный фактор составлял 33,3 %, то в 2017 году он вырос до 35,7 %, а по итогам 2018 года – до 52,9 %. Основной причиной данной динамики является оживление экономики страны, следствием чего стал выход на рынок значительного количества небольших фирм, не имеющих достаточного уровня квалификации и финансовых ресурсов. Взаимодействие с такими контрагентами может привести к потерям ООО Твоя недвижимость.

В качестве второго фактора рассматривается фактор отсутствия достаточного объёма ликвидных денежных средств. Данный фактор экономической безопасности подразумевает возможность проведения отдельных операций в процессе взаимодействия с ООО Твоя недвижимость. В том случае, когда необходимые объёмы ликвидности отсутствуют, компании-контрагенты могут перекладывать проведение операций либо на клиента, либо на контрагента, что может существенно замедлять проведение сделки. По данному фактору экономической безопасности также наблюдается увеличение показателя – с 44,4 % в начале периода до 64,7 % – в конце. Таким образом, можно сделать вывод о том, что большая часть агентств недвижимости не обладают в рамках предоставленной бухгалтерской отчётности требуемыми объёмами ликвидности для того, чтобы быстро провести сделку.

Уровень фактора отсутствия специалистов, имеющих достаточный уровень квалификации для проведения сделок в рассматриваемом периоде

также имел тенденцию к росту, хотя данный рост был относительно небольшим. Если в начале периода он составлял 22,2 %, то на конец – уже 29,4 %. Данный фактор важен для ООО Твоя недвижимость тем, что в случае его наличия компания может понести потери в связи с нарушением порядка проведения сделки.

Показатель высокого уровня рекламной активности как фактор экономической безопасности выделен в связи с тем, что данные затраты в значительной степени непроизводительные, и предусматривают изъятие средств из оборота. В связи с этим возможно быстрое ухудшение финансового состояния предприятия в перспективе, что особенно критично для небольших фирм. По данным анализа возможно сделать вывод о том, что уровень данного фактора был достаточно стабильным, составляя от 33,3 % до 35,7 % в периоде.

Уровень фактора наличия связанных компаний, работающих в той же отрасли имел тенденцию к снижению. Если на начало периода он составлял 11,1 %, то на конец – только 5,9 %. Выделение данного фактора обуславливается, прежде всего, необходимостью выявления схем передачи клиента между организациями, маскирующими наличие каких-либо проблем.

Фактор экономической безопасности в виде высокого оборота персонала в рассмотренной совокупности компаний имеет высокий уровень – более 70 %, что обуславливается тем, что большинство компаний не держат агентов в штате, что приводит к быстрой их миграции между компаниями, следствием чего может являться нарушение договорных обязательств, а также увод клиентов в другие компании и финансовые потери в связи с этим обеих сторон сделки.

При рассмотрении общих факторов экономической безопасности, выявляемого с помощью конкурентной разведки, выявлено, что явных конфликтов с властями или органами регулирования среди компаний-контрагентов ООО Твоя недвижимость не выявлено. Уровень фактора проведения сомнительных операций, а также возможных связей с криминалитетом был невелик, и составил от 7,1 % до 11,8 % в периоде.

Несколько больше фактор неквалифицированности топ-менеджмента контрагента, являющегося агентством недвижимости – от 14,3 % до 22,2 %. Наличие особых событий зафиксировано на низком уровне – от 7,1 % до 11,8 % в периоде.

Распределение компаний-контрагентов ООО Твоя недвижимость, являющихся агентствами недвижимости, по количеству выявленных факторов экономической безопасности, отрицательно влияющих на взаимодействие с ними, представлено на рисунке 12.

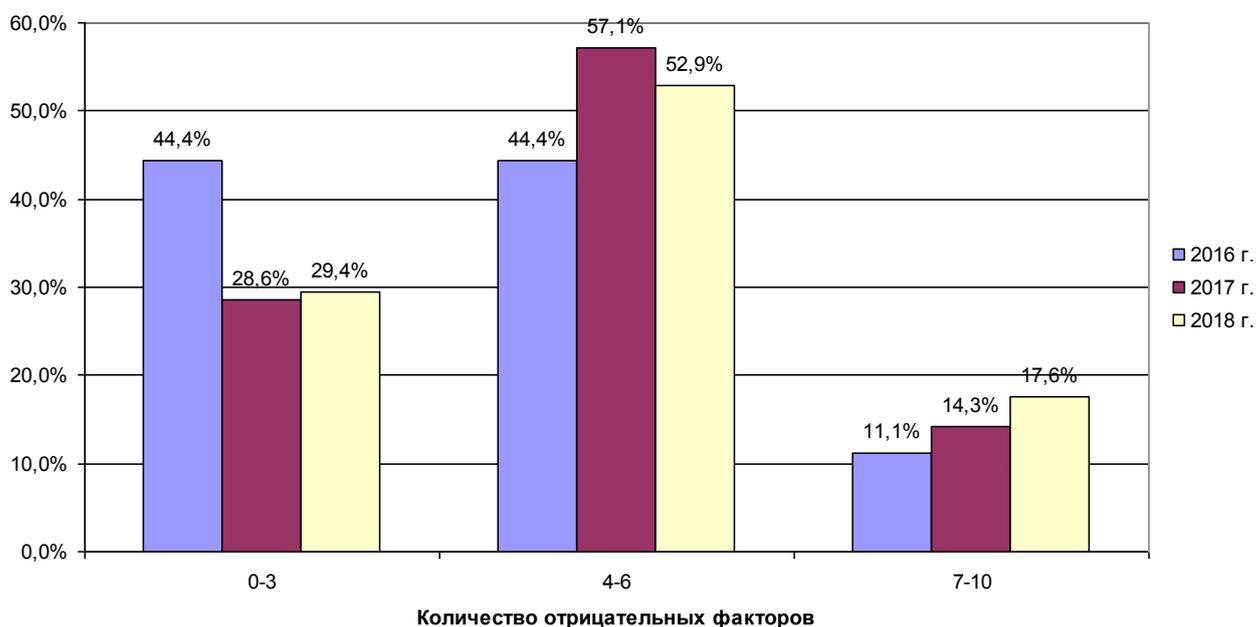


Рисунок 12 – Распределение количества компаний-контрагентов, являющихся агентствами недвижимости, по количеству выявленных отрицательных факторов

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что количество предприятий-контрагентов, имеющих высокий уровень надёжности как организаций, невелико. В качестве таковых выделены компании, у которых количество выявленных факторов не превышало 3 ед. Их доля была максимальной по итогам 2016 года, когда она составила 44,4 %. После этого, доля данных компаний сократилась до 28,6 %, примерно тот же уровень фиксируется и в 2018 году.

К компаниям среднего уровня надёжности отнесены компании с количеством отрицательных факторов от 4 до 6 ед. Доля таких компаний существенно больше. Так, если в 2016 году она была равна доле компаний с высоким уровнем надёжности, то в 2017 году данный показатель вырос до 57,1 %, а в 2018 году он хотя и сократился, однако, также составлял более 50 % – 52,9 %.

К компаниям, имеющим низкий уровень надёжности, отнесены компании, у которых уровень отрицательных факторов, выявленных в процессе конкурентной разведки, составил от 7 и более. Доля таких компаний имел выраженную тенденцию к росту. Если в 2016 году она составляла 11,1 %, то по итогам 2017 года – уже 14,3 %, а в 2018 году – 17,6 %.

Таким образом, среди предприятий-контрагентов, по которым у ООО Твоя недвижимость имеется информация, наблюдается увеличение доля низконадёжных организаций, что требует усиления контроля за контрагентами.

Другой категорией контрагентов являются компании, оказывающие услуги правового характера. Полученные применительно к ним результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты конкурентной разведки в отношении компаний правовых услуг, являющихся конкурентами ООО Твоя недвижимость

Результат	Доля случаев, %			Изменение, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Факторы взаимодействия с другой стороной сделки					
Неустойчивое финансовое положение	50,0	66,7	66,7	16,7	0,0
Отсутствие достаточного объёма ликвидных денежных средств	50,0	66,7	66,7	16,7	0,0
Отсутствие специалистов, имеющих достаточный уровень квалификации для проведения сделок	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Высокий уровень рекламной активности	0,0	0,0	33,3	0,0	33,3
Наличие связанных компаний, работающих в той же отрасли	0,0	33,3	33,3	33,3	0,0
Высокий оборот персонала	0,0	33,3	33,3	33,3	0,0
Общие факторы					
Конфликт с властями	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Связи с криминальными структурами, проведение сомнительных операций	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Неквалифицированность топ-менеджмента компании	25,0	0,0	0,0	-25,0	0,0
Наличие особых событий	0,0	33,3	0,0	33,3	-33,3

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что максимальная доля уровня негативных факторов конкурентов ООО Твоя недвижимость среди фирмы, предоставляющих правовые услуги, приходится на фактор неустойчивого финансового положения, а также на фактор отсутствия достаточного объёма ликвидных денежных средств, доля которых составляет от 50 % до 66,7 %. Уровень других факторов существенно меньше. Так, среди рассмотренных компаний отсутствуют те, у которых нет специалистов требуемой квалификации, причиной чего является обязательность наличия квалификации юриста для работы в таких организациях.

Следует отметить также минимальный уровень отрицательности общих факторов. Так, отсутствуют факторы конфликтов с властями или регуляторами, а также связи с криминальными структурами и проведение сомнительных операций. Уровень проявления фактора неквалифицированности топ-менеджмента, а также наличия особых событий единичен в периоде, и составляет от 25 % до 33,3 %.

Распределение компаний-конкурентов ООО Твоя недвижимость, предоставляющими правовые услуги по количеству выявленных факторов экономической безопасности, отрицательно влияющих на взаимодействие с ними, представлено на рисунке .

Количество предприятий, которые предоставляли правовые услуги в рамках взаимодействия с ООО Твоя недвижимость, невелико, и составляет от 3 до 4 ед. в периоде. В результате этого разница между группами минимальная.

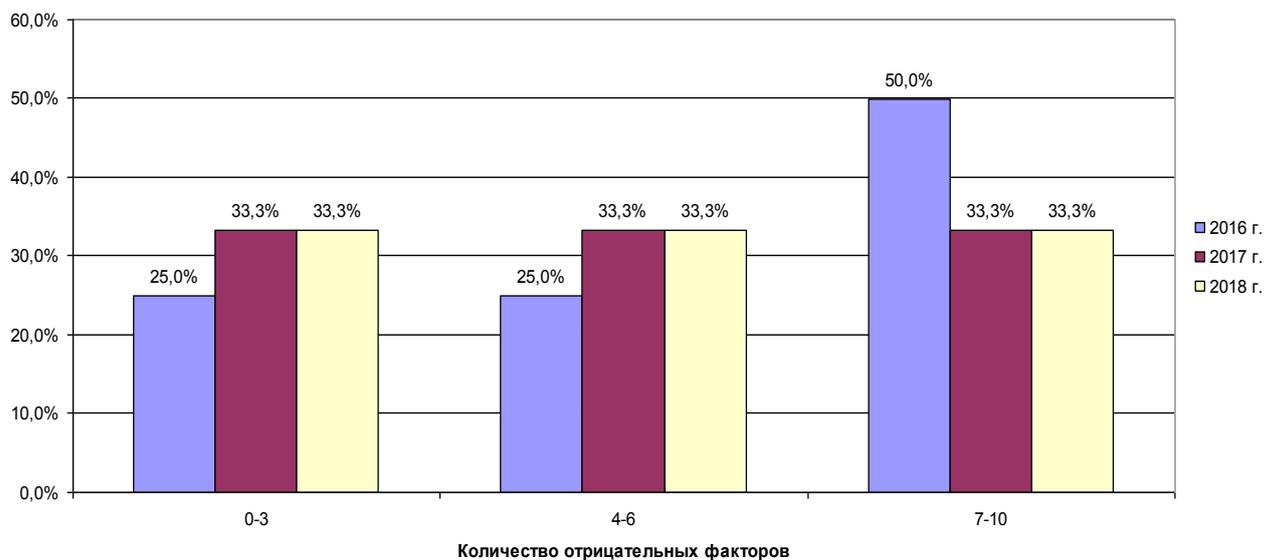


Рисунок 13 – Распределение количества компаний-конкурентов, предоставляющих правовые услуги, по количеству выявленных отрицательных факторов

В целом доли компании распределены по группам достаточно равномерно. Только в 2016 году группа неустойчивых и ненадёжных компаний существенно больше остальных, составляя 50 %. Таким образом, конкурентами ООО Твоя недвижимость являются в примерно одинаковой мере компании разных уровней надёжности.

Рассмотрим результаты конкурентной разведки в отношении предприятий, предоставляющих бухгалтерские услуги, непосредственно конкурирующих с ООО Твоя недвижимость, что представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты конкурентной разведки в отношении предприятий бухгалтерских услуг, являющихся конкурентами ООО Твоя недвижимость

Результат	Доля случаев, %			Изменение, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1	2	3	4	5	6
Факторы взаимодействия с другой стороной сделки					
Неустойчивое финансовое положение	42,9	77,8	72,7	34,9	-5,1
Отсутствие достаточного объёма ликвидных денежных средств	71,4	77,8	72,7	6,3	-5,1
Отсутствие специалистов, имеющих достаточный уровень квалификации для проведения сделок	14,3	11,1	9,1	-3,2	-2,0

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Высокий уровень рекламной активности	28,6	33,3	27,3	4,8	-6,1
Наличие связанных компаний, работающих в той же отрасли	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Высокий оборот персонала	0,0	11,1	9,1	11,1	-2,0
Общие факторы					
Конфликт с властями	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Связи с криминальными структурами, проведение сомнительных операций	0,0	0,0	9,1	0,0	9,1
Неквалифицированность топ-менеджмента компании	0,0	0,0	9,1	0,0	9,1
Наличие особых событий	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

По итогам проведенного анализа отрицательных факторов, выявленных в результате конкурентной разведки у предприятий-конкурентов ООО Твоя недвижимость, возможно сделать вывод о том, что в качестве наиболее значимых факторов их деятельности выступает неустойчивое финансовое положение, а также отсутствие достаточного объема ликвидных денежных средств. По первому фактору уровень составил от 42,9 % до 77,8 % в периоде, а по второму – от 71,4 % до 77,8 %. Таким образом, контактируя с данными предприятиями как клиент или контрагент, компания имеет риск потери денежных средств, ввиду неисполнения обязательств.

Уровни остальных факторов существенно ниже. Так, фактор отсутствия специалистов необходимой квалификации составил от 9,1 % до 14,3 %, причём снизился в периоде, что является положительной тенденцией. Высокий уровень рекламной активности выше, и составляет от 27,3 % до 33,3 %. Фактор связанных компаний отсутствует, а фактор высокого оборота капитала имеет минимальный размер, составляя от нуля до 11,1 % в периоде.

Факторы общего порядка для рассматриваемой категории предприятий имеют крайне низкий уровень значимости, и не превышают 9,1 %, выражаясь в отдельных случаях проведения сомнительных операций, а также в неквалифицированности топ-менеджмента компаний.

Распределение компаний-конкурентов ООО Твоя недвижимость, предоставляющими бухгалтерские услуги, по количеству выявленных факторов

экономической безопасности, отрицательно влияющих на взаимодействие с ними, представлено на рисунке 13.

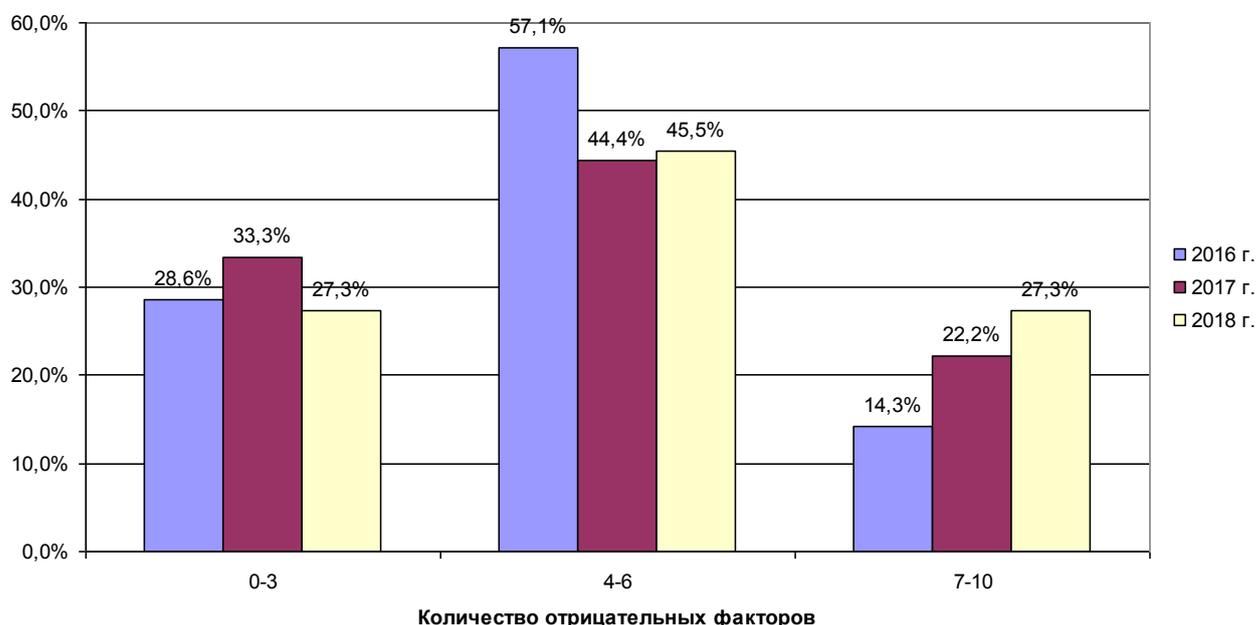


Рисунок 14 – Распределение количества компаний-контрагентов, предоставляющих бухгалтерские услуги, по количеству выявленных отрицательных факторов

Анализ представленных на рисунке данных свидетельствует о том, что доля компаний, для которых характерно небольшое количество факторов риска, достаточно стабильно в периоде, и составляет от 27,3 % до 33,3 %, а компаний со средним уровнем риска – от 44,4 % до 57,1 %. Доля компаний, которые имеют высокий уровень риска при взаимодействии с ними, составляет от 14,3 % до 27,3 %, причём наблюдается рост данной доли, что говорит о том, что на рынок выходят небольшие компании, не имеющие достаточного опыта работы на нём, что увеличивает общий объём рисков.

По итогам проведённого в пункте 2.3 исследования возможно сформулировать следующие выводы:

- по отношению к компаниям-конкурентам ООО Твоя недвижимость в части работы с недвижимостью выявлено, что доля высоконадёжных компаний

по данным конкурентной разведки составляет около 30 %, доля ненадёжных компаний существенно выросла, ввиду повышения привлекательности данной деятельности;

- проведённый анализ в рамках конкурентной разведки в отношении компаний, предоставляющих правовые услуги показал, что они равномерно распределены по группам, причём для них характерен очень низкий уровень общих негативных факторов, а также факторов движения персонала и уровня его квалификации;

- по итогам анализа данных конкурентной разведки выявлено, что для компаний, которые предоставляют бухгалтерские услуги, и которые являются прямыми конкурентами ООО Твоя недвижимость, доля высоконадёжных компаний составляет около 30 %, а доля низконадёжных и высокорискованных также заметно выросла – с 14 % до 27 %, что является следствием активизации экономического роста в стране.

По итогам проведённого в главе 2 исследования сделаем следующие выводы обобщающего характера:

- ООО Твоя недвижимость представляет собой малое предприятие, специализирующееся на предоставлении услуг по работе с недвижимостью. Кроме того, предприятие также предоставляет правовые и бухгалтерские услуги. Для него характерна положительная динамика в части экономических показателей, таких, как выручка, прибыль от продаж, чистая прибыль, размер активов, выручка на одного работника. Это позволяет сделать вывод о поступательном развитии организации;

- организующая роль в проведении мероприятий конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость принадлежит аналитическому отделу. Данным подразделением осуществляется сбор и анализ информации, которая далее используется отделом маркетинга для проведения тех или иных мероприятий, а также для представления руководству. Кроме того, на предприятии могут создаваться ситуационные группы, целью которых является реакция предприятия на действия конкурентов на рынке;

- проведённый анализ конкурентов и контрагентов ООО Твоя недвижимость на рынке показал, что основными факторами формирования проблем у них являются недостаточный уровень финансовой устойчивости и ликвидности для всех категорий предприятий. В качестве устойчивых и надёжных предприятий могут рассматриваться лишь около 30 % проанализированных компаний, причём доля компаний, для которых характерны черты высокого риска, неустойчивости и проблемности взаимодействия, имеет тенденцию к росту. Данный рост обуславливается выходом на рынок значительного количества небольших организаций, для которых характерно отсутствие опыта, недостаточность квалифицированного персонала, низкие финансовые возможности, что, с одной стороны, уменьшает с их стороны уровень конкуренции, а с другой, в том случае, когда они являются контрагентами по сделке – увеличивает риски ООО Твоя недвижимость относительно благоприятного исхода проводимой сделки.

3 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО ТВОЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

3.1 Выявленные недостатки обеспечения и реализации конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость

По итогам проведённого в главе 2 исследования реализации мероприятий конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость возможно выделить следующие ключевые недостатки.

Значительная доля высокорискованных и слабонадёжных компаний-контрагентов в сделках ООО Твоя недвижимость.

Как показала практика анализа контрагентов компании, для неё характерен высокий вес компаний, которые имеют либо низкий уровень надёжности, либо ведут высокорискованную деятельность.

Основной причиной данного недостатка является небольшой размер данных компаний, с одной стороны, а также малый опыт функционирования ООО «Твоя недвижимость» – с другой. Крупные компании, работающие на рассматриваемых направлениях, имеют, как правило, наработанную клиентскую базу, в результате чего они не должны искать клиентов. При этом, уровень взаимодействия таких компаний с клиентами таков, что позволяет компаниям получать приемлемый уровень рентабельности, обеспечивая приемлемый же уровень цен на свои услуги.

ООО Твоя недвижимость в значительной степени лишена постоянной клиентской базы, причинами чего выступают следующие обстоятельства:

- сделки с недвижимостью проводятся гражданами в течение своей жизни всего несколько раз, в результате чего среди частных лиц практически невозможно найти клиентов, которые бы постоянно покупали или продавали квартиры;

- уровень цены на недвижимость таков, что требует в большинстве случаев организации ипотечного кредитования. В результате этого

существенно количество операций принимают на себя банки, что также ограничивает возможности компании по получению прибыли.

В остальных сегментах деятельности ООО Твоя недвижимость уровень конкуренции существенен, так как предоставляемые бухгалтерские и правовые (юридические) услуги в большинстве случаев являются услугами среднего уровня сложности, не предусматривая значительных объёмов постоянных вложений, что характерно, например, для судебных процессов или разбирательств с налоговыми органами. В этих условиях компания вынуждена опираться на ту клиентуру, и тех контрагентов, которые существуют и которые пришли в ООО Твоя недвижимость.

Невозможность отказаться от сотрудничества с другой стороной в случае наличия в отношении неё компрометирующей информации;

В большинстве случаев сделок с недвижимостью ООО Твоя недвижимость не имеет возможностей по влиянию на вторую сторону сделки. Основными причинами здесь выступают:

- наличие договорных обязательств между участниками сделки с другой стороны, в результате чего разрыв подобного договора влечёт выплату компенсации другой стороне, что заметно удорожает проведение сделки;

- компания не имеет возможности прогнозировать поведение контрагента, представляющего клиента с другой стороны. В результате этого, любая информация, сообщённая клиенту другой стороны сделки может рассматриваться как вред деловой репутации, с соответствующими разбирательствами по данному поводу;

- сделки с недвижимостью в значительной степени сложны, в результате чего каждая сторона сделки входит в её обстоятельства в течение длительного периода времени. Так, для значительного количества сделок с недвижимостью характерно проведение каскадных сделок, когда достижение договорённостей по одной сделке запускает сразу несколько сделок, в которых участником является одна из сторон изначальной сделки. Учёт всех аспектов сделки и согласование её деталей требуют значительных объёмов времени, в результате

чего смена контрагента приведёт к существенному увеличению и без того длинного её срока.

Кроме того, у другой стороны сделки в лице контрагента – агентства недвижимости, также имеется свой материальный интерес, в результате чего фирмы нацеливаются на отстаивание своих интересов.

Отсутствие оценки уровня риска по конкретным сделкам.

Особенностью текущего состояния конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость является то, что несмотря на проводимый анализ деятельности контрагентов и выявление факторов, которые влияют на будущую сделку, либо на порядок взаимодействия компании с контрагентом, компания не соотносит объёмов и уровня риска, а также возможной прибыли, которая будет получена ООО Твоя недвижимость от этого.

Основной причиной данного обстоятельства является тот факт, что ввиду небольших размеров организации в ней отсутствует система риск-менеджмента, являющаяся одной из ключевых систем управления экономической безопасностью. В результате этого, в ООО Твоя недвижимость возможны следующие ситуации:

– контрагент обладает высоким уровнем риска, однако, это не проявляется в виде финансовых и других исследуемых ООО Твоя недвижимость аспектах, а выражается в тех, которые компания не рассматривает (например, высокий уровень зависимости от одного кредитора при удовлетворительном финансовом состоянии). В результате этого, в момент реализации сделки действия кредитора по выводу из компании средств могут привести к её банкротству и фактическому «зависанию сделки»;

– контрагент обладает низким уровнем риска, однако, размеры его деятельности не позволяют её провести;

– контрагент обладает низким уровнем риска, однако, не анализировался компанией, ввиду специализации на отдельных операциях и прочие.

Во всех подобных случаях ООО Твоя недвижимость не имеет возможностей по соотнесению уровня риска сделки и того уровня риска,

который компания может нести. Кроме того, она не соотносит уровня риска и уровня рентабельности сделки. Как показывает практика, чем выше риск сделки, тем большим должен быть уровень её рентабельности. Для ООО Твоя недвижимость, ввиду отсутствия подобного анализа невозможно установить ни стоимости сделки для фирмы, ни получаемой от этого выгоды, ни тех рисков, которые компания несёт, проводя её.

Наряду с тем, что компания не рассматривает размеров и уровня рисков по конкретным сделкам, она также не рассматривает и риска, который берётся ей самой на себя в целом. Необходимо отметить, что такой риск можно разделить на две составляющих:

- риск, формируемый за счёт собственных действий ООО Твоя недвижимость;

- риск, обуславливаемый системой контрагентов предприятия.

Фактически, запуская ту или иную сделку, ООО Твоя недвижимость принимает на себя часть рисков контрагента, в результате чего риски контрагента, касающиеся данной сделки, увеличивают риски компании. И наоборот, контрагент ООО Твоя недвижимость, вступая во взаимодействие с данной компанией, приобретает риски от неё. При этом, действие рисков в обоих случаях в большинстве ситуаций заканчивается в момент завершения договорных обязательств между компаниями. Здесь, однако, необходимо указать на то, что в отдельных ситуациях, связанных с оспоримыми сделками риски ООО Твоя недвижимость могут возникать вновь, что также требует своего учёта.

Отсутствие аккредитации и дифференциации контрагентов.

Суть данного недостатка состоит в том, что в своей деятельности ООО Твоя недвижимость не проводит активной политики по формированию необходимой ему базы приемлемых контрагентов. Основной причиной данного обстоятельства выступает малый размер компании, а также необходимость получения ею прибыли для продолжения функционирования.

С другой стороны, практика функционирования компаний на рынке показывает, что в большинстве случаев возможно установление тех или иных критериев, посредством которых возможно отсеять от взаимодействия недобросовестных контрагентов, либо уменьшить степень их отрицательного влияния на компанию.

Обычно подобный документ называется клиентской политикой, и в нём находят отражение требования к клиентам, а также формулируются направления, по которым будет строиться процесс взаимодействия с ними.

Достоинствами наличия клиентской политики являются следующие обстоятельства:

- возможность выделения групп клиентов, являющихся приоритетными для компании, и усиление внимания на их обслуживании;
- возможность установления различных подходов к обслуживанию клиентов;
- применение унифицированных методик по работе с теми или иными группами клиентов;
- разработка типовых условий заключения договоров по каждой группе клиентов и другие.

Отсутствие же клиентской политики не позволяет эффективно проводить работу по формированию клиентской базы предприятия, уменьшает его возможности по проведению маркетинговых мероприятий, снижает результативность деятельности предприятия в целом.

Кроме того, для клиентской политики свойственно также и то, что она даёт возможность выделения стоп-факторов, наличие которых, несмотря на возможную прибыль от проведения сделок с ними, требует немедленного приостановления проведения сделок. Как правило, в качестве подобных ситуаций выступают ситуации неплатёжеспособности контрагента, наличия по нему фактов уголовного преследования руководства, либо лиц, непосредственно проводящих сделку и прочих. В результате этого, ставится

под удар экономическая безопасность ООО Твоя недвижимость, а также его бизнес-репутация.

3.2 Мероприятия по использованию результатов конкурентной разведки для обеспечения экономической безопасности предприятия

По итогам исследования, направленного на выявление недостатков в организации конкурентной разведки ООО Твоя недвижимость, возможно предложить следующий комплекс мероприятий, служащих основой для повышения уровня данной деятельности на рассматриваемом предприятии (рисунок 15).

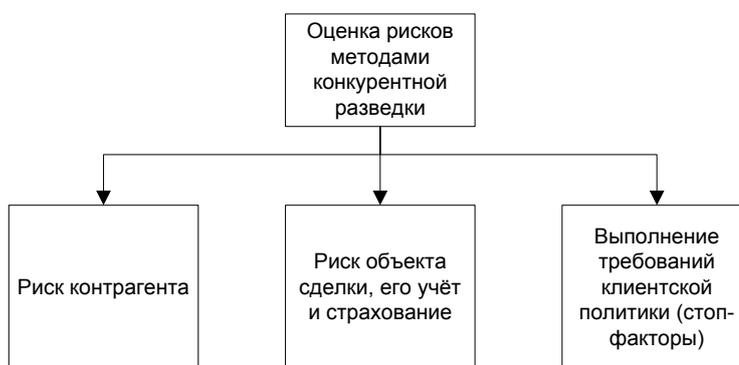


Рисунок 15 – Структура комплекса мероприятий по совершенствованию системы конкурентной разведки ООО Твоя недвижимость

Рассмотрим мероприятия данного комплекса

1) оценка уровня и объёма рисков по контрагенту

Данное мероприятие состоит в том, чтобы:

– оценить возможный уровень рисков по данной сделке, сформировав экспертным путём такие показатели, как:

а) вероятность реализации наиболее важных рисков;

б) уровень потерь ООО Твоя недвижимость от реализации данных рисков.

Произведение вероятности риска на его масштаб (уровень потерь) даёт показатель наиболее вероятного размера риска, который понесёт предприятие в результате реализации сделки.

В связи с тем, что количество операций, которое может проводиться

предприятием-контрагентом с ООО Твоя недвижимость, как правило, велико, предлагается устанавливать два параметра:

- а) общий средний уровень риска (экспертно);
- б) максимальный размер потерь при реализации сделки с данным контрагентом.

В качестве базы для расчёта последнего показателя предлагается выбрать стоимость наиболее ликвидной недвижимости в г. Благовещенске – 1-комнатной квартиры среднего ценового диапазона, что составляет 2 млн. руб.

– предложить мероприятия, направленные на снижение объёмов потерь ООО Твоя недвижимость.

Предложение мероприятий по снижению объёмов риска предполагает, что данные мероприятия могут быть реализованы в течение максимально короткого периода времени (7-10 дней), не требуют значительных объёмов затрат, и приведут к существенному снижению риска, превышающему возможные затраты.

Предлагается следующий подход к оценке уровня риска контрагента для компаний-контрагентов (таблица).

Таблица 9 – Шкалы для оценки уровней риска по контрагентам ООО Твоя недвижимость

Показатель	Оценка, баллы
Общие показатели	
1	2
Валюта баланса:	
– до 1 млн. руб.	1
– 1-3 млн. руб.	2
– 3-10 млн. руб.	3
– 10-30 млн. руб.	4
– свыше 30 млн. руб.	5
Длительность работы на рынке:	
– до 1 года	1
– 1-3 года	2
– 3-5 лет	3
– более 5 лет	4
Финансовые показатели	
Период безубыточной деятельности:	
– 1 год и менее	1
– 2-3 года	2

Продолжение таблицы 9

1	2
– более 3 лет	3
Наличие финансовой устойчивости по собственным оборотным средствам	
– есть	5
– нет	0
Соответствие показателей ликвидности нормативным значениям	
– мгновенной ликвидности	1
– быстрой ликвидности	1
– текущей ликвидности	1
Показатели организации работы	
Наличие рекламной активности	
– есть	2
– нет	0
Наличие в штате дипломированных специалистов по работе с недвижимостью	
– есть	2
– нет	0
Наличие специальных условий	
Отсутствие конфликтов с регулирующими органами и государственными структурами	
– есть	3
– нет	0
Отсутствие связей с криминальными структурами	
– есть	3
– нет	0
Наличие прочих событий, положительно влияющих на деятельность компании	0...3

В качестве максимального уровня риска примем 1 %, минимальный – 0,1 %. Стоимость балла примем в размере 0,03 %. Выбор данных параметров обуславливается тем, что стандартный уровень комиссии агентств недвижимости составляет 1-2 %. Исходя из консервативного подхода, минимальный уровень комиссии составит 1 %, а максимальная сумма баллов, указанных в таблице, без учёта прочих событий, корректирующих уровень риска, составляет 30 ед.

Проведённая оценка контрагентов ООО Твоя недвижимость, представляющих собой компании, специализирующиеся на работе с недвижимостью, позволила сформировать следующую таблицу 10.

Таблица 10 – Оценка показателей риска по наиболее важным контрагентам
ООО Твоя недвижимость

Наименование	Уровень риска, %	Сумма риска по стандартному объекту (1-комнатная квартира), тыс. руб.
Амурская недвижимость	0,10	2,0
Инвест	0,20	4,0
Золотой ключ	0,06	1,2
Акцент	0,45	9,0
Астэра	0,50	10,0
Максимум	0,25	5,0
Единство	1,00	20,0
Империя	0,60	12,0
Премьер	0,80	16,0
Хорос	1,00	20,0
Этажи	0,16	3,2
АНК	0,08	1,6
Благовещенскстрой	0,02	0,4
Альф	0,10	2,0
Перспектива 24	0,30	6,0
Сити флэт	0,25	5,0

Полученные данные позволяют в процессе сделки ООО Твоя недвижимость прогнозировать её исход для компании, с учётом воздействия негативных факторов, которые связаны с особенностью деятельности данных контрагентов.

- Формирование резервов под отдельные виды рисков, либо их страхование;

Данное мероприятие состоит в том, чтобы под отдельные сделки формировать резервы. Формирование резервов под такие сделки возможно в случае, если у ООО Твоя недвижимость существует мнение о существенном влиянии риска на хозяйственную деятельность организации.

В отличие от предыдущего мероприятия, которое нацелено на оценку риска по контрагенту, предлагаемое мероприятие нацелено, прежде всего, на то, чтобы посредством инструментов конкурентной разведки оценить те аспекты сделки по покупке-продаже недвижимости, также при предоставлении юридических или бухгалтерских услуг, которые не связаны непосредственно с

контрагентом, а обуславливаются объектом сделки – квартирой, особенностями обслуживания и финансового состояния компании, которой предоставляются бухгалтерские или юридические услуги, состоянием коммуникаций в объекте недвижимости, её историей и прочими аспектами.

Формирование резервов подразумевает отнесение суммы риска на расходы, в результате чего в случае реализации риска компания будет иметь возможность частично или полностью компенсировать потери за счёт создания резервов. В том случае, когда объёмы риска будут слишком велики, для ООО Твоя недвижимость предлагается использовать механизм краткосрочного страхования, для уменьшения возможного влияния риска на деятельность организации.

По данным РА Эксперт, базовые тарифные ставки при страховании объектов недвижимости представлены в таблице 11.¹²

Таблица 11 – Базовые тарифные ставки страхования объектов недвижимости в РФ

Вид страхования	Страховая сумма, в % от стоимости объекта страхования в год
Страхование строений	0,1-1,4
Страхование квартир с отделкой	0,16-1,6
Страхование квартир с отделкой и оборудованием	0,13-1,5
Страхование домашнего имущества	0,2-2,4
Страхование гражданской ответственности на случай причинения ущерба	0,2-1,5

Как видно из таблицы, в целом по РФ уровень тарифных ставок по страхованию имущества имеет минимальную нижнюю границу в размере 0,1-0,2 % от стоимости объекта недвижимости в расчёте страхования на год. Соответственно, при рассмотрении данной тарифной ставки в отношении стандартной квартиры стоимостью 2 млн. руб., уровень платежа по такому

¹² Базовые тарифные ставки страхования имущества физлиц в страховых компаниях [Электр. источник]. – https://expert.ru/ratings/table_30506/. – 01.06.2019.

страхованию составит 2-4 тыс. руб., что позволяет страховать небольшие риски, формирующиеся в деятельности ООО Твоя недвижимость.

- Разработка системы критериев, предъявляемых к контрагенту для совершения сделки.

С целью оптимизации деятельности ООО Твоя недвижимость предлагается сформировать основные положения клиентской политики, а также стоп-факторы как одну из её частей, что позволит по результатам конкурентной разведки ограничить взаимодействие с теми или иными клиентами, либо отказать им в проведении сделки вовсе.

Предлагается следующая система требований к клиентам, выполнение которой позволит сократить влияние отрицательных факторов на экономическую безопасность ООО Твоя недвижимость (таблица 12).

Таблица 12 – Требования клиентской политики ООО Твоя недвижимость

Показатель	Значение
Предпочтительная отрасль деятельности клиента (потенциального клиента)	– работа с недвижимостью; – юридические услуги; – бухгалтерские услуги; – услуги, связанные с распространением информации, реклама
Минимальные требования к собственному капиталу, тыс. руб.	1000
Срок работы на рынке, не менее, мес	3
Квалификационные требования к ИП как к контрагенту	– работа на рынке в течение не менее чем 1 года – наличие не менее чем 3 сделок с недвижимостью
Преимущественные факторы	– продавец и покупатель недвижимости обслуживаются компанией – наличие предыдущих сделок у покупателя (продавца) при операциях с недвижимостью – наличие заказов при предоставлении прочих услуг
Приемлемый уровень комиссионного вознаграждения, при операциях с клиентами	– 1 %, но не менее 20 тыс. руб. – при операциях с недвижимостью – 500 руб. – по прочим операциям
Способ снижения рисков по клиентам	– для рисков до 100 тыс. руб. – формирование резервов – для рисков более 100 тыс. руб. – страхование

Действующий перечень компаний-контрагентов, с которыми

взаимодействует ООО Твоя недвижимость в процессе проведения операций, предлагается расширить за счёт компаний, которые связаны с распространением информации и рекламных агентств. Причиной включения данных предприятий в основные при разработке клиентской политики является тот факт, что через данные компании проходит значительный объём деловой информации, в результате чего они могут оказаться полезными ООО Твоя недвижимость в качестве провайдеров информационных услуг, причём как в части поставки информации, так и в качестве компаний, оказывающих услуги по размещению и распространению рекламы. Это является важным фактором развития бизнеса ООО Твоя недвижимость.

Установление минимального требования к собственному капиталу компании в размере 1 млн. руб. обуславливается тем, что данными средствами должны быть компенсированы возможные потери от реализации рисков, связанные с проведением сделки. При этом, минимальный срок функционирования предприятий-контрагентов предлагается установить в размере 3 месяцев, что позволит минимально защитить бизнес компании от фирм-однодневок. Следует указать на тот факт, что в случае взаимодействия с подобными организациями ООО Твоя недвижимость может быть признана налоговыми или другими органами государственного управления и регулирования в качестве организации, содействовавшей проведению операций таким организациям, в результате чего возникают риски наложения на ООО Твоя недвижимость санкций.

Следует отметить тот факт, что часть организаций в отраслях деятельности, где работает ООО Твоя недвижимость, представлены индивидуальными предпринимателями (ИП). Особенностью статуса данных лиц является то, что они концентрируют в себе две группы рисков – риски, связанные с частным лицом, а также риски, связанные с предпринимательской деятельностью. В связи с чем в рамках клиентской политики ООО Твоя недвижимость предлагается установить требования к организациям-контрагентам, являющимся ИП, состоящие в работе на рынке не менее чем в

течение 1 года, а также в наличии не менее чем 3 сделках с недвижимостью. Последнее ограничение предполагает, что ИП в процессе заключения подобных сделок с недвижимостью получит необходимый опыт, и, следовательно, сократит риски, которые могут отразиться на ООО Твоя недвижимость.

Кроме того, в качестве преимущественных факторов клиентской политики предлагается установить следующие:

– продавец и покупатель недвижимости обслуживаются компанией. Преимущественность данного фактора обуславливается тем, что это позволяет ООО Твоя недвижимость иметь возможность манёвра, как по условиям сделки, так и по уровню комиссионных, распределив их между сторонами, либо передав их уплату какой-либо одной стороне;

– наличие предыдущих сделок у покупателя (продавца) при операциях с недвижимостью. Преимущественность данного фактора обуславливается, прежде всего, тем, что в процессе предыдущих сделок ООО Твоя недвижимость может получить дополнительный объём информации по клиенту-контрагенту, в результате чего возможно уменьшение вероятности реализации тех или иных рисков, наносящих ущерб фирме;

– наличие заказов при предоставлении прочих услуг.

Данный преимущественный фактор приходится на услуги, не связанные с недвижимостью. Он предполагает наличие опыта взаимодействия, выразившегося в получении от клиента заказов на юридические или бухгалтерские услуги. Основание выделения данного преимущественного фактора обуславливается соображением о том, что дополнительная информация ООО Твоя недвижимость, получаемая в рамках такого взаимодействия, позволит не только снизить риски, но также и приведёт к снижению уровня затрат на обслуживание таких клиентов, сформировав стимулы к долгосрочной работе с ними у обеих сторон.

Требование к приемлемому уровню комиссионного вознаграждения в рамках клиентской политики обуславливается тем, что это позволяет обеспечить необходимый уровень рентабельности при проведении сделок ООО

Твоя недвижимость, отказавшись от клиентов, которые не могут или не хотят уплачивать комиссионные за услуги фирмы. При этом, в качестве минимального уровня комиссионного вознаграждения выступает 1 % от стоимости сделки, но не менее 20 тыс. руб., а при сделках по предоставлению юридических или бухгалтерских услуг – не менее 500 руб.

Предусматривается, что за счёт формирования резервов компания будет регулировать риски с суммой до 100 тыс. руб., а на сумму более 100 тыс. руб. она будет использовать механизм страхования.

Система стоп-факторов в отношении клиентов ООО Твоя недвижимость, наступление хотя бы одного из которых приводит к невозможности участия в сделке с контрагентом, представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Стоп-факторы, на основании которых ООО Твоя недвижимость не осуществляет взаимодействия с контрагентом

Показатель	Значение
Размер риска на клиента и сделку	Риск более 200 тыс. руб.
Вероятность риска	5 %
Наличие судебных разбирательств по основному виду деятельности на сумму, более, тыс. руб.	1000
Комиссионные	Отказ от уплаты
Наличие уголовного преследования руководства контрагента	–
Наличие просроченных платежей по кредитам банкам	Не более 3 тыс. руб.
Наличие конфликтной ситуации с властями г. Благовещенска, Амурской области, либо федеральными властями	–

Установление в качестве стоп-фактора размер риска на сделку в размере 200 тыс. руб. устанавливает максимальный уровень потерь, которые может понести ООО Твоя недвижимость при заключении той или иной сделки. Установление данной суммы обуславливается, прежде всего, тем, что она в среднем составляет объём доходов, который может быть получен от данной сделки. В том случае, если сделка не может быть признана с учётом данного риска доходной, в её заключении нет экономического смысла.

Пороговая вероятность риска установлена в 5 %, что обуславливается стремлением ООО Твоя недвижимость избегать высокорискованных сделок. Также, в составе стоп-фактора предлагается рассматривать наличие судебных разбирательств по основному виду деятельности на сумму, не более 1 млн. руб., так как в результате этого фирма-контрагент не сможет финансировать свою деятельность.

Также, в качестве стоп-фактора предложено считать отказ от уплаты комиссионных, наличие уголовного преследования руководства компании-контрагента со стороны правоохранительных органов, а также наличие явных конфликтов фирмы-контрагента с властями. Кроме того, предлагается рассматривать в качестве стоп-фактора наличие просроченной задолженности банкам в сумме 3 тыс. руб. и более, как показатель того, что организация не имеет возможности финансировать свои обязательства.

Предлагаемая клиентская политика ООО Твоя недвижимость с учётом предложенных изменений и мероприятий представлена в Приложении А.

3.3 Оценка потенциального эффекта от предложенных мероприятий и их влияние на экономическую безопасность ООО Твоя недвижимость

С учётом проведённого в пункте 3.2 исследования, дадим оценку влияния предложенных мероприятий на экономическую безопасность ООО Твоя недвижимость:

- оценка уровня и объёма рисков по контрагенту;

Определим влияние данного мероприятия на экономическую безопасность компании. Для этого, рассмотрим среднюю доходность на одного клиента, исходя из того, что совокупный объём доходов ООО Твоя недвижимость составил 16084 тыс. руб., а их количество – 31 ед.:

$$DK = \frac{16084}{31} = 518,8 \text{ тыс. руб.}$$

Будем исходить из того, что основной объём доходов ООО Твоя недвижимость приходится на операции с недвижимостью. Определим среднее

количество отрицательных факторов в расчёте одного контрагента, выявляемых по результатам конкурентной разведки по итогам 2018 года:

$$K\Phi = \frac{1,5 \times 29,4\% + 5 \times 52,9\% + 8,5 \times 17,6\%}{100\%} = 4,6 \text{ фактора}$$

Будем исходить из того, что любой из данных факторов может привести к убыткам ООО «Твоя недвижимость». Проведённые выше расчёты показали, что объём риска в расчёте на одного контрагента составляет от 0,4 до 20 тыс. руб. Будем исходить из того, что размер риска по фактору будет средним по значению, что составит:

$$CP = \frac{0,4 + 20}{2} = 10,2 \text{ тыс. руб.}$$

С учётом данного обстоятельства, средний уровень риска на одного контрагента составит:

$$P = 10,2 \times 4,6 = 46,9 \text{ тыс. руб.}$$

С учётом общего количества контрагентов в размере 31 ед., общий размер риска ООО Твоя недвижимость, составит:

$$P_0 = 31 \times 46,9 = 1453,9 \text{ тыс. руб.}$$

Принимая необходимость отнесения данных сумм на себестоимость при учёте уровня риска, получим, что сокращение объёмов платежей по налогу на прибыль компании при ставке 20 % составит:

$$Пнп = 20 \% \times 1453,9 = 290,8 \text{ тыс. руб.}$$

- формирование резервов под отдельные виды рисков, либо их страхование;

При расчёте влияния данного мероприятия будем исходить из рисков отдельной сделки. По итогам 2018 года доля сделок с недвижимостью составила в структуре выручки ООО Твоя недвижимость 58,5 % при её объёме 16084 тыс. руб., что даёт сумму таких доходов в размере 9409 тыс. руб.

Анализ представленных выше в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что максимальный уровень страховой ставки составляет 2,4 % от стоимости объекта страхования в год. Примем, что в качестве типовой сделки

будет сделка с квартирой стоимостью 3,5 млн. руб. Выбор однокомнатной квартиры со стоимостью около 2 млн. руб. в данном случае будет неверным, так как у ООО Твоя недвижимость существует значительное количество операций с квартирами и недвижимостью и большего размера. Кроме того, данная сумма является минимальной, а значительное количество сделок проводится по суммам, отличным от минимальных.

Тогда, в годовом исчислении сумма, уплачиваемая страховой компании, составит:

$$C_c = 3500 \times 2,4 \% = 84 \text{ тыс. руб.}$$

Учитывая тот факт, что длительность сделки, требующая страхования, составит 2 месяца, получим, что размер платы за данное действие по защите интересов ООО Твоя недвижимость, составит:

$$C_n = 84 \times \frac{2}{12} = 14 \text{ тыс. руб.}$$

Оценим количество сделок ООО Твоя недвижимость с объектами недвижимости. Исходя из совокупного среднего уровня комиссионных в размере 2 %, а также средней стоимости квартир в размере 3,5 млн. руб., получим, что доход от одной сделки составит:

$$D_c = 3500 \times 2 \% = 70 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда, среднее количество сделок ООО Твоя недвижимость может быть оценено в размере:

$$C_d = \frac{9409}{70} = 134 \text{ ед.}$$

Следовательно, объём средств, которые должны быть потрачены ООО Твоя недвижимость для страхования возможных рисков объектов, составит:

$$P = 134 \times 14 = 1876 \text{ тыс. руб.}$$

Следует отметить, что данная сумма распространяется на все объекты недвижимости, которыми занимается компания. В том случае, если под данное мероприятие будут попадать только объекты, для которых необходимость страхования рисков наиболее сильно выражена, данная сумма будет

существенно меньше. Будем исходить из того, что только $\frac{1}{4}$ всего количества объектов недвижимости потребует такого действия, что позволяет оценить размер резервов :

$$P1 = 1876 \times \frac{1}{4} = 469 \text{ тыс. руб.}$$

Косвенное влияние на налог на прибыль по ставке 20 % составит сумму снижения данного платежа в размере:

$$\text{НП} = 469 \times 20 \% = 94 \text{ тыс. руб.}$$

- разработка системы критериев, предъявляемых к контрагенту для совершения сделки.

Дадим оценку влияния данного мероприятия на возможные потери ООО Твоя недвижимость. Для этого, будем исходить из того, что посредством данного мероприятия будет предотвращён ущерб, наносимый ему со стороны контрагента, за счёт умышленных или неумышленных действий.

Согласно предложенной клиентской политики, минимальный объём комиссионных, который может получить компания от работы с недвижимостью, составляет 20 тыс. руб. Проведённые выше расчёты показали, что ориентировочное количество сделок компании с недвижимостью составляет 134 ед. в год.

Общеизвестно, что в процессе согласования сторон сделки далеко не всегда удаётся прийти к её заключению. Примем, что доля договоров, которые не доходят до заключения сделки по причинам, связанным с невозможностью согласования позиций, составит 25 %.

Тогда, общее количество сделок, которые не смогут быть завершены по данной причине, составит:

$$C_n = 134 \times 25 \% = 33 \text{ ед.}$$

С учётом минимальной суммы комиссии в размере 20 тыс. руб. получим, что недополученные доходы ООО Твоя недвижимость по данным сделкам составят:

$$\text{Пр} = 33 \times 20 = 660 \text{ тыс. руб.}$$

Следует отметить, что установленный уровень комиссионных отражает

затраты компании на проведение сделки, а также необходимый объём прибыли. В связи с тем, что сделка не доведена до завершения, прибыли она не принесёт, однако, затраты по ней останутся.

Таким образом, снижение затрат ООО Твоя недвижимость по данному мероприятию составит 660 тыс. руб. При этом, необходимо отметить, что в случае более крупных объектов недвижимости, нежели чем 1-комнатная квартира, объём затрат компании может быть существенно выше, в результате чего можно сделать вывод о том, что данная оценка является оценкой снизу.

По итогам проведённых расчётов сформируем следующую таблицу 14.

Таблица 14 – Мероприятия по совершенствованию конкурентной разведки в ООО Твоя недвижимость, направленные на повышение уровня экономической безопасности предприятия

Проблема	Мероприятие	Эффект
Значительная доля высокорискованных и слабонадёжных компаний-контрагентов в сделках	Проведение оценки уровня и объёма рисков по контрагенту	– риск – 1453,9 тыс. руб. – снижение налога на прибыль – 290,8 тыс. руб.
Невозможность отказаться от сотрудничества с другой стороной в случае наличия в отношении неё компрометирующей информации	Разработка системы критериев, предъявляемых к контрагенту для совершения сделки (клиентской политики)	– разработана клиентская политика – снижение затрат – 660 тыс. руб.
Отсутствие аккредитации и дифференциации контрагентов		
Отсутствие оценки уровня риска по конкретным сделкам	Формирование резервов под отдельные виды рисков, либо их страхование	– размер риска – 469 тыс. руб. – снижение объёмов налога на прибыль – 94 тыс. руб.

По итогам проведённого в главе 3 исследования направлений совершенствования конкурентной разведки как фактора обеспечения экономической безопасности ООО Твоя недвижимость возможно сделать выводы следующего характера:

- основными выявленными проблемами по данной деятельности в компании указаны такие, как значительная доля высокорискованных и

слабонадёжных компаний-контрагентов в сделках, невозможность отказаться от сотрудничества с другой стороной в случае наличия в отношении неё компрометирующей информации, отсутствие аккредитации и дифференциации контрагентов, а также отсутствие оценки уровня риска по конкретным сделкам;

- первым мероприятием, предлагаемым с целью совершенствования деятельности по проведению конкурентной разведки, является проведение оценки уровня и объёма рисков по контрагенту. Оно проводится по отношению ко всем клиентам, и оценивает уровень риска, а также его потенциальные объёмы, которые может понести ООО Твоя недвижимость от взаимодействия с ним. Проведённые результаты расчётов показали, что максимальный объём риска, принимаемого на себя компанией составляет около 1,5 млн. руб., что при начислении резервов позволяет снизить объёмы налога на прибыль в размере 290,8 тыс. руб.;

- вторым предложенным мероприятием выступает мероприятие формирования резервов под отдельные виды рисков, либо их страхование. Оно нацелено не на оценку риска клиента, как предыдущее, а на оценку риска сделки. При этом, ввиду того, что риск по сделке может быть существенно больше, нежели чем риск по клиенту, предполагается, что может быть задействовано страхование для уменьшения возможных объёмов риска, связанное с проведением сделки. Причиной превышения единичных объёмов рисков здесь является то, что объекты сделок (квартиры, помещения, недвижимость) имеют существенную стоимость, в результате чего концентрируют в себе риски. Предложенное мероприятие устанавливает порядок страхования на период проведения сделки, и исходит из применения ставок страхования в размере от 0,1 % до 2,4 % в зависимости от вида страхования в расчёте на год. Результатом реализации данного мероприятия является учёт риска в размере 469 тыс. руб. и снижение налога на прибыль при формировании резервов, либо при страховании сделок, на 94 тыс. руб.;

- третье мероприятие представляет собой разработку клиентской политики, посредством которой возможно совмещение конкурентной разведки и выбора того или иного контрагента с учётом его основных характеристик. С этой целью предложена система показателей, которым предприятие контрагент должно соответствовать, для того, чтобы ООО Твоя недвижимость могло проводить с ним сделки. В качестве таких критериев предложены предпочтительные отрасли, минимальные требования к собственному капиталу, срок работы на рынке, квалификационные требования для ИП как клиентов-контрагентов, преимущественные факторы, приемлемый уровень комиссионного вознаграждения, а также способ снижения рисков. Кроме того, установлена система стоп-факторов, наличие хотя бы одного из которых требует прервать или не начинать сделку с клиентом-контрагентом. Результатом реализации данного мероприятия будет сокращение издержек за счёт того, что по сделкам, противоположная сторона которых не удовлетворяет установленным требованиям, не будут начаты, сохранив, таким образом, средства ООО Твоя недвижимость. Объём экономии ресурсов, при этом, оценён в 660 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентная разведка нацелена на добычу информации законными средствами, с тем, чтобы выявить намерения конкурентов, с целью реализации противодействующих им PR-мероприятий. Она имеет в качестве объекта информацию, которая получается путём использования разведывательного цикла. Данная информация используется для стратегических, тактических и оперативных PR-действий предприятия.

Экономическая безопасность и конкурентная разведка формируют взаимосвязанную систему органов, функционирование которой позволяет, с одной стороны, выявить основные факторы влияния внешней среды на деятельность фирмы, а с другой – сформировать мероприятия, направленные на адаптацию предприятия к внешней среде, либо оказание того или иного влияния на других субъектов рынка.

ООО «Твоя недвижимость»² представляет собой малое предприятие, специализирующееся на предоставлении услуг по работе с недвижимостью. Кроме того, предприятие также предоставляет правовые и бухгалтерские услуги. Для него характерна положительная динамика в части экономических показателей, таких, как выручка, прибыль от продаж, чистая прибыль, размер активов, выручка на одного работника. Это позволяет сделать вывод о поступательном развитии организации.

Организирующая роль в проведении мероприятий конкурентной разведки в ООО «Твоя недвижимость» принадлежит аналитическому отделу. Данным подразделением осуществляется сбор и анализ информации, которая далее используется отделом маркетинга для проведения тех или иных мероприятий, а также для представления руководству. Кроме того, на предприятии могут создаваться ситуационные группы, целью которых является реакция предприятия на действия конкурентов на рынке.

Проведённый анализ конкурентов и контрагентов ООО Твоя недвижимость на рынке показал, что основными факторами формирования

проблем у них являются недостаточный уровень финансовой устойчивости и ликвидности для всех категорий предприятий. В качестве устойчивых и надёжных предприятий могут рассматриваться лишь около 30 % проанализированных компаний, причём доля компаний, для которых характерны черты высокого риска, неустойчивости и проблемности взаимодействия, имеет тенденцию к росту. Данный рост обуславливается выходом на рынок значительного количества небольших организаций, для которых характерно отсутствие опыта, недостаточность квалифицированного персонала, низкие финансовые возможности, что, с одной стороны, уменьшает с их стороны уровень конкуренции, а с другой, в том случае, когда они являются контрагентами по сделке – увеличивает риски ООО Твоя недвижимость относительно благоприятного исхода проводимой сделки.

Основными выявленными проблемами по данной деятельности в компании указаны такие, как значительная доля высокорискованных и слабонадёжных компаний-контрагентов в сделках, невозможность отказаться от сотрудничества с другой стороной в случае наличия в отношении неё компрометирующей информации, отсутствие аккредитации и дифференциации контрагентов, а также отсутствие оценки уровня риска по конкретным сделкам.

Первым мероприятием, предлагаемым с целью совершенствования деятельности по проведению конкурентной разведки, является проведение оценки уровня и объёма рисков по контрагенту. Оно проводится по отношению ко всем клиентам, и оценивает уровень риска, а также его потенциальные объёмы, которые может понести ООО Твоя недвижимость от взаимодействия с ним. Проведённые результаты расчётов показали, что максимальный объём риска, принимаемого на себя компанией составляет около 1,5 млн. руб., что при начислении резервов позволяет снизить объёмы налога на прибыль в размере 290,8 тыс. руб.

Вторым предложенным мероприятием выступает мероприятие формирования резервов под отдельные виды рисков, либо их страхование. Оно

нацелено не на оценку риска клиента, как предыдущее, а на оценку риска сделки. При этом, ввиду того, что риск по сделке может быть существенно больше, нежели чем риск по клиенту, предполагается, что может быть задействовано страхование для уменьшения возможных объёмов риска, связанное с проведением сделки. Причиной превышения единичных объёмов рисков здесь является то, что объекты сделок (квартиры, помещения, недвижимость) имеют существенную стоимость, в результате чего концентрируют в себе риски. Предложенное мероприятие устанавливает порядок страхования на период проведения сделки, и исходит из применения ставок страхования в размере от 0,1 % до 2,4 % в зависимости от вида страхования в расчёте на год. Результатом реализации данного мероприятия является учёт риска в размере 469 тыс. руб. и снижение налога на прибыль при формировании резервов, либо при страховании сделок, на 94 тыс. руб.

Третье мероприятие представляет собой разработку клиентской политики, посредством которой возможно совмещение конкурентной разведки и выбора того или иного контрагента с учётом его основных характеристик. С этой целью предложена система показателей, которым предприятие контрагент должно соответствовать, для того, чтобы ООО Твоя недвижимость могло проводить с ним сделки. В качестве таких критериев предложены предпочтительные отрасли, минимальные требования к собственному капиталу, срок работы на рынке, квалификационные требования для ИП как клиентов-контрагентов, преимущественные факторы, приемлемый уровень комиссионного вознаграждения, а также способ снижения рисков. Кроме того, установлена система стоп-факторов, наличие хотя бы одного из которых требует прервать или не начинать сделку с клиентом-контрагентом. Результатом реализации данного мероприятия будет сокращение издержек за счёт того, что по сделкам, противоположная сторона которых не удовлетворяет установленным требованиям, не будут начаты, сохранив, таким образом, средства ООО Твоя недвижимость. Объём экономии ресурсов, при этом, оценён в 660 тыс. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Адашкевич, Ю.Н. Конкурентная разведка (бизнес-разведка) / Ю.Н. Адашкевич // Современная конкуренция. – 2017. – №5. – С. 103-108.
- 2 Батова, В.Н. Экономическая безопасность бизнес-процессов в условиях реализации концепции устойчивого развития / Батова В.Н. // Российское предпринимательство. – 2014. – № 23 (269). – С.113.
- 3 Бигжанова, А.М. Угрозы экономической безопасности национальной экономики России: проявления, нейтрализация / А.М. Бигжанова, О.Н. Безверхая // Молодой ученый. – 2018. – №13. – С. 221-225.
- 4 Богаева, А.В. Экономическая безопасность Российской Федерации в современных условиях / А.В. Богаева // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 491-493.
- 5 Бондина, Е.А. Формирование структуры экономической безопасности на предприятиях / Е.А. Бондина, С.Е. Чинахова // Молодой ученый. – 2017. – №13. – С. 253-257.
- 6 Борисов, Н.И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы [Электр. источник]. – URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/competition_scouting.htm (дата обращения 01.06.2019).
- 7 Василенко, Ю.А. Конкурентная разведка как инструмент обеспечения экономической безопасности / Ю.А. Василенко, Н.Н. Белова // Университетская наука. – 2016. – №1. – С. 109-113.
- 8 Голубятников, С.П. Экономико-криминалистический анализ / С.П. Голубятников, А.Н. Мамкин, В.А. Тимченко. – Н. Новгород: Нижегород. акад. МВД России, 2012. – 120 с.
- 9 Голубятников, С.П. Судебная бухгалтерия и основы аудита / под ред. С.П. Голубятникова. – М. : Юрид. лит., 2004. – 480 с.
- 10 Грачев, О.В. Обеспечение экономической безопасности Таможенного союза / О.В. Грачев // Вестник УфГАТУ. – 2013. – №7. – С.14.
- 11 Деревецкий, А. Коммерческая разведка / А. Деревецкий. – Спб.:

Питер, 2016. – 208 с.

12 Доронин, А.И. Бизнес-разведка / А.И. Доронин. – М.: Ось-89, 2017. – 384 с.

13 Дубицкий, Л.Г. Конкурентной разведке должна противостоять эффективная конкурентная контрразведка / Л.Г. Дубицкий // Компетентность. 2016. – №9. – С. 2.

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

15 Ермолина, А.В. Конкурентная разведка в Интернете: Информационная технология коммерческих прецедентов / А.В. Ермолина, Т.В. Арефьева // В сборнике: Молодой исследователь. Материалы 2-й научной выставки-конференции научно-технических и творческих работ студентов. 2015. С. 205-208.

16 Зеркалов, Д.В. Разведка. Книга 1 / Д.В. Зеркалов. – Киев: Науковий свит, 2018. – 384 с.

17 Зимина, А.Ю. Конкурентная разведка как новое направление в маркетинге / А.Ю. Зимина // В сборнике: Современная наука: исследования, технологии, проекты. Сборник V международной научно-практической конференции. Научный центр «Олимп». 2015. С. 245-246.

18 Иволга, А.Б. Экономическая безопасность и ее составляющие как основа жизнедеятельности корпорации / А.Б. Иволга // Молодой ученый. – 2012. – №1. Т.1. – С. 113-116.

19 Исхаков, Р. М. Как рассчитать среднюю посещаемость магазинов конкурентов / Р.М. Исхаков // Молодой ученый. – 2018. – №17. – С. 180-182.

20 Исхаков, Р. М. Конкурентная разведка на основе комплекса маркетинга 5P / Р.М. Исхаков // Молодой ученый. – 2018. – №17. – С. 182-188.

21 Калинина, Н.М. Экономическая безопасность региона: сущность, угрозы и меры обеспечения / Н.М. Калинина // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2010. – № 10. – С. 16-20.

22 Копеин, В.В. Региональный фактор в системе экономической безопасности / В.В. Копеин, Е.А. Филимонова, А.В. Копеин // Российское предпринимательство. – 2014. – № 14 (260). – С.15-18.

23 Курманова, Л.А. Конкурентная разведка и её роль в современном менеджменте / Л.А. Курманова // В сборнике: основы обеспечения экономической безопасности в финансовом секторе экономики коллективная монография. ответственные редакторы Г.А. Галимова., Л.Р.Курманова, Л.З. Байгузина. Уфа, 2015. С. 39-63.

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

25 Лазовская, В.А. Конкурентная разведка в производственном процессе / В.А. Лазовская // В сборнике: Закономерности и особенности функционирования экономики РФ как системы взаимодействующих регионов Материалы региональной научной конференции молодых ученых. 2015. С. 102-103.

26 Лепешкина, М. Н. Эволюция понятия «экономическая безопасность» в США, Западной Европе и России [Текст] / М. Н. Лепешкина // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2012 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2012. – С. 7-9.

27 Леханова, Е.С. Экономико-криминалистический анализ / под. общ. ред. проф. С.П. Голубятникова. М.: ЦОКР МВД России, 2007. – С. 30-32.

28 Листопад, М.Е. Экономическая безопасность России: концептуальные основы функционирования и развития. Автореф. Дисс. / М.Е. Листопад. – СПб., 2012. – 48 с.

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

30 Матвеева, Е.С. Понятие экономической безопасности государства и ее место в системе национальной безопасности / Е.С. Матвеева // Молодой

ученый. – 2017. – № 3. – С. 367-369.

31 Миркин, С. Конкурентная разведка или промышленный шпионаж / С. Миркин // Ваш бизнес. – 2018. – №12. – С.56-58.

32 Нежданов, И.Ю. Аналитическая разведка для бизнеса / И.Ю. Нежданов. – М.: Ось-89, 2018. – 324 с.

33 Нежданов, И.Ю. Технологии конкурентной разведки / И.Ю. Нежданов. – М.: Ось-89, 2018. – 328 с.

34 Парфёнова, Е.Н. Конкурентная разведка в системе обеспечения стратегического развития предприятия / Е.Н. Парфёнова // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2016. – №6-1. – С. 186-189.

35 Плэтт, В. Информационная работа стратегической разведки / В. Плэтт. – М.: Инфра-М, 2017. – 368 с.

36 Рахимов, Р. В. Совершенствование системы экономической безопасности региона на примере Приморского края [Текст] / Р. В. Рахимов // Молодой ученый. – 2013. – № 7. – С. 241.

37 Светлаков, А.Г. Современные методы выявления и особенности обнаружения признаков экономических преступлений в системе управления региональной экономикой / А.Г. Светлаков // Вестник Пермского университета. – 2012. – №2. – С. 21-23.

38 Скрипко, В.И. Современные угрозы для экономической безопасности Российской Федерации / В.И. Скрипко, А.И. Сергеева // Молодой ученый. – 2016. – № 8.8. – С. 32-35.

39 Таганов, Д. Информация как основной фактор формирования конкурентной стратегии / Д. Таганов // Корпоративный менеджмент. – 2018. – №1. – С.37-45.

40 Тарарина, Е. Н. Экономическая безопасность в условиях интенсивного развития экономики / Е. Н. Тарарина // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 443-445.

41 Титаренко, Д.А. Конкурентная разведка как атрибут эффективного бизнеса российских компаний / Д.А. Титаренко // В книге: Устойчивое

развитие: общество и экономика. Материалы III Международной научно-практической конференции «Устойчивое развитие: общество и экономика». Санкт-Петербургский государственный университет. 2016. С. 264.

42 Толстяков, Р.Р. Инструменты формирования маркетинговой стратегии, ориентированной на конкурента / Р.Р. Толстяков, К.В. Феноменов // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №8. – С. 109-114.

43 Ханбикова, Р.Ф. Конкурентная разведка и ноу-хау / Р.Ф. Ханбикова, Г.З. Гизатуллина // В сборнике: международная молодежная научная конференция «xxii туполевские чтения (школа молодых ученых)». Материалы конференции сборник докладов. Российский фонд фундаментальных исследований, Казанский национальный исследовательский технический университет им. АН. Туполева-КАИ (КНИТУ-КАИ). 2015. С. 465-469.

44 Хант, Г. Разведка на службе вашего предприятия / Г. Хант. – Киев: Эльга, 2014. – 256 с.

45 Харич, Е.А. Угрозы экономической безопасности России / Е.А. Харич, С.А. Мамий // Молодой ученый. – 2016. – № 8.8. – С. 35-37.

46 Чуйков, И.О. Основные виды нарушителей, способные вести конкурентную разведку или оказать воздействия на информацию / И.О. Чуйков // В сборнике: Интеллектуальная собственность и инновации Материалы IX международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»; Редакционная коллегия: Шульгин Д. Б., Метелев Д. А., Баглаева Е. М.. 2017. С. 321-328.

47 Шарипова, Н.А. Международный опыт использования конкурентной разведки в практике бизнеса / Н.А. Шарипова // Вестник Омского университета. – 2009. – №3. – С. 147-150.

48 Шоев, А.Х. Экономическая безопасность в контексте развития внешней торговли / А.Х. Шоев, Ф.М. Махкамова // Молодой ученый. – 2015. – № 24. – С. 622-625.

49 Ющук, Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей / Е.Л. Ющук. – М.: Вершина, 2016. – 240 с.

50 Ющук, Е.Л. Конкурентная разведка как инструмент менеджмента / Е.Л. Ющук // Аграрный вестник Урала. – 2019. – №1. – С. 28-31.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Клиентская политика ООО «Твоя недвижимость»

Утверждено Приказом
Директора ООО Твоя недвижимость
№ ___ от _____
« ___ » _____ 2019 г.

КЛИЕНТСКАЯ ПОЛИТИКА ООО ТВОЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

1. Общие положения клиентской политики.

1.1 Сущность и направленность клиентской политики.

Клиенты являются основным активом компании, от их наличия и качества обслуживания зависит её будущее. Поэтому, необходимо развивать отношения с клиентами. Однако, также следует учитывать и интересы компании, что требует построения взаимовыгодных отношений.

1.2 Основные принципы работы с клиентами.

В качестве основных принципов работы с клиентами в ООО Твоя недвижимость выступают:

- отношение к клиенту: вежливость, взаимопонимание;
- обязательность, конкретность;
- максимальное удовлетворение потребностей клиента;
- развитие отношений с клиентом, а также поиск новых клиентов.

2. Порядок оценки клиента.

2.1 Сущность оценки клиента.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Клиенты ООО Твоя недвижимость оцениваются, исходя из имеющихся у них характеристик (показателей), которые являются основанием для принятия решения о взаимодействии с ними.

Цель оценки клиентов – обеспечение экономической безопасности ООО Твоя недвижимость путём сбора информации о нём (конкурентной разведки).

2.2 Порядок оценки клиентов.

Оценка клиентов с позиций взаимодействия с ними осуществляется по следующим характеристикам:

- а) объём валюты баланса;
- б) длительность работы на рынке;
- в) финансовые показатели:
 - период безубыточной деятельности;
 - наличие финансовой устойчивости;
 - ликвидность.
- г) наличие рекламной активности;
- д) наличие в штате дипломированных специалистов по работе с недвижимостью;
- е) специальные условия:
 - наличие конфликтов с государственными и муниципальными властями;
 - наличие связей с криминальными структурами;
 - прочие аспекты.

2.3 Оценка клиентов.

Оценку клиентов проводит аналитический отдел ООО Твоя недвижимость. Методики оценки разрабатываются данным подразделением и утверждаются Директором ООО Твоя недвижимость.

2.4 Учёт особенностей деятельности клиента.

В качестве предпочитаемых клиентов для взаимодействия устанавливаются следующие отрасли:

Продолжение Приложения А

- работа с недвижимостью;
- юридические услуги;
- бухгалтерские услуги;
- услуги, связанные с распространением информации;
- реклама.

Минимальные требования к собственному капиталу предприятия-клиента устанавливаются в размере 1 млн. руб. Минимальный срок работы на рынке для предприятий-клиентов устанавливается в размере 3 мес. Данные показатели могут быть изменены непосредственным распоряжением Директора ООО Твоя недвижимость для проведения конкретной сделки.

В том случае, если в качестве клиента-контрагента выступает индивидуальный предприниматель (ИП), для него устанавливается требование работы на рынке недвижимости не менее чем 1 года и наличие не менее чем 3 сделок с недвижимостью.

В качестве преимущественных факторов, которые указывают на возможность взаимодействия с клиентом, устанавливаются:

- продавец и покупатель недвижимости обслуживаются одновременно ООО Твоя недвижимость;
- наличие предыдущих сделок у покупателя (продавца) при операциях с недвижимостью с ООО Твоя недвижимость;
- наличие заказов для ООО Твоя недвижимость при предоставлении прочих услуг.

2.4 Возмездность сделок.

Проведение сделок возможно только в том случае, если клиентом производится компенсация затрат ООО Твоя недвижимость на них. Минимальный уровень комиссионных составляет 1 % от сделки по недвижимости, но не менее 20 тыс. руб. Для прочих сделок минимальный уровень комиссионных составляет 500 руб.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

2.5 Риски при взаимодействии с клиентами.

Риски с суммой до 100 тыс. руб. покрываются резервами ООО Твоя недвижимость, более 100 тыс. руб. – с использованием страхования сделок.

2.6 Невозможность проведения или завершения сделки (стоп-факторы).

В качестве стоп-факторов выступают следующие обстоятельства, препятствующие заключению или завершению сделки:

- общий размер риска по сделке и клиенту более 200 тыс. руб.;
- вероятность риска более 5 %;
- наличие в отношении клиента судебных разбирательств на сумму более 1 млн. руб.;
- отказ от уплаты комиссионных;
- наличие уголовного преследования руководства клиента;
- наличие более 3 тыс. руб. просроченных платежей банкам;
- наличие конфликтов с властями.

2.7 Принятие решения по результатам оценки.

По результатам оценки аналитический отдел выносит решение о возможности взаимодействия с клиентом, которое предоставляется Директору ООО Твоя недвижимость для утверждения.

3. Заключительные положения.

3.1 Пересмотр положения.

Пересмотр положения может быть инициирован как аналитическим отделом, так и Директором ООО Твоя недвижимость.

3.2 Применение положения является обязательным в отношении всех категорий клиентов, за исключением тех из них, которые по письменному распоряжению Директора ООО Твоя недвижимость выводятся за периметр клиентской политики.