АВТОНОМИЯ ЛИЧНОСТИ

№ 2(14) 2017 ISSN 2413-6379

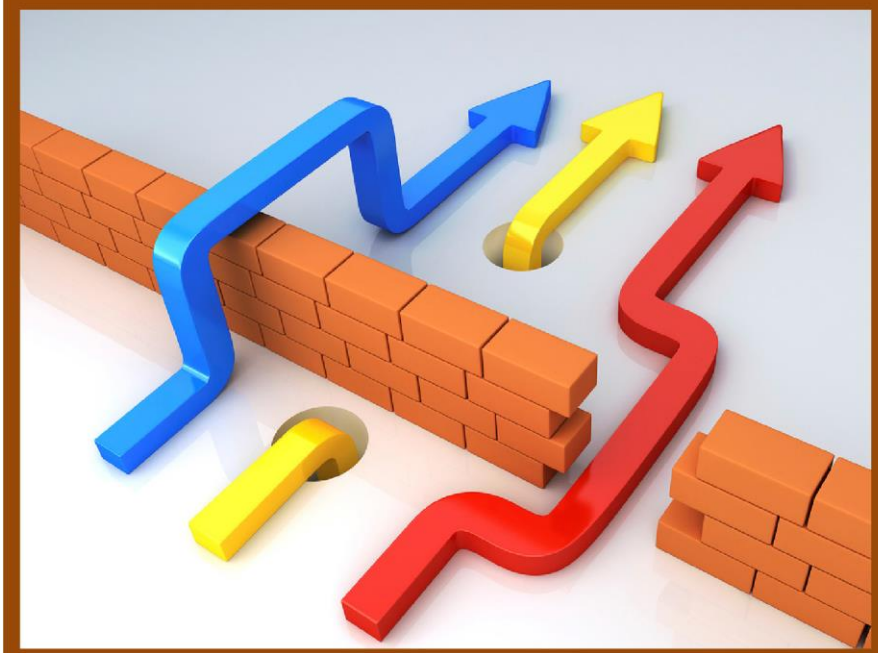
В номере:

☑ *Козлова В. А. РЕКЛАМА В ТУРИЗМЕ (учебно-методическое пособие)*

☑ *Кришталюк А. Н. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО И ЗАЩИТА КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ (курс лекций)*

☑ *Фирсова О. А. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ В БИЗНЕСЕ (учебно-методическое пособие)*

КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ В БИЗНЕСЕ



СОДЕРЖАНИЕ

КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ В БИЗНЕСЕ

Козлова В. А. 	РЕКЛАМА В ТУРИЗМЕ (учебно-методическое пособие)	3
Кришталюк А. Н. 	КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО И ЗАЩИТА КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ (курс лекций)	101
Фирсова О. А. 	КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ В БИЗНЕСЕ (учебно-методическое пособие)	266

РЕКЛАМА В ТУРИЗМЕ

(учебно-методическое пособие)

Рекламный рынок – один из наиболее динамично растущих рынков во всём мире. Границы этого рынка непрерывно расширяются за счёт появления новых организаций, предприятий и, соответственно, новых клиентов. Роль рекламы особенно возрастает в условиях рыночной экономики, конкурентной среды, постоянного обновления ассортимента товаров, усложнения устройства и конструкций многих технически сложных изделий, товаров культурно-бытового и хозяйственного назначения. Реклама используется как эффективное средство продвижения товаров и услуг во всех отраслях, в том числе и в сфере туризма и гостеприимства.

Предназначено для преподавателей и студентов вузов всех туристических специальностей, специалистов, менеджеров и руководителей туристических компаний.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 1. Реклама: понятие и функции, цели, задачи и принципы

Тема 2. История возникновения и развития рекламы

Тема 3. Реклама в России

Тема 4. Мотивация в рекламе

Тема 5. Особенности рекламы в индустрии туризма

Тема 6. Социально-психологические основы рекламы

Тема 7. Нормативно-правовая база рекламного бизнеса

Тема 8. Каналы распространения рекламы в туризме

Тема 9. Создание рекламного обращения

РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПАБЛИК РИЛЕЙШИНЗ И ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Тема 10. Общение как необходимый элемент паблик рилейшинз и деловых мероприятий

Тема 11. Виды деловых мероприятий

Тема 12. Организация конференций

Тема 13. Организация пресс-конференций

Тема 14. Организация презентаций

Тема 15. Организация приёмов

РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПО ОРАГАНИЗАЦИИ РЕКЛАМЫ

Тема 1. Социально-психологические основы рекламы

Тема 2. Анализ рекламной деятельности турфирм города орла

Тема 3. Телевизионная реклама

Тема 4. Основы разработки рекламных текстов

Тема 5. Структура рекламных обращений

Тема 6. Разработка рекламной кампании для предприятий туризма, гостеприимства и общественного питания

Вопросы для итогового контроля работы студентов

РАЗДЕЛ 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПО ОРАГАНИЗАЦИИ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ И ДЕЛОВЫХ ВСТРЕЧ

Тема 1. Диагностика личностных особенностей и эмоционального состояния человека в процессе делового общения

Тема 2. Организация деловых встреч и специальных мероприятий

Тема 3. Психология продаж как составной элемент технологии реализации турпродукта

Тема 4. Разрешение конфликтных и спорных ситуаций при деловых встречах

Вопросы для итогового контроля работы студентов

Литература

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время перед предприятиями туризма и гостеприимства стоит серьёзная задача продвижения туруслуг на рынке. Для решения данной задачи активно следует использовать такие инструменты как реклама и паблик рилейшнз (связи с общественностью).

Рекламный рынок – один из наиболее динамично растущих рынков во всём мире. Границы этого рынка непрерывно расширяются за счёт появления новых организаций, предприятий и, соответственно, новых клиентов. Роль рекламы особенно возрастает в условиях рыночной экономики, конкурентной среды, постоянного обновления ассортимента товаров, усложнения устройства и конструкций многих технически сложных изделий, товаров культурно-бытового и хозяйственного назначения. Реклама используется как эффективное средство продвижения товаров и услуг во всех отраслях, в том числе и в сфере туризма и гостеприимства.

Достаточно близким к рекламе по своей сути является понятие «паблик рилейшнз». Довольно часто специалисту и руководителю сферы туризма и гостиничного хозяйства приходится организовывать деловые встречи. Работа в туристской индустрии предполагает проведение различных мероприятий и акций: конференций, презентаций, собраний праздников, конкурсов, фестивалей, вручения премий и т.д. Их подготовка и проведение должны быть тщательно спланированы. Данные мероприятия имеют различные цели, и в связи с этим отличается и особенность их организации и проведения. Для того чтобы событие имело успех, необходима серьёзная подготовка. Чёткое определение цели события, согласование её со всеми заинтересованными сторонами и доведение до сведения всех участников подготовки мероприятия. Это поможет избежать разнонаправленности действий и достичь принципиальной скоординированности усилий.

Однако студентам, обучающимся рекламному делу, важно не только получить теоретические знания, но и овладеть необходимыми практическими навыками, тем более что организация рекламной деятельности – это подчас динамичный творческий процесс. Поэтому следует большое внимание уделять моделированию реальной ситуации, рассматривать и анализировать реально действующие предприятий отрасли и их рекламный опыт. На решение этих задач и направлено данное учебно-методическое пособие.

РАЗДЕЛ 1.
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 1. Реклама: понятие и функции, цели, задачи и принципы

Понятие и сущность рекламы

Современный рынок все более и более насыщается конкурентоспособными товарами и услугами, которые активно стараются привлечь к себе внимание покупателей. В связи с этим реклама прочно заняла ведущие позиции и выходит на первые роли. Она изменяется и совершенствуется вместе со становлением и развитием рынка и обеспечивает потребителей информацией об альтернативах выбора, а производителям создает более благоприятные условия для ведения конкурентной борьбы. В развитых странах расходуются значительные суммы на рекламу, что себя оправдывает. Постоянно проводятся новые исследования в этой области и разрабатываются новые методики.

К сожалению, Россия с большими трудностями адаптируется к рыночной экономике, следствием чего выступает достаточно сложный по своей структуре, весьма своеобразный экономический переворот в поведении и мироощущении российских граждан. Однако, несмотря на существующие сложности, многие интенсивно развивающиеся фирмы начинают уделять все большее внимание проблеме клиента, вплоть до появления соответствующих проработанных программ, построенных в лучших традициях клиенториентированного подхода.

По официальным данным, в настоящее время на территории России действует более 3000 крупных отечественных и зарубежных рекламных агентств, обладающих мощной полиграфической базой, а также исследовательскими центрами.

За свою длительную историю реклама качественно эволюционировала. Она прошла путь от информирования к увещеванию, от увещевания – к выработке условного рефлекса, от выработки условного рефлекса – к подсознательному внушению.

Реклама последовательно добивалась сначала сознательного, обдуманного восприятия покупателем рекламного образа, затем автоматического совершения покупки. Теперь же рекламе от покупателя требуется согласие, пусть неосознанное, и, тем не менее, реальное. Реклама все чаще вмешивается в жизнь человека, управляя им на осознанном и бессознательном уровнях.

Существует множество определений рекламы. Сам термин «реклама» происходит от латинского слова reklamare - «громко кричать» или «извещать» (в Древней Греции и Риме объявления громко выкрикивались или зачитывались на площадях и в других местах скопления народа).

В настоящее время даются следующие определения рекламы:

«Реклама – это процесс информирования населения о товаре, ознакомления с ним, убеждения в необходимости его покупки».

«Реклама – это комплекс средств неценового стимулирования сбыта продукции и формирования спроса на нее».

«Рекламу можно рассматривать как форму коммуникации, которая пытается перевести качество товаров и услуг, а также идеи на язык нужд и запросов потребителей».

Несколько иной аспект затрагивает в своем определении известный маркетолог, профессор маркетинга Северо-Западного университета США, Филипп Котлер: «Реклама представляет собой неличные формы коммуникации, осуществляемые посредством платных средств распространения информации с четко указанным источником финансирования».

По определению Американской Ассоциации Маркетинга реклама представляет собой «... любую форму неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг, оплачиваемую точно установленным заказчиком, и служит для привлечения внимания потенциальных потребителей к объекту рекламирования, используя при этом наиболее эффективные приемы и методы с учетом конкретной ситуации».

«Реклама – это диалог между продавцом и потребителем, где продавец выражает свои намерения через рекламные средства, а потребитель – заинтересованностью в данном товаре».

«Реклама – это объявление, размещаемое в различных средствах информации за плату».

«Реклама – любое мероприятие или система мероприятий, направленных на привлечение внимания покупателя к фирме или к реализуемому товару».

Федеральный закон РФ от 18.07.1995 г. «О рекламе» дает следующее определение рекламы: «Реклама – это распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях (рекламная информация), которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей, начинаний».

Из мирового опыта известна сила и роль рекламы. Прежде всего, она несет в себе информацию, обычно представленную в сжатой, художественно выраженной форме, эмоционально окрашенную и доводящую до сознания и внимания потенциальных покупателей наиболее важные факты и сведения о товарах и услугах. При этом следует отметить, что реклама – всегда информация, а информация – не всегда реклама.

Реклама, с одной стороны, доводит до потребителей сведения, необходимые для покупки и использования товаров, с другой, сочетая свою информационность с убедительностью и внушением, оказывает на человека эмоционально-психическое воздействие. Из этого можно заключить, что сама по себе реклама – одновременно и работа, и искусство.

Цели и задачи рекламы

Рекламные материалы служат многим целям, и хотя, как может показаться, реклама всегда преследует одну цель, на самом деле это не совсем так.

Основные цели рекламы состоят в следующем:

1. Привлечь внимание потенциального покупателя;

2. Представить покупателю выгоды для него от приобретения товара (услуги);

3. Предоставить покупателю возможности для дополнительного изучения товара;

4. Формировать у потребителя определенный уровень знаний о самом товаре или услуге;

5. Создать благоприятный образ (имидж) фирмы-производителя или продавца, а также торговой или промышленной марки у потребителей и деловых партнеров;

6. Формировать потребности в данном товаре, услуге;

7. Формировать положительное отношение к фирме;

8. Побуждать потенциального покупателя к приобретению именно данного товара у данной фирмы, а не у конкурентов;

9. Стимулировать сбыт товара, услуги;

10. Способствовать ускорению товарооборота;

11. Сделать данного потребителя постоянным покупателем товара, постоянным клиентом данной фирмы;

12. Формировать у других фирм образ надежного партнера;

13. Напоминать потребителю о фирме и ее товарах.

На практике реклама редко преследует только одну цель, как правило, в одном рекламном мероприятии цели пересекаются.

Задачи рекламы сводятся к следующему:

1. Реклама новых для клиента товаров и услуг;

2. Реклама уже известных клиенту товаров и услуг как «поддерживающая» реклама;

3. Реклама некоего героя (например, президента банка);

4. Демонстрация мастерства рекламиста.

Функции рекламы

Реклама оказывает воздействие на определенных людей и на общество в целом. Все многообразие ее функций и факторов воздействия можно свести в пять групп: маркетинговую, коммуникативную, образовательную, экономическую и социальную.

Маркетинговая функция рекламы

В рыночной экономике невозможно обойтись без теории маркетинга. Как известно, с его помощью решаются многие задачи, и, прежде всего, такие как: изучение поведения потребителей и конкурентов; динамика отраслевых изменений; разработка товаров, которые удовлетворяли бы потребностям потребителей конкретных сегментов рынка, их производство; выбор методов ценообразования; продвижение товаров на рынок; стимулирование сбыта. Маркетинговая комбинация включает в себя набор элементов, широко известных как четыре «Р» (продукт (product), цена (price), место (place), продвижение (promotion)). Реклама попадает в категорию продвижения.

Коммуникативная функция рекламы

При любых формах рекламы группе людей передается какое-либо сообщение, то есть осуществляется коммуникация.

Образовательная функция рекламы

Люди учатся на рекламе. Они узнают о предлагаемых им товарах и открывают новые возможности и способы для удовлетворения своих потребностей. Реклама, в своем образовательном аспекте, ускоряет адаптацию нового и не опробованного, тем самым, продвигая ускоренными темпами технический прогресс.

Экономическая функция рекламы

Информируя людей о товарах, услугах и идеях, реклама стимулирует рост продаж. За счет одновременного информирования большого числа людей о предлагаемых товарах и услугах в значительной степени снижаются издержки сбыта, и облегчается задача индивидуальной реализации. Как результат – снижаются расходы и растут прибыли, которые могут быть инвестированы в развитие.

Социальная функция рекламы

Реклама служит также и общественным нуждам. СМИ, к примеру, свой основной доход получают от рекламы. Это создает более благоприятные условия для свободы прессы, поскольку она не зависит от государственной поддержки. Кроме того, различные рекламные организации также способствуют расширению и росту понимания важных общественных кампаний за счет бесплатного размещения такой рекламы. Красный Крест и другие некоммерческие организации постоянно получают добровольную помощь и финансовую поддержку благодаря действенности рекламы.

Принципы рекламы

Любая реклама станет бесполезной, если будут нарушены основные ее принципы.

Правдивость

Прежде всего, реклама должна быть правдивой. Правдивость – принцип, обязывающий организатора рекламного мероприятия приводить сведения о товарах, их качестве, достоинствах и преимуществах, соответствующие действительности. Даже если клиент один раз поверил рекламе фирмы, не соответствующей действительности, повторной покупки он не совершит. Золотое правило бизнеса – «Не обещай того, чего

выполнить не можешь» - нарушается многими рекламными службами, которые из лучших побуждений стремятся любыми средствами и лозунгами привлечь клиента.

Конкретность

Данный принцип выражается в убедительных аргументах и цифровых данных, используемых в тексте рекламного средства; в рекламной графике соблюдение этого принципа исключает неоправданный формализм и непонятные широкому зрителю приемы.

Целенаправленность

Отправным пунктом рекламы являются рекламируемые товары и рыночная конъюнктура, ее объектом – потребитель. Соблюдение в рекламе принципа целенаправленности предотвращает нерациональное расходование средств, позволяет оценивать эффективность применения того или иного средства рекламы, его влияние на увеличение оборота торгового предприятия, а также эмоциональное и психологическое воздействие.

Адресность

Этот принцип предусматривает, что, выбирая форму и конструируя содержательную часть рекламного сообщения, важно точно знать – для кого именно предназначена реклама, какие привычки и наиболее вероятный уровень подготовки у адресата, какие радио- и телепередачи он смотрит. Адресность рекламы предполагает выбор точного адресата рекламы и выбор наилучшего средства и времени обращения, что гарантирует снижение расходов на рекламу и повышение ее эффективности.

Реклама эффективнее информации в 2-3 раза, а это значит, что при точно поставленных целях и творческом исполнении привлекает в 3-5 раз больше внимания, в 2-3 раза «глубже» запоминается и в 1,5-2 раза привлекает больше надежных клиентов. При дефиците товаров действует информация, а при избытке – реклама.

Аргументированность и оригинальность

Умная, убедительная, яркая аргументация повышает продажу товаров и услуг на 12 50 %, а оригинальность останавливает внимание втрое чаще.

Серьезные швейцарские исследователи еще 10 лет назад заявили, что 99 % оригинальных рекламных идей давным-давно известны, использованы – их надо просто найти. Выбор можно сделать на основе анализа материалов конкурентов, посещения выставок, экспертизы, сравнительного анализа. Но должно соблюдаться правило: никогда не копировать целиком чужие идеи и приемы оформления. Чужими идеями можно пользоваться только для того, чтобы они питали собственные.

Компетентность

Реклама должна базироваться на новейших достижениях различных наук и технического прогресса (искусство, социология, психология, медицина, дизайн и др.).

Гуманность

Торговая реклама должна способствовать гармоничному развитию личности, духовному росту человека, расширению его кругозора, укреплению здоровья,

улучшению эстетики быта и производства.

Итак, реклама необходима в случаях:

- когда появляется новая, никому не известная фирма;

- когда предлагается товар, еще не известный покупателю;

- когда рынок заполнен однотипными товарами, и продавцу надо привлечь внимание именно к своему продукту;

- когда падает объем продаж;

- когда продавец планирует резкое расширение объема продаж, завоевание новых рыночных территорий, привлечение новых клиентов.

Реклама оказывается пустой тратой денег в случаях:

- когда на рынке продаж господствует товар-монополист;

- когда товар хорошо продаётся и без рекламы, то есть в условиях дефицита или ажиотажного спроса;

- когда рост продаж можно стимулировать другими, не рекламными и, главное, более дешевыми методами;

- когда продавец по каким-либо соображениям не желает увеличивать объем продаж.

Тема 2. История возникновения и развития рекламы

Реклама в государствах Древнего мира

Простейшие формы рекламы существовали еще до нашей эры. Археологические раскопки показывают, что реклама появилась, как только возник обмен товарами, и началась торговля. Одним из первых, дошедших до нашего времени рекламных обращений, считается египетский папирус, в котором сообщалось о продаже раба. Его текст гласил: «Он прекрасно слышит обоими ушами, видит обоими глазами. Гарантирую его умеренность в пище, честность, покорность». Хранится папирус в Британском музее. Современные исследователи также считают одним из древнейших рекламных текстов высеченную на камне надпись, найденную в развалинах древнейшего города Мемфиса: «Тут живу я, Ринос с острова Крит, по воле богов наделенный способностью толковать сны за весьма умеренную плату».

На местах древнейших поселений археологи находят таблички, глиняные пластины, которые извещали жителей о предоставляемых им услугах и развлечениях, содержали информацию о продаже различных товаров. Однако оперативность рекламы, исполненной на камне и металле, весьма низка по сравнению с настенной рекламой. Гораздо более распространенными были надписи, нацарапанные или начертанные краской на стенах. У исследователей античности эти тексты именуются граффити.

Дошедшие до наших дней памятники письменной истории свидетельствуют, что в Древнем Риме стены расписывались объявлениями о гладиаторских боях, продаже рабов, домашних животных и т.д. Рекламные объявления помещались на специально выстроенных побеленных стенах – амбусах, на стенах жилых домов, что вызывало протесты жителей этих домов. Городские власти Рима пытались помешать такому размещению рекламы, в связи с чем один из указов гласил: «Запрещается писать здесь. Горе тому, чье имя будет упомянуто здесь. Да не будет ему удачи».

Древнейший город Помпеи, сохранивший свой первоначальный облик благодаря затопившей его лаве (73 г. н.э.) донес до нас более полутора тысяч различных рекламных обращений, вполне схожих с современной рекламой. Свидетельство тому – обилие и разнообразие предметов рекламирования, богатство приемов и средств, свойственных античной рекламе. Предметы рекламирования охватывали все сферы жизнедеятельности – экономическую, политическую, зрелищную, межличностную рекламу, объявления о различных услугах и т.д.

Например, изображение учителя, наказывающего розгами ученика, символизировало школьное заведение. Не менее броско, чем в современном городе, рекламировались гостиницы, таверны, кабачки. Как правило, таверну рекламировала вывеска и насаждения плюща или терновника. Помимо вывесок на самих заведениях существовали разбросанные в разных местах надписи-указатели типа: «Прохожий, пройди отсюда до двенадцатой башни. Там Сирикус держит винный погребок. Загляни туда. До встречи».

Рекламировались и термы (античные бани), любимое место отдыха римских граждан. Один из рекламных текстов предлагает снять «... виллу – хорошую и добротно выстроенную». Далее следует рисунок рекламируемого жилья. Среди граффити, отрытых в Помпеях, многие относятся к предвыборной борьбе римских политиков и администраторов: «Прошу, чтобы вы сделали Эдилом (т.е. выборным лицом в селекте) Модеста» и даже: «Если кто отвергнет Квинтия, тот да усядется рядом с ослом».

Финикийцы разрисовывали скалы по маршрутам праздничных шествий, превознося в этих росписях достоинства своих товаров. Три тысячи лет назад объявления в городе Тебес возвещало о беглом рабе: за его поимку и возвращение хозяин сулил полноценную золотую монету.

Важнейшим средством распространения информации и рекламы в древних государствах мира был так называемый институт глашатаев. Профессия глашатая предназначалась для повседневного информирования больших скоплений людей, какими являлись в то время города. Причем информация глашатаев носила разнообразный характер – от политических призывов и обличений, чествований прославленных полководцев, сообщений о прибывающих в город посольствах, цирковых представлениях до сугубо торговой рекламы.

В Древней Греции глашатаи ходили по улицам с рекламными песнями. Одна из них, например, звучала так: «Чтобы глаза сияли, чтоб щеки алели, чтоб надолго сохранилась девичья краса, разумная женщина будет покупать косметику по разумным ценам у Экслиптоса». Чем не образец современной рекламы косметики?!

Глашатаям поручалось также оперативно оповещать население о вызове граждан в суд, о вынесенных приговорах и предстоящих казнях. Со временем эта сфера

оповещения составила специальную отрасль юридической рекламы, которая существует и в наши дни. Глашатаи также объявляли правительственные указы и распоряжения. В Древнем Риме под этим предлогом проводились политические битвы: наемные крикуны поливали грязью соперников своего патрона, делая достоянием публики компрометирующие детали их личной жизни, чрезмерное честолюбие и моральную нечистоплотность. Уже тогда реклама и компромат были близки друг к другу.

По свидетельствам античных авторов духовная жизнь общества на ранних ступенях развития проявлялась преимущественно в устной форме. Это подтверждается и безусловным преобладанием именно устных вариантов рекламных текстов.

Античный мудрец и философ Луций Аней Сенека две тысячи лет тому назад в письме к приятелю жаловался на раздражающие и отвлекающие от сосредоточенности многочисленные уличные шумы: «Сейчас вокруг меня со всех сторон многочисленный крик: ведь я живу над самой баней. Вот вообрази себе все многообразие звуков, из-за которых можно возненавидеть собственные уши. К тому же есть еще и пирожники, и колбасники, и торговцы всякими кушаньями, каждый на свой лад выкликающие товар».

Устная реклама уличных зазывал, разносчиков, бродячих ремесленников была распространена в местах постоянного предложения товаров и услуг (торговых рядах, банях, цирюльнях, тавернах, постоялых дворах).

Объектом устной рекламы античности часто являлись «живые вещи» рабы. В Риме, например, имелось несколько мест работорговли, где звучали хитроумные рекламные призывы. Не менее распространенными были рекламные объявления, приглашавшие граждан посетить то или иное зрелище: очередной бой гладиаторов, новый комедийный фарс, выступления жонглеров, фокусников, уличных акробатов и т.п.

Доподлинно известно, что древние ремесленники ставили специальное клеймо на свои товары, такие как гончарные изделия, и по мере того, как молва разносила слух о доброй репутации мастера, покупатели начинали искать товар с его клеймом. От них пошли современные товарные знаки. Цена на изделия, имевшие товарный знак, изначально была выше, чем на изделия без них.

Итак, античная культура явилась прекрасным образцом развития рекламной деятельности. В этом смысле нельзя не согласиться с российскими исследователями рекламы, утверждающими, что становление и развитие рекламы началось задолго до появления книгопечатания.

Уже на ранних этапах развития культуры реклама начинает выступать в форме письменного текста. Рекламная письменность сочеталась с образцами монументальных надписей, особенно распространенных в ближневосточной культуре. Примерами таких надписей могут служить высекавшиеся на каменных стенах рассказы о деяниях удачливых правителей, полководцев, выгравированные на металле своды законов и т.д. Опыт подобного совмещения рисунка и текста находит широкое применение в рекламной деятельности вплоть до настоящего времени.

Таким образом, истоки рекламной деятельности уходят в первобытную древность. Античная культура порождает уже довольно зрелые формы рекламной деятельности, основой которых являются сгустки оперативной информации. Эти формы рекламной

деятельности выражались посредством разнообразных наборов словесных, звуковых, письменных и изобразительных приемов, создающих рекламные образы (имиджи) рекламируемых объектов, чья цель – активно проникать в психику потенциального потребителя, привлекать его внимание и тем самым побуждать совершать выгодные для рекламодателя действия.

Новый качественный скачок в развитии рекламы начинается с появлением книгопечатания.

Развитие рекламы в Западной Европе и США

Изобретение Гуттенбергом печатного станка в 1450 г. ознаменовало начало эпохи становления системы средств массовой коммуникации, следствием которого явился качественно новый этап развития рекламы. Тексты, написание которых раньше требовало многодневного и кропотливого труда, теперь могли подготавливаться достаточно быстро.

На протяжении второй половины XV века типографские предприятия, начало которым положил Гуттенберг, распространяются по всей Европе. Издательские марки стали ставиться на книгах. Это были либо вензельные знаки, состоящие из инициалов владельцев типографий, либо эмблемы на геральдических щитах. Например, на марке нидерландской типографии Плантенов, основанной в 1555 г. и просуществовавшей более 300 лет, изображена рука, держащая циркуль с латинским девизом: «Трудом и постоянством». Именно этими качествами Плантены и завоевали успех в издательском деле.

Первое напечатанное рекламное объявление датировано 1472 г. Текст был вывешен на двери одной из церквей в Лондоне и информировал прихожан о продаже молитвенника.

В 1622 г. реклама получила мощный стимул в связи с выходом первой газеты на английском языке, которая называлась Weekly News. Позднее Эдисон и Стил начали выпускать газету «Тэтлер», став верными пособниками рекламы. Эдисон напечатал следующий совет составителям рекламных текстов: «Великое искусство написания рекламного объявления заключается в отыскании правильного подхода, дабы захватить внимание читателей, без чего добрая весть может остаться незамеченной или затереться среди извещений о банкротстве».

Основателем печатной рекламы в Европе считают врача Теофраста Реностно, открывшего в 1630 г. в Париже справочную контору, печатавшую рекламные объявления во «Французской газете». Первым рекламным объявлением, опубликованным в этой газете, считается объявления о награде за указание местонахождения двенадцати украденных лошадей.

Немного позже газеты стали заполняться объявлениями торгового характера, в основном касающиеся оптово-розничной продажи чая, кофе, шоколада и других продуктов питания.

Первые рекламные публикации в газетах лишь оповещали о существовании того или иного товара. Вскоре, однако, их стиль и тон меняются, начинают широко

использоваться разного рода сюжетные и оформительские приемы.

После изобретения книгопечатания на городских стенах по всей Европе расклеивались не только рукописные тексты, но и печатные листовки разнообразного содержания. Осваивались новые способы их распространения, например, выставление на всеобщее обозрение в расщепленном конце палки. В рабочих кварталах Парижа была очень популярна листовка, рекомендовавшая недорогие винные кабачки в пригороде, где не взималась муниципальная пошлина.

Чуть позже в Старом Свете появляется около сотни рекламных агентств. В 1666 г. «Лондон Газет» уже имела целые рекламные полосы, реклама стала вездесущей, от нее некуда было деться. Дошло до того, что король Чарльз II запретил рекламу на улицах Лондона: «От нее уже нечем дышать, и она застит свет божий», гласил королевский указ.

В американских колониях одной из первых газет, специализировавшихся на рекламных объявлениях, явилась газета «Бостон Ньюслеттер», вышедшая в свет в 1704 г.

Большое количество рекламы публиковала «Газетт», основанная Бенджамином Франклином в 1729 г. С именем Франклина связывают расцвет рекламы в США, называя его отцом американской рекламы.

Постепенно менялись и сами рекламные объявления. С появлением фотографии в 1839 г. рекламный текст стал дополняться фотоиллюстрациями, придающими информации большую достоверность и правдивость.

Постепенно рекламой стали заниматься специальные фирмы и агентства. История создания рекламных агентств началась, в основном, со скупки газетных полос и перепродажи их рекламодателям со значительной для себя прибылью. Первым рекламным агентством, работающим над текстом рекламного обращения, планирующим и проводящим рекламные кампании, считается филадельфийское агентство «Айер и сын», основанное в 1890 г.

Современная западная реклама

В настоящее время в центре Нью-Йорка на Мэдисон-авеню располагаются штаб-квартиры ряда крупных американских рекламных агентств, в которых работают около 30 тыс. человек. Однако подавляющее большинство из 6000 рекламных агентств страны находятся за пределами Нью-Йорка. В США очень мало городов, где не было бы хотя бы одного рекламного агентства. К наиболее крупным агентствам относятся такие, как «Дж. Уолтер Томпсон», «Мак-Кэн-Эриксон», «Янг энд Рубикам» и др.

Самое крупное в мире агентство находится в Японии и называется «Денцу».

К услугам рекламных агентств прибегают даже фирмы, имеющие сильные собственные рекламные отделы. Агентства привносят взгляд со стороны на стоящие перед фирмой проблемы, а также богатый опыт работы с разными клиентами и в разных ситуациях. Агентства пытаются привлечь к себе новых клиентов благодаря своей репутации или величине. Однако, как правило, клиент предлагает нескольким агентствам провести конкурсные презентации, по результатам которых и делает свой выбор.

По оценочным данным на каждого жителя США ежедневно низвергается поток примерно в 2000 рекламных объявлений. На 10 крупнейших рекламных агентств приходится почти 30 % объема рекламного бизнеса США. Ведущие рекламодатели находятся в автомобильной, пищевой промышленности, в розничной торговле и предприятиях связи, в табачной, фармацевтической промышленности, производстве косметики, туалетных принадлежностей.

Наиболее активно используемым рекламным средством являются газеты, доля которых составляет 26 % от общих рекламных расходов. Затем следует телевидение – 22 %, затраты на рекламу по почте составляют 20 %, радио – 6,6 %. В США, Франции, Германии и многих других странах созданы научно-исследовательские институты, где опытные специалисты, прежде всего, психологи, разрабатывают теорию рекламного дела. Их услугами широко пользуются фирмы, проектируя рекламные кампании. Психологи заранее рассчитывают воздействие на прохожих, пассажиров, телезрителей каждой детали рекламы. Высоко ценятся юмор, афористичность текста. Так, в свое время огромный успех в США имела реклама одного универмага: «Если вы сами не знаете, что вам надо, зайдите к нам – у нас это есть».

Тема 3. Реклама в России

Зарождение рекламы в России

История развития рекламы в России включает в себя несколько периодов. Зарождение рекламы в России относят к XX-XI вв., когда русские купцы прибегали к разнообразным приемам предложения своих товаров. Обычно приглашали за определенную плату зазывалу, который, находясь возле лавок, громко извещал о достоинствах товара и его владельца. Создателями и виртуозными исполнителями устной, потешной рекламы были коробейники, торговавшие мелким товаром – лентами, кружевами, гребнями, косынками, пряниками, бубликами и т.д. В этот период между многими русскими торговыми людьми не считалось унизительным всячески преувеличивать достоинства своего товара, обманывать покупателей.

Определенный вклад в ранний период формирования средств рекламной деятельности внесли народные картинки – лубки. Первое упоминание о них относится к началу XVII в. Они в доступной форме доносили до широкой аудитории разнообразную информацию и идеи, воплощенные в броских красочных изображениях. Значительное место в лубочной продукции занимала рекламная информация.

Изобразительная и устная реклама всегда развивалась параллельно. Успех, которым пользовались бродячие комедианты – фокусники, жонглеры, акробаты – шел от рекламы, в которой циркачи использовали не только свой голос, но и движение тела, жесты и мимику. Этому же служили и одежда актеров, их прически, набор предметов, которыми они манипулировали, стремясь привлечь к себе внимание. Соединение рисунка с выкриками зазывал очень характерно для российского ярмарочного фольклора. С изобретением райка – зрелищной шарманки, внутри которой передвигалось лента соединенных в последовательности лубков и фигурок – появился так называемый раешный стих, в котором создавался притягательный рекламный

образ с использованием одновременно звука, ритма, рифмы и особой тональности. Единство праздника и дела, развлечения и коммерческой выгоды характерно для ярмарочного фольклора России.

В начале 18 в. в «Ведомостях» Петра I встречаются печатные объявления рекламного характера.

Наряду с коммерческими объявлениями в особый жанр – каталог – выделилась библиографическая реклама. Реклама книжной продукции характерна и для газеты Московского университета «Московские ведомости», выходившей с 1756 г. Хотя издательские марки на книгах появились в XVI в., распространение они получили лишь после указа императрицы Екатерины II о разрешении создавать «вольные типографии». В результате значительно возросло число печатавшихся книг. У типографий, которые в то время по существу были издательствами, возникла необходимость иметь свою марку. Так, знаком типографии Академии наук России служило изображение ключа в овале, а на издательской марке графа Николая Румянцева был изображен его фамильный герб с девизом: «Не оружием только».

В XIX в. широкое распространение получило размещение рекламных плакатов на круглых тумбах, установленных во многих городах. Реклама появилась на конках и трамваях. Мальчики на улицах возле магазинов и лавок вручали прохожим календари и прейскуранты.

В Нижнем Новгороде начали издаваться газеты «Нижегородская ярмарка», «Коммерческий ярмарочный справочный листок». В Петербурге появились журналы с рекламой: «Торговля», «Торговля и жизнь». Подобные издания появились и в других городах России. В этот же период в Москве начала издаваться газета «Комиссионер».

Появились специализированные рекламные конторы, рекламные бюро. Широко процветала реклама патентованных медицинских препаратов. Накануне Первой мировой войны в России практически каждое второе рекламное объявление посвящалось патентованным лекарствам.

Успешному развитию рекламы в России способствовали также быстрый рост городов с присущей им концентрацией населения, развитие городских средств сообщения, выпуск промышленностью большой массы товаров, рассчитанных на все слои населения.

Советская реклама

После Октябрьской революции 1917 г. содержание и задачи рекламы изменились. Одним из первых декретов советской власти реклама была монополизировала государством, предприниматели лишились возможности расширить свое дело за счет рекламы. Начавшаяся Гражданская война и разруха практически свели к нулю торговую рекламу.

После Гражданской войны реклама в России получает определенное развитие. Появились рекламные агентства «Рекламтранс», «Связь», «Промреклама», «Мосторгреклама» и др. Мосторгреклама широко использовала в рекламных целях московские трамваи, размещала свои рекламные объявления в фойе гостиниц и

театров.

Бурное развитие рекламы началось во время НЭПа. Много энергии и таланта отдал рекламе В.В. Маяковский, который своими меткими стихами привлекал внимание покупателей к тем или иным проблемам, либо к качеству товаров или рекламе торговых предприятий. В 1925 г. в Париже на международной художественно-промышленной выставке были представлены работы мастеров рекламы. За цикл плакатов В.В. Маяковский и художник А.М. Родченко были награждены серебряными медалями. Многие рекламные тексты Маяковского содержат в себе сведения о полезности или выгодности продуктов:

Печенье не черствеет! Питательнее, выгоднее булки!

Продает Моссельпром, отделения в любом переулке.

Или:

Граждане, берегите интересы свои:

только в Чаеуправлении покупайте чаи.

Поэт, будучи рекламистом-психологом, умел находить особый стиль для каждого вида рекламы в зависимости от того, кто является его адресатом. Так, для крестьян предназначались рисунки, выполненные в стиле лубка, для городских жителей – оригинальные фотомонтажи.

В 60-70-е гг. создаются крупные специальные рекламные организации: «Союзторгреклама» при министерстве торговли СССР, «Росторгреклама» при министерстве торговли РСФСР и др. Налаживалось производство специальных рекламных фильмов. Например, только в 1974 г. было выпущено свыше 400 рекламных фильмов.

В системе министерства торговли СССР центром службы торговой рекламы являлось хозрасчетное Всесоюзное производственное объединение по выпуску рекламных средств и осуществлению рекламной деятельности – ВПО «Союзреклама», образованное в 1989 г. на базе бывшего Всесоюзного объединения «Союзторгреклама».

Всего в СССР насчитывалось 30 рекламных комбинатов и агентств, более 200 художественно-оформительских цехов и мастерских.

Однако, несмотря на наличие централизованной и разветвленной службы рекламы в СССР, существовала определенная недооценка ее роли в развитии торговли. Это, в первую очередь, было связано с дефицитом большинства товаров.

Существовал также весьма идеологизированный подход к существу рекламы. Считалось, что капиталистическая реклама есть средство обман и одурачивания покупателя. Кроме того, она весьма расточительна и чрезмерно дорога. Исходя из этих предпосылок, расходы на советскую рекламу выделялись в крайне незначительных размерах: 0,04 - 0,05 % объема розничного товарооборота (в США они составили 7 – 8 % объема розничного товарооборота). Поэтому общий

профессиональный уровень рекламы в нашей стране был низок. Технический уровень и технология использования рекламных средств также оставляли желать лучшего.

Современная российская реклама

Переход к рыночной экономике привел к большим изменениям в организации рекламной деятельности в России. Централизованная рекламная служба министерств и ведомств развалилась – рекламные организации и предприятия были преобразованы в рекламно-информационные агентства и рекламные фирмы с преимущественно акционерными формами собственности. Сейчас в России количество рекламных агентств составляет более тысячи, и на рекламном рынке вращаются миллиарды рублей. Рыночная экономика внесла существенные коррективы в формы и содержание рекламной деятельности. Рекламная деятельность становится связующим звеном между производством и потреблением. С ее помощью поддерживается обратная связь с рынком и потребителем. В начале 90-х годов XX в. отечественная реклама, не имея опыта работы в рыночной экономике, широко заимствовала опыт рекламы западных стран, но зачастую далеко не лучшие его образцы. В рекламные средства массовой коммуникации проникала недобросовестная реклама, вводящая потребителей в заблуждение относительно рекламируемого товара. Однако механический перенос западных рекламно-маркетинговых приемов на российскую почву не дал желаемых результатов среди значительной части населения, обладающего сложившимся менталитетом своего образа жизни, привычек, традиций и т.д. Поэтому в настоящее время в России сформировалась «Русская реклама», которая, в отличие от западной, не в такой степени подвержена рационализму, прагматизму и бездуховности.

Тема 4. Мотивация в рекламе

Сущность потребительской мотивации

Товары и услуги существуют для того, чтобы удовлетворять человеческие потребности. Потребности не существуют сами по себе – они неразрывно связаны с предметом, способным их удовлетворить. Более того, потребность осознается только тогда, когда появляется предмет ее удовлетворения. Как справедливо отмечают рекламисты, у хозяек не было потребности в пылесосах, пока они не появились в продаже, и многих пришлось убеждать, что стоит платить за прибор, который экономит бесплатные время и силы женщин.

Люди покупают товары, чтобы удовлетворить многие, в том числе психологические, потребности. Установлен эмпирический факт – покупка привносит радость в повседневную жизнь.

Современные рекламные специалисты придерживаются теории трех психологических состояний:

- человек знает, что с ним происходит, и может объяснить;

- человек отдает себе отчет в своих чувствах, но не может объяснить их причину;

- человек ничего не знает ни о своем состоянии, ни о причинах, его вызвавших.

Второе и третье состояния - это область анализа мотивов.

Умело составленная реклама никогда не остается без внимания. Подсчитано, что почти 40 % всех покупок в магазинах самообслуживания США составляют так называемые импульсивные покупки. Это означает, что человек очень часто приобретает в магазине товары, покупать которые еще за минуту до этого совершенно не входило в его планы. Ответ на вопрос о причине внезапных покупок дает изучение психологии покупателей. Цель этих исследований - понять те скрытые мотивы, которые управляют поведением покупателей.

Рассматривать мотивы покупок можно лишь в аспекте социально-бытового содержания жизни современных людей, их семейно-личной среды, круга общения, интеллекта, увлечений и т.д. Без учета этих предпосылок невозможно говорить о конкретной социально-предметной среде, в которой формируется личность человека.

Самым непосредственным образом на развитие потребностей, а, следовательно, и мотивов влияет принадлежность к определенной социальной группе, а также конкретные условия экономической жизни людей.

С точки зрения психологии теперь уже ясно, что:

- предметы для покупателя - это символы, и отторжение или принятие их символического значения человека влечет за собой покупку или отказ от нее;

- совершить покупку для человека - это значит рассказать о себе другим, дать им возможность судить о себе, следовательно, люди покупают что-либо с учетом того, что о них скажут другие;

- покупка может оставлять у человека чувство тревоги и даже неудовлетворённости, поскольку всякий раз, как только человек делает выбор в процессе покупки, он от чего-то отказывается в пользу другого и это может вызывать сожаление, сомнение в сделанном выборе.

Потребительские мотивы, как и сами потребности человека, сложны и многообразны. Они могут быть сильными и слабыми, постоянными и временными, позитивными и негативными.

Виды потребительских мотивов

В самом общем виде мотивы можно разделить на виды:

Эмоциональные мотивы

Руководствуясь этими мотивами, потребитель совершает покупку определённого товара с целью обрести привлекательность, сохранить внимание близких, выделиться из массы себе подобных, отличиться от других, вызвать восхищение, быть привлекательным в определенной среде, преодолеть страх, удовлетворить любопытство, почувствовать себя комфортно и т.п.

Рациональные мотивы

К данной группе мотивов относятся те, которые заставляют человека принимать в расчет различные обстоятельства, например, экономические: низкие цены, долговечность, экономичность.

Утилитарные мотивы

Если доминируют именно эти мотивы, то потребителя заинтересуют, прежде всего, эксплуатационные характеристики товара, его гарантийный срок, возможность быстрого и качественного ремонта и т.д. Следовательно, в рекламном сообщении необходимо будет вынести на первый план такие характеристики и качества товара, как надежность, производительность, экономичность, простота в эксплуатации. Большую наглядность и убедительность можно обеспечить, приводя некоторые сравнительные показатели и одновременно воздерживаясь от конкретных сравнений.

Эстетические мотивы

Руководствуясь этими мотивами, покупатель основное внимание уделяет внешнему виду изделия, привлекательности формы, оригинальности цветового решения, возможности гармоничного сочетания с другими предметами. Главная задача рекламного сообщения в этом случае - выявить оптимальные эстетические свойства, применяя соответствующую лексику «современные дизайнерские решения», «благородство линий», «гармония формы и цвета» и т.д. Специалисты считают, что эстетические мотивы относятся к числу самых сильных и долговечных. Они способны доминировать, пока категория красоты будет занимать центральное место в жизни человека.

Мотивы престижа

Влияние этих побуждений сказывается в определенных социальных группах. Замечено, что некоторые товары приобретаются исключительно ради того, чтобы подчеркнуть свой социальный статус, свое положение в обществе. Общественная практика показывает, что с ростом материального благосостояния и жизненного уровня повышается и значение мотива престижа.

Специальными исследованиями установлено, что только незначительная часть покупателей автомобилей по-настоящему интересуется их техническими характеристиками. Для абсолютного большинства покупателей автомобиль имеет социальное и психологическое значение как символ их индивидуальности и общественного положения. Установлена даже связь между маркой машин и наиболее ей соответствующей, по мнению исследователей, личной и общественной характеристикой потенциального покупателя. О таком покупателе опытный психолог может заранее сказать, какие он курит сигареты, какой потребляет крем для бритья, какой бритвой бреется, и какой авторучкой пишет.

Мотивы уподобления и мотивы моды

В рекламной практике часто имеет место проверенный на практике прием: товар рекламирует известный спортсмен, популярный артист, одним словом знаменитость. Многие почитатели спешат приобрести рекламируемый товар, чтобы хотя бы таким способом стать ближе к своему кумиру, уподобиться ему. Известно, что выбор,

сделанный знаменитой личностью, служит своего рода подсказкой, не требующей от покупателя собственных раздумий. Американские исследователи утверждают, что задача рекламы состоит не просто в том, чтобы потребитель подсознательно стремился отождествлять себя с привлекательным героем, тогда он купит ту самую сковороду и, поджаривая в ней яичницу, ощутить себя приобщенным к красивому экранному миру.

Как показывает практика, процесс уподобления является весьма сильным мотивом. В рекламе тонко обыгрывается один из психологических парадоксов. Реклама, представляя потребителю вещь, апеллирует к инстинкту солидарности. Однако потребитель использует эту вещь в первую очередь для того, чтобы отличаться от другого.

Людям по-прежнему хочется того, чего нет у других, и в тоже время абсолютное большинство из них желает только одного - владеть тем, что есть у других. Этим объясняется двойственность рекламы. Она активно использует одновременно обе формулы: «Покупайте это, потому что оно ни на что не похоже» и «Покупайте это, потому что этим пользуются все».

Мотивы традиции

Они обусловлены преимущественно национально-культурной спецификой различных наций и народностей, национальной психологией. К числу безотказно действующих рекомендаций можно отнести следующие: при рекламе товара в определённой стране использовать цветовую гамму, близкую к национальным цветам, символизирующим здоровье, молодость, успех, или к цветам национального флага. Тем самым возбуждаются положительные эмоции, что связано с особенностями национальной психологии.

Тема 5. Особенности рекламы в индустрии туризма

Специфика турпродукта как объекта рекламы

Реклама в туризме является одним из важнейших средств осуществления связи между производителем и потребителем туруслуг. Оптимальные черты рекламы в индустрии туризма определяются спецификой отрасли и её товара - туруслуг.

Основными чертами туруслуги является:

Неосязаемость или нематериальный характер

Это означает, что туруслугу невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать или изучить до получения. Покупателю трудно разобраться и оценить то, что продается. Он вынужден верить продавцу на слово. Вследствие этого со стороны потребителей присутствует элемент доверия к продавцу. В то же время неосязаемость услуг осложняет деятельность продавца. Продавец может лишь описать преимущества, которые получит покупатель после предоставления услуги, а сами услуги можно оценить лишь после их выполнения. Неосязаемый характер услуг затрудняет процесс ценообразования и продвижения услуг на рынок. Такая

особенность турпродукта определит и специфику его рекламы. Здесь реклама несет большую ответственность за истинность и точность продвигаемых с её помощью сообщений. Возникает необходимость использования зрительных, наглядных средств, возможно более полно отражающих туруслуги. Поэтому в рекламе часто используются кино и фотоматериалы.

Комплексность

На впечатление, которое останется у туриста после потребления турпродукта, влияет множество факторов, даже такие, как поведение горничной, официанта, представителя встречающей стороны. Реклама в определенных видах может стать спутником туруслуг не только до, но и во время, и после ее оказания, что накладывает на нее особую ответственность и придает своеобразные черты, несвойственные рекламе других товаров и услуг. Поэтому большое внимание уделяется именно внутренней рекламе, оформлению интересов отдельных поставщиков услуги т.д.

Несохраняемость и непостоянство

По своей природе отдых очень разнообразен. Так путешествие в одну и ту же страну, от одного и того же туроператора, с проживанием в одной и той же гостинице, доставкой одной и той же авиакомпанией может оставлять каждый раз совершенно разные впечатления. Изменчивость качества услуги является следствием непрерывности производства и потребления. Туруслуги, которые в отличие от традиционных товаров, не имеют постоянного качества, вкуса и полезности, нуждаются в приоритетном развитии таких функций рекламы как информационность и пропаганда. Таким образом, турпродукт представляет собой выраженную совокупность всех материальных и нематериальных элементов. Он не может быть предварительно подготовлен для клиента, воспринят и оценен за него. Следовательно, предприятия сферы туризма, которые хотели бы существовать на рынке, имеют неформальную задачу продавать «гостеприимство». Это затрудняет проблему продажи его услуг для потенциальных клиентов и в тоже время повышает роль рекламы.

Виды рекламы туристского предприятия

Реклама туристского предприятия можно подразделить на два вида: рекламу потребности и рекламу возможностей. При этом первая, хоть и гораздо меньшая по объёму, играет отнюдь не менее значительную роль, чем вторая.

Реклама потребностей – это вид рекламы, необходимый для информирования возможных партнёров о существовании фирмы и его потребностях в чём-либо.

Основными объектами рекламы потребностей являются объявления:

- о привлечение фирмой посредников. Для фирмы эта реклама жизненно необходима,

поскольку без наличия и расширения посредников её деятельность может быть значительно ограничена, что неминуемо приведёт к её краху. Туроператор заинтересован в привлечении к распространению информации о себе и сотрудничестве с турагентами, кредитно-финансовыми, транспортными и иными организациями.

- о найме на временную или постоянную работу специалистов, обслуживающего персонала, обладающих квалификацией опытом. Сезонный характер деятельности многих фирм вынуждает их прибегать к найму рабочей силы на определённые сезоны, и без широкой информации об этом сложно будет подобрать достаточное количество квалифицированных кадров.

- о поиске каких-либо материально-технических ресурсов. Эти ресурсы могут быть как основными, так и оборотными средствами: пожелания турфирмы о покупке или аренде помещений под офисы или средства размещения туристов, закупка мебели и т.д.

- о распродаже материально-технических ресурсов. Потребность в этих распродажах возникает в случаях, когда фирма производит реконструкцию или модернизацию действующих объектов, продаёт кому-то из своих предприятий, избавляется от излишков товарно-материальных ценностей и т.д.

Как правило, реклама потребностей носит чисто информационный характер, поэтому она может быть представлена в виде обычных объявлений в СМИ, расклеенных объявлений или рассылаемых по конкретным адресам специальных объявлений о продаже.

Реклама возможностей – вид рекламы, информирующий заинтересованные стороны о возможностях фирмы в области предоставления туруслуг. Реклама возможностей обычно носит не только информационный характер. Она должна заинтересовать клиента, привлечь его, уверить в надёжности и безопасности маршрута, гарантировать ему хорошее путешествие. Поэтому фирма и каналы распространения такой рекламы оказываются гораздо шире и многограннее, чем в случаях рекламы потребностей. В своей рекламной деятельности турфирмы используют следующие каналы распространения рекламы: газетную, журнальную; телевизионную; радиорекламу; почтовую; наружную; мобильную (установленную на различных типах подвижного состава и движущихся объектах); товарную (на одежде, обуви, головных уборах и т.д.); сувенирную (значки, брелоки, ручки и т.д.); почтовую (проспекты, буклеты, листовки).

Особым видом рекламы являются туристские ярмарки, выставки, лотереи, фестивали, рекламные туры и т.д. В России отмечается очень узкий диапазон используемых средств для туристской рекламы: около 50 % турфирм пользуются услугами прессы, около 30 % - телевидением, 18 % - радио, остальные используют другие носители рекламы. Почти все фирмы практикуют почтовую рекламу: рассылку буклетов, листовок, проспектов.

В туристской рекламе большая роль отводится устной рекламе. По данным австрийских турагентств, положительная туристская информация распространяется с коэффициентом эффективности 7, а отрицательная – с коэффициентом 22. Таким образом, любые жалобы клиентов распространяются в три раза быстрее, чем

положительные отзывы.

Кроме того, в рекламе туруслуг большую роль играет «эффект гриба»: в основании этого гриба заложено число неудовлетворенных потребителей (например 100), в «ножке» - количество сообщений о недовольстве, а в «шапке» - число потенциальных потребителей, которые так никогда и не станут реальными, т.к. оказались под воздействием этих сообщений (число их, по утверждению исследователей, при такой статистике составит 1000 человек).

В целом эффективность различных видов рекламы, по данным опросов, дала следующие результаты: 75 % респондентов считают наиболее эффективными газеты, 25 % телевидение. За рубежом картина несколько иная: первое место принадлежит прямой почтовой рекламе, второе – специализированным изданиям, третье – телевидению. Многие фирмы, имеющие достаточно средств, предпочитают комплексную рекламу, считая, что она наиболее эффективна накануне туристских сезонов.

Тема 6. Социально-психологические основы рекламы

Реклама как метод управления людьми

Специалист в области рекламы имеет дело с большим количеством людей, которых он не знает, и не может контролировать условия, в которых будет восприниматься рекламное обращение. Поведение и восприятие человеком окружающей информации постоянно меняется. На процесс поведения человека в рекламной среде оказывают влияние, как внешние факторы, так и внутренние.

Внешние факторы - это все то, что происходит вокруг вас в данный момент времени. Это могут быть люди, находящиеся рядом, погодные условия и т.д.

Внутренние факторы – это все то, что происходит внутри вас в тот же самый момент. Например, ваша установка, ваше отношение к различным вещам, состояние здоровья, взгляды, прошлый опыт и т.д.

Понимание подобных факторов, их действий очень важно в рекламной деятельности. Оно дает возможность управлять психикой человека в процессе целенаправленного воздействия рекламы.

Эти внутренние и внешние факторы вызывают психологический настрой, который в конечном итоге проявляется в определенном поведенческом действии. Рекламную информацию можно рассматривать как комплекс раздражителей, каждый из которых несет в себе некую информацию. К этим раздражителям следует отнести цвета, изобразительные формы, контрастность, объем и интенсивность, степень новизны рекламного обращения и др. Причем, чем сильнее раздражитель рекламы, тем больше возбуждение он вызывает и, следовательно, рекламное воздействие усиливается.

Таким образом, информацию, которую несет, например, размещенный у дороги рекламный щит, как бы вступает в конкуренцию с другими видами информации,

воздействует на нервную систему человека. Чтобы оказаться более конкурентоспособным и привлечь внимание проходящих, этот рекламный щит должен быть более ярким, броским, чем окружающие щиты. Такое действие рекламных раздражителей учитывается при выполнении плакатов, афиш. С этой же целью применяются яркие, светящиеся краски, выделяющиеся оригинальные контуры. По мере насыщения рынка товарами перед предпринимателями встаёт проблема сбыта. Только потребительской ценности товара становится недостаточно. Чтобы успешно сбыть товар, необходимо придать ему особую привлекательность, символическую ценность, создать так называемый имидж товара, посредством которого можно побудить человека купить этот товар. Специальные исследования показали, что люди, например, необъяснимо преданы своей марке сигарет или пива, или какого – либо иного продукта, отличающегося широким разнообразием ассортимента. Но при специальных испытаниях они не могут отличить одну марку от другой. Тремстам курильщикам, предпочитающим сигареты одного из трех основных сортов, предложили эти самые три сорта сигарет, только без названий. Им нужно было узнать свой любимый сорт. Только шесть человек из трехсот испытуемых смогли распознать марку своих сигарет. Вывод психологи сделали простой – люди курят в частности, не марки сигарет, а «курят образ, имидж сигарет».

Рекламирование сигарет немыслимо без использования здорового и положительного образа, чтобы доминировать над текстовым предупреждением. Доминирующие рисунки, предпочтение положительного и простота восприятия образа над текстом – все это делает отрицательное сообщение малозначимым.

Следовательно, основная задача рекламы должна состоять в том, чтобы создавать в умах потребителей такие образы товаров, которые в условиях конкуренции побуждали бы их приобретать рекламируемое.

Сказанное с успехом применяется на практике. Например, после падения спроса на сигареты, вызванного широко опубликованными данными о связи курения с злокачественными опухолями лёгких, многие ведущие фирмы изменили свои марки, создали новые образы, которые более соответствовали личным особенностям потребителей.

Например, рекламщики стремятся показать, что сигареты «Мальборо» - не просто сигареты, а сигареты для настоящих мужчин: рекламные плакаты «Мальборо» изображают зрелого мужественного ковбоя.

Автомашина «Мерседес» - не просто дорогой автомобиль, а машина для преуспевающих людей и т.д.

Создание имиджа стало в США обязательной частью рекламно-информационного бизнеса не только для товаров, но и для пропаганды политической деятельности, идей, общественных деятелей. Производство иллюзий, питающих жизненный опыт, стало важнейшей частью рекламного бизнеса. Например, в рекламе автомобиля в США основное внимание уделяется не техническим характеристикам машины, а её имиджу, т. е. цвету, форме, отделки салона, удобствам, подчёркивается принадлежность покупателя этого автомобиля к преуспевающим, богатым людям. В представлении владельца купленный автомобиль относит его к привилегированной социальной прослойке общества. Создавая обстановку побуждения к определенному потребителю, реклама даёт понять, что человек, находящийся на определённой

ступени социальной лестницы, должен подкреплять это положение особенностями потребления и пользоваться вещами, подтверждающими достигнутое социальное положение. Дополнительные психологические ценности придают товару выступления популярных актёров, либо хорошо известных людей, рекомендации которых являются эффективным средством внушения.

Убеждение и внушение в рекламе

Эффективность воздействия рекламы во многом зависит от того, насколько в ней учитываются особенности психических особенностей человека. Роль идёт об использовании ею методов внушения и убеждения.

Внушение – это способ воздействия, рассчитанный на некритическое восприятие сообщений, в которых нечто утверждается или отрицается без доказательств. Внушение предполагает у людей способность принимать информацию, основанную не на доказательствах, а на престиже источников. Различают первичную внушаемость, суть которой сводится к готовности соглашаться с информацией на основе некритичности восприятия, и престижную внушаемость – изменение мнения под влиянием информации, полученной из высокоавторитетного источника.

Пример первого случая – рекламный лозунг «Мы покупаем не фрукты, а здоровье», второго – «Гарантия качества мыла «Сейфгард» подтверждено институтом им. Эрисмана».

Метод убеждения является более объективным методом формирования общественного мнения через каналы массовой коммуникации.

Убеждение – это апелляция к рациональным моментам в мышлении человека с целью изменить те или иные его взгляды, отношения или сформировать новые. Таким образом, убеждение – это форма прямого донесения мысли, рассчитанного на логическое восприятие, подтвержденного фактами и доказательствами. Реклама способом убеждения действует тем эффективнее, чем больше социальная коммуникабельность личности.

Обращаясь к потенциальному потребителю, не следует прибегать к повелительному наклонению. Большинство людей не любят, когда им приказывают. Особенно важно учитывать это обстоятельство по отношению к так называемым нерешительным покупателем, которые долго колеблются, прежде чем принимают решения о покупке. Реклама должна учитывать это субъективное свойство.

Можно сравнить повелительные рекламные лозунги, существовавшие в советское время «Пейте томатный сок» или «Пейте советское шампанское» с убеждающим информационно-познавательным рекламным текстом: «Чай - эликсир здоровья. Содержащиеся в нём вещёства танин и кофеин укрепляют стенки кровеносных сосудов».

Цель рекламы, как правило, сводиться к тому, чтобы убедить потенциальных покупателей в полезности товара и привести к мысли о необходимости купить его. В упрощенном виде рекламное сообщение сводиться к формуле: «Если вы купите то-то или то-то, то получите какую-то пользу...»

Силу рекламного воздействия на человека можно также продемонстрировать

следующим примером. Центральное телевидение провело для зрителей рекламный эксперимент. Для проведения которого был приглашен характерный актёр из одного московских театров. С тщательно вымытым и расфасованным в сетки по 1кг картофелем по цене, превышающей рыночную, артиста разместили на столичном рынке. С помощью картонного рекламного объявления и устной образной рекламы актёр стал сообщать покупателям, что картофель выращен на чистых экологических участках с биодобавками, которые способствуют эффективному росту волос и уничтожению морщин на лице. Картофель стал быстро раскупаться.

Этот эксперимент лишний раз убеждает в силе умелого рекламного психологического воздействия на сознание человека с целью побудить его к совершению определённых действий в интересах рекламодателя. В то же время проведённые эксперименты ещё раз показывают неистребимую доверчивость людей к различным рекламным обращениям и лозунгам.

Повторяемость рекламы

Сила рекламного воздействия зависит от такого фактора, как повторяемость информации. Для достижения эффекта внушения недостаточно сообщить информацию только один раз. Следует стремиться к тому, чтобы внушаемое сообщение повторялось несколько раз, причём каждый раз в него вносилось нечто новое, изменялись способы и формы подачи информации.

Известно, что рекламное сообщение редко замечается и прочитывается до конца с первого раза. Ещё реже оно усваивается и запоминается после первого прочтения или прослушивания. Поэтому при первой встрече с рекламой человек должен получать от неё такой импульс психологического воздействия, который превышал и преодолевал бы имеющуюся у него инерцию в приёме информации. В противном случае процесс восприятия рекламного сообщения может прерваться или вовсе прекратиться.

Интенсивность воздействия рекламного сообщения находится в тесной связи с так называемой «забывчивостью информации». Изучая запоминаемость информации, учёные установили, что наиболее прочно запоминаются те сообщения, которые отвечают потребностям и запросам человека. Остальная информация частично остаётся в подсознании и в дальнейшем может бессознательно храниться в памяти довольно долго. Задача рекламиста состоит в том, чтобы найти такие методы подачи рекламного текста, которые способствовали бы его образному запоминанию.

Оптимальное количество повторных публикаций рекламного сообщения определяется в зависимости от временных интервалов, образующихся от момента первой подачи и до завершения всего рекламного цикла. Психологи предлагают, например, использовать следующий график публикации объявления:

- вторая публикация - через два дня после первой;

- третья - через пять дней после первой;

- четвёртая – через десять дней после первой;

- пятая – через двадцать дней после первой;

- последующие – через двадцать дней после предыдущей.

Подобная цикличность в публикациях объясняется тем, что процесс осмысления и запоминания рекламного текста должен проходить по ступеням.

Не рекомендуется также слишком часто повторять по радио рекламное сообщение и, тем более, использовались одни и те же приёмы подачи этого сообщения.

Тема 7. Нормативно-правовая база рекламного бизнеса

Регулирование рекламной деятельности международным правом

Рекламная деятельность регулируется как международным правом, так и национальным правом отдельных государств. На международном уровне реклама регулируется международными договорами и актами международных организаций.

Международным пактом о гражданских и политических правах от 19.12.1966 г. гарантировано право каждого человека «получать и распространять всякого рода информацию и идеи, независимо от государственных границ, устно, письменно или посредствам печати, или художественных форм выражения, или иным способом по своему выбору». Данное право является юридической основой рекламной деятельности во всём мире.

Кроме того, на международном уровне рекламная деятельность регламентирована Международным кодексом рекламной деятельности (МКРД), который был принят Международной торговой палатой. МКРД первоначально действовал в редакции 1937 г., но впоследствии многократно изменялся и дополнялся.

В рамках МКРД запрещена рекламная деятельность, связанная с угрозой здоровью человека или вводящая его в заблуждение, критика рекламных конкурентов, использование их торговых марок, логотипов, торговых знаков, слоганов и прочих рекламных констант, оскорбление национальных и религиозных чувств и т.д.

Основные принципы, по которым строятся рекламные сообщения, заложенные в Международном кодексе рекламной деятельности, звучат так: «Любое рекламное послание обязано быть юридически безупречным, благопристойным, честным и правдивым. Любое рекламное послание обязано создаваться с чувством ответственности перед обществом и отвечать принципам добросовестной конкуренции, обычной в коммерции. Никакое рекламное послание не должно подрывать общественное доверие к рекламе».

Закон «О рекламе»

В РФ законодательство о рекламе и рекламный бизнес регулируются исключительно на федеральном уровне следующими основными нормативно-правовыми актами:

- Гражданским кодексом РФ;

- Федеральным законом «Об информации, информатизации и защите информации»;

- Федеральным законом «О сертификации продукции и услуг»;

- Федеральным законом «О защите прав потребителей»;

- Указом Президента РФ «О гарантиях права граждан на охрану здоровья при распространении рекламы»;

- Указом Президента РФ «О защите прав потребителей от недобросовестной рекламы» и др.

Центральным документом, регулирующим рекламную деятельность в России, является Федеральный закон «О рекламе». Первоначально действовал Федеральный закон № 108-ФЗ «О рекламе» от 18 июня 1995 г. В настоящее время действует Федеральный закон № 38-ФЗ «О рекламе» от 13 марта 2006 г., а предыдущий закон считается утратившим силу.

Целями данного Федерального закона являются развитие рынков товаров, работ и услуг на основе соблюдения принципов добросовестной конкуренции, обеспечение в Российской Федерации единства экономического пространства, реализация права потребителей на получение добросовестной и достоверной рекламы, предупреждение нарушения законодательства Российской Федерации о рекламе, а также пресечение фактов ненадлежащей рекламы.

Согласно закону «О рекламе» Недобросовестной признается реклама, которая:

- содержит некорректные сравнения рекламируемого товара с находящимися в обороте товарами, которые произведены другими изготовителями или реализуются другими продавцами;

- порочит честь, достоинство или деловую репутацию лица, в том числе конкурента;

- представляет собой рекламу товара, реклама которого запрещена данным способом, в данное время или в данном месте, если она осуществляется под видом рекламы другого товара, товарный знак или знак обслуживания которого тождествен или сходен до степени смешения с товарным знаком или знаком обслуживания товара, в отношении рекламы которого установлены соответствующие требования и ограничения, а также под видом рекламы изготовителя или продавца такого товара;

- является актом недобросовестной конкуренции в соответствии с антимонопольным законодательством.

В рекламе не допускаются:

- использование иностранных слов и выражений, которые могут привести к искажению смысла информации;

- указание на то, что объект рекламирования одобряется органами государственной власти или органами местного самоуправления либо их должностными лицами;

- демонстрация процессов курения и потребления алкогольной продукции, а также пива и напитков, изготавливаемых на его основе;

- использование образов медицинских и фармацевтических работников, за исключением такого использования в рекламе медицинских услуг;

- указание на то, что рекламируемый товар произведен с использованием тканей эмбриона человека;

- указание на лечебные свойства, то есть положительное влияние на течение болезни, объекта рекламирования, за исключением такого указания в рекламе лекарственных средств, медицинских услуг, в том числе методов лечения, изделий медицинского назначения и медицинской техники.

В рекламе не допускается использование бранных слов, непристойных и оскорбительных образов, сравнений и выражений, в том числе в отношении пола, расы, национальности, профессии, социальной категории, возраста, языка человека и гражданина, официальных государственных и религиозных символов, объектов культурного наследия.

Не допускаются использование в радио-, теле-, видео-, аудио- и кинопродукции или в другой продукции и распространение скрытой рекламы, то есть рекламы, которая оказывает не осознаваемое потребителями рекламы воздействие на их сознание, в том числе такое воздействие путем использования специальных видеовставок (двойной звукозаписи) и иными способами.

Не допускается размещение рекламы в учебниках, предназначенных для обучения детей по программам начального общего и основного общего образования, школьных дневниках, а также в школьных тетрадях.

В целях защиты несовершеннолетних от злоупотреблений их доверием и недостатком опыта в рекламе не допускаются:

- дискредитация родителей и воспитателей, подрыв доверия к ним у несовершеннолетних;

- побуждение несовершеннолетних к тому, чтобы они убедили родителей или других лиц приобрести рекламируемый товар;

- создание у несовершеннолетних искаженного представления о доступности товара для семьи с любым уровнем достатка;

- создание у несовершеннолетних впечатления о том, что обладание рекламируемым товаром ставит их в предпочтительное положение перед их сверстниками;

- формирование комплекса неполноценности у несовершеннолетних, не обладающих рекламируемым товаром;

- показ несовершеннолетних в опасных ситуациях;

- преуменьшение уровня необходимых для использования рекламируемого товара навыков у несовершеннолетних той возрастной группы, для которой этот товар предназначен;

- формирование у несовершеннолетних комплекса неполноценности, связанного с их внешней непривлекательностью.

Не допускается реклама:

- товаров, производство и (или) реализация которых запрещены законодательством

Российской Федерации;

- наркотических средств, психотропных веществ;

- взрывчатых веществ и материалов, за исключением пиротехнических изделий;

- органов и (или) тканей человека в качестве объектов купли-продажи;

- товаров, подлежащих государственной регистрации, в случае отсутствия такой регистрации;

- товаров, подлежащих обязательной сертификации или иному обязательному подтверждению соответствия требованиям технических регламентов, в случае отсутствия такой сертификации или подтверждения такого соответствия;

- товаров, на производство и (или) реализацию которых требуется получение лицензий или иных специальных разрешений, в случае отсутствия таких разрешений.

Особенности отдельных способов распространения рекламы

Прерывание теле- и радиопрограммы рекламой, то есть остановка трансляции для демонстрации рекламы, должно предваряться сообщением о последующей трансляции рекламы, за исключением прерывания спонсорской рекламой.

При совмещении рекламы с телепрограммой способом «бегущей строки» или иным способом ее наложения на кадр транслируемой телепрограммы реклама не должна:

- занимать более чем 7 % площади кадра;

- накладываться на субтитры, а также надписи разъясняющего характера.

Общая продолжительность распространяемой в телепрограмме рекламы (в том числе такой рекламы, как телемагазины), прерывания телепрограммы рекламой (в том числе спонсорской рекламой) и совмещения рекламы с телепрограммой способом «бегущей строки» или иным способом ее наложения на кадр телепрограммы не может превышать 15 % времени вещания в течение часа.

В радиопрограммах, не зарегистрированных в качестве средств массовой информации и специализирующихся на сообщениях и материалах рекламного характера, продолжительность рекламы не может превышать 20 % времени вещания в течение суток.

Не допускается прерывать рекламой и совмещать с рекламой способом «бегущей строки» следующие передачи:

- религиозные передачи;

- передачи продолжительностью менее чем 15 минут;

- передачи могут прерываться спонсорской рекламой непосредственно в начале и непосредственно перед окончанием таких передач при условии, что общая продолжительность такой рекламы не превышает 30 секунд.

Не допускается прерывать рекламой, в том числе спонсорской, трансляцию

агитационных материалов, распространяемых в программах и передачах в соответствии с законодательством Российской Федерации о выборах и законодательством Российской Федерации о референдуме.

В детских и образовательных передачах, продолжительность которых составляет не менее чем 15 минут, допускается распространение рекламы непосредственно в начале передачи продолжительностью 1 минута и непосредственно перед окончанием передачи продолжительностью 1 минута.

В детских и образовательных передачах, продолжительность которых составляет не менее чем 25 минут, допускается распространение рекламы непосредственно в начале телепередачи продолжительностью 1,5 минуты и непосредственно перед окончанием телепередачи продолжительностью 1,5 минуты.

В детских и образовательных передачах, продолжительность которых составляет не менее чем 40 минут, допускается распространение рекламы непосредственно в начале телепередачи продолжительностью 2,5 минуты и непосредственно перед окончанием передачи продолжительностью 2,5 минуты.

В детских и образовательных передачах, продолжительность которых составляет 1 час и более, допускается распространение рекламы непосредственно в начале передачи продолжительностью 3 минуты, и непосредственно перед окончанием передачи продолжительностью 3 минуты.

Трансляция в прямом эфире или в записи спортивного соревнования (в том числе спортивных матчей, игр, боев, гонок) может прерываться рекламой, в том числе спонсорской рекламой, только в перерывах в ходе спортивных соревнований или во время их остановок.

Трансляция в прямом эфире или в записи спортивного соревнования, в котором не предусмотрены перерывы или остановки, может прерываться рекламой таким образом, чтобы прерывание трансляции не привело к потере части существенной информации о спортивном соревновании. При этом общая продолжительность такой рекламы не может превышать 20 % фактического времени трансляции спортивного соревнования.

Иные передачи, в том числе художественные фильмы, могут прерываться рекламой таким образом, чтобы продолжительность каждого прерывания указанных передач рекламой не превышала 4 минуты.

Указанные выше требования не распространяются на программы, которые зарегистрированы в качестве средств массовой информации, специализирующихся на сообщениях и материалах рекламного характера, и транслируются на основании лицензии на вещание, при условии, что в таких программах продолжительность рекламы составляет 80 % и более от времени фактического вещания в течение суток.

При трансляции рекламы уровень ее звука, а также уровень звука сообщения о последующей трансляции рекламы не должен превышать средний уровень звука прерываемой рекламой программы или передачи. Параметры соотношения уровня звука рекламы и уровня звука прерываемой ею программы или передачи определяются требованиями технического регламента.

Не допускается реклама в передачах, освещающих деятельность органов государственной власти.

В программах не допускается распространение рекламы в дни траура, объявленные в Российской Федерации.

Основные понятия и участники рекламного процесса, установленные законом «О рекламе»

В Федеральном законе «О рекламе» используются следующие основные понятия:

- реклама – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке;

- объект рекламирования – товар, средство его индивидуализации, изготовитель или продавец товара, результаты интеллектуальной деятельности либо мероприятие (в том числе спортивное соревнование, концерт, конкурс, фестиваль, основанные на риске игры, пари), на привлечение внимания к которым направлена реклама;

- товар – продукт деятельности (в том числе работа, услуга), предназначенный для продажи, обмена или иного введения в оборот;

- ненадлежащая реклама – реклама, не соответствующая требованиям законодательства Российской Федерации;

- рекламодатель – изготовитель или продавец товара либо иное определившее объект рекламирования и (или) содержание рекламы лицо;

- рекламопроизводитель – лицо, осуществляющее полностью или частично приведение информации в готовую для распространения в виде рекламы форму;

- рекламораспространитель – лицо, осуществляющее распространение рекламы любым способом, в любой форме и с использованием любых средств;

- потребители рекламы – лица, на привлечение внимания которых к объекту рекламирования направлена реклама;

- спонсор – лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности;

- спонсорская реклама – реклама, распространяемая на условии обязательного упоминания в ней об определенном лице как о спонсоре;

- социальная реклама – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на достижение благотворительных и иных общественно полезных целей, а также обеспечение интересов государства;

- антимонопольный орган – федеральный антимонопольный орган и его

территориальные органы.

Тема 8. Каналы распространения рекламы в туризме

Реклама в прессе

Реклама в прессе – один из наиболее часто используемых способов передачи рекламных обращений. По данным экспертов, 90 % турфирм размещают свои рекламные обращения в печатных средствах массовой информации.

С точки зрения рекламы все печатные издания можно разделить на следующие группы:

- периодические издания, предназначенные для профессионалов. В туристском бизнесе к ним можно отнести газеты «Туринфо», «TTG», «Российская туристская газета», журналы «Туризм: практика, проблемы перспективы», «Турбизнес», «Горячая линия: туризм» и другие. Среди профессиональных изданий гостиничного бизнеса можно отметить журналы «Отель», «Пять звезд», «Парад отелей» и другие.

- Специальные рекламные издания для широкой публики: «Туризм и отдых», «Вояж» и другие.

- Массовые общественно-политические газеты и журналы, такие, как «Семь дней», «АиФ», «Московский комсомолец». Реклама в них рассматривается как дополнительная (сопутствующая) информация.

- Деловые издания, рассчитанные на экономически активную категорию платежеспособного населения, например «Коммерсант – Власть», «Деньги», «Профиль», «Эксперт» и другие.

- Элитные развлекательные издания («Космополитен», Домашний очаг»).

- Специализированные рекламные издания («Из рук в руки»).

Реклама в прессе обычно разделяется на рекламные объявления и публикации обзорно-рекламного характера. Рекламные объявления представляют собой платные рекламные сообщения, размещаемые в периодической печати. Они обычно состоят из текстового сообщения, отражающего суть рекламируемой услуги, сюда включают товарный знак или фирменный блок, иллюстрированный материал, номера телефонов и факса, адрес и другие необходимые реквизиты, по которым клиент может связаться с фирмой.

В соответствии с рекламным законодательством в платной рекламе обязательно указываются сведения о лицензии и сертификации рекламируемых услуг. Для обеспечения обратной связи с целевой аудиторией рекламные объявления могут содержать бланк-заказ или отрезной купон, на основе которого проводят лотерею.

В отличие от рекламных объявлений публикации обзорно-рекламного типа носят характер редакционного материала, и форма их исполнения может быть весьма разнообразной: это статьи, репортажи и обзоры о деятельности фирмы и ее товарах

и услугах, интервью с руководителями фирмы, ее партнерами или клиентами, описание прошедшей презентации фирмы. Рекламные статьи о турфирмах часто являются результатами ознакомительных поездок, в которые приглашаются сотрудники редакций газет и журналов. Информация, получаемая не от самой фирмы, а от третьих лиц, пользующихся доверием потенциальных клиентов, наиболее эффективна с точки зрения продвижения услуг.

Одним из основных слагаемых успеха рекламы в прессе является выбор издания, в котором будет даваться реклама. Для правильного выбора издания рекомендуется получить информацию по следующим вопросам: название и вид издания, периодичность, тираж, формат, группы читателей и подписчиков, регион распространения, основные рубрики и т.д. Необходимо проанализировать основную тематику издания.

Следует определить затраты на размещение рекламы в различных изданиях. Для этого традиционно используется показатель стоимости рекламы в расчете на тысячу читателей:

Стоимость рекламы на тысячу читателей

Этот показатель целесообразно использовать для сравнительной характеристики и выбора тех изданий, которые имеют идентичную аудиторию.

На эффективность рекламного объявления существенно влияет месторасположение рекламы в печатном издании. С учетом психологических особенностей и привычек человека просматривать прессу самыми дорогими и эффективными рекламными страницами являются первая и последняя.

Аудитория рекламного объявления на первых страницах издания примерно на 10 % больше, чем у размещенного в середине или на последней странице.

Эффективность объявления напрямую связана с тем, насколько оно привлекает внимание читателя. Привлекательность зависит от множества факторов: дизайна объявления, его цветности, шрифта, а также от рядом расположенных объявлений.

Эффект контраста заключается в том, чтобы различными средствами добиться внимания читателя и выделить объявление среди других. Здесь могут быть использованы различные дизайнерские приемы, например, небольшая форма объявления, иллюстрации, контрастные цвета, рамки и т.д.

Следует учитывать также эффект слияния впечатлений, при котором на эффективность рекламы влияет расположенный рядом материал. Можно считать достаточно удачным расположение объявления рядом с каким-либо весьма актуальным или скандальным материалом. Совершенно нежелательно располагать рекламное объявление рядом с информацией о том, что редакция не несет ответственности за достоверность информации, содержащейся в рекламных объявлениях.

Радиореклама

Радио занимает второе место по частоте использования различными рекламодателями. Ценность данного вида коммуникации состоит еще в том, что он

может сопровождать человека постоянно, не требуя его внимания целиком. То есть во время радиопередач можно заниматься какой-либо другой работой, можно воспринимать информацию в любом пространственном положении.

Основная трудность в радиорекламе состоит в том, что нужно вычислить потенциальных клиентов и заставить их слушать определенную передачу. Поэтому в радиорекламе особенно важны маркетинговые исследования популярности тех или иных видов радиоканалов, радиопередач у различных категорий слушателей.

При размещении радиорекламы особое внимание следует уделить программе передач, т.к. во время показа наиболее популярных из них размер радиоаудитории резко сокращается.

К главным преимуществам радиорекламы можно отнести следующее:

- Широкий географический охват и частота.

- Возможность целенаправленного выбора целевой аудитории за счет закупки эфирного времени в конкретных радиопередачах в определенное время.

- Охват той части аудитории, которую сложно объять другими рекламными средствами (дачники, автомобилисты, служащие на рабочих местах и т.д.).

- Высокий уровень эмоционального воздействия за счет использования музыкальных и звуковых эффектов.

- Возможность создания в рекламном сообщении сложенной линии, интриги, которая способствует запоминанию рекламного сообщения.

- Включение в рекламный ролик хорошо знакомых музыкальных мелодий.

- Высокая оперативность и актуальность передаваемой рекламной информации.

- Возможность быстрой модификации рекламного сообщения в зависимости от сложившейся на туррынке ситуации.

- Обеспечение высокой степени повторяемости рекламных сообщений.

- Относительно невысокая стоимость размещения рекламы.

Существует несколько различных форматов радиоркламы:

- радиообъявление – это рекламное объявление, которое озвучивает диктор;

- радиоролик – реклама, представленная в форме диалога или сценки из жизни;

- музыкальная реклама, в этом случае текст рекламного сообщения накладывается на музыку;

- радиожурнал – это тематическая радиопередача, в которую включены рекламно-информационные материалы;

- радиорепортаж о событиях, которые имеют непосредственное отношение к рекламируемому товару, услуге или фирме.

Одним из способов размещения рекламных обращений на радио является спонсирование радиопередач и проведение различных видов скрытой рекламы. Огромное количество передач нуждается в спонсорской поддержке. При спонсировании радиопередач, имеющих высокий слушательный рейтинг, фирма получает ряд существенных преимуществ: огромная аудитория и единовременное владение рекламным временем в пределах данной передачи. Это позволяет акцентировать большее внимание на фирме, т.к. при рекламе «вперемешку» отвлекшийся слушатель может неправильно составить логическую цепочку «фирма товар». Такая передача в отличие от короткого рекламного ролика позволяет более подробно и аргументировано ознакомить слушателей с фирмой, товаром, скидками, ценами и т.д.

Непрямая реклама может быть представлена и в форме различных интерактивных игр, викторин, конкурсов и т.д.

Радиореклама имеет свои достоинства и недостатки. Так психологи полагают, что слуховое восприятие длится дольше, чем зрительное. Зрительный образ затухает менее, чем за 1 секунду, слуховое же восприятие длится в 45 раз дольше. Следовательно, слушать сообщение более эффективно, чем читать.

Наряду с этим существует ряд недостатков радиорекламы: короткая жизнь рекламных сообщений, использование только звуковых средств. Радиореклама воздействует только на слух и использует слова, музыку и шумовые эффекты. Кроме того, слушатели не всегда имеют возможность записать телефон или адрес, прозвучавший в рекламе. В этом случае необходимо использовать многократное повторение рекламы или дать ссылку на какую-либо печатную рекламную информацию в газетах и журналах. Достаточно эффективно давать номер телефона в форме легко запоминающейся песенки или знакомой мелодии. Не рекомендуется в радиорекламном сообщении упоминать более одного телефона, даже если в фирме их несколько.

Специалисты отмечают, что радиореклама не должна удерживать внимание слушателей более одной минуты, а суть сообщения должна быть изложена не более чем за 6 – 8 секунд.

Рекламный текст должен быть кратким, понятным выразительным и запоминающимся. Фразы и слова – короткие, конкретные, способные вызвать образ. Длина фразы – не более семи слов. Особое внимание необходимо уделять первым 10 секундам, когда решается вопрос о восприятии последующей информации. В первых фразах рекомендуется обратиться к мотивам личной выгоды потенциального клиента.

В радиорекламе предъявляются высокие требования к голосу диктора. Слушатели предпочитают приятные, мягкие, низкочастотные голоса, особенно для дикторов – мужчин. Тон голоса должен быть доверительный, дружелюбный, эмоционально выразительный. Очень важно выдержать правильный темп речи, варьировать его в зависимости от важности сообщения. Лучше всего – средний темп, но там, где идет долее важная информация, скорость надо уменьшать.

Телереклама

Телевизионная реклама – самая массовая и самая дорогая форма рекламы. Она

является одним из самых зрелищных и запоминающихся рекламных средств. Телереклама может показать товары и услуги, которые предлагаются сделать зрителя «участником» туристкой поездки.

До принятия решения о телерекламе необходимо провести исследования по аудиториям телеканалов и рейтингам телепередач на них. Так как телеканалы делятся на каналы федерального, регионального и местного вещания, при выборе канала важно определить необходимую территорию охвата, потенциальный сегмент рынка.

Реклама на телевидении может осуществляться в разнообразных формах:

- рекламное объявление диктора;

- телезаставки (логотипа; название фирмы и т.д.);

- телетекст;

- блиц-ролик;

- развернутый рекламный ролик;

- рекламные телепередачи;

- скрытые формы рекламы.

Наиболее распространенный рекламный материал для трансляции на телевидении – ролик.

По времени трансляции и степени подробности изложения материала рекламные ролики можно разделить на блиц-ролик и развернутый ролик.

Блиц-ролик длится 15 – 20 секунд. Его основная задача – постоянно напоминать о фирме или ее товаре. В блиц-ролике, как правило, обыгрываются начертание логотипа или названия фирмы, рекламный слоган. В блиц-ролике могут использоваться различные приемы: от компьютерной графики до игрового кино.

Развернутый ролик длится от 30 секунд и более. Развернутый ролик отличается от блиц-ролика не только длительностью показа, но и более тщательной разработкой сценария, сюжета. Цель развернутого ролика – ознакомить подробно либо с товарами и услугами, либо с деятельностью фирмы. В развернутых роликах применение различных форм шире, чем в блиц-роликах: игровое кино, мультипликация, компьютерная графика и их различные сочетания.

Одним из удачных приемов можно считать введение в телеролики постоянно действующего персонажа. Самое главное в телерекламе – динамичность и естественность. Утратив динамичность, ролик перестает быть занимательным, становится надоедливым и унылым. Без естественности ролик теряет ту правдивость и достоверность, без которой трудно поверить рекламе настолько, чтобы приобрести данный товар или воспользоваться услугой.

Наибольшего эффекта в телерекламе можно добиться чередованием показа блиц-ролика через небольшие промежутки времени и развернутого ролика через более длительные промежутки времени.

По типу сюжетов рекламные ролики, транслируемые на телевидении, можно разделить на несколько видов:

- Описательные (информационные) – передают либо визуальный ряд той или иной продукции, либо содержат «голую» информацию о товаре или фирме. В основном это просто констатация факта или доведение информации путем предоставления зрителю текста или образа.

- «Сладкие» (благополучно-сентиментальные) – почти стандартная западная реклама прекрасного образа жизни с набором стандартных предметов для стандартного гражданина. Обычно в рекламе подчеркивается выгода приобретения того или иного товара для «полного счастья», «полного успеха», «имиджа настоящего мужчины» или «прекрасной женщины».

- Парадоксальные – содержат рекламу от противного, обыгрывая ситуацию «антирекламы», отсутствия рекламы, неожиданных действий. В этом виде чаще, чем в других видах видеорекламы, присутствует юмор, гротеск, анекдот.

- Шоковые – противопоставляют в сюжете бедствия и несчастья без товара или фирмы благополучию с ними.

Помимо рекламных телевизионных роликов многие турфирмы для демонстрации посетителям офиса и выставок, в торговых залах, через уличные витрины используют специально подготовленные рекламно-демонстрационные ролики или короткометражные рекламные фильмы продолжительностью 10 – 15 минут.

Крупные туроператоры, гостиничные объединения, транспортные организации создают собственные фильмотеки, с помощью которых снабжают рекламными фильмами своих агентов.

Телевизионная реклама – это самый дорогой и в то же время самый эффективный вид рекламы. Немногие фирмы могут позволить себе такую рекламу: только примерно 0,1 % всех зарегистрированных предприятий используют телерекламу как средство продвижения своей продукции.

Стоимость рекламы на телевидении зависит от передачи, в которой она размещена, и от времени трансляции. Цены обычно устанавливаются в соответствии с рейтингом зрительской аудитории. Чем популярнее программа, тем выше рейтинг, и, соответственно, дороже рекламное время. Эффективность телерекламы пропорциональна количеству телезрителей, ее смотрящих.

С появлением пультов дистанционного управление (ДУ) у телевизионных каналов появилась новая проблема - зэппинг (zapping) – это переключение телезрителем канала с помощью пульта ДУ в момент появления рекламы. Реакция телезрителей на показ рекламы характеризуется тем, что более трети из них при появлении рекламы начинают переключать канал. Данные наблюдений свидетельствуют о том, что при продолжительности рекламного блока до 1 минуты падения аудитории нет, при блоке до 3 минут аудитория уменьшается на 25 %, а при блоках свыше 5 минут аудитория канала падает резко, т.к. переключение приобретает массовый характер. Для преодоления эффекта зэппинга обычно осуществляют показ рекламы одновременно на многих каналах.

Прямая почтовая реклама (директ-мэйл)

Среди турфирм является популярным и эффективным каналом распространения рекламной информации. Сегодня к директ-мэйлу относятся не только традиционные почтовые отправления, но также передача информации по факсу, телефону и с помощью электронной почты. Прямая почтовая рассылка часто является дополнением основной компании. Директ-мэйл имеет ряд преимуществ:

- высокая изобретательность аудитории, т.е. рекламно-информационный материал может быть направлен именно тем, кто действительно заинтересован в товаре или услуге;

- гибкость, которая проявляется в том, что для различных сегментов целевой аудитории может быть разработаны и разосланы различные сообщения, в наибольшей степени отвечающие их интересам;

- высокая степень замечаемости, т.е., если эту рекламу читают, то ей не приходится одновременно конкурировать с другими рекламными объявлениями.

Реклама в Интернете

В последние годы компьютерная реклама существенно потеснила все другие традиционные рекламные средства. Её главные достоинства: огромный охват целевой аудитории, интерактивность, доступность в любое время суток, относительно невысокая стоимость размещения, высокая информативность.

Начало широкого использования возможностей Internet-технологий в туристском бизнесе России относится к 1995 г., когда стали появляться первые сайты туристов с описанием путешествий и отчётами по совершённым походам. Весной 1996 г. появился туристский сервер «100 дорог», который сейчас является одним из самых популярных.

В настоящее время одним из наиболее распространённых видов рекламы является создание собственной Web-странички. При этом информация, помещённая на эту страничку, становится доступной каждому, кто пользуется Internet.

При создании фирменных сайтов в Internet самым простым вариантом является сайт-визитка. На нём размещается краткая информация о фирме, услугах или товарах, контактные данные, адрес и другая справочная информация. Главная страница содержит минимальное количество графики, что обеспечивает довольно быструю загрузку сайта.

Другой вариант – создание корпоративного сайта с подробной информацией о фирме, новостями, полным каталогом услуг и товаров, интерактивные формы общения с посетителями, в частности возможность бронирования туров в режиме on-line.

При создании сайта должны выполняться следующие требования:

- легкодоступность, т.е. время загрузки страницы на сайте не должно превышать 1 минуты;

- обеспечение хорошей навигации по сайту;

- легко запоминающееся имя сайта;

- точная и всегда актуальная информация на сайте;

- адрес сайта обязательно надо разместить на всех рекламно-информационных материалах фирмы.

Баннерная реклама является ещё одним способом использования Internet для продвижения турфирмы и её турпродукта. Баннер представляет собой графическое статическое или анимационное изображение, которое можно разместить непосредственно на каком-либо сайте, через баннерообменные сети или специализированные рекламные агентства. Пользователь, заинтересовавшись баннером, нажимает на него и переходит на рекламируемый ресурс. Другими словами, баннер – это рекламный плакат в Internet, на котором содержится приглашение посетить сайт.

Электронная почта является также одним из наиболее удобных средств прямой почтовой рассылки и широко используется предприятиями туризма. Особенно часто это средство применяется для распространения рекламной информации региональным туристским агентствам.

Достаточно широко представлена реклама на CD. Самые разные предприятия сферы туризма, в том числе музеи, гостиницы, турфирмы, создают свои собственные рекламные диски. Так, например, существуют рекламные диски с описанием отдельных туристских дестинаций: Москвы, Санкт-Петербурга, курортов Кавказских Минеральных Вод, Сочи и т. д. Компания «Фрегат» выпустила ряд дисков с описанием Лондона, Мальты, Канарских островов, Парижа и т.д. Санкт-Петербургская фирма «Олбис» с 1999 г. выпускает рекламный электронный справочник «Туристские фирмы». С 1998 г. фирма «Адаптивные технологии» выпускает CD-справочники «Отели мира», и к настоящему моменту созданы диски «Вся Испания», «Вся Швейцария», «Весь Кипр» и др.

Наружная реклама

Наружная реклама является достаточно эффективным средством для распространения информации о предприятиях сферы туризма и их услугах, поскольку рассчитана на охват широких слоёв населения. К наружной рекламе относят различные рекламные транспаранты, световые вывески, электронные табло и экраны, крышные установки, панно, штендеры, перетяжки и т. д. Наружная реклама может размещаться на основных транспортных и пешеходных магистралях, на площадях, спортивных аренах, выставках, остановках общественного транспорта и в других местах массового скопления людей.

Средства наружной рекламы можно подразделить на стационарные и временные средства наружной рекламы.

Стационарные средства наружной рекламы характеризуются неизменными местом размещения и конструкцией. Они не могут размещаться в местах, где их установка и эксплуатация может наносить ущерб природному комплексу города. Они не должны

создавать помех для пешеходов и транспорта, быть источником шума, вибрации и т. п.

Перечислить все виды наружной рекламы достаточно сложно, так как она может быть представлена в разнообразном и нестандартном виде.

Наиболее распространёнными являются щитовые установки, транспаранты-перетяжки.

Щитовые установки – это отдельно стоящие конструкции, имеющие поверхности для размещения информации и состоящие из фундамента, каркаса и информационного поля. Щитовые установки выполняются, как правило, в двустороннем варианте. При изготовлении щитов следует учитывать, что зрительные образы, изображения товаров воспринимаются глазом значительно быстрее надписей и лучше запоминаются. Для восприятия информации, размещённой на щитах, наиболее благоприятными следует считать места, где скорость движения автомобилей ниже обычной: в местах ограничения скорости, перед переходами, светофорами. Помимо трасс щиты также устанавливаются в местах большого скопления людей.

Билборд – это элемент наружной щитовой рекламы, представляющий собой специальную конструкцию, которая может крепиться на заборах, стенах зданий.

Самым популярным форматом щита является формат с размерами сторон 3 × 6 м, который рассчитан на автомобилистов. Плакаты для таких щитов могут печататься на бумаге или ткани, которую называют баннерной, винилом или PVC.

Транспаранты-перетяжки – рекламные средства, состоящие из устройства крепления, устройства натяжения и информационного изображения. Могут быть световые и неосвещённые, изготовленные из жёстких материалов и из материалов на мягкой основе. Перетяжки крепятся над проезжей частью дороги и рассчитаны на автомобилистов.

К временным средствам размещения наружной рекламы относятся носители, размещаемые на определённом участке городской территории с условием ограничений по времени размещения.

Штендеры – выносимые щитовые конструкции, размещаемые предприятием в часы его работы. Штендеры выполняются двусторонними, без собственного подсвета, площадь одной из сторон не более 1,5 кв. м. Штендеры размещаются в пешеходных зонах и на тротуарах так, чтобы они не мешали проходу пешеходов.

Полный цикл производства наружной рекламы предусматривает выполнение следующих работ:

- разработка дизайна информационно-рекламного сообщения;

- изготовление носителя рекламы;

- монтаж и установка наружной рекламы;

- регистрация средств наружной рекламы;

- обслуживание средств наружной рекламы.

В связи с тем, что наружная реклама в большинстве случаев воспринимается на значительном расстоянии и на ходу, она чаще всего представляет собой краткие и выразительные сообщения. В рекламном обращении обычно крупно выделяются основные элементы фирменной символики (товарный знак фирмы или эмблема, фирменные цвета и т. д.).

При использовании наружной рекламы необходимо придерживаться следующих правил:

- наружная реклама должна приковывать внимание, быть яркой и привлекательной;

- реклама должна часто повторяться, т.е. постоянно попадаться на глаза потенциальным клиентам, чтобы обеспечить большую запоминаемость;

- рекламное обращение должно быть максимально кратким, чтобы его можно было прочитать на ходу, зачастую следует обойтись только названием фирмы и её слоганом;

- содержание рекламы должно быть однозначно истолковано потенциальным клиентом, и быть понятным.

Наружная реклама является относительно дорогим рекламным средством. Её стоимость складывается из стоимости регистрации и оформления, арендной платы за пользование рекламными местами и стоимости изготовления, монтажа рекламной конструкции, включая художественное оформление рекламного сообщения.

Транспортная реклама

Реклама на транспорте включает в себя размещение рекламных планшетов внутри пассажирских салонов автобусов, поездов метро и т. д., а также надписей на средствах транспорта.

Основное требование к рекламе на транспорте состоит в том, чтобы реклама на бортах автобусов, троллейбусов, трамваев была видимой и узнаваемой в условиях движения. Буквы должны быть достаточно большими, чтобы читаться на расстоянии, однако не настолько большими, чтобы не читаться сразу одним взглядом. Узнаваемость рекламе придаёт использование одних и тех же приёмов оформления в различных видах рекламы, логотипа, фирменных цветов, особенно начертания букв.

Следует понимать, что некоторые шрифты плохо читаются и воспринимаются при движении транспорта (очень наклонные шрифты, шрифты со слитным начертанием букв, с маленьким расстоянием между буквами и словами). Это касается и рекламных объявлений в салонах транспортных средств. К сожалению, большинство таких объявлений можно прочитать стоя непосредственно перед ними на расстоянии одного метра, при условии неполной загрузки салона.

Фантазийная реклама

Это широкий спектр обращений, которые создаются с помощью привлечения нетрадиционных рекламных средств. К ней относятся реклама на воздушных шарах во

время карнавальных шествий, через игровые обращения и т. д. Этот канал распространения рекламы является наиболее интересным. Но не всегда вложенные в эту рекламу средства могут окупиться. Поэтому обычно к фантазийной рекламе прибегают устойчиво работающие фирмы, имеющие широкую рекламу, распространяемую по другим, более традиционным, каналам. То есть фантазийная реклама является обычно дополнительной рекламой. Реклама на воздушных шарах, аэростатах прекрасно зарекомендовала себя во время проведения выставок, фестивалей. Необходимо отметить, что во время выставок такая имидж-реклама работает и как стимулирующая: создаёт интерес к фирме ещё до входа в выставочный павильон. Наиболее типичный недостаток расположение знака, названия фирмы в средней части воздушного шара. При подъёме шара в воздух надпись видна только с большого расстояния. Важно рассчитать размер букв, их месторасположение, высоту подъёма так, чтобы наилучшая видимость рекламы приходилась на главную точку обзора (например, непосредственно на выставке).

Тема 9. Создание рекламного обращения

Рекламное обращение как основной элемент рекламы

Рекламное обращение – средство предоставления информации рекламодателя (например, туристской фирмы) потребителю, имеющее конкретную форму (текстовую, визуальную, символическую и т. д.).

Рекламное обращение является центральным элементом рекламы, так как именно оно:

- представляет рекламодателя целевой аудитории;

- фокусирует большинство элементов рекламных коммуникаций;

- способствует привлечению внимания потенциальных туристов и формированию у них положительного отношения, как к самой туристской фирме, так и к предлагаемым ею продуктам;

- является основным инструментом достижения целей рекламной деятельности.

Туристская реклама отличается чрезвычайным разнообразием, формой и направленностью рекламных обращений. Поэтому в огромном потоке рекламной информации обращение, состоящее из простого перечня достоинств того или иного продукта, вряд ли может быть замечено потенциальными клиентами. Поэтому в самом обращении должно быть то, что заставит потребителя заинтересоваться. В практике маркетинга и рекламы для данной цели используются признаки уникального торгового предложения (УТП). Признанный во всём мире специалист Россер Ривс в своей книге «Реальность в рекламе» вывел своего рода закон об УТП: «Реклама есть искусство внедрения уникального торгового предложения в сознание наибольшего числа людей при наименьших затратах». Главное – показать уникальность рекламируемого продукта, помочь потребителю оценить степень его необходимости.

УТП имеет трёхкомпонентную структуру:

- оно не может содержать необоснованных заключений, доводов, заверений, а чётко говорить о выгодах и преимуществах, которые получает потребитель, приобретая данный товар;

- предложение должно быть эксклюзивным;

- предложение оказывается действенным только при условии, что оно достаточно мотивировано и убедительно для потенциальных потребителей.

Вообще при разработке рекламного обращения проявляется творческая индивидуальность его создателей, не связанная с какими-либо универсальными правилами, подходами. Вместе с тем следует чётко представлять, что в этом сугубо творческом процессе существуют общие положения.

Прежде всего, необходимо провести анализ специфических свойств предлагаемых продуктов и разработать перечень достоинств и выгод, извлекаемых клиентом из их потребления. Далее следует чётко определить целевые аудитории, на которые будет направлено рекламное обращение. При этом важное значение имеет оценка основных нужд, потребностей и мотивов избранного сегмента. Рекламное обращение должно иметь свою мотивацию и адресата.

Структура рекламного обращения

Структура рекламного обращения выполняет функцию полного ознакомления с содержанием рекламного обращения.

Обычно рекламное обращение включает в себя следующие структурные элементы: слоган, вступительная часть, информационный блок, справочные сведения, эхо-фраза.

Данные элементы имеют следующие уровни воздействия:

- когнитивный (передача информации), его суть состоит в передаче определённого объёма информации, совокупности сведений о продукте, фирме, их отличительных характеристиках.

- аффективный (формирование отношения), его целью является превращение информации в систему установок. Приёмом установления отношения является частое повторение одних и тех же аргументов, приведение логических доказательств, формирование благоприятных ассоциаций.

- суггестивный (внушение) предполагает использование как осознаваемых психологических элементов, так и элементов бессознательного.

- конативный (определение поведения), т. е. подталкивание потребителя к определённым действиям.

Рекламный слоган – это короткий лозунг или девиз, отражающий качество продуктов, обслуживания, направления деятельности фирмы, иногда в прямой, а чаще в иносказательной или абстрактной форме. Слоган обычно предваряет рекламное

обращение. Слоган может быть удачным и неудачным, весёлым и скучным, может принести коммерческий успех или неудачу. Существует несколько основных требований, которым должен соответствовать слоган:

- чёткое соответствие общей рекламной теме.

- краткость (короткая фраза легко запоминается, и это является главным в данном случае). Например, турфирма «Сани Трэвел» использует следующий слоган «Искусство путешествий».

- слоган должен легко произноситься (ни в коем случае не должны присутствовать труднопроизносимые слова и словосочетания)

- использование по возможности оригинальной игры слов.

- нельзя менять слоган в течение рекламной кампании.

Вступительная часть, как правило, расшифровывает слоган. В случае теле- или радиорекламы эту функцию выполняет вступительная фраза. Вступительная часть должна быть максимально краткой, но в неё необходимо заложить мотивы личной выгоды клиента, новизны турпродукта, его уникальности или необычности, доступности.

Информационный блок, называемый ещё основным текстом, несёт основную нагрузку по углублению интереса потребителей к рекламируемым товарам, обеспечивает коммуникацию с потенциальным клиентом посредством подробной и достоверной информации. Он также путём аргументированного изложения выгод, которые ждут клиента, призван сформировать его желание и побудить к совершению действия.

Справочные сведения включают чёткие данные о рекламодателе (фирменное название, товарный знак, адрес, телефон, или другие каналы связи с ним).

Рекламное обращение может завершать эхо-фраза, которая дословно или приблизительно повторяет слоган или основной мотив обращения. Особенно эффективно применение эхо-фразы, если обращение отличается большим объёмом.

Форма рекламного обращения

Наряду со структурой, важное значение имеет форма рекламного обращения, т.е. способ его представления. Как и другие характеристики, она должна в максимальной степени способствовать достижению рекламных целей туристского предприятия. Для этого форме необходимо быть наиболее понятной и приемлемой для целевой аудитории. Как свидетельствует практика, наиболее эффективны рекламные обращения, в которых создаётся атмосфера взаимоуважения, искренности, расположенности к взаимовыгодному партнёрству. При этом очень важно, чтобы в обращении была видна заинтересованная в плодотворном сотрудничестве сторона – конкретная туристская фирма, гарантирующая соответствие рекламы действительности.

Разработка рекламного обращения является своего рода искусством. Поэтому, говоря о форме, невозможно выделить какие-либо универсальные правила его

формирования. В то же время несомненный интерес представляют рекомендации публициста Д. Огилви, на которые следует ориентироваться, чтобы продать путешествие:

- сделайте так, чтобы люди почувствовали самобытность цели путешествия. В путешествии люди хотят получить новые впечатления, увидеть то, чего нет в их городе, местности. Например, бесполезно предлагать американцам посетить город с современными строениями и небоскрёбами.

- используйте точные факты, избегайте обобщений. Только факты могут заставить клиента решиться на покупку без предварительного ознакомления.

- рекламируйте путешествие как полностью соответствующее установленной на него цене.

- не приберегайте лучшие аргументы, располагайте их по возможности уже во вступительной части, иначе ваше обращение может пройти незамеченным среди других.

- используйте все аспекты новизны.

- не прибегайте к перечислениям, выбирайте определённую тему.

- для рекламных снимков используйте фотографии местных жителей, а не туристов, поскольку для иностранца это является более экзотичным.

- обдуманно располагайте подписи под фотографиями, так как они читаются в два раза чаще, чем сам текст.

Форма рекламного обращения характеризируется большим разнообразием. Рассмотрим наиболее распространённые её варианты:

1. Рекламное обращение содержит только название фирмы, а иногда – и слоган. Такие послания используются, в основном, при осуществлении информационной и напоминающей рекламы. Примером является реклама турфирмы «Ти-кор-плюс» («Путешествия на любой вкус»).

2. В основу рекламного обращения можно положить одобрительные отзывы клиентов, подчёркивающие выгоды сотрудничества с той или иной фирмой.

3. Создание экзотической, романтической обстановки в рекламном сообщении. Например, в рекламной кампании Ирландии пытаются извлечь изюминку из её неблагоприятных погодных условий: «Там всё время льёт дождь, абсолютно нечего делать, все только и занимаются тем, что рассказывают разные истории. Там ничего нет, кроме пивных, поэтому все идут туда. И это, должно быть, неплохо!»

4. Подчёркивание профессионального мастерства. Основной акцент в такой рекламе делается на огромном опыте сотрудников. Примером может служить обращение фирмы «Арт тур»: «Пограничный Брест приветствует вас в лице турфирмы «Арт тур», имеющей семилетний опыт работы в сфере туризма. Этот опыт сегодня обеспечивает нам лидерство во многих направлениях туристской деятельности. Мы знаем когда, куда и как доставить своих многочисленных и зачастую таких разных клиентов. И они

приходят к нам опять. Ведь мы не только знаем, мы и доставляем тоже – у фирмы – солидная транспортная база. А вдобавок – проверенные и прочные связи с партнёрами в Швейцарии, Чехии, Венгрии, Словакии, Польше. Но главная наша гордость – это всё-таки компетентность и информированность специалистов фирмы, настоящих профессионалов туризма. Именно в этом - гарантия нашего стабильного настоящего и прогнозируемого будущего».

5. Форма новостей. Рекламные обращения, представленные в такой форме, воспринимаются читателем как неотъемлемая часть газеты или журнала, где они размещены. Именно благодаря такому способу подачи, информация способствует пробуждению интереса потенциальных клиентов.

6. Создание юмористической обстановки. Преимуществом такой формы рекламного обращения является возбуждение положительных эмоций и хорошая запоминаемость. Например, при входе в один из отелей, расположенном у горнолыжных трасс, размещено объявление: «Просим новичков-лыжников оставлять у портье адреса ближайших родственников». Вообще юмористические картинки, сюжеты, рассказы хорошо запоминаются, впечатление о них часто пересказывается. Часто юмор в рекламе переплетается с парадоксальностью ситуации, тогда эффект воздействия становится ещё лучше.

Очень часто в комбинации с юмором применяется такая форма реализации рекламы как использование мультипликации. Применение мультипликационных образов и других символических персонажей повышает притягательность, необычность и запоминаемость рекламных обращений.

7. Создание фантазийной обстановки. «Спешите в Альпы! Через 60 миллионов лет их снесут!» объявление такого содержания помещено в одном из швейцарских бюро путешествий. У клиентов сразу должно возникнуть желание посмотреть на то, что может исчезнуть.

8. Перечисление аргументов в пользу приобретения турпродукта. Например: «Десять причин, почему Вам следует обратиться к фирме Х». Такая форма преимущественно применяется в убеждающей рекламе.

9. Использование мюзикла как формы воплощения рекламного обращения находит своё применение при обслуживании специфических сегментов (например, семейный отдых с детьми).

Побудительные мотивы, используемые в туристском рекламном обращении

При составлении рекламных обращений, прежде всего, следует ориентироваться на те мотивы, которые движут потенциальными потребителями. Разработчики рекламных обращений в туризме могут апеллировать к следующим мотивам:

Мотив прибыли и экономии основан на желании потребителей целесообразно расходовать имеющиеся средства. Именно этот мотив использован в рекламе отдыха на Кипре: «Мы добились для своих клиентов возможности бесплатного пользования лежаками и зонтиками на пляже. А ведь это позволит Вам сэкономить до 60 долларов на человека за двухнедельный отпуск».

Мотив снижения риска. «Во время отпуска ничто не должно омрачить Ваше настроение. Именно поэтому наши клиенты снова и снова обращаются к нам: они уверены, что если их отдых организует «Зевс Трэвел», у них не будет никаких проблем».

Мотив удобства предполагает обещание в рекламных обращениях дополнительных удобств, получения определённых преимуществ.

Мотив здоровья часто используется в рекламе рекреационного туризма. Например, Карловы Вары рекламируют как «главную чешскую здравницу».

Мотив познания «эксплуатирует» такие качества человека как любопытство и стремление к новому: «Откройте для себя зовущие пляжи, окунитесь в чистые воды греческих морей, понежьтесь в лучах греческого солнца – Вы ощутите истинное блаженство».

Мотив признания основан на желании человека повысить свой статус, добиться определённого имиджа. В рекламе он реализуется с использованием призывов типа: «Только для солидных клиентов».

Цвет, иллюстрация и стиль в рекламе

Приняв решение о форме рекламного обращения, необходимо определиться также с такими его параметрами, как цвет, иллюстрации и стиль. Они, безусловно, оказывают самое непосредственное влияние на привлечение внимания к рекламному обращению.

О влиянии цвета на психологию восприятия рекламных обращений проведено много исследований. Швейцарский учёный Макс Люшар доказал, что цвет не только вызывает соответствующую реакцию человека, но и определённым образом формирует сами эмоции человека. Цвет может привлекать, отталкивать, вселять чувство спокойствия и комфорта, может возбуждать и тревожить. Это значит, что с помощью определённых цветосочетаний можно управлять отношением потребителей к рекламе. Создавая необходимую цветовую среду удаётся вызывать у человека требуемые эмоции. Рассмотрим более подробно влияние цвета на восприятие человеком рекламы (таблица 1).

Выбор цветового решения осуществляется исходя из основной рекламной темы. При этом важное значение имеет сочетание цветов. Экспериментально проверены различные цветовые сочетания. По степени ухудшения восприятия они располагаются следующим образом:

- синий на белом;

- чёрный на жёлтом;

- зелёный на белом;

- чёрный на белом;

- зелёный на красном;

- красный на жёлтом;

- красный на белом;

- оранжевый на чёрном; чёрный на пурпурном;

- оранжевый на белом;

- красный на зелёном.

По своему гигиеническому действию синий цвет является чистым, зелёный – свежим, коричневый – грязным.

Таблица 1

Влияние цвета на восприятие рекламы

	Символ зрительно-чувственного восприятия			
Цвет	**расстояние**	**размер**	**температура**	**душевное настроение**
Синий	далёкий	уменьшает	холодный	спокойный
Зелёный	далёкий	уменьшает	нейтральный	очень спокойный
Красный	близкий	увеличивает	тёплый	тревожный, раздражающий
Оранжевый	очень близкий	увеличвает	очень тёплый	увлекательный
Жёлтый	близкий	-	очень тёплый	-
Коричневый	очень близкий	-	нейтральный	-
Фиолетовый	очень близкий	-	холодный	агрессивно-тревожный

В обеспечении высокой эффективности рекламного обращения очень важную роль играют зрительные элементы, так как хорошие иллюстрации часто содержат значительно больше информации, чем сам текст и вызывают более сильную эмоциональную реакцию. Особенно это имеет отношение к туристской рекламе. В качестве иллюстраций используются панорамные и фрагментарные фотографии туристских предприятий (гостиниц, ресторанов), туристских достопримечательностей (исторических, природных, архитектурных), туристской инфраструктуры и т. д.

Под стилем понимают письменный или устный способ выражения мысли посредством подбора и соответствующего расположения слов, предназначенный для достижения ясности, эффективности, благозвучия. К этому понятию также относится манера или тон, принятый в обращении, а также специфический, отличительный или характерный способ или манера действия.

Принято выделять **пять основных функциональных стилей** в рекламе:

- официально-деловой;

- научно-профессиональный;

- публицистический;

- литературно-разговорный;

- фамильярно-разговорный.

Не существует однозначного ответа на вопрос, какой стиль лучше использовать в рекламном обращении. Выбор определяется спецификой фирмы, целями рекламы, а также характерными особенностями целевой аудитории, которой адресуется обращение. Если в рекламе для деловых кругов туристское предприятие ставит своей целью широко заявить о себе как о солидном потенциальном партнёре, то такое рекламное обращение должно нести максимум профессиональной информации. В рекламе же, ориентированной на массового потребителя, целесообразно сделать акцент на информации о турах, маршрутах, программах обслуживания, пакете услуг, ценах. Всё это должно быть преподнесено клиентам в привлекательной, интересной, доброжелательной форме.

РАЗДЕЛ 2.
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПАБЛИК РИЛЕЙШИНЗ И ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Тема 10. Общение как необходимый элемент паблик рилейшинз и деловых мероприятий

Роль общения в профессиональной деятельности

Общение - основная форма человеческого бытия, извечное свойство человека. Французский писатель А. Де Сент-Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь делает человека человеком. Отсутствие или недостаток общения деформирует человеческую личность.

Таким образом, общение – важнейшая форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем. В жизни большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80 % своего рабочего времени. Это постоянный процесс, который люди используют для того, чтобы передавать организационные цели, обеспечивать обратную связь и вносить коррективы.

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакты и умеющим располагать к себе, относятся с симпатией, а с замкнутыми стараются либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты, обращаются к ним лишь в случае крайней необходимости.

Общение служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей. Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением, потому как общение – это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания другими людьми.

Многие считают, что общение – универсальный элемент человеческого опыта и поэтому воспринимают его как должное. Распространено мнение, что общение – это простой инстинктивный процесс, который дается людям естественно, от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, общение – невероятно тонкая и сложная деятельность.

У Стендаля есть выражение: «Умение вести разговор – это талант». Люди не всегда задумываются над тем, насколько совершенна их словесная форма общения. Не все обладают даром «глаголом жечь сердца людей», но никто не может быть безразличен к тому, как следует обращаться со словом.

Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определенную роль. Для современного менеджера способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык.

Установлена взаимосвязь и влияние уровня общительности на успешность

деятельности организации. Оценка эффективности производилась по специальной шкале. Примерно одинаково низкие показатели эффективности руководства имеют место в группах «замкнутые» и «высокообщительные». Отрицательное явление сверхнизкой общительности руководителей на результаты труда объяснимо, однако интерес представляет отрицательное влияние высокой общительности, оказываемое на эффективность руководства. Казалось бы, чем более общительный человек - тем он более контактный, и это не преминёт сказаться на результатах труда. На деле это не так. Высокая общительность может мешать руководителям сосредотачиваться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывать трудности в концентрации внимания. Все это отрицательно сказывается на результатах труда. Высокообщительные руководители нередко могут просто мешать работе коллектива, отвлекать большим числом контактов. Поэтому руководитель должен понимать, что умение общаться – не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

Кроме того, нельзя не согласиться с тем, что отсутствие умения вести деловую беседу может дорого обходиться в экономическом плане. Зарубежные исследователи показали, что правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 2-20 %. Это красноречиво свидетельствует о важности овладения искусством ведения деловых бесед.

Формы и организация общения

Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. Форма общения – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу.

Важно выделить компоненты общения:

- коммуникатор – тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;

- аудитория (реципиенты) – тот, кому говорят, сообщают информацию;

- сообщение – то, что говорят, содержание информации;

- средства общения – форматы или технически средства, благодаря которым информация попадает к получателю.

В большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

- опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу и т.д.

- непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт « с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида

коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные жесты, мимика, тембр голоса и т.д.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составляющей частью.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

- функциональная передается всем или определенной группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации и т.д. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, т.к. передается по официальным каналам организации;

- координация – поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и т.д. По сути это общение связано с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

- оценочная – имеет отношение к статусу и уважению сотрудников, восприятия партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, благодарности и т.д.

Организация общения

Общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственно общение, решение.

Подготовка к общению

Известный государственный деятель на вопрос о том, сколько времени ему потребуется на подготовку к очередному выступлению ответил: « Если я должен говорить всего 10 минут, то на подготовку мне потребуется неделя. Если в моем расположении будет 1 час, то мне нужно два дня. Если же время моего выступления не ограничено, то я могу начать хоть сейчас».

Подготовка к деловой беседе является трудным и ответственным делом, требующим больших усилий. Существует две основные рекомендации, которых следует придерживаться при подготовке к деловой беседе:

- наличие достаточного времени на подготовку;

- методичная работа по плану.

На этапе подготовки анализируются участники общения (пол, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и др. качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

Каждая личность характеризуется потребностями, мотивациями деятельности, интересами, присущими только ей. Поэтому на стадии подготовки к общению должны учитываться все мотивы. Из всего имеющегося арсенала необходимо выбрать наиболее эффективные средства воздействия на партнера.

Важно не только оценить своего будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать свои личным поведением и поступками благоприятные условия для общения, выяснить ситуацию и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал.

Место общения

Если руководитель хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствуют себя в своем кабинете, нежели в кабинете своего начальника.

Расстановка мебели

В типичном кабинете руководитель сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете, где имеется большой стол начальника, подчеркивается власть сидящего за таким солом, что символизирует неравенство при общении. Поэтому для устранения чувства неравенства предпочтительны столы круглой формы.

Определение стратегии и тактики общения

На этом этапе следует определить главную и второстепенную цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль.

Выбор возможных альтернатив

Нужно продумать, как следует себя вести в случае, если партнер:

- будет высказывать согласие по многим вопросам;

- решительно возразит и перейдет на повышенный тон;

- сделает вид, что согласен с предложением;

- никак не прореагирует на предложенные ему идеи.

Процесс непосредственно общения

Общение начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, необходимо знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы; содержания беседы; достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме; силы личности.

Начальная фаза общения на практике осуществляется частично, либо вообще пропускается. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной стадии важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы.

В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

- установление контакта (задайте, например, такие вопросы: как долетели? Как устроились и отдохнули? Какие Ваши первоочередные пожелания? Как самочувствие?);

- создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; нормальные физико-химические условия; предложите чай, кофе, другие напитки);

- привлечение внимания (говорите о том, что интересует вашего собеседника, акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);

- пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в Вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для обоих).

Передача (получение) информации

Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

Процесс передачи информации включает в себя следующие элементы:

- информирование собеседника;

- постановка вопроса;

- слушание собеседника;

- наблюдение за реакциями собеседника;

- анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах

слушающего». Исследования показывают, что не более 10 % людей умеют выслушать собеседника. Поэтому каждому приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать.

Предлагается несколько рекомендаций по решению проблемы: «умение слушать собеседника»:

- когда Вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров);

- попытайтесь сводить к минимуму или вообще исключить то, что отвлекает ваше внимание;

- научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной вами информации;

- установите, какие слова и идеи возбуждают Ваши эмоции и постарайтесь нейтрализовать их действие; в состоянии сильного эмоционального возбуждения Вы слушаете не очень хорошо;

- когда Вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?»;

- когда Вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

- сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

Аргументация

В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые нужно будет задавать, а также предусматривать возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать партнер по общению, а также возможные ответы на эти вопросы. В процессе такой работы появятся аргументы, которые необходимо будет использовать для утверждения позиции (ссылка на конкретные документы, на лучшие предприятия, имеющийся опыт и т.д.). С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника.

Правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

- оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

- темп и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

- аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

- следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрагивающих восприятие сказанного.

Решение

Это заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы. Таким образом, межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности.

Тема 11. Виды деловых мероприятий

Исторический обзор деловых мероприятий

Успех бизнеса определяется не только и не столько размером начального капитала, но, и, прежде всего, качеством деловых коммуникаций.

Формы и виды деловых коммуникаций весьма различны. Это и конференции, выставки, семинары, презентации, пресс-конференции, брифинги и интервью, «круглые столы», деловые обеды и переговоры и т.д.

Специальные события – это мероприятия, проводимые компанией в целях привлечения внимания общественности к самой компании, ее деятельности и продуктам. Спецсобытия призваны нарушить рутинный и привычный ход жизни в самой компании и окружающей ее среде, стать событием для целевых групп общественности.

Успешное спецсобытие требует подготовки более серьезной, чем это обычно предполагается зрителями, участниками и приглашенными. Важно четко определить цель спецсобытия, согласовать ее со всеми заинтересованными сторонами и довести до сведения всех участников подготовки мероприятия. Это помогает избежать разнонаправленности действий и достичь принципиальной скоординированности усилий. Подготовка спецсобытия предполагает определение круга участников и их ролей, состава приглашенных, разработку детальной программы и сценария, расписанного по минутам. Все возможные варианты отклонений от сценария необходимо предусмотреть заранее. События не должны выходить из-под контроля. Экспромтов и сюрпризов для организаторов спецмероприятий не должно существовать, их следует оставить только для публики.

Собрания, конференции и выставки – не столь уж новые понятия. Может, они и назывались по-другому, но с древних времен люди принимали участие в такого рода мероприятиях, проводившихся по случаю общественных, спортивных или религиозных событий. По мере того, как города становились центрами провинций и государств, масштаб и частота проведения этих мероприятий увеличивались. Стали формироваться группы людей, организующих подобные мероприятия, которые постепенно становились все более регулярными.

История ассоциаций уходит корнями в далекие времена. Организованные группы людей, о которых идет речь, в Средневековой Европе назывались гильдиями. Они представляли интересы своей группы ремесленников и контролировали оплату и стандарты качества их труда.

В США подобные организации назывались ассоциациями. Первые американские ассоциации стали создаваться в начале XVIII в. Самой первой среди них было профессиональное объединение мастеров свечного дела штата Род-Айленд. В настоящее время, согласно статистике, в США ежегодно проводится около 215 тыс. конференций и собраний, в которых принимают участие 22, 6 млн человек. На данные мероприятия тратится около 53,5 млрд долларов. Тысячи ассоциаций проводят свои ежегодные конференции во всех уголках мира. Некоторые традиционно проводят их в одном месте. Например, американская Национальная ассоциация железных дорог собирается в Чикаго, Американская ассоциация отелей и мотелей – в Нью-Йорке.

Типы деловых мероприятий

Совещания - это мероприятия, во время которых люди встречаются для обмена информацией.

Тематические курсы - мероприятия образовательной направленности, во время которых участники изучают какой-либо вопрос часто на практическом уровне, обсуждая его сначала в небольших группах, а затем все вместе.

Дискуссия - обсуждение проблем, касающихся каждого участника. Обычно в ходе дискуссии выявляются две противоположные точки зрения. Их формируют два эксперта, ведущие между собой спор, а остальные присутствующие высказывают свою точку зрения, поддерживая ту или иную сторону.

Семинар - занятие в диалоговом режиме, позволяющее участникам поделиться мнениями по какому-либо вопросу. Обычно в семинаре принимает участие до тридцати человек, а руководит обсуждением опытный эксперт.

Симпозиум - мероприятие, во время которого эксперты высказывают свое суждение по какой-либо проблеме, а затем их мнения обобщаются для последующего изучения.

Рабочая группа (секция) - небольшая группа участников, руководимая экспертом. В процессе совместной работы участники приобретают практические навыки и знания по какому-то частному вопросу.

Экспозиции (торгово-промышленные ярмарки, выставки) - это мероприятия, назначение которых состоит в том, чтобы свести вместе поставщиков товаров, оборудования и услуг в ситуации, в которой им удобно демонстрировать свою продукцию участникам данного мероприятия.

Конференции (съезды) - широкомасштабные совещания. Многие ассоциации проводят конференции раз в год и даже чаще. На них обычно тратится изрядная доля бюджета организации.

Исследования показали, что среди всех мероприятий 45 % составляют профессиональные и торговые мероприятия, 11 % - правительственный уровень услуг социального характера, 8 % - мероприятия образовательного характера, 7 % - мероприятия различных товариществ и социальных групп, 5 % - торговые выставки, 5 % - мероприятия религиозного характера, 19 % - иные виды мероприятий.

Организаторы собраний и конференций

Практическую сторону организации всякого рода мероприятий берут на себя конкретные специалисты в данной отрасли или целые специализированные агентства.

Профессиональные организаторы собраний и конференций не только бронируют для своих клиентов места в гостиницах, но и расписывают запланированное мероприятие по минутам, не забывая согласовать каждый пункт повестки дня с заказчиками. За последние годы к множеству забот организаторов мероприятий добавились обеспечение аудиовизуальными средствами и синхронным переводом.

Нагрузка, ложащаяся на плечи организатора, может быть в одних случаях большая, в других - меньшая, но обычно его функции сводятся к следующему:

Предварительная подготовка:

- спланировать повестку дня собрания;
- выяснить цели собрания;
- узнать примерное количество участников;
- определить смету на проведение собрания;
- выбрать район для проведения собрания;
- выбрать отель (отели);
- обговорить условия контрактов;
- выбрать место для проведения выставки (при необходимости);
- подготовить документацию для экспонатов;
- разработать маркетинговый план;
- забронировать для участников авиабилеты в обе стороны;
- организовать наземный транспорт;
- организовать доставку грузов;
- организовать необходимое аудиовизуальное оборудование.

Действия на месте проведения мероприятия:

- провести инструктаж сотрудников перед началом мероприятия;
- подготовить рабочий план действий;
- руководить переходом участников из одного помещения в другое;
- устранять возникающие недоразумения и неполадки;

- подписывать счета-фактуры.

Действия после мероприятия:

- выслушать замечания участников;

- подвести итоги;

- поблагодарить сотрудников и коллег за совместную работу;

- организовать отъезд гостей;

- договориться о сотрудничестве на следующий год.

Человек, планирующий совещания и другие мероприятия такого рода, постоянно находится во взаимодействии с отелями. Он ведет переговоры о выделении номеров и их стоимости, встречается с руководителями отделов и служб массовых мероприятий, банкетов, конференций, особенно с менеджером по услугам, метрдотелем и другими сотрудниками, от которых в значительной степени зависит успех проведения мероприятия. Например, организаторы совещаний часто заранее отправляют наборы материалов, требуемых для совещания, в отель, ожидая, что его сотрудники поймут, для какого мероприятия они присланы. Однако нередко поступившие материалы пересылаются на склад, где и находятся, приводя организаторов мероприятия в ужас.

Также существуют специализированные бюро и агентства по организации конференций и привлечению гостей. Эти организации организуют прием участников конференций и людей, посещающих город с познавательными, научными деловыми целями. В связи с этим бюро поддерживают деловые связи со всеми секторами городского хозяйства, в которых заинтересованы приезжие люди:

- с транспортными организациями;

- отелями и мотелями;

- ресторанами;

- развлекательными учреждениями;

- поставщиками других услуг.

Перед городскими властями бюро отвечают за:

- налаживание связей с организациями, проводящими регулярные конференции, совещания и выставки, в интересах города, который оно представляет;

- оказание всяческой помощи организациям в поставке и проведении этих мероприятий;

- распространение среди туристов и участников конференций информации об

исторических и культурных памятниках, имеющихся в городе, а также о развлекательных заведениях;

- развитие имиджа города и его продвижение.

Как правило, бюро имеют своих постоянных клиентов, однако для увеличения их количества можно делать и так называемые холодные звонки, т. е. звонить на всякий случай потенциальным клиентам, вроде крупных ассоциаций, корпораций и т.д. Если организация заинтересуется, то для ее представителя можно организовать ознакомительную поездку на предлагаемое место проведения мероприятия. Бюро оценивает потребности клиента и организует транспорт, места в гостиницах, питание в ресторанах и экскурсии по местам, имеющим культурное и историческое значение. Бюро обычно ничего не имеет против, если организации делают собственные предложения клиенту.

Разбивка трат делегата в процентном исчислении

Процентное соотношение трат участника делового мероприятия выглядит так: 46, 09 % - номера в отелях; 24,4 % - питание; 3, 31 % - номера «люксы» для целей гостеприимства; 12, 96 % - покупки в магазинах; 2, 61 % - аренда автомобилей; 1, 93 % - местные поездки на транспорте; 1, 72 % - плата за посещение выставок; 1, 51 % - осмотр достопримечательностей; 1, 44 % - оплата бензина; 0, 78 % - отдых; 0, 39 % - спортивные мероприятия; 2, 86 % - другие расходы.

Тема 12. Организация конференций

Основы подготовки конференций

Конференции – это средства общения, обсуждения и решение проблем в научных, политических, профессиональных сообществах. Вместе с тем конференции являются средством делового общения предпринимателей в целях повышения эффективности их деятельности. Конференции позволяют предпринимателям реализовать свои идеи в жизнь, продвигать продукцию, создавать для себя благоприятную ситуацию в бизнесе.

Конференции могут быть внутренними, участниками которых являются члены коллектива предприятия и внешними, в которых участвуют представители разных учреждений. Конференции могут быть научными, практическими и научно – практическими. Они могут проводиться по любым проблемам: по проблемам политики, образования, бизнеса, или, например, по вопросам сотрудничества предприятий в целях роста их конкурентоспособности.

Подготовка конференции довольно трудоемка. Планируется полная программа конференции. Много зависит от состава приглашенных специалистов, что определяется, прежде всего, выбранной темой конференции, целями, которые

преследуют организаторы. Задолго до начала конференции готовится основной состав выступающих. Заранее формируется программа, в которой расписан весь порядок проведения конференции с указанием дней, часов, тем выступлений, докладчиков. За этим следует приглашение специалистов и почетных гостей. По материалам конференции, представляющий интерес для широкого круга, могут издаваться сборники докладов или их тезисов еще до проведения конференции или по ее результатам. Подготовка включает в себя также выбора места проведения, размещения присутствующих участников, обеспечение питания, организацию досуга. В программе конференции могут быть предусмотрены экскурсии, посещения предприятий, коктейль-вечер и т.д. Хотя и конференции и считаются самым (формальным) формализованным видом приема, их успех и интерес к ним участников во многом определяется именно возможностью неформального общения. Для проведения конференции может быть создан комитет во главе с председателем, координатором проведения конференции. В состав комитета входят лица, каждый их которых является ответственным за определенный этап работы конференции: принятие и размещение участников конференции, организацию их питания и проведения коктейль-вечера, связь с представителями СМИ и т.д.

В целях рекламирования конференции и ее организатора предприятию необходимо сформулировать тему и содержание конференции таким образом, чтобы они представляли большой интерес для широкой деловой общественности, чтобы конференцией заинтересовались СМИ и опубликовали ее материалы. Для этого организаторы конференции должны заранее подготовить и передать журналистам медиа-кит, содержащий:

- программу конференции;

- бэкграундер, общую информацию о предприятии – организаторе конференции (название, виды деятельности, краткая история, структура и т.д.);

- список участников конференции с краткой характеристикой;

- тезисы наиболее важных и интересных для общественности докладов;

- текст пресс-релиза;

Очень важно, чтобы конечным результатом проведения конференции была широкая информированность деловой общественности о положительном образе предприятия – организатора, его продукции.

Конференц-центры и их функции

Необходимость современных деятелей промышленности, науки, культуры и бизнеса проводить совещания и посещать конференции породила целую индустрию с ежегодным оборотом, измеряемым миллиардами долларов. Во многих крупных и даже не очень крупных городах рядом с главными гостиницами и ресторанами выросли конференц-центры.

Конференц-центрами называются огромные специализированные предприятия

индустрии гостеприимства, где организуются конференции, совещания, экспозиции и т.д. Обычно на их территории есть для этого все необходимое: места для парковки машин, информационные службы, бизнес-центры, столовые и рестораны и т.д. В конференц-центре обычно имеется достаточно выставочных и конференц-залов, чтобы обеспечить проведение мероприятий любого масштаба. Они получают прибыль, сдавая выставочные залы. Дополнительная прибыль идет от реализации продуктов питания и напитков. Многие центры имеют собственных субподрядчиков, которые занимаются оформлением, освещением, аудиовизуальным обеспечением и средствами коммуникации.

Конференц-центры, заинтересованные в клиентуре, обычно стараются поддерживать хорошие отношения с профессиональными организаторами совещаний. Они часто приглашают их на осмотр возможностей конференц-центра: показывают залы, холлы, номера отелей, угощают фирменными блюдами в ресторане, обращая внимание клиента на инвентарь и оборудование, которое можно задействовать во время проведения мероприятий.

Большие конференц-центры планируют свою работу на годы вперед. Они заинтересованы в совместной работе со специализированными бюро. Как только заказ становится реальностью, старший менеджер дает поручение менеджеру, который будет заниматься этим мероприятием, связаться с клиентом и пройти с ним весь цикл: предварительную работу, само мероприятие и подведение итогов.

Регистрируя заказ, менеджер выделяет соответствующее место для проведения мероприятия, обговорив предварительно потребности заказчика, чтобы избавить его от лишних трат. Контракт составляется, исходя из профиля планируемого мероприятия. В нем перечисляются все требования клиента, и указывается, какие субконтракторы ответственны за выполнение тех или иных требований (например, расстелить ковры или установить перегородки для экспозиций).

Контракт является юридическим документом, и потому при его составлении требуется должная тщательность. Например, контракт может оговаривать, кто будет заниматься уборкой помещений, или как будет организовано питание. После того, как контракт подписан и возвращен клиенту, менеджер, ответственный за мероприятие должен в течение нескольких месяцев до начала мероприятия постоянно уточнять у клиента (по телефону или в ходе личных встреч) детали проведения: вопросы безопасности, организацию бизнес-центра, обслуживание во время банкета и т.д.

Этот менеджер является главной фигурой, осуществляющей контракты между центром и клиентом. Именно он представляет клиенту одобренных субконтракторов, ответственных за основные виды обслуживания.

В обязанности менеджеров, занимающихся подготовкой и проведением конференций, входят следующие функции:

- планировать, координировать и контролировать все этапы мероприятий и событий, в определенные периоды выполнять обязанности менеджера по обслуживанию;

- готовить и своевременно распространять информацию о готовящихся мероприятиях, гарантировать полную готовность помещений и оборудования к проведению мероприятий;

- отвечать за предоставление всех услуг, необходимых участникам мероприятия;

- координировать выделение соответствующими подразделениями персонала для проведения мероприятия;

- выступать в качестве консультанта для участников мероприятий и связующего звена между ними;

- обеспечивать физическую сохранность заведения и безопасность его функционирования;

- готовить отчетные документы по расходам на проводимые мероприятия, проверять окончательные цифры в финансовых документах;

- разрешать возникшие конфликтные ситуации и жалобы;

- принимать участие в аналитической работе, собирать статистическую информацию и работать над специальными проектами;

- проводить ознакомительные туры с потенциальными клиентами.

За две недели до мероприятия главам отделов и подразделений центра рассылается соответствующий документ, детализирующий, что каждый из них должен обеспечить по данному мероприятию, чтобы оно прошло гладко. За 10 дней проводится предварительное совещание, на котором еще раз уточняются детали, чтобы не прошло каких-нибудь накладок, вроде приезда делегатов двух конференций одновременно. Проводится также совещание с менеджером по экспозиции и его контракторами, обеспечивающими транспорт, размещение экспонатов и т.д. Примерно в это же время начинаются работы по подготовке экспонатов и оборудования и обеспечению их обслуживания, например, с менеджерами компаний по челночным рейсам автобуса, служащими, отвечающими за регистрацию участников, менеджерами выставочного зала и т.д.

Итак, центр конференций может приносить в экономику города, в котором он расположен, огромную прибыль. Хороший пример тому – конференц-центр штата Род-Айленд. Расположенный в самом центре г. Провиденс, он обошелся штату в 82 миллиона долларов (за всю историю штата только одно здание стоило дороже). Общая площадь 365 тыс. кв. футов (фут ≈ 30, 5 см), площадь главного выставочного зала 100 тыс. кв. футов, танцзал 20 тыс. кв. футов, 18 помещений и залов для собраний, полносервисный ресторан, способный нако р м и т ь в день до 5 тыс. чел. В центре имеется собственная внутренняя телефонная сеть. В передней части здания расположен зал вместимостью 365 человек. Одна из стен зала сделана из стекла, сквозь которое можно созерцать центр города. Панорамные стекла во все й передней части здания создают естественное освещение не только в зале, но и во всех холлах и зонах отдыха.

Тема 13. Организация пресс-конференций

Необходимость проведения пресс-конференций

Может возникнуть ситуация, когда фирме необходимо либо объяснится по какому-либо поводу с общественностью или привлечь ее внимание в максимальном масштабе. В этом случае вы прибегаете к пресс-конференции, на которую приглашаете представителей СМИ.

Проведение пресс-конференции является общепринятым и эффективным средством предоставления информации в прессе. Некоторые организации, однако, никогда не упускают случая для созыва пресс-конференции.

Следует помнить, что если есть возможность решить проблему и достичь некоторых результатов без пресс-конференции, то лучше сделать именно так. Во-первых, это довольно трудоемкое мероприятие, а во-вторых, и это главное, пресс-конференция – довольно острая форма работы: если вы окажетесь недостаточно подготовленными к ней, она легко может выйти из-под контроля, и вы получите нежелательный результат.

Пресс-конференцию никогда не следует собирать только для того, чтобы обнародовать документы и информацию, которую с таким же успехом можно передать с помощью пресс-релиза. На пресс-конференцию следует идти только, если без этой меры никак не обойтись или при условии, что вы к ней хорошо подготовлены.

Если необходимо собрать пресс-конференцию в очень сжатые сроки, следует позвонить, индивидуально каждому редактору, а новостные агентства можно попросить указать время и место в материалах, присланных по факсу в газеты. Приглашение может быть разослано во все СМИ, или избирательно, но если на нее явится представитель не приглашенного вами СМИ, или просто нежелательный для вас журналист, не пустить его вы не имеете права, поскольку вы проводите информационное мероприятие именно для СМИ, и он фактически будет исполнять свой профессиональный долг. Не пустив его, вы получите больше неприятностей (в СМИ и, возможно, в суде), чем от одной-двух неприятных публикаций. Для того чтобы пресс-конференция достигла желаемых целей, необходимо в ее подготовке и проведении учесть несколько обстоятельств.

Время проведения пресс-конференции

Очень важен правильный выбор дня. В некоторых случаях такой возможности нет, поскольку сообщение должно прозвучать в определенный день. Следует учесть, что конференция может совпасть с другими событиями, которые привлекут прессу. Это создаст невыгодное освещение вашего мероприятия на ее страницах.

Лучше всего проводить пресс-конференцию в середине недели (вторник, среда, четверг), потому что понедельник обычно редакционный день в СМИ, и желаемой явки вы не получите, а пятница – день, предшествующий выходным, день культурных программ, и результат будет тот же.

Своя специфика есть и у времени суток. Если конференция представляет всеобщий интерес, очень сложно найти время дня, которое подойдет сразу для всех. Так, например, утренние газеты не интересуются событиями, которые успели появиться в предшествующих вечерних газетах или в сообщениях по радио и телевидению. Традиционно журналисты-профессионалы «совы» (вечерние мероприятия, поздние записи, монтаж и т.д.), встают обычно не раньше 10 часов. Поэтому на время до 11.00 пресс-конференцию лучше не назначать. Также нежелательным является и время после 15.00, т.к. начинается сдача материала в редакциях, записи, студийное время,

те же вечерние мероприятия. Поэтому оптимальное время для пресс-конференции с 11.00 до 15.00 с учетом обеденного времени. Разумеется, такие ограничения носят самый общий характер. Иногда приходится проводить пресс-конференцию и в ночное время, и в выходные дни. Реальный выбор времени зависит от конкретной ситуации. Если пред вами техническая проблема, то лучше провести пресс-конференцию в утренние часы, что даст возможность ежедневным газетам подготовить полное сообщение, а краткое упоминание в вечерних газетах им не помешает. Утренние газеты отправляются в печать так рано, что нет смысла созывать пресс-конференцию позднее 15.00, если она не направлена в основном на еженедельники и специальную прессу. С ежемесячниками должны быть сделаны особые договоренности, поскольку они отправляют часто в печать за несколько месяцев до выхода в свет. Особенно это относится к популярным ежемесячникам и женским журналам.

Приглашение на пресс-конференцию

Приглашение на пресс-конференцию должно быть, как правило, выслано за 5-7 дней до ее проведения, не позднее, чем за 48 часов. В приглашении (письменном, телефонограмме, электронном сообщении, факсе, устно) должна быть сообщена тематика (проблематика) причина ее проведения и, по возможности, имена основных выступающих. Желательно предоставить достаточно подробностей, чтобы редактор понял, что это событие заслуживает освещения, но не выдать так много, чтобы не возникало желание вообще не посещать конференцию. Кроме того, редакции должны определиться, кого из журналистов на нее послать. Хотя приглашения могут быть и именные.

Конечно, должна быть предоставлена четкая информация о месте, дате и времени. Удивительно, но достаточно часто тот или иной из этих аспектов упускается. Некоторые редакторы отвечают на приглашения на конференцию, некоторые – нет. Поэтому практически невозможно знать заранее, сколько людей придет к вам. Поэтому лучше иметь больше кресел, а не меньше. Если конференция назначена на 11.00, то необходимо учесть, что кто-то может придти на 20 минут раньше, поэтому сложится плохое впечатление, если в помещениях еще будут наводить порядок. Обычно принято иметь несколько столов на входе, где пресса расписывается и получает тексты и фотографии. Если ожидается прибытие большого количества людей, следует подключить несколько работников, чтобы избежать очередей.

Сценарий и порядок проведения пресс-конференции

Пресс-конференция должна иметь четкий сценарий, план проведения. В принципе, любая пресс-конференция состоит из двух частей: изложения позиции фирмы по теме пресс-конференции (примерно 10 мин.) и ответов на вопросы журналистов (примерно 20 мин.). Соотношение этих двух частей – дело организаторов и зависит, в конечном счете, от их интересов. Если вы почему-то не заинтересованы в излишних вопросах, имеет смысл большую часть конференции посвятить изложению своих взглядов, оставив время на несколько вопросов и, извинившись, закончить встречу. Если же вы заинтересованы ответить на большее число вопросов, то основную часть встречи целесообразно посвятить этому. Этот вроде бы чисто процедурный момент очень важен, и он полностью в руках организаторов. Пресс-конференцию полезно записывать на магнитофон, чтобы иметь возможность анализа ее хода.

Вести пресс-конференцию может лицо, ответственное за связи с прессой, но на пресс-конференции обязательно присутствие лица, принимающего решения в фирме и тематике пресс-конференции, чтобы журналисты могли получить информацию из первоисточника.

Участники пресс-конференции (со стороны организаторов) должны быть обязательно представлены журналистам устно, и очень желательны таблички с ясно написанными фамилиями на столе президиума. Это, важно хотя бы для правильного упоминания должностей и фамилий в соответствующих сообщениях СМИ.

Вступительное слово, в котором объясняется основная причина созыва пресс-конференции, должно быть заранее подготовлено в письменном виде. Личные приветствия от пресс-секретаря или его заместителей приведут журналистов в хорошее расположение духа с самого начала.

Полезно также провести регистрацию участников (со стороны СМИ) пресс-конференции – это позволит анализировать результаты встречи в последующих публикациях или (что тоже возможно) умолчаниях. По крайней мере, важно знать, кто же из журналистов и какие СМИ откликнулись на ваше приглашение.

Очень полезно раздать участникам пресс-конференции необходимые, на ваш взгляд, информационные материалы, включая текст выступления в первой части конференции. Журналисты, несомненно, что-то запишут, что-то задиктуют, что-то зафиксируют на магнитной ленте, но все-таки ваше совесть будет чиста, если вы дадите им в руки текст с адекватным (на ваш взгляд) понимаем существа вопроса. Да и журналисты любят столь профессиональные отношения к организации встречи с ними, задавая более осмысленные и продуманные вопросы и унося ваш текст, с которыми они могут поработать позже. Пользуясь случаем, организаторы могут раздать также и другие материалы (фоновую информацию, рекламные материалы, буклеты и т.д.). Если предоставляется фотографии, их следует давать в закрытых конвертах или специальных папках. Полезно весь раздаточный материал собрать в специальный пакет, предоставляемый журналистам при регистрации.

Разнообразить и произвести большее впечатление от пресс-конференции можно дополнением слов и текстов наглядными материалами, изобразительным рядом: демонстрация фотографий, слайдов, кино – и видеоматериалов, моделей, образцов продукции и т.д.

Нет необходимости в особых ухищрениях, но неплохо иметь небольшое возвышение для выступлений.

Если конференция назначена на 11.00, ее следует начать в течение 5 или 10 минут в рамках этого времени. Выступления должны быть относительно короткими.

Способствует доброжелательности в отношениях с журналистами и их угощение (кофе-брейк, прохладительные напитки, фуршет). Пресса приветствует приглашения на приемы с коктейлями, если там можно будет получить новости или представится возможность неформально поговорить с высшими управляющими организации. Об угощении может быть сообщено и в приглашении. Только проводить угощение следует по окончании пресс-конференции. Осуществленное до или во время самой пресс-конференции угощение может пойти во вред ее проведению, как это было во время одной из пресс-конференций, проводившейся мэрией Санкт-Петербурга. Столы были

накрыты к началу пресс-конференции и в результате до вопросов к мэру дошли лишь 5 человек. Излишне обильное угощение после пресс-конференции также не является свидетельством хорошего стиля. Но как элемент встречи важно. Во-первых, это, действительно, естественный вид гостеприимства. Во-вторых, организаторы получают возможность неформального общения, установления более близких контактов, доверительных отношений, запуска необходимых слухов и т.д. Однако щедрое гостеприимство никогда не заменит новостей.

Не всегда ход и содержание пресс-конференции полностью удовлетворяют ее организаторов. Поэтому пресс-конференцию полезно дополнить интервью или серией интервью по ее окончании, данных одному или нескольким СМИ (наиболее важно и авторитетным). В таком интервью можно дополнительно расставить акценты, привлечь внимание к наиболее важным фактам и мнениям и тем самым усилить позитивный информационный эффект или скорректировать эффект нежелательный.

Тема 14. Организация презентаций

Базовые аспекты организации презентаций

Презентация – представление, какой-либо фирмы, лица, продукции представителям общественности. Презентации могут быть посвящены самым различным событиям: открытию нового офиса или представительства фирмы, выходу на новые рынки, новым видам продукции и т.д.

Поли Берд говорит: «Презентации являются событиями, при которых вы стоите перед своей аудиторий и рассказываете о своей работе, о своем продукте или компании».

Как правило, презентации являются начальным этапом деятельности предприятия. Однако это мероприятие может проводиться и в связи с открытием, каких-либо подразделений уже действующего предприятия: цеха, филиала и т.д. Презентация полезна не только для производственного предприятия, магазина, ресторана, гостиницы, но и для учебного заведения, медицинского учреждения и т.д.

Презентации отличаются от пресс-конференций более широким кругом приглашенных представителей общественности, большим акцентом на культурную программу, а главнее – тематикой. Если пресс-конференции посвящены проблемным темам, то презентации связаны обычно с началом или окончанием, или каким-то результативным этапом реализации конкретного проекта, программы. Иначе говоря, их тема, – какой-то серьезный результат или проект деятельности фирмы, к которым необходимо привлечь внимание.

Презентация сочетает в себе черты пресс-конференции и приема. Возможны ежегодные презентационные акции. Эффективным это мероприятие будет в таком случае, если на него будут приглашены не только представители широкой общественности, т.е. потенциальные покупатели, клиенты, но и, прежде всего, представители городской администрации, законодательных органов, знаменитые, известные люди города. Результат будет несравненно выше, если на церемонию открытия также будут приглашены работники средств массовой информации. Следует

подчеркнуть, что работники СМИ с большей охотой примут участие в презентации, если на ней будут присутствовать известные фигуры города, региона или даже страны. Например, если в крупном городе или столице открывается совместное предприятие, организаторы могут пригласить посла соответствующей страны. У журналистов появляется возможность задать послу несколько вопросов по проблемам текущей политики, о событиях в мире и отношениях между странами, что непременно заставит их явиться на мероприятие. В небольших городах у местных журналистов не меньший интерес может вызвать общение с руководителями местной администрации, депутатами законодательных органов, возможность их интервьюирования. Необходимо иметь в виду, что, в отличие от руководителей, депутатов города, региона, приглашение на церемонию знаменитых артистов, спортсменов, может сопровождаться выплатой им гонораров, ценных подарков за участие в церемонии и их выступления.

Типичные вопросы, на которые следует обратить внимание в период подготовки презентации следующие:

- Кто является основной аудиторией.

- Что хотят услышать приглашённые.

- Где будет проходить презентация.

- Когда она состоится

Подготовка к презентации должна включать в себя:

1. Изучение темы.

2. Подготовку выступления.

3. Проверку иллюстративного материала.

4. Посещение места будущего выступления.

5. Проверку оборудования.

6. Практику в использовании оборудования.

7. Практику речи.

8. Подбор соответствующей одежды.

Очень важен визуальный аспект презентации. Поскольку всякое выступление все в большей степени превращается в зрелище, публика воспринимает все глазами, и выступающему необходимо мыслить зрительными образами. Исходя из чисто визуальной аргументации, возникает вопрос, сидеть или стоять при выступлении. Лучшей позицией является позиция стоя. Когда человек передвигается, слушателям приходится следить за ним глазами. Можно вступать в контакт с каждым из

слушателей. Человек, который движется, лучше запоминается, поскольку люди все время мысленно фотографируют его.

Не менее тщательно следует отбирать человека, который выйдет для выступления перед аудиторией. Не всегда это может быть первое лицо.

Время проведения и сценарий презентации

Обычно презентация проводится во второй половине дня.

Сценарный план презентации довольно стандартен:

- представления гостей и хозяев;

- демонстрация образцов продукции, видеоматериалов, фотоматериалов;

- краткое сообщение по теме презентации;

- ответы на возникающие вопросы;

- выступления гостей (некоторые из них надо планировать и готовить);

- вручение приглашенным сувениров, рекламной продукции, информационных материалов;

- банкет, фуршет или прием;

- культурная программа

Условно, презентация может быть разделена на две части. Первая – официальная, и вторая – неофициальная. Обычно официальная часть длится 1,5 – 2 часа. Последующий фуршет или коктейль может длиться также 1,5 – 2 часа.

Координатор презентации может публично вести весь процесс, предоставляя слово выступающим, объявляя этапы проводимого мероприятия. Однако, он может оставаться в тени в течение всего проводимого мероприятия, незаметно включая в процесс поочередно всех действующих лиц. Первая часть начинается с небольшого выступления одного из руководителей фирмы, который дает характеристику своему предприятию, его продукции, рассказывает о планах дальнейшего его развития. Представитель местной власти города в своем выступлении может показать значимость, место этого предприятия в хозяйственной общегородской или социальной системе.

После вышеотмеченных выступлений у гостей могут возникнуть вопросы, на которые руководители фирмы должны дать исчерпывающие, полностью удовлетворяющие гостей ответы. В процессе презентации может быть предоставлено слово и гостям для выступления с поздравлениями, пожеланиями, с конструктивными замечаниями по дальнейшему совершенствованию деятельности фирмы.

В процессе этих небольших выступлений или после них при необходимости может быть показан десятиминутный рекламный видеофильм о фирме и ее продукции. В зале для участников презентации могут быть размещены крупные фотографии или установлены диапозитивы с изображением и, возможно, краткой технической характеристикой

производимой фирмой продукции. Организаторы презентации могут предусмотреть в своей программе вручения рекламных, памятных сувениров, значков и т.д. Кроме того, может быть подготовлено распространение рекламных проспектов, буклетов, каталогов. Для этого их размещают на столах, легко доступных для гостей.

Вторая, не столь официальная часть презентации, может проходить в другом или в том же помещении, где возможно свободное общение между всеми участниками презентации в процессе коктейль-вечера. Как правило, вдоль стен помещения размещаются столы с легкими спиртными или безалкогольными напитками, а также легкой закуской в виде бутербродов, салатов и т.п.

Коктейль-вечер по своей значимости может быть более важной частью презентации, чем официальная часть. Здесь в непринужденной обстановке участники презентации могут собираться в небольшие группы, переходить из одной группы к другой, знакомиться, обмениваться визитными карточками, обсуждать какие-то вопросы, находить взаимные интересы в бизнесе, договариваться о будущих деловых встречах и т.д. Руководителям предприятия важно установить добрые, неофициальные отношения с руководителями местных властей. Для представителей СМИ должны быть заранее подготовлены, помимо проспектов, подробные материалы о фирме, возможно, короткое, но содержательное телеинтервью.

Тема 15. Организация приёмов

Виды приёмов

Исторически сложилось так, что приемы играют важную роль в развитии деловых контактов. При этом их основным содержанием является не прием пищи и дегустация напитков. Приемы носят деловой характер, так как цель их проведения – углубление и расширение контактов, получение нужной информации в неофициальной обстановке.

В беседах на приемах происходит взаимный обмен мнениями и информацией. Полезность этого обмена зависит от опыта и дипломатического умения каждого из собеседников. К приему нужно тщательно готовиться: подумать, с кем и о чем поговорить, с кем познакомиться, кого представить и т.д., продумать ответы на возможные вопросы собеседников, которые заинтересованы в получении информации.

Дипломатические приёмы - одна из общепринятых и распространенных форм внешнеполитической деятельности правительств, ведомств иностранных дел, дипломатических представительств и дипломатов. Приемы проводятся как в ознаменование важных событий (национальных праздников, юбилейных дат, годовщин подписания договоров, а также по случаю пребывания в стране высокого гостя или делегации), так и в порядке повседневной деятельности министерств иностранных дел и посольств.

Приемы, организуемые дипломатическим представительством, способствуют

установлению, поддержанию и развитию контактов посольства со страной пребывания. На таких приемах иностранные дипломаты разъясняют политику своих стран, собирают информацию о стране пребывания, обмениваются мнениями по важным международным проблемам. Поэтому любой дипломатический прием имеет большое политическое значение как для тех, кто его устраивает, так и для присутствующих на нем гостей. Еще более важный политический характер имеют приемы, организуемые руководящими органами страны в честь высоких иностранных гостей или делегаций. Традиции проведения приемов уходят своими корнями в глубокую древность. Гостеприимство было и остается существенным показателем чести и достоинства народа и государства.

Многолетняя международная практика установила виды дипломатических приемов, методы их подготовки, дипломатический этикет, которого придерживаются участники приемов.

Общепринятые правила, которым следуют на дипломатических приемах, полностью относятся к приемам, которые проводят внешнеэкономические организации и фирмы в честь своих коллег из других стран. Приемы организуются по случаю национальных праздников, годовщин событий на двухсторонней или многосторонней основе, в честь находящейся в стране иностранной делегации, а также в порядке повседневной работы.

Приемы подразделяются на дневные и вечерние, приемы с рассадкой и без рассадки за столом. Согласно международной практике принято считать, что дневные приемы менее торжественны, чем вечерние.

Формальные дневные приёмы

- «Бокал шампанского» начинается, как правило, в 12 часов и продолжается около часа. Во время приема гостям помимо шампанского могут быть предложены и другие напитки (вино, соки, минеральная вода). В качестве закуски – маленькие пирожные, бутерброды, орешки и т.д. Напитки и закуски разносят официанты. Прием проходит стоя. Форма одежды – повседневный костюм или платье. С точки зрения организации это – наиболее простая форма приема, не требующая сложной и длительной подготовки.

- «Бокал вина» аналогичен предыдущему виду приёма. Название в данном случае подчеркивает характер приема.

- Завтрак устраивается между 12 и 15 часами. Обычно завтрак начинается в 12.30 – 13.00. Завтрак продолжается обычно час-полтора, из них около часа - за столом и примерно 15 – 30 минут – за кофе, чаем (кофе, чай могут быть поданы за тем же столом или в гостиной). Меню завтрака составляется с учетом национальных традиций. В меню могут быть включены одна-две холодные закуски, одно рыбное или мясное блюдо и десерт. Не исключается подача за завтраком первого блюда и (или) горячей закуски. Во время сбора гостей им предлагается аперитив (соки). В ходе завтрака возможна подача сухих виноградных вин, а в заключение – шампанского, кофе, чая. Минеральная вода, соки подаются во время всего завтрака. Гости, как правило, приходят на завтрак в повседневной одежде, если форма одежды специально не указана в приглашении.

Формальные вечерние приёмы

- «Коктейль» начинается между 17 и 18 часами и длится около двух часов. Прием проходит стоя. На приглашении указывается время начала и окончания приема (17.00 – 19.00, 18.00 – 20.00).

Преимущества приемов « коктейль»:

- не требуют крупных денежных затрат;

- не арендуются большие ресторанные залы;

- дают возможность пригласить необходимое количество

гостей.

Во время приема официанты разносят напитки и холодные закуски (в виде канапе – небольших бутербродов). Иногда устраивается бар-буфет, где желающим официанты предлагают спиртные напитки.

В банкетном зале устанавливают барные стойки или столы, накрытые скатертями или юбками почти до пола. Длина стола от 2 до 4 м, ширина 1,5 м.

В меню включают холодные закуски 8 – 12 наименований из расчета 1/3 – 1/4 порции на человека. Они должны быть нарезаны небольшими кусочками, так как накалываются шпажкой. Горячие закуски включают в меню в количестве 3-4 наименований. На десерт предлагают мороженое в креманках, фрукты. В конце приема подают шампанское, затем горячие напитки (кофе черный, чай), к которым предлагают маленькие пирожные в ассортименте.

В зависимости от ассортимента заказанных напитков на барной стойке или столе расставляют стеклянную посуду: справа – фужеры, бокалы, рюмки для вина, для крепких напитков, коньячные, ликерные; слева – рюмки для коктейлей. В центре стола полукругом ставят напитки этикетками к гостям и кувшины с соками на закусочных тарелках с полотняными салфетками, сложенными лотосом.

Количество официантов определяется из расчета: один официант на 10 – 15 гостей. Как правило, официанты работают парами: один подает напитки, второй – закуски.

Обслуживание гостей начинают с подачи аперитива. За 15 – 20 мин до начала приема официанты откупоривают бутылки с напитками, наполняют фужеры, бокалы, стаканы, рюмки напитками на 2/3 объема.

Холодные закуски подают на круглых фарфоровых блюдах. Для подачи горячих закусок используют подогретые овальные металлические блюда. После подачи горячих закусок гостям предлагают десерт в креманках, которые ставят на подносы. Рядом с креманками кладут чайные ложки. После десерта гостей угощают шампанским. В конце приема гостям предлагают горячие напитки (кофе черный, чай).

Приход и уход возможны в любой час указанного времени. Нормальным считается пребывание на приеме до 1,5 часов. Первые гости собираются в течение 15 – 30 минут. Приход на прием в начале и уход с него в конце принято считать выражением

особого уважения к хозяевам. Позднее прибытие и ранний уход (без уважительных причин) рассматривается как демонстрация гостем натянутого отношения с устроителями приема. Прибытие на прием сотрудников представительств, фирм позже своего руководства считается грубым нарушением этикета. Уход гостей происходит в обратном порядке: первыми покидают прием руководители приглашенных фирм, а за ними остальные сотрудники организаций (в порядке старшинства).

Если прием устраивается по случаю национального праздника или в честь высокого гостя, в конце приема возможна организация небольшого концерта или показ фильма.

- «Обед» – наиболее почетный вид приема. Он обычно начинается в 19.00-20.30, но не позднее 21 часа. Торжественный прием требует парадной формы одежды. Нередко обед предполагает специальную форму одежды (смокинг или фрак – для мужчины, а для женщины – вечернее платье), что специально обозначается на приглашениях. В левом нижнем углу приглашения обычно пишут: White tie (белый галстук, что означает – фрак), или Black tie (черный галстук, что означает – смокинг), или Evening dress (вечерняя одежда, т.е. фрак).

Если форма одежды указывается, выполнение этого пункта является обязательным. Дамы в таких случаях должны быть в вечерних туалетах, хотя в приглашении это непосредственно не названо.

- «Ужин» начинается в 21 час и позднее. От обеда отличается лишь временем начала. Кроме того, на ужине, как правило, не подают суп. Форма одежды указывается в приглашении — темный костюм, смокинг или фрак; для женщин — вечернее платье.

В некоторых странах в особо торжественных случаях в связи с пребыванием в стране главы государства или делегации во главе с государственным деятелем самого высокого уровня устраиваются подряд два приема: сразу же после обеда для высоких гостей проводится прием типа «коктейль» или «а ля фуршет».

- «Обед-буфет» предполагает свободную рассадку за небольшими столами по четыре – шесть человек. Так же как на фуршетном приеме, накрываются столы с закуской, имеются буфеты с напитками. Гости набирают закуски и садятся по своему усмотрению за один из небольших столов. Такого рода прием часто организуется после концерта, просмотра фильма, в перерыве танцевального вечера. В тропических странах такого рода прием нередко проводится на открытом воздухе – на веранде или в саду. Обед-буфет менее официален, чем обед.

- «Чай» – встречи в менее официальной обстановке – за чайным или кофейным столами. Форма одежды – повседневный костюм или платье. Такие маленькие приемы проводятся в международном общении не только среди деловых людей, но и на самом высоком уровне. На кофе, как правило, приглашают с 17.00 до 19.00, на чай можно приглашать и позже – до 20.00. Традиция пить чай в это время существует не только в нашей стране, англичане также верны своей традиции пить пятичасовой чай (Five o'clock tea). При этом гостю предлагается действительно только чашка чая (индийского – с молоком, китайского – с лимоном). Кстати, молоко никогда не наливают в пустую чашку, а лишь в наполненную чаем.

Подаются конфеты, печенье, фрукты, напитки, маленькие декоративные бутерброды (канапе), пирожки, сладкие и соленые печенья, сдобные булочки, кексы, соленые или сладкие торты. На стол можно поставить коробки шоколадных конфет, сливки или

мороженое, лимон. Чай с вареньем пьют только в России. Для «чая» накрываются один или несколько столов с учетом количества приглашенных. Для кофейного или чайного стола подбирают цветные скатерти и цветные салфетки ручной работы. Стол можно накрывать и цветными ткаными салфетками. Тогда середину стола покрывают узкой дорожкой, на которую ставят тарелки с бутербродами, кондитерскими изделиями, фруктами. Посуду для каждого гостя ставят на маленькие тканые салфетки. Блюдце держат в левой руке, а правой подносят ко рту чашку. Не принято просить вторую чашку, пока другие не получили первую. После того, как размешали сахар в кофе или чае или закончили десерт, следует вынуть ложку из чашки или вазочки и положить рядом на блюдечко. Признаком плохого тона считается, если гость оставляет в стакане или чашке чайную ложку.

Неформальные приемы

- Бранч проводится обычно в выходные дни (на него часто приглашают друзей с семьями) между завтраком и ланчем (отсюда и название – первые буквы взята от breakfast – завтрак, остальная часть слова образована от lunch). Это хорошая возможность поближе познакомиться с коллегами или партнерами в свободной, дружеской обстановке. Меню и организационные моменты упрощаются максимально так, чтобы хозяйка значительную часть времени могла провести вместе с гостями. По характеру проведения бранч близок к завтраку или легкому ланчу и состоит по сути из тех же блюд. Можно подать яйца в различной форме, бекон, сосиски, тушеное мясо, рыбу, блинчики, тушеные томаты, булочки, масло. Предлагаются кофе, чай, соки, прохладительные напитки в большом количестве. Может быть подано вино.

- Шашлык (барбекю) – неформальный и любимый многими вид приема. Проводится он на открытом воздухе, часто в саду загородного дома, на даче. На него также можно пригласить гостей с семьями. Форма одежды на барбекю или шашлыке – самая простая. Допускаются брюки для женщин, свитера и даже джинсы и шорты. Количество приглашенных обычно не слишком велико.

- Пикник проводится на открытом воздухе за городом в теплое время года в дневное время суток, поэтому одежда – легкая, летняя, но она может быть чуть более нарядной, чем при проведении шашлыка и исключать, например, джинсы. Блюда готовятся заранее и хорошо упаковываются в корзины, переносные холодильники, коробки. На пикнике можно пользоваться пластиковой посудой, но гораздо приятнее есть из настоящих тарелок. Для рассадки гостей и расстановки блюд используются складные столы и стулья (во многих странах их можно взять напрокат). Хорошо взять с собой большие зонты. При проведении пикника следует учесть проблему транспорта, доставку продуктов. Меню пикника может быть довольно разнообразным и включить в себя закуски (паштеты, салаты); холодный или горячий суп, который доставляется в термосах; основное блюдо также доставляется в термосах (например, говяжья вырезка, запеченная свинина или жареный цыпленок), десерт (фрукты, пирожные).

- «Бокал вина с сыром» – относительно простой и дешевый прием. Позволяет хозяину проявить изобретательность в подборе различных вин и сыров, а гостям дает возможность, начав беседу с обсуждения достоинств пробуемых ими сортов сыра или вин, легко познакомиться друг с другом. Этот вид приема был особенно популярен в 1970-е годы среди довольно молодых людей. Но и сейчас приглашение на бокал вина

с сыром весьма распространено, более того, снова становится модным. Прием проводится по типу буфета. Гостям могут быть предложены не только сыр, но и другие закуски, хотя сыр все же должен доминировать. Сыр лучше класть большими кусками, иначе он быстро высохнет. Не стоит забывать о подаче сырных ножей, чтобы гости могли его разрезать. Идеально если к каждому куску сыра будет свой нож. Сыр должен быть комнатной температуры. К нему подаются различные хлебцы.

Существует две категории сыров, подаваемых на данном приёме:

1. Бесферментные сыры, к которым относятся рикотта, творог. Они либо подаются в специально приготовленном виде (например, с приправами), либо вообще исключаются из меню.

2. Ферментные сыры, подразделяющиеся, в свою очередь, на:

- мягкие сыры (камамбер, бри, моцарелла и другие);

- полумягкие сыры (эдемский сыр, гауда, рокфор и большинство плавленых сыров);

- твердые сыры (к ним относятся сыр эменталь, различные варианты чеддара, многие английские сыры, в том числе, дерби).

Очевидно, чем более разнообразен будет сырный стол, тем лучше. Желательно присутствие всех трех разновидностей сыров. Сыры должны быть хорошего качества. Определяя количество сыров, исходить нужно в общей сложности из 200 г на человека, если нет других блюд.

Порядок проведения приёма

Для того чтобы прием прошел четко и организованно, заранее продумывается схема его проведения. Предусматривается время и

место встречи гостей хозяином, время приглашения к столу,

провозглашения тостов и т.д. Составляется распределение

обязанностей на приеме для дипломатических работников (оказание

внимания определенным гостям, наблюдение за залом и т.п.). Иногда на больших приемах для наиболее видных гостей отводится отдельный зал, который, однако, не должен быть изолирован от остальных

гостей, или место в зале. Хозяину дома (приема) следует выбрать

время, чтобы обойти все залы и оказывать внимание всем

приглашенным.

Вначале определяется общее количество гостей, которое зависит от вида приема, его целей, возможностей помещения и обслуживания. После этого гостям направляются приглашения. Для приглашений используются специальные бланки, изготовленные типографским способом. В бланках приглашений вписываются фамилии и звания

приглашаемых. Имя, фамилия приглашенного пишутся от руки или на машинке.

Женам отдельных приглашений не посылают, а в приглашении мужчинам указывается, что они приглашаются с супругами. На первом месте всегда ставится имя мужа.

Приглашения всегда пишутся в третьем лице, с употреблением выражения «имеет честь пригласить». В приглашении также рекомендуется указывать форму одежды. Кроме того, в нем указывается, какого рода состоится прием – коктейль, обед, чай, и обязательно помечается час и место, где состоится прием. Если приглашают на завтрак, обед, ужин, внизу приглашения проставляют буквы R.S.V.P. (Repondez s'il vous plait), означающие просьбу подтвердить принятие приглашения. При приглашении на обед или завтрак какого-либо важного лица лучше всего до отправки приглашения осведомиться по телефону подходит ли для него назначенный день.

В странах, где обычай принимать угощение стоя довольно распространен, в приглашении желательно указать «обед с рассадкой», например, чтобы гости знали о необходимости прибыть в назначенное время.

Заблаговременная рассылка приглашений позволяет, не нарушая приличий и не вызывая обид, пригласить вместо отказавшихся других гостей. Если некоторые приглашенные откажутся в последний момент, их места за столом могут занять сотрудники своего учреждения.

На приемы типа обедов и завтраков приглашения необходимо рассылать, по крайней мере, за полторы-две, а иногда и за три недели вперед. При соблюдении этого условия будет, во-первых, больше шансов увидеть тех лиц, присутствие которых на приеме желательно, во-вторых, возможность, если кто-либо откажется, заменить его другим лицом.

Избегать приглашения кого-либо за два-три дня до обеда или завтрака (за исключением случаев, конечно, когда они устраиваются экспромтом, о чем необходимо предупреждать приглашаемых) следует еще и потому, что столь позднее приглашение в большинстве случаев вызывает обиду: приглашаемый решает, что кто-нибудь отказался прийти и его пригласили вместо отказавшегося.

Чем выше официальное положение лица, организующего прием, тем раньше отправляется ответ на его приглашение. Обычно его принято давать через 3 – 5 дней после получения приглашения.

Правильнее ответить на приглашение письмом или открыткой (независимо от характера ответа положительного или отрицательного), чем послать свою визитную карточку. В некоторых странах ответ визитной карточкой считается нетактичным, особенно когда речь идет об официальном приглашении. Часто ответ на приглашение направляют непосредственно хозяйке.

Если на приглашении указывается номер телефона, в этом случае ответ может быть дан по телефону. Однако, если это приглашение на официальный завтрак или обед, следует ответить письмом.

По мере поступления ответов от приглашенных, рассадка уточняется. Накануне приема составляется общий список участников завтрака, обеда или ужина в порядке

протокольного старшинства.

Чтобы гости без затруднений могли найти свои места за столом, в гостиной у входа в столовую выставляется или вывешивается план (карта) стола, в котором указывается место каждого гостя. Кроме того, на столе у каждого прибора обычно на самый высокий бокал или же рядом с прибором кладется кувертная карточка с фамилией гостя. Иногда гостю вручается карточка со схемой стола или номерами столов.

Поведение за столом

Если на завтраке или обеде предполагается обмен речами или тостами, хозяин должен послать почетному гостю копию своей речи или тоста, чтобы он мог подготовить ответ. На важной встрече ответ посылается заранее.

Речь или тост должен включать в себя: приветствие в адрес почетного гостя, общие положения, послужившие поводом для встречи, общепринятую форму пожелания гостям процветания, счастья и т.д.

В ответной речи почетный гость должен выразить благодарность за оказанное гостеприимство, одобрение взаимной заинтересованности во встрече и заверения взаимности дружественных чувств и т. д.

Во время произнесения речей и тостов недопустимо разговаривать, наливать вина, есть. На официальных приемах речи и тосты произносятся после десерта, когда налито шампанское. На других приемах – не ранее 10 – 15 минут после начала приема. В последнее время все чаще речами и тостами обмениваются и в самом начале приема. Первым речь или тост произносит хозяин дома, а затем гость, в честь которого устроен прием.

На официальных завтраках, обедах или ужинах не принято чокаться. Если чокаются, то мужчина держит свою рюмку ниже рюмки дамы.

Во время беседы за столом лучше избегать разговора о семейной жизни, неудачах, болезнях, политике, религии и доходах семьи. Не следует также говорить в обществе о делах, касающихся только тебя и твоего собеседника, не стоит затрагивать и вопросов, понятных только вам двоим. Кроме того, не принято за столом говорить о людях, с которыми присутствующие не знакомы. При разговорах за столом следует внимательно выслушивать собеседника и не прерывать его.

Строго говоря, курение за столом считается признаком неуважения к хозяйке, которая устраивает прием. Согласно правилам этикета, курить за обедом или ужином можно только с разрешения хозяйки и присутствующих. Кроме того, принято закуривать только, когда подается кофе и коньяк, т.е. после десерта. Если в помещении, где проводится прием, на столах не стоят пепельницы, то это означает, что здесь курить не принято.

Прежде, чем зажечь сигарету, необходимо спросить разрешения у собеседника по столу. Трубку за праздничным столом курить не принято.

В Великобритании, особенно на официальных банкетах, курение разрешается только после тоста за здоровье королевы. После ухода женщин, мужчины обычно остаются за

столом и могут покурить и выпить рюмку портвейна. Если женщина собирается закурить, то мужчина подносит спичку или зажигалку к ее сигарете.

Первыми закуривают старшие по возрасту, почетные гости, а затем все остальные. Невежливо зажигать сигарету, когда кто-то говорит речь или произносит тост. Но если это сделано раньше, то можно не гасить ее.

Организация приема-фуршета

Название прием-фуршет происходит от французского слова «а ля фуршет», что означает «на вилку». Прием-фуршет проводят, когда в ограниченное время (1,0 – 1,5 ч) необходимо принять большое количество гостей. Гости на этом приеме едят и пьют, стоя у столов. Преимуществами такого приема-фуршета являются:

- возможность на небольшой площади зала обслужить значительное количество приглашенных;

- свободный выбор участниками приема мест в зале, возможность подойти для беседы к любому гостю, самостоятельно взять закуски, напитки, фрукты и т.д.;

- приглашенные могут уходить с приема в любое время, не дожидаясь его окончания;

- значительно меньшие затраты средств в расчете на одного гостя, чем при банкете за столом.

При таком приеме один официант обслуживает 15 – 20 гостей.

При организации приема-фуршета используют специальные столы, которые выше и шире обычных. Высота их 0,9 – 1,0 м, ширина 1,2 – 1,5 м. Длина стола определяется из расчета: 1 м на 6-8 гостей при двустороннем использовании столов и 1 м на 3-4 гостя – при одностороннем. Столы ставят в одну линию, несколькими рядами или в виде букв П, Т, Ш. Используют также круглые или овальные столы. При расстановке столов центральное место в зале отводится для почетных гостей.

В меню приема-фуршета включают более широкий ассортимент холодных закусок (12 – 16 наименований) из расчета 1/2 – 1/4 порции на человека, горячую закуску, 2 - 3 наименования вторых горячих блюд, десерт, горячие напитки, холодные напитки, фруктовые соки. Алкогольные напитки (водка, коньяк) из расчета 100 – 150 г на человека; вина столовые белые и красные по 150 – 200г; шампанское – 80 – 100 мл на человека.

Метрдотель в соответствии с принятым заказом составляет схему расстановки мебели в зале и сервировки стола.

Фуршетный стол сервируют стеклянной посудой в зависимости от ассортимента заказанных алкогольных и безалкогольных напитков. На стол не ставят бокалы для шампанского, коньячные и ликерные рюмки.

Существуют следующие виды сервировки стола стеклянной посудой:

- односторонняя сервировка стола (в одну линию, посольская, группами);

- двусторонняя сервировка стола (в две линии, группами, елочкой).

Фуршетные столы сервируют стопками закусочных тарелок (из расчета 2,0 – 2,5шт. на одного гостя) и пирожковыми (по 0,5 – 0,75 шт. на одного гостя) - для фруктов, пирожного. Закусочные тарелки ставят стопками по 8 – 12 шт. на расстоянии 1,5 – 2,0 см одна от другой, 50 – 70 см от торца стола и 1,5 – 2,0 см от края его. Стопки тарелок должны быть расположены симметрично оси стола и параллельно друг другу. Пирожковые тарелки стопками по 4 – 6 шт. и фруктовые ножи размещают в подставках рядом с вазами для фруктов и пирожных с одной и другой стороны. Полотняные салфетки кладут на стол по 3 шт. за каждой стопкой закусочных тарелок.

Получая продукцию из сервис-бара, официанты подготавливают их к подаче на стол. Фрукты моют и обсушивают чистым полотенцем, укладывают в вазу на полотняные салфетки, сложенные в виде лотоса.

Бутылки с алкогольными и прохладительными напитками протирают влажным, а затем сухим полотенцем, размещают на столе в закрытом виде вместе с акцизными марками и открывают их только после того, как заказчик убедится в правильности выполнения заказа. Соки переливают в кувшины и располагают на торцах стола.

Прохладительные напитки располагают всегда рядом с группами фужеров, устанавливая их за ними. Этикетки на напитках при односторонней сервировке должны быть обращены к гостям, при двусторонней – половина рядов бутылок в одну сторону, вторая половина – в противоположную.

Алкогольные напитки к соответствующим рюмкам ставят за линией или группами стекла.

Табачные изделия укладывают фильтром вниз в сигаретницы, которые размещают на отдельных столах рядом с пепельницами, спичками, зажигалками или свечами.

Далее на стол ставят холодные блюда и закуски за 1,0 – 1,5ч до начала приема. Расстановку холодных блюд и закусок начинают с блюд, приготовленных в целом виде. Холодные блюда и закуски размещают следующим образом: рыбные, мясные, из птицы и дичи, овощные, мучные и т. д.

Закуски в высокой посуде ставят ближе к центру стола, а закуски в низкой посуде – ближе к краю стола. Соусы размещают рядом с соответствующими холодными блюдами и закусками.

Хлеб ставят на стол на закусочных тарелках. Край стола (25 – 30 см) должен оставаться свободным, чтобы гости могли поставить тарелки с закусками.

Если прием-фуршет предусматривает аперитив, то официанты в аванзале предлагают гостям с подносов разлитые в стаканы прохладительные напитки, алкогольные напитки, а также джин-тонок, виски-содовая. Затем участники приема направляются в банкетный зал.

Учитывая, что не все гости могут подойти к столам сразу, официанты должны предложить гостям напитки и закуски в обнос.

Через 20 – 30 мин после начала приема, официанты подают горячую закуску, а затем горячие блюда, далее десерт. Заканчивается обслуживание подачей кофе, как

правило, черного без сахара.

Форма одежды – повседневный костюм или смокинг, в зависимости от конкретного случая и указания на этот счет в приглашении.

Вечерний прием «а ля фуршет» – устраивается в особо торжественных случаях (в честь иностранной делегации, по случаю национального праздника и т.п.). Начинается в 20.00 часов и позднее.

При обслуживании «а-ля фуршет» посадочных мест вообще не предусмотрено, а вся еда и напитки выставлены на специальных фуршетных столах. При этом все предлагаемые блюда должны быть такого размера и вида, чтобы их было удобно съесть за 1-2 укуса. Гости подходят к столам, набирают закуски на свои тарелки и отходят от столов, чтобы дать возможность подойти к ним другим гостям.

Угощение – разнообразнее и обильнее, чем на приеме типа коктейль или фуршет. Форма одежды – костюм темного цвета, смокинг или фрак; для женщин - вечернее платье.

РАЗДЕЛ 3.
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПО ОРАГАНИЗАЦИИ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 1. Социально-психологические основы рекламы

Цель занятия – изучить социально-психологические основы рекламы.

Порядок проведения практического занятия

Практическое занятие проводится в форме семинара. В ходе семинара студенты отвечают на вопросы преподавателя. Ответы на представленные вопросы содержатся в лекционном курсе дисциплины, а также в списке литературы данных методических указаний.

Вопросы к семинару

1. Какие факторы оказывают влияние на поведение человека в рекламной среде?
2. Какова роль образов в рекламе?
3. Как с помощью рекламы можно управлять людьми?
4. Чем убеждение в рекламе отличается от внушения?
5. Как сила рекламного воздействия зависит от повторяемости информации?
6. Какой график публикации объявления предлагают психологи?
7. Что такое суггестивные психотехнологии? Как они применяются в рекламе?
8. Как в рекламе используют эриксонианский гипноз?
9. Как в рекламе используют нейро-лингвистическое программирование?
10. Расскажите об использовании «25-ого кадра» в рекламе.

Тема 2. Анализ рекламной деятельности турфирм г. Орла

Цель занятия – проанализировать рекламную деятельность турфирм г. Орла.

Порядок проведения практического занятия

Предварительно студент должен посетить одну из туристских фирм г. Орла (конкретную турфирму преподаватель определяет совместно со студентом),

инсценировав при этом желание приобрести тур. Задача студента – оценить в ходе визита внутреннюю оформительскую рекламу офиса туристской фирмы, а также рекламно-информационные материалы, используемые менеджером при подборе тура. Второй этап – пронаблюдать наличие рекламы данной турфирмы в прессе, на телевидении, на радио, в Интернет, на улицах города и на транспорте (наружная реклама).

По итогам эксперимента, студенты оценивают каждый вид рекламы по 10-балльной шкале. Пример балльной шкалы приведён в табл. 2.

Таблица 2

Балльная шкала оценки вида рекламы

Не используется фирмой	Телевизионная реклама										Активно используется фирмой
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

В ходе практического занятия студент заполняет таблицу, содержащую все виды рекламы и путём суммирования баллов, определяет итоговый балл турфирмы (табл. 3).

Таблица 3

Балльная оценка видов рекламы

Вид рекламы	Балл
Внутренняя оформительская реклама офиса	
Телереклама	
Радиореклама	
Реклама в прессе	
Реклама в Интернет	
Рекламно-информационные материалы	
Наружная реклама	
Итоговый балл	

Затем студент аргументирует поставленный фирме балл. После сравнения итоговых баллов всех фирм, определяются фирмы-лидеры и фирмы-аутсайдеры.

Контрольные вопросы

1. В чём заключается специфика турпродукта как объекта рекламы?
2. Как проявляется несохраняемость турпродукта?
3. Назовите виды рекламы туристского предприятия.
4. Назовите самый популярный канал распространения рекламы в туризме.
5. С помощью каких средств распространяется реклама за рубежом?
6. Что такое «эффект гриба» в устной туристской рекламе? В чём его суть?

7. Что такое комплексная реклама?
8. Какие рекламно-информационные материалы используются в туризме?
9. Что такое рекламный листок?
10. Что такое штендер? Как и где он используется?

Тема 3. Телевизионная реклама

Цель занятия – изучить особенности телевизионной рекламы.

Порядок проведения практического занятия

В ходе практического занятия студентам демонстрируются рекламные ролики, представленные на международных фестивалях рекламы. После просмотра рекламных роликов студенты обсуждают увиденное и отвечают на вопросы.

Контрольные вопросы

1. В чём заключаются преимущества и недостатки телевизионной рекламы?
2. В каких формах может осуществляться реклама на телевидении?
3. Чем блиц-ролик отличается от развёрнутого ролика?
4. Какие приёмы делают телевизионный ролик более удачным?
5. Назовите типы сюжетов телевизионных роликов.
6. Что такое скрытые формы рекламы? Как они осуществляются на телевидении?
7. От каких факторов зависит цена на телевизионный ролик?
8. Объясните суть зэппинга.
9. Как телевизионные каналы пытаются преодолеть эффект зэппинга?

Тема 4. Основы разработки рекламных текстов

Цель занятия – изучить основы разработки рекламных текстов.

Порядок проведения практического занятия

В ходе практического занятия студенты отвечают на вопросы преподавателя. Затем, каждый студент разрабатывает рекламное обращение для туристской фирмы, гостиницы, или предприятия питания. Ниже приведены задания по составлению рекламного обращения.

1. Составьте обращение-слоган.
2. Разработайте рекламное обращение с акцентом на реальные выгоды для

потребителя.

3. Создайте рекламное обращение, базирующееся на одобрительных отзывах клиентов.

4. Разработайте рекламное обращение, создающее романтическую, или экзотическую обстановку.

5. Составьте рекламное обращение, подчёркивающее профессионализм турфирмы.

6. Разработайте рекламное обращение в форме новостей.

7. Создайте юмористическую обстановку в рекламном сообщении.

8. Используйте элементы эстетики в рекламном обращении.

9. Создайте фантазийную обстановку в рекламном обращении.

Контрольные вопросы

1. В чём заключаются функции рекламного обращения?
2. Назовите структуру уникального торгового предложения.
3. Назовите уровни воздействия рекламного обращения.
4. Назовите формы рекламного обращения.
5. Какие рекомендации даёт публицист Д. Огилви для составления рекламных обращений в туризме?
6. Какие побудительные мотивы обычно используются в туристском рекламном обращении?

Тема 5. Структура рекламных обращений

Цель занятия – изучить основные структурные элементы рекламных обращений.

Порядок проведения практического занятия

Студентам демонстрируются образцы рекламных обращений предприятий туризма и гостеприимства (рис. 1). Даётся время для изучения и анализа их структуры.

Рис. 1. Варианты рекламных обращений предприятий туризма

Затем студенты должны разделить текст обращений на структурные элементы. Результаты заносятся в табл. 4. В случае отсутствия какого-либо элемента, в соответствующую графу ставится пробел.

Таблица 4

Структурные элементы рекламных обращений

Название фирмы	Слоган	Вступительная часть	Информационный блок	Справочные сведения	Эхо-фраза

Далее анализируются цвета рекламы и наличие иллюстраций. В итоге выбирается наиболее полное, удачное и отвечающее всем требованиям рекламное обращение. В заключение студенты обсуждают результаты проведённой работы.

Контрольные вопросы

1. Из каких структурных элементов состоит рекламное обращение?
2. Что такое рекламный слоган?
3. Каким требованиям должен соответствовать рекламный слоган?

4. Что такое эхо-фраза, когда она используется?

5. Какую роль играет цвет в рекламе?

6. Для чего нужны иллюстрации в рекламе?

7. Назовите основные стили, используемые при составлении рекламного обращения.

Тема 6. Разработка рекламной кампании для предприятий туризма, гостеприимства и общественного питания

Цель занятия – научиться разрабатывать рекламные кампании для предприятий туризма, гостеприимства и общественного питания.

Порядок проведения практического занятия

Предварительно студенты разбиваются на мини-группы по 5-6 человек. Каждая мини-группа должна разработать рекламную кампанию для предприятия туризма или ресторанно-гостиничной индустрии в качестве домашнего задания. Студенты выбирают тип предприятия, придумывают для него название. Рекламная кампания предполагает создание логотипа предприятия, слогана, разработку сюжета радиоролика, создание макета рекламы в прессе и макета для наружной рекламы. Телевизионная реклама создаётся в форме презентации.

В ходе практического занятия проводится демонстрация созданных рекламных кампаний. Итоги обсуждаются. Выбирается наиболее удачная рекламная кампания.

Контрольные вопросы

1. Что такое рекламная кампания?

2. По каким признакам следует классифицировать рекламные кампании?

3. Какие черты характерны для нарастающей рекламной кампании?

4. Чем нисходящая рекламная кампания отличается от ровной?

5. Как определяется эффективность рекламной кампании?

6. Какие каналы следует выбирать для проведения рекламной кампании предприятий туризма и гостеприимства?

Вопросы для итогового контроля работы студентов

1. Что такое реклама?
2. В чём заключается суть модели AIDA?
3. Какие средства распространения рекламы чаще всего используются в туризме?
4. Какие существуют профессиональные издания в сфере туризма?
5. Каковы особенности использования сувенирной рекламы в туризме?
6. Какие существуют способы размещения рекламы в Интернет?
7. Что такое медиаметрия?
8. Какие существуют методы расчёта рекламного бюджета?
9. Назовите способы оценки эффективности рекламы?
10. Какими документами регламентируется рекламная деятельность в туризме?
11. Что такое товарный знак?
12. В чём проявляется скрытая реклама?
13. В каких случаях реклама необходима, а в каких она является пустой тратой денег?
14. Назовите функции рекламы.
15. Какими принципами должна руководствоваться реклама?
16. Как зарождалась реклама в государствах Древнего мира?
17. Охарактеризуйте развитие рекламы в Западной Европе и США.
18. Как изобретение печатного станка повлияло на развитие рекламы?
19. Какими чертами обладает современная западная реклама?
20. Какова роль рекламных агентств в настоящее время?
21. Как реклама зародилась в России?
22. Охарактеризуйте советскую рекламу.
23. В чём специфика современной российской рекламы?
24. Какие мотивы потребителей используются в рекламе?
25. Назовите основных участников рекламного процесса.
26. От чего зависит эффективность рекламы в прессе?
27. В чём заключаются преимущества радиорекламы?
28. Что такое direct-mail?
29. В чём заключается фантазийная реклама?

РАЗДЕЛ 4.
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ И ДЕЛОВЫХ ВСТРЕЧ

Тема 1. Диагностика личностных особенностей и эмоционального состояния человека в процессе делового общения

Цель занятия – научиться диагностировать личностные особенности и эмоциональное состояние человека в процессе общения.

Порядок проведения практического занятия

Занятие проводится в форме социально-психологического тренинга, в ходе которого, преподаватель даёт студентам задания, направленные на определение психических свойств человека во время делового общения.

Задание 1. Демонстрация восприятия внешних признаков человека на уровне обыденного сознания.

Один студент выходит и становится лицом к группе. Остальные в течение 30 секунд осматривают его. Позирующий выходит из аудитории, а остальные должны описать, что им запомнилось в его внешности. Далее позирующий входит в аудиторию. Остальные поочерёдно зачитывают свои записи. Затем группа обсуждает результаты наблюдения. Производится анализ, сравнение, делаются выводы. В выводах фиксируются: а) наиболее часто встречающиеся параметры внешних признаков; б) ранжирование признаков, по количеству зафиксированных в группе; в) отсутствующие признаки.

Задание 2. Определение психологического состояния, собеседника, клиента на основе его пантомимических состояний.

Студенты собираются в круг. В центре ставится стул. Приглашается один желающий занять место на стуле. Его задача – изобразить «замороженного»: застыть в неподвижности, с «каменным» лицом и пустым взглядом. Второй желающий выступает в роли «реаниматора» с задачей «оживить» «замороженного». Средства реанимации: взгляд, жесты, мимика, пантомима. Говорить не разрешается. Признаком успешной работы «реаниматора считаются непроизвольные реплики «замороженного», его смех, улыбки и прочие проявления «жизни».

Задание 3. Развитие умения понимать клиента по мимическим выражениям лица.

Перед группой садится студент, который попеременно изображает на лице различные эмоциональные состояния (1 – безразличие, 2 – враждебность, 3 – веселье, 4 – сильная злость, 5 – грусть, 6 – застенчивая радость, 7 – плохое самочувствие, 8 – злость, 9 – бурная радость, 10 – глубокая печаль, 11 – скепсис, 12 – скорбь). Остальные студенты должны определить, в каком случае какое эмоциональное состояние было изображено, зафиксировав свои предположения на бумаге. Затем подводятся итоги.

Если удалось расшифровать большинство состояний, значит, умение разгадывать психическое состояние человека развито хорошо.

Задание 4. Предназначено для определения того, что могут «говорить» глаза, и отработки команд, которые могут подаваться глазами, а самое главное – возможности «увидеть» себя глазами других.

Для демонстрации образца действий приглашаются два студента. Один получает задание втайне от другого поочерёдно подать глазами своему напарнику следующие команды: «Подойди ко мне!», «Отойди!», «Хватит разговаривать» и так далее. Задача второго студента – распознать команды глаз. По окончании демонстрации группа повторяет задание в парах, после чего организуется обмен впечатлениями.

Задание 5. Научиться определять принадлежность клиента или собеседника к определённому социальному типу с соответствующим уровнем дохода для оценки возможностей дальнейшего сотрудничества.

Изучается сущность и классификация атрибутов внешности. Справка. По данным журнала «Бизнес-уик» классовые отличия определяются следующими признаками:

а) нижняя граница среднего класса. Ежемесячный доход на человека: Москва – 800 – 1500 долларов США, провинция – 300 – 500 долларов США. Работа – секретарь, водитель, охранник. Автомобиль – последняя модель «ВАЗ». Дача – деревянный дом (собственноручно построенный), удобства на улице. Отдых – побережье Чёрного моря.

б) средний средний класс. Ежемесячный доход: Москва – 1500 –3000 долларов США, провинция – 550 – 1500 долларов СЩА. Работа – программист, менеджер, бухгалтер. Автомобиль – новая «Тойота Королла». Дача – дом с водопроводом и отоплением, построенный наёмными рабочими. Отдых – турецкая Анталия.

в) верхняя граница среднего класса. Ежемесячный доход: Москва – 3500-7000 долларов США, провинция – 1500-3500 долларов США. Работа – главный менеджер, мелкий предприниматель, служащий банка. Автомобиль – новый «Опель Кадет» или старый «БМВ». Дача – кирпичный дом с подземным гаражом. Отдых – испанская Ривьера.

Далее студентами выполняется письменная работа: «Соотношение атрибутов внешности и достатка». Данные заносятся в таблицу (табл. 5).

Таблица 5

Соотношение атрибутов внешности и дохода человека

№	Атрибуты внешности	Социальный тип личности	Уровень дохода

По итогам обсуждения письменных работ в группе – формируются выводы о соотношении атрибутов внешности человека и дохода.

Контрольные вопросы

1. Какие существуют атрибуты внешности?

2. Назовите методику определения социального типа клиента с известным уровнем дохода по атрибутам внешности.

3. Классификационные признаки пантомимических состояний клиента.

4. Методика выбора стратегии поведения с клиентом на основе его пантомимических состояний.

5. Классификация типов взгляда и выражения глаз.

6. Умение использовать выражение глаз для оптимального сотрудничества с клиентом.

Тема 2. Организация деловых встреч и специальных мероприятий

Цель занятия – получить навыки в организации деловых встреч и специальных мероприятий

Порядок проведения практического занятия

Занятие проводится в форме семинара. Студенты готовят сообщения на следующие темы:

- Особенности проведение приёмов.

- Текущий приём.

- Представительный приём.

- Фуршет, коктейль.

- Выбор приёмного офиса.

- Организация развлекательных мероприятий на предприятии.

- Проведение праздников, конкурсов.

- Организация фестивалей.

- Проведение «Круглых столов».

- Отбор участников.

- Планирование и подготовка «круглого стола».

- Разработка сценария.

Контрольные вопросы и задания

1. В чём заключается значение специальных мероприятий и событий?

2. Какие бывают приёмы?

3. От чего зависит сценарный план деловых встреч?

4. Предложите сценарный план праздника в рамках программы PR туристской фирмы.

5. Предложите тематический и сценарный план фестиваля.

6. Каковы главные проблемы и трудности при организации и проведении «Круглых столов»?

Тема 3. Психология продаж как составной элемент технологии реализации турпродукта

Цель занятия – изучить особенности технологии продаж туристского продукта, налаживанию взаимоотношений с клиентами.

Порядок проведения практического занятия

Занятие проводится в форме социально-психологического тренинга, в ходе которого, преподаватель даёт студентам задания, направленные на получение навыков в области технологии продаж туристского продукта.

Задание 1. «Испорченный телефон» предназначено для выявления коммуникативных закономерностей во взаимоотношениях с клиентом.

Преподаватель объясняет студентам, что они выступают в роли представителя фирмы и по телефону получают информацию, которую необходимо на словах передать старшему менеджеру. С учебной целью студенты передают информацию поочерёдно друг другу. Все выходят из аудитории и входят по одному. Первому вошедшему преподаватель даёт сообщение: «Иван Петрович уехал в банк и сказал, что вернётся к 12-ти часам. Если он к этому времени не вернётся, то совещание работников фирмы будет проводиться в 13 часов в кабинете 328. Если же он вернётся в 12 часов, то совещание состоится в 12 часов в его кабинете. Всем работникам быть в готовности к обсуждению вопросов рентабельности фирмы».

Полученное сообщение студенты воспринимают на слух и поочерёдно передают друг другу по памяти.

По завершении задания преподаватель зачитывает первоначальное сообщение. По результатам организуется обсуждение.

Кроме того, преподаватель обращает внимание на коммуникативные умения, которые проявляются во взаимоотношении с клиентом: говорить, слушать, слышать, понимать, обеспечивать принятие передаваемой информации, коммуникативный контроль, гибкость стиля общения.

Задание 2. «Первая встреча клиента».

Преподаватель задаёт вопрос: «Какие шаги следует предпринять, чтобы правильно встретить перспективного клиента?». Организуется обсуждение, поступающие предложения фиксируются. По окончании обсуждения формулируется примерный порядок первой встречи клиента.

Задание 3. «Встреча и приветствие клиента».

Группа разбивается на две части. В каждой части члены группы поочерёдно выступают в роли турагента и клиента, меняясь ролями и обмениваясь впечатлениями. Моделируется ситуация первой встречи входящего клиента. По окончании – общий обмен впечатлениями.

Задание 4. «Встреча клиента по рекомендации».

Группа разбивается на тройки так, чтобы в них была смешанная (по половому признаку) пара. Один из состава тройки выступает в роли менеджера по туризму, а смешанная пара играет роль супругов, прибывших в фирму по предварительной договорённости. Задача менеджера – встретить клиентов.

Члены группы отрабатывают задание, меняясь поочерёдно. По окончании – обмен впечатлениями в составе всей группы.

Задание 5. «Комплимент».

Задание предназначено для формирования умений устанавливать доверительные отношения с клиентом. Сидя в кругу, каждый студент должен посмотреть на партнёра слева, подумать о том, какая черта характера, привычка того ему нравится и сказать об этом, то есть сделать комплимент. Тот, кому сделан комплимент, должен как минимум поблагодарить. Если кто-то не готов, он может пропустить ход и сделать комплимент после других. По окончании – обмен мнениями, впечатлениями.

Комплимент – это элемент речевого этикета, его суть состоит в том, что он задействует психологический механизм внушения, создания аттракции (межличностной привлекательности).

Задание 6. (для самостоятельной работы).

Студент должен посетить любую турфирму и в качестве клиента провести беседу с её менеджером по продажам, наблюдая за техникой выявления потребностей. На очередном занятии студент должен изложить свои наблюдения.

Контрольные вопросы

1. Какова методика установления отношений с клиентом?
2. Как провести диагностику потребностей клиента?
3. В чём заключается сущность и содержание коммуникативных умений менеджера по продажам турпродукта?
4. Назовите основные направления совершенствования коммуникативных умений менеджера по продажам турпродукта.
5. Назовите способы воздействия на клиента.
6. Как изменить установки клиента в интересах турфирмы?

Тема 4. Разрешение конфликтных и спорных ситуаций при деловых встречах

Цель занятия – получить навыки разрешения конфликтных и спорных ситуаций при деловых встречах

Порядок проведения практического занятия

Практическое занятие проводится в форме ролевых игр. Ролевая игра – это моделирование ситуации, где студентам предлагается исполнить роль какого-либо человека в знакомых для них обстоятельствах или ситуациях. Ролевые игры являются очень ценным методом обучения, так как они обеспечивают участникам личную вовлечённость и возможность обучаться активно. Участники в комфортной обстановке воспроизводят или разыгрывают ситуацию из реальной жизни. Их поведение, речь и чувства в течение этого процесса формируют основу для повышения самооценки и осознания путём обратной связи впечатления, которое их поведение производит на окружающих, а это позволяет выяснить, какие модели поведения, слова и подходы наиболее эффективны. В ситуации игры можно без особого риска совершать ошибки и учиться на них.

Применение ролевых игр во время практического занятия позволяет студентам получить объективную оценку своих действий от одногруппников и от преподавателя. Участники получают возможность узнать, что видят, слышат и чувствуют другие люди; какую реакцию у других они вызывают своим отношением и поведением. Такая возможность очень редко возникает непосредственно на рабочем месте.

Ролевые игры служат своего рода зеркалом для студентов и дают им возможность увидеть себя такими, какими их видят окружающие. Это их стимулирует анализировать своё собственное поведение и прислушиваться к мнениям окружающих, даёт навыки оценки позиций и потребностей других людей. Кроме того, сразу же наглядно демонстрируется польза от изменения поведения или отношений и, таким образом, формируется мотивация к таким изменениям.

Ролевые игры наиболее эффективны как средство приобретения и совершенствования навыков непосредственного межличностного общения. Для преподавателя ролевые игры являются хорошим способом активного и интенсивного вовлечения студентов в процесс, так как обучение происходит через личное участие.

Задание 1. «Молодёжный клуб»

Место действия игры – молодёжный клуб. Его руководитель стремится защитить репутацию клуба, а разгневанные соседи требуют возмещения ущерба, нанесённого хулиганами, которые, возможно, были посетителями клуба, а возможно и нет. Руководителю клуба важно сохранить отношения с соседями и найти нестандартные способы решения проблемы.

В ходе данной ролевой игры приобретаются общие навыки ведения переговоров, определения стратегий, выработки и принятия соглашения на взаимовыгодной основе, навыки понимания интересов других людей, умения вести себя в конфликтных ситуациях и контролировать возникающие эмоции.

По окончании игры проводится её обсуждение.

Задание 2. «Искусство убеждения»

У руководящего менеджера есть серьёзные сомнения по поводу уместности предложенного плана действий, который включает в себя создание консультационного комитета с рабочими. Менеджер, выработавший этот план, должен убедить в его ценности. В данной ситуации их взгляды не совпадают по вопросу взаимоотношений сотрудников и их начальства, а также путей внедрения этого плана.

В ходе игры студенты приобретают общие навыки ведения собеседования, умение найти подход к конкретному человеку, выявить возражение и уметь их оценить, уметь правильно акцентировать достоинства плана и пути его внедрения.

По окончании игры проводится её обсуждение.

Контрольные вопросы

1. Назовите типы конфликтных личностей.
2. Каким должно быть поведение в конфликте?
3. Как проводится самодиагностика конфликтности личности?
4. Какие существуют технологии управления конфликтами?
5. Как оценить глубину конфликта?
6. Каково рациональное поведение в конфликте?

Вопросы для итогового контроля работы студентов

1. Какова роль общения в профессиональной деятельности.
2. Назовите формы делового общения.
3. Назовите категории общения.
4. Как происходит организация делового общения.
5. Что такое публичные выступления и как осуществляется их подготовка?
6. Осуществите исторический обзор деловых мероприятий.
7. Назовите типы деловых мероприятий.
8. Как происходит подготовка и проведение делового совещания?
9. Как происходит подготовка и проведение «Круглых столов»?
10. Каковы функции организаторов собраний и конференций?
11. Каковы функции и назначение конференц-центров?
12. Каковы должностные обязанности менеджера, ответственного за организацию

деловых мероприятий?

13. Как осуществляется организация презентации?

14. Как осуществляется организация коктейль-вечера?

15. Как осуществляется организация и проведение пресс-конференции?

16. Как осуществляется подготовка деловых переговоров?

17. Как осуществляется анализ итогов деловых переговоров?

18. Каковы условия эффективности переговоров?

19. Что такое дипломатические приёмы и как они проводятся?

20. Назовите основные виды формальных приемов.

21. Как проводятся дневные приёмы?

22. Как проводятся вечерние приёмы?

23. Как составляется список приглашённых, осуществляется рассылка приглашений и ответы на них?

24. Каковы правила поведения за столом во время мероприятия?

25. Как осуществляется организация развлекательных мероприятий на предприятии?

26. Как происходит установление и развитие отношений с клиентом?

27. Как следует разрешать конфликтные и спорные ситуации при деловых встречах?

ЛИТЕРАТУРА

1. Кириллов, А.Т. Реклама в туризме / А. Т. Кириллов, Е. В. Маслова. – СПб.: Лекс Стар, 2002. – 98 с.

2. Морозова, Н.С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме: учебник для студентов ВУЗов / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 336 с.

3. Панкратов, Ф.Г. Рекламная деятельность: учебник / Ф. Г. Панкратов, Ю. К. Баженов и др. – М: Маркетинг, 1999. – 364 с.

4. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: учебное пособие / О. Д. Андреева. – М.: Дело, 2000. – 224 с.

5. Крылов, И.В. Маркетинг (социология маркетинговых коммуникаций) / И. В. Крылов. – М.: Центр, 1998. –192 с.

6. Теременко, Б.С. Реклама и современная культура: аспект взаимодействия / Б. С. Теременко / Общественные науки и современность. – 2002. – № 1.

7. Лебедев-Любимов, А. Психология рекламы / А. Лебедев-Любимов. – СПб.: Питер, 2002. – 368 с.

8. Мокашенцев, Р.И. Психология рекламы / Р. И. Мокшанцев. – М.: Инфра-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 230 с.

9. Уткин, Э.А. Рекламное дело / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 1997.

10. Делл, Д. Учебник по рекламе / Д. Делл, Т. Линда. – М.: «Современное слово», 1997. – 320 с.

11. Антипов, К.В. Паблик рилейшинз / К. В. Антипов, Баженов Ю.К. – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2001. – 148 с.

12. Мицич, П. Как проводить деловые беседы / П. Мицич. – М.: Экономика, 1987. – 208 с.

13. Тульчинский, Г.Л. Паблик рилейшинз фирмы: технология и эффективность / Г. Л. Тульчинский. – СПб.: Алетейя, 2001. – 294 с.

14. Алёшина, И.В. Паблик рилейшинз для менеджеров и маркетеров / И. В. Алёшина. – М.: ГНОМ-ПРЕСС, 1997. – 256 с.

15. Почепцов, Г.Г. Паблик рилейшинз, или как успешно управлять общественным мнением / Г. Г. Почепцов. – М.: Центр, 1998. – 352 с.

16. Турнер, Д. Ролевые игры. Практическое руководство / Д. Турнер. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.

17. Рамендик, Д. М. Психологический практикум: учеб. пособие / Д. М. Рамендик, О. В. Солонкина, С. П, Слаква. – М.: Мастерство, 2002. – 160 с.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО И ЗАЩИТА КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ

(курс лекций)

Конфиденциальное делопроизводство распространяется на документы, которые содержат в себе сведения, составляющие коммерческую и служебную тайну. Коммерческая тайна прямо связана с коммерческой деятельностью, является необходимым условием ее существования.

Предназначено для преподавателей и студентов вузов специальностей по направлению безопасности, специалистов по безопасности, менеджеров и руководителей компаний.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Лекция 1. Сущность, задачи и особенности конфиденциального делопроизводства и защиты коммерческой тайны

Лекция 2. Меры по обеспечению защиты коммерческой тайны

Лекция 3. Организация конфиденциального делопроизводства

Лекция 4. Определение состава конфиденциальных документов

Лекция 5. Понятия и принципы организации конфиденциального документооборота

Лекция 6. Патентование бизнес-методов

Лекция 7. Коммерческая тайна компании

Лекция 8. Свойства коммерческой тайны

Лекция 9. Создание защищенной системы

Лекция 10. Категорирование конфиденциальной информации

Лекция 11. Действующее информационное законодательство

Лекция 12. Каналы утечки сведений составляющих коммерческую тайну предприятия

Лекция 13. Мероприятия по защите коммерческой тайны предприятия

Лекция 14. Методика выделения сведений составляющих коммерческую тайну

Лекция 15. Разработка системы защиты конфиденциальной информации

Лекция 16. Система доступа к сведениям, составляющим коммерческую тайну предприятия

Лекция 17. Создание комплексной системы защиты конфиденциальной информации

Лекция 18. Этические проблемы ведения деловой разведки

Заключение

Приложение 1. Анализ системы конфиденциального делопроизводства в организации ОАО «Газпром-нефть»

Приложение 2. Пример приказа об организации работы по защите конфиденциальной информации (компания ОАО «ФСК ЕЭС»)

Литература

Введение

В русском языке общепринято, что слово «конфиденциальный» означает «не подлежащий оглашению, секретный».

Конфиденциальное делопроизводство распространяется на документы, которые содержат в себе сведения, составляющие коммерческую и служебную тайну. Коммерческая тайна прямо связана с коммерческой деятельностью, является необходимым условием ее существования.

Синонимом коммерческой деятельности является предпринимательская деятельность. Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, предпринимательская деятельность – это «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном порядке». Следовательно, коммерческими предприятиями являются те, для которых извлечение прибыли является основной целью деятельности. Ими могут быть как частные, так и государственные, а также муниципальные предприятия.

Предпринимательскую деятельность могут осуществлять и некоммерческие предприятия, т.е. такие, которые в качестве основной цели имеют не извлечение прибыли, а достижение общественных благ: социальных, культурных, образовательных, здравоохранительных, благотворительных и др. Однако такие предприятия могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям. Отличительным признаком коммерческой деятельности является соизмерение затрат и результатов работы, получение максимальной прибыли.

Еще одной отличительной особенностью коммерческой деятельности является то, что она, как правило, осуществляется в условиях конкуренции, соперничества, борьбы предприятий за получение выгод, преимуществ по сравнению с предприятиями аналогичного профиля.

Коммерческая деятельность может осуществляться и при отсутствии конкурентов, при монопольном положении предприятия в той или другой сфере деятельности, однако это, скорее, исключение, чем правило. Правилом же является то, что конкурентная борьба – спутник коммерческой деятельности и условие выживания коммерческих предприятий. Отсюда – стремление сохранить в секрете от конкурентов (соперников) те приемы и особенности своей деятельности, которые обеспечивают преимущество над ними, отсюда и стремление конкурентов выявить эти секреты, чтобы использовать их в своих интересах.

Получение, использование, разглашение таких секретов без согласия их владельцев отнесены законодательством к одной из форм недобросовестной конкуренции, называемой промышленным шпионажем. Защищаемые секреты коммерческой деятельности получили название коммерческой тайны.

Информация, составляющая коммерческую тайну, – научно-техническая,

технологическая, коммерческая, организационная или иная используемая в экономической деятельности информация, в том числе ноу-хау, которая обладает действительной или потенциальной коммерческой ценностью в силу ее неизвестности третьим лицам, которые могли бы получить выгоду от ее разглашения или использования, к которой нет свободного доступа на законном основании и по отношению к которой принимаются адекватные ее ценности правовые, организационные, технические или иные меры охраны.

В свою очередь служебная тайна – это вид тайны, включающий полученную федеральными и муниципальными органами власти информацию, составляющую коммерческую тайну других субъектов, а также устанавливаемую и защищаемую органами власти и предприятиями собственную информацию, доступ к которой ограничивается служебной необходимостью.

Таким образом, коротко можно охарактеризовать коммерческую тайну как совокупность не являющихся государственной тайной сведений, представляющих действительную или потенциальную ценность для субъекта предпринимательства, разглашение которых может нанести ему ущерб и, в отношении которых приняты надлежащие меры по сохранению конфиденциальности.

Как видно из вышеуказанного определения одним из основных признаков сведений, составляющих коммерческую тайну, является то, что в отношении этих сведений приняты меры по обеспечению конфиденциальности. Только при соблюдении этих условий может наступить предусмотренная законодательством дисциплинарная, материальная, административная и уголовная ответственность.

Исходя из этого положения, даже если сведения связаны с производством, технологией, управлением, финансовой и другой деятельностью вашего предприятия и их разглашение может нанести вам ущерб, но в отношении них вы не предприняли меры по сохранению тайны, то вы не можете рассчитывать на их правовую защиту. И, таким образом, лица, незаконно завладевшие вашей коммерческой тайной, не будут нести никакой юридической ответственности. И это, в принципе, справедливо, почему государство должно защищать ваши тайны, если вы сами не предпринимаете никаких мер по их защите? Вот почему необходимо на каждом предприятии с самого начала его деятельности разработать систему по обеспечению сохранности коммерческой тайны.

Организация и технология конфиденциального делопроизводства не регламентированы государственными нормативными актами. Их должен определять обладатель конфиденциальных документов, учитывая специфику деятельности предприятия. Однако при этом ему необходимую руководствоваться определенными нормами и правилами работы с конфиденциальными документами, обеспечивающими нужный уровень функционирования предприятия, сохранность документов и конфиденциальность содержащейся в них информации.

Нужно помнить, что чем быстрее эти меры будут разработаны, тем быстрее сведения, составляющие коммерческую тайну вашего предприятия, подпадут под правовую защиту. Этим вы обезопасите себя от недобросовестной конкуренции со стороны ваших конкурентов.

ЛЕКЦИЯ 1.
СУЩНОСТЬ, ЗАДАЧИ И ОСОБЕННОСТИ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА И ЗАЩИТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ

По уровню доступности документы подразделяются на две категории:

- общедоступные;
- с ограниченным доступом.

Общедоступными являются открытые документы. К документам с ограниченным доступом относятся документы, работа с которыми может производиться по специальному разрешению уполномоченных на то лиц. Документирование открытой информации и организация работы с открытыми документами входят в сферу действия открытого делопроизводства. Документы с ограниченным доступом относятся к сфере деятельности не одного, а нескольких типов делопроизводства, в зависимости от того, к какому виду тайны относится содержащаяся в документах информация. Нормативными документами установлено шесть видов тайны:

- государственная;
- коммерческая;
- служебная;
- личная;
- семейная;
- профессиональная.

Документы, содержащие государственную тайну, относятся к сфере секретного делопроизводства. Документы, содержащие личную и различные подвиды профессиональной тайны, являются предметом соответствующих типов специального делопроизводства.

Конфиденциальное делопроизводство, как уже было отмечено, распространяется на документы, содержащие коммерческую и служебную тайну. При этом к документам, составляющим служебную тайну, отнесены только документы с грифом «Для служебного пользования», т.к. документы, содержащие коммерческую тайну других субъектов, должны обрабатываться и защищаться в режиме коммерческой тайны. Объединение конфиденциальных документов, содержащих коммерческую и служебную тайну, одним делопроизводством обусловлено тем, что эти документы почти полностью идентичны по технологическим процедурам составления, обработки, обращения, хранения и защиты.

Доступ к коммерческой тайне имеют работники, круг которых определен субъектом предпринимательства. Государственные контролирующие и правоохранительные

органы в соответствии с полномочиями, предоставленными им законодательством по контролю и надзору, имеют право, в пределах своей компетенции, на основании письменного заявления знакомиться со сведениями, являющимися коммерческой тайной и составлять соответствующие акты изъятия документов, свидетельствующих о нарушении законодательства. При этом должностные лица этих органов несут предусмотренную законодательством ответственность за разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну хозяйствующего субъекта.

Важным моментом является то, что иные органы и организации, в том числе средства массовой информации, правом истребования у хозяйствующего субъекта сведений, составляющих коммерческую тайну, не обладают.

Итак, какого рода сведения составляют коммерческую тайну? Вот лишь примерный список тех, которые содержат такие сведения:

- Производство;
- Управление;
- Планы;
- Финансы;
- Рынок;
- Партнеры;
- Переговоры;
- Контракты;
- Цены;
- Торги, аукционы;
- Наука и техника;
- Технология;
- Совещание;
- Безопасность.

Каждая из этих тем, в зависимости от специфики конкретного предприятия, может содержать различную информацию. В каждом случае эти сведения определяются индивидуально.

Важно, при определении объектов, которые составляют вашу коммерческую тайну, не включить в их список объектов, которые не могут составлять коммерческую тайну в соответствии с законодательством.

К объектам коммерческой тайны не могут относиться:

- учредительные документы, а также документы, дающие право на занятие предпринимательской деятельностью и отдельными видами хозяйственной деятельности, подлежащей лицензированию;

- сведения по утвержденным формам статистической отчетности, а также отчетности о финансово-экономической деятельности и иные данные, необходимые для проверки правильности исчисления и уплаты налогов и других обязательных платежей;

- документы об уплате налогов и других обязательных платежей;

- документы, удостоверяющие платежеспособность;

- сведения о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест;

- сведения о загрязнении окружающей среды, нарушении антимонопольного законодательства, несоблюдении правил охраны труда, реализации продукции, причиняющей вред здоровью потребителей, а также о других нарушениях законодательства и размерах причиненного при этом ущерба.

Конфиденциальное делопроизводство следует определять как деятельность, обеспечивающую документирование конфиденциальной информации, организацию работы с конфиденциальными документами и защиту содержащейся в них информации. При этом под документированием информации понимается процесс подготовки и изготовления документов, под организацией работы с документами – их учет, размножение, прохождение, исполнение, отправление, классификация, систематизация, подготовка для архивного хранения, уничтожение, режим хранения и обращения, проверки наличия.

По сфере деятельности открытое делопроизводство распространяется на управленческие действия и включает в основном управленческие документы. Конфиденциальное делопроизводство в силу условий работы с конфиденциальными документами распространяется как на управленческую, так и на различные виды производственной деятельности, включает не только управленческие, но и научно-технические документы (научно-исследовательские, проектные, конструкторские, технологические и др.). Кроме того, конфиденциальное делопроизводство распространяется не только на официальные документы, но и на их проекты, различные рабочие записи, не имеющие всех необходимых реквизитов, но содержащие информацию, подлежащую защите.

По видам работ конфиденциальное делопроизводство отличается от открытого, с одной стороны, большим их количеством, с другой – содержанием и технологией выполнения многих видов.

Помимо этого, третья составляющая конфиденциального делопроизводства – защита содержащейся в конфиденциальных документах информации - вообще не предусмотрена в определении открытого делопроизводства, хотя определяемая собственником часть открытой информации должна защищаться от утраты. Конфиденциальная информация должна защищаться и от утраты, и от утечки.

Термин «утечка конфиденциальной информации», вероятно, не самый благозвучный, однако он более емко, чем другие термины, отражает суть явления, к тому же он давно уже закрепился в научной литературе и нормативных документах. Утечка конфиденциальной информации представляет собой неправомерный, т.е. неразрешенный выход такой информации за пределы защищаемой зоны ее

функционирования или установленного круга лиц, имеющих право работать с ней, если этот выход привел к получению информации (ознакомлению с ней) лицами, не имеющими к ней санкционированного доступа, независимо от того, работают или не работают такие лица на данном предприятии обусловлены уязвимостью информации.

Уязвимость информации следует понимать как ее доступность для дестабилизирующих воздействий, т.е. таких воздействий, которые нарушают установленный статус информации. Нарушение статуса любой документированной информации включается в нарушении ее физической сохранности (вообще либо у данного собственника в полном или частичном объеме), логической структуры и содержания, доступности для правомочных пользователей. Нарушение статуса конфиденциальной документированной информации дополнительно включает нарушение ее конфиденциальности (закрытости для посторонних лиц).

Уязвимость документированной информации – понятие собирательное. Она не существует вообще, а проявляется в различных формах. К таким формам, выражающим результаты дестабилизирующего воздействия на информацию, относятся (в скобках указаны существующие варианты названий форм):

- хищение носителя информации или отображенной в нем информации (кража);
- потеря носителя информации (утеря);
- несанкционированное уничтожение носителя информации или отображенной в нем информации (разрушение);
- искажение информации (несанкционированное изменение, несанкционированная модификация, подделка, фальсификация);
- блокирование информации;
- разглашение информации (распространение, раскрытие).

Термин «разрушение» употребляется главным образом применительно к информации на машинных носителях.

Существующие варианты названий: модификация, подделка, фальсификация – не совсем адекватны термину «искажение», они имеют нюансы, однако суть их одна и та же – несанкционированное частичное и полное изменение состава первоначальной информации.

Блокирование информации в данном контексте означает блокирование доступа к ней правомочных пользователей, а не злоумышленников.

Разглашение информации является формой проявления уязвимости только конфиденциальной информации.

Та или иная форма уязвимости документированной информации может реализоваться в результате преднамеренного или случайного дестабилизирующего воздействия различными способами на носитель информации или на саму информацию со стороны источников воздействий. Такими источниками могут быть люди, технические средства обработки передачи информации, средства связи, стихийные бедствия и др. Способами дестабилизирующего воздействия на

информацию являются копирование (фотографирование), записывание, передача, съем, заражение программ обработки информации вирусом, нарушение технологии обработки и хранения информации, вывод (или выход) из строя и нарушение режима работы технических средств обработки и передачи информации, физическое воздействие на информацию и др.

Реализация форм проявления уязвимости документированной информации приводит или может привести к двум видам уязвимости:

- утрате информации;
- утечке информации.

К утрате документированной информации приводят хищение и потеря носителей информации, несанкционированное уничтожение носителей информации или только отображенной в них информации, искажение и блокирование информации. Утрата может быть полной или частичной, безвозвратной или временной (при блокировании информации), но в любом случае она наносит ущерб собственнику информации.

К утечке конфиденциальной документированной информации приводит ее разглашение. В литературе и даже в нормативных документах термин «утечка конфиденциальной информации» нередко заменяется или отождествляется с терминами; «разглашение конфиденциальной информации», «распространение конфиденциальной информации». Такой подход не является правомерным.

Разглашение или распространение конфиденциальной информации означают несанкционированное доведение ее до потребителей, не имеющих права доступа к ней. При этом такое доведение должно осуществляться кем-то, исходить от кого-то. Утечка происходит при разглашении (несанкционированном распространении) конфиденциальной информации, но не сводится только к нему. Утечка может произойти и в результате потери носителя конфиденциальной документированной информации, а также хищения носителя информации либо отображенной в нем информации при сохранности носителя у его собственника (владельца). «Может произойти» не означает, что произойдет. Потерянный носитель может попасть в чужие руки, а может быть и «прихвачен» мусороуборочной машиной и уничтожен в установленном для мусора порядке. В последнем случае утечки конфиденциальной информации не происходит.

Хищение конфиденциальной документированной информации также не всегда связано с получением ее лицами, не имеющими к ней доступа. Имелось немало случаев, когда хищение носителей конфиденциальной информации осуществлялось у коллег по работе допущенными к этой информации лицами с целью «подсидки», причинения вреда коллеге. Такие носители, как правило, уничтожались лицами, похитившими их.

Но в любом случае потеря и хищение конфиденциальной информации если и не приводят к ее утечке, то всегда создают угрозу утечки. Поэтому можно сказать, что к утечке конфиденциальной информации приводит ее разглашение, и могут привести хищение и потеря. Сложность состоит в том, что зачастую невозможно определить, во-первых, сам факт разглашения или хищения конфиденциальности информации при сохранности носителя информации у ее собственника (владельца), во-вторых, попала ли информация вследствие ее хищения или потери посторонним лицам.

Суммируя соотношение форм и видов уязвимости защищаемой информации, можно констатировать:

1. Формы проявления уязвимости информации выражают результаты дестабилизирующего, воздействия на информацию, а виды уязвимости -конечный суммарный итог реализации форм проявления уязвимости.

2. Утрата информации включает в себя, по сравнению с утечкой, большее число форм проявления уязвимости информации, но она не поглощает утечку, т.к. не все формы проявления уязвимости информации, которые приводят или могут привести к утечке, совпадают с формами, приводящими к утрате.

3. Наиболее опасными формами проявления уязвимости конфиденциальной документированной информации являются потеря, хищение и разглашение – первые две одновременно могут привести и к утрате, и к утечке информации, вторая (хищение информации при сохранности носителя) и третья могут не обнаружиться, со всеми вытекающими из этого последствиями.

4. Неправомерно отождествлять, как это нередко делается в научной литературе и нормативных документах, включая законы, виды и отдельные формы проявления уязвимости информации (утрата = потеря, утрата = хищение, утечка = разглашение (распространение)), а также формы проявления уязвимости информации и способы дестабилизирующего воздействия на нее.

5. Необходимо уделять одинаковое внимание предотвращению как утраты защищаемой документированной информации, так и ее утечки, т.к. ущерб собственнику информации наносится в любом случае.

Защита конфиденциальной документированной информации от утраты и утечки осуществляется в определенной мере в рамках и первой, второй составляющих конфиденциального делопроизводства, т.к. она взаимоувязана, «переплетена» с ними: документирование конфиденциальной информации и организация работы с конфиденциальными документами должны производиться в условиях обеспечения их защиты, и вместе с тем многие вопросы защиты решаются в ходе и путем осуществления систематических операций по учету и обработке документов. Однако защитные мероприятия охватывают не только сами документы, но и другие объекты, так или иначе связанные с защищаемыми документами (помещения, технические средства обработки и передачи информации и др.)

Поэтому в определении конфиденциального делопроизводства защита документированной информации выделена в самостоятельную составляющую.

Конфиденциальное делопроизводство шире открытого и по своим задачам. Если задачей открытого делопроизводства является документационное обеспечение управленческой деятельности, то конфиденциальное делопроизводство должно осуществлять решение двух задач:

1) документационное обеспечение всех видов конфиденциальной деятельности;

2) защита документированной информации, образующейся в процессе конфиденциальной деятельности.

Первая задача имеет своей целью организацию и бесперебойное функционирование

конфиденциальной деятельности в сфере любого вида производства и управления. Это требует от делопроизводства обеспечения нужд конфиденциальной деятельности полной, своевременной и достоверной документной информацией, организации исполнения и использования документов.

Полноту документной информации характеризует ее объем, который, с одной стороны, должен быть достаточным для принятия управленческих решений и выполнения производственных заданий, с другой стороны, являться действительно необходимым, не содержащим избыточной, не нужной для деятельности предприятия информации.

Достоверность документной информации заключается, во-первых, в ее соответствии объективному состоянию того или другого вопроса и, во-вторых, в ее юридической силе, характеризующейся наличием и правильностью оформления соответствующих реквизитов.

Своевременность документной информации означает, что за время обработки и передачи информации не изменилось состояние вопроса, к которому она относится.

Организация исполнения документов включает в себя и оперативное доведение их до исполнителей, и обеспечение своевременного и качественного решения содержащихся в документах вопросов.

Организация использования документов состоит в обеспечении как текущего, оперативного, так и последующего, ретроспективного использования документной информации.

Вторая задача имеет своей целью обеспечение сохранности и конфиденциальности документированной информации, что требует создания и поддержания специальных условий хранения, обработки и обращения документов, гарантирующих надежную защиту, как самих документов, так и содержащейся в них информации. Сущность конфиденциального делопроизводства обусловливает его организационные и технологические особенности, к числу основных из которых относятся:

- письменное нормативное закрепление общей технологии документирования, организации работы с документами и их защиты;

- жесткое регламентирование состава издаваемых документов и содержащейся в них информации, в том числе на стадии подготовки черновиков и проектов документов;

- обязательный поэкземплярный и полистный учет всех, без исключения, документов, проектов и черновиков;

- максимально необходимая полнота регистрационных данных о каждом документе;

- фиксация прохождения и местонахождения каждого документа;

- проведение систематических проверок наличия документов;

- разрешительная система доступа к документам и делам, обеспечивающая правомерное и санкционированное ознакомление с ними;

- жесткие требования к условиям хранения документов и обращения с ними, которые должны обеспечивать сохранность и конфиденциальность документированной информации;

- регламентация обязанностей лиц, допущенных к работе с конфиденциальной документированной информацией, к ее защите;

- персональная и обязательная ответственность за учет, сохранность документов и порядок обращения с ними.

Особенностью конфиденциального делопроизводства является и своеобразное переплетение некоторых функций, которые на первый взгляд как бы взаимоисключают друг друга. В частности, функциями по реализации задачи документационного обеспечения конфиденциальной деятельности являются создание документов, необходимых и достаточных для такой деятельности, предоставление каждому пользователю всех документов, требующихся для выполнения должностных обязанностей, параллельными им функциями по реализации задачи защиты конфиденциальной информации – предотвращение необоснованного издания и рассылки документов, исключение необоснованного ознакомления с документами.

На самом деле применительно к документированию это означает, что конфиденциальная деятельность должна обеспечиваться минимальным количеством документов при сохранении полноты и достоверности информации, применительно к организации документооборота – предоставление пользователям всех необходимых документов, но только тех, которые действительно требуются для выполнения должностных обязанностей.

Особенности конфиденциального делопроизводства одновременно выступают и в качестве требований к нему.

ЛЕКЦИЯ 2.
МЕРЫ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЗАЩИТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ

Меры по обеспечению защиты коммерческой тайны условно можно классифицировать на внутренние и внешние, которые в свою очередь делятся на правовые, организационные, технические и психологические. Некоторые источники выделяют еще одну – страховую, т.е. страхование коммерческой тайны от ее разглашения. Однако в наших условиях такой метод защиты представляется нам малореальным. Кроме того, очень тяжело определить реальную стоимость принадлежащей предприятию коммерческой тайны. Меры по обеспечению защиты коммерческой тайны предприятия показаны на рисунке 1.

Рис. 1. Меры по обеспечению защиты коммерческой тайны предприятия

Действие внутренних мер по обеспечению конфиденциальности в основном направлено на рабочий персонал вашего предприятия. Работники хозяйствующего субъекта, имеющие доступ к сведениям, составляющим коммерческую тайну, обязуются:

- сохранять коммерческую тайну, которая станет им известна по работе, и не

разглашать ее без разрешения, выданного в установленном порядке, при условии, что сведения, составляющие коммерческую тайну, не были известны им ранее либо не были получены ими от третьего лица без обязательства соблюдать в отношении их конфиденциальность;

- выполнять требования инструкций, положений, приказов по обеспечению сохранности коммерческой тайны;

- в случае попытки посторонних лиц получить от них сведения, составляющие коммерческую тайну, немедленно сообщить об этом соответствующему должностному лицу или в соответствующее подразделение хозяйствующего субъекта;

- сохранять коммерческую тайну хозяйствующих субъектов, с которыми имеются деловые отношения;

- не использовать знание коммерческой тайны для занятий деятельностью, которая в качестве конкурентного действия может нанести ущерб хозяйствующему субъекту;

- в случае увольнения передать все носители информации, составляющие коммерческую тайну (рукописи, черновики, документы, чертежи, диски, «флешки», дискеты, распечатки на принтерах, кино-, фотопленки, модели, материалы и др.), которые находились в их распоряжении, соответствующему должностному лицу или в соответствующее подразделение хозяйствующего субъекта.

Данные обязательства даются в письменной форме при заключении трудового или иного договора либо в процессе его исполнения.

Внешние меры по обеспечению конфиденциальности коммерческой тайны необходимы при осуществлении вами торгово-экономических, научно-технических, валютно-финансовых и других деловых связей, в том числе с иностранными партнерами. Для этого договаривающиеся стороны специально оговаривают характер, состав сведений, составляющих коммерческую тайну, а так же взаимные обязательства по обеспечению её сохранности в соответствии с законодательством. Однако нужно помнить, что при заключении договора с иностранными партнерами условия конфиденциальности деятельности должны соответствовать законодательству страны, где заключается договор, если иное не предусмотрено межгосударственными соглашениями. В данном случае применяется принцип, сформулированный еще в римском праве – «locus regit actum».

Locus regit actum (место руководит актом) – начало частного международного права, в силу которого внешние формы и обряды совершения актов (договоров, завещаний, браков) определяются законами факультативно того места, где они совершены.

Правовые меры обеспечения сохранности коммерческой тайны являются первоочередными, т.к. они призваны обеспечить эффективное функционирование остальных мер обеспечения конфиденциальности информации. С этой точки зрения правовые меры являются первичными по отношению к остальным мерам.

Первым шагом по реализации правовых мер является принятие на предприятии Положения (Инструкции) по обеспечению сохранности коммерческой тайны, в которых определяются:

- состав и объем сведений, составляющих коммерческую тайну;

- порядок присвоения грифа «Секрет предприятия» сведениям, работам и изделиям и его снятия;

- процедура допуска работников хозяйствующего субъекта, а также лиц, привлекаемых к его деятельности, к сведениям, составляющим коммерческую тайну;

- порядок использования, учета, хранения и маркировки документов и иных носителей информации, изделий, сведения о которых составляют коммерческую тайну;

- организация контроля за порядком использования сведений, составляющих коммерческую тайну;

- процедура принятия взаимных обязательств хозяйствующими субъектами по сохранению коммерческой тайны при заключении договоров о проведении каких-либо совместных действий;

- порядок применения предусмотренных законодательством мер дисциплинарного и материального воздействия на работников, разгласивших коммерческую тайну;

- возложение ответственности за обеспечение сохранности коммерческой тайны на должностное лицо хозяйствующего субъекта.

После принятия Положения можно приступать к разработке организационных мер обеспечения конфиденциальности вашей коммерческой тайны.

Одним из наиболее важнейших вопросов, требующих разрешения является вопрос, кто будет осуществлять все перечисленные меры по защите. Естественно, исполнение этих обязанностей должно быть поручено специалистам, обладающим необходимыми теоретическими и практическими знаниями. Не рекомендуется использование для этих целей услуг частных охранных и детективных агентств, так как: во-первых, перед ними стоят несколько иные задачи (физическая охрана и техническая безопасность объекта), а, во-вторых, вряд ли здравомыслящий бизнесмен разрешит доступ к своей коммерческой тайне посторонним лицам, пусть даже представляющим охранное агентство.

Для обеспечения защиты коммерческой тайны на крупных хозяйствующих объектах могут создаваться специальные режимно-секретные подразделения, функции, полномочия которых отражаются в соответствующих инструкциях, положениях, приказах.

Такие подразделения должны быть созданы не только на крупных объектах, но и на всех остальных, занимающихся коммерческой деятельностью. На любом предприятии имеются сведения, подлежащие защите, разница только в объеме мер защиты. Если на крупных хозяйствующих объектах, таких как банки, финансовые корпорации, заводы, специализированное подразделение представлено в виде разветвленной, отлично материально и технически оснащенной структуры, в которой может работать несколько десятков сотрудников, то на средних и малых предприятиях такое подразделение может быть представлено в виде нескольких ответственных сотрудников. В крайнем случае, если предприятие не может себе позволить содержать

таких сотрудников в своем штате, то следует прибегнуть к услугам консультантов по вопросам безопасности и защиты информации. Они помогут разработать необходимую систему защиты, а также решить возникающие в ходе практической деятельности вопросы.

ЛЕКЦИЯ 3.
ОРГАНИЗАЦИЯ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Организация конфиденциального делопроизводства означает создание необходимых условий для изготовления и получения конфиденциальных документов, организации работы с ними и предотвращения утраты и утечки документированной конфиденциальной информации.

Организация конфиденциального делопроизводства включает создание подразделения, обеспечивающего изготовление, учет, хранение, обработку и использование конфиденциальных документов, установление его статуса, структуры, численного и должностного состава, разработку положения о подразделении и должностных инструкций сотрудников, выделение для подразделения служебного помещения, обеспечение необходимых условий труда, разработку или приобретение нормативных документов и методической литературы по организации и ведению конфиденциального делопроизводства, создание постоянно действующей экспертной комиссии, оформление допуска сотрудников к коммерческой и служебной тайне и обучение их правилам работы с конфиденциальными документами.

Конфиденциальное делопроизводство в силу небольшого по сравнению с открытым делопроизводством объема документов и в целях обеспечения условий для сохранности и конфиденциальности документов должно быть централизованным, т.е. сосредоточенным в едином подразделении предприятия. Подразделение конфиденциального делопроизводства может быть самостоятельным структурным подразделением предприятия, подчиненным непосредственно руководителю предприятия, или входить в состав других подразделений, как правило, осуществляющих защиту конфиденциальной информации: службу безопасности, службу защиты информации и др. В «Положении о порядке обращения со служебной информацией ограниченного распространения» сказано: «Прием и учет (регистрация) документов, содержащих служебную информацию ограниченного распространения, осуществляются, как правило, структурными подразделениями, которым поручен прием и учет несекретной документации», однако это целесообразно лишь при незначительном объеме таких документов и при отсутствии документов, содержащих коммерческую тайну.

Наименование подразделения конфиденциального делопроизводства, статус и при необходимости структуру определяет руководитель предприятия, исходя из объема конфиденциального делопроизводства и общей структуры предприятия.

Подразделение конфиденциального делопроизводства является составной частью системы защиты коммерческой и служебной тайны, органом, осуществляющим, координирующим и контролирующим работу с конфиденциальными документами. Оно должно рассматриваться как структурное подразделение, непосредственно участвующее в основной деятельности предприятия. Численный состав сотрудников подразделения конфиденциального делопроизводства должен определяться объемом выполняемой работы с учетом норм времени на ее выполнение.

Должностной состав сотрудников подразделения конфиденциального делопроизводства должен определяться характером и сложностью выполняемой работы. Для более многообразной и более сложной работы следует устанавливать и более высокие должности.

При незначительном объеме конфиденциального делопроизводства специальное подразделение конфиденциального делопроизводства может не создаваться. В этом случае издание, обработка и хранение конфиденциальных документов возлагается на специально назначенных приказом руководителя предприятия нескольких либо одного сотрудников других подразделений, как правило, службы безопасности или, как было сказано, службы открытого делопроизводства, если документы содержат сведения, составляющие только служебную тайну. На этих лиц распространяются все задачи, функции, права и ответственность, возлагаемые на подразделение конфиденциального делопроизводства.

Если ведение конфиденциального делопроизводства возложено на одного сотрудника, то для выполнения отдельных делопроизводственных операций, в которых требуется участие двух лиц (проверки наличия, уничтожение документов), необходимо привлекать (лучше на постоянной основе) второго сотрудника данного или другого подразделения, имеющего доступ к этим документам. Такое привлечение оформляется приказом по предприятию. Следует подчеркнуть, что в целях более надежного обеспечения сохранности и конфиденциальности документов на подразделение конфиденциального делопроизводства или на специально выделенных для ведения конфиденциального делопроизводства сотрудников должны быть возложены все операции по печатанию, учету, размножению, хранению, передаче, отправлению, систематизации, проверке наличия и уничтожению конфиденциальных документов. Функции исполнителей и пользователей конфиденциальных документов в сфере изготовления и обработки документов ограничиваются подготовкой документов и их исполнением. Допустимо и печатание документов исполнителями, если оно осуществляется в специально предназначенном для этого помещении подразделения конфиденциального делопроизводства.

Основные задачи и функции подразделения конфиденциального делопроизводства, а также права и ответственность его руководителя должны быть закреплены в положении о подразделении, а обязанности, права, ответственность сотрудников подразделения конфиденциального делопроизводства или специально назначенных для ведения конфиденциального делопроизводства лиц - в должностных инструкциях, разрабатываемых на конкретные должности. В должностных инструкциях устанавливаются и квалификационные требования к сотрудникам - образование и стаж работы на аналогичной должности. Положение о подразделении конфиденциального делопроизводства и должностные инструкции сотрудников являются организационно-правовыми документами, регламентирующими статус подразделения в целом и каждого из его сотрудников.

При определении задач и функций подразделения конфиденциального делопроизводства необходимо исходить из того, что оно должно не только организовывать и осуществлять документационное обеспечение конфиденциальной управленческой и производственной деятельности предприятия, но и участвовать во всех мероприятиях по предотвращению утраты конфиденциальных документов и утечки содержащейся в них информации. Это участие не ограничивается разработкой

и осуществлением соответствующих мероприятий только в рамках подразделения конфиденциального делопроизводства. Утрата и утечка конфиденциальной информации в большинстве случаев происходят по вине исполнителей и пользователей конфиденциальных документов, нарушающих по разным причинам правила обращения с такими документами. Поэтому значительная часть функций подразделения конфиденциального делопроизводства связана с обучением исполнителей и пользователей прав работы с конфиденциальными документами и осуществлением контроля за их выполнением. Этим обусловлены и соответствующие права подразделения конфиденциального делопроизводства, в том числе такие, участие в подборе кадров для работы с конфиденциальной информацией, внесение предложений об отстранении от конфиденциальных работ, поощрении и привлечении к ответственности исполнителей и пользователей конфиденциальных документов, участие в проведении расследований по фактам утраты и утечки конфиденциальной информации.

При разработке должностных инструкций следует учитывать, во-первых, необходимость специализации сотрудников по отдельным видам работ, что ускоряет их выполнение и повышает качество, и, во-вторых, нормативы времени на работы с тем, чтобы все сотрудники были загружены равномерно в соответствии с должностью, и не было перезагруженности, которая отрицательно сказывается на качестве работы. При установлении квалификационных требований к должностям необходимо иметь в виду сложность выполнения некоторых видов работ, требующих специальной подготовки. На соответствующие таким работам должности следует назначать специалистов с высшим образованием в области защиты информации. В соответствии с законодательством сотрудники подразделения конфиденциального делопроизводства несут дисциплинарную, административную либо гражданско-правовую ответственность за утрату конфиденциальных документов или разглашение содержащейся в них информации, поэтому в должностных инструкциях должна быть установлена персональная ответственность сотрудников за сохранность конфиденциальных документов и содержащейся в них информации. В случаях особой конфиденциальности документов назначение сотрудников на соответствующие должности в подразделение конфиденциального делопроизводства целесообразно осуществлять после проведения в отношении их полномочными органами проверочных мероприятий при письменном согласии на это сотрудников.

Все сотрудники, принимаемые на работу в подразделение конфиденциального делопроизводства, а также при отсутствии подразделения, специально назначенные для ведения конфиденциального делопроизводства лица должны дать письменное обязательство по соблюдению режима конфиденциальности. Это обязательство фиксируется в трудовом договоре (контракте) или специальном соглашении. Сотрудники могут допускаться к работе только после изучения в части, их касающейся, требований действующих на предприятии нормативно-методических документов по вопросам организации и ведения конфиденциального делопроизводства, обеспечения режима конфиденциальности проводимых работ и проверки знаний этих требований соответствующим руководителем.

Подразделение конфиденциального делопроизводства должно быть обеспечено служебным помещением (при необходимости - несколькими помещениями) для хранения конфиденциальных документов и работы сотрудников подразделения, а также помещением для исполнителей, если работа с конфиденциальными

документами не разрешена в служебных комнатах исполнителей.

Важной составной частью организации конфиденциального делопроизводства является создание постоянно действующей экспертной комиссии (ПДЭК). Задачами такой комиссии должны быть:

- разработка перечней сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну;

- разработка перечней издаваемых предприятием конфиденциальных документов;

- снижение или снятие степени конфиденциальности сведений и грифа конфиденциальности документов;

- разработка Положения о системе доступа к конфиденциальным документам;

- экспертиза ценности конфиденциальных документов с целью установления сроков их хранения и отбора документов на основе этих сроков для архивного хранения и уничтожения;

- проведение аналитической работы по предотвращению утечки и утраты конфиденциальной информации.

Учитывая важность задач ПДЭК, в ее состав следует включать высококвалифицированных сотрудников, в первую очередь руководителей подразделений, имеющих доступ к конфиденциальной информации. Кроме того, в состав комиссии должны входить руководитель службы безопасности предприятия и руководитель подразделения конфиденциального делопроизводства, а также руководитель архива предприятия (при наличии архива). Председателем комиссии необходимо назначать одного из заместителей руководителя предприятия, допущенного ко всем конфиденциальным документам. ПДЭК создается приказом руководителя предприятия и должна работать на постоянной основе с заменой в необходимых случаях отдельных ее членов. Задачи, функции и порядок работы комиссии определяются положением о ней. На ПДЭК может быть возложено и проведение экспертизы ценности открытых документов с тем, чтобы она могла оценивать значение документов, образующихся в деятельности предприятия, в их совокупности и таким образом более правильно определять сроки их хранения. Сотрудники, работающие с конфиденциальными документами, должны иметь допуск к соответствующим видам тайны.

Допуск сотрудников предприятия к коммерческой и служебной тайне осуществляется с их согласия и предусматривает:

- принятие сотрудниками обязательств по соблюдению установленного на предприятии режима соответствующего вида тайны, которые закрепляются в трудовом договоре (контракте) или специальном соглашении;

- ознакомление сотрудников с положениями законодательства, предусматривающими ответственность за нарушение конфиденциальности;

- ознакомление сотрудников с перечнями сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну предприятия, и к которым сотрудники имеют право доступа.

Порядок изготовления конфиденциальных документов, режим обращения с ними требуют определенных знаний, которые должны быть приобретены до начала работы с документами и постоянно пополняться. С этой целью необходимо организовывать различные формы обучения сотрудников: техническую учебу, семинары, самостоятельную подготовку со сдачей зачетов и др.

ЛЕКЦИЯ 4.
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВА КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Одной из особенностей конфиденциального делопроизводства является жесткое регламентирование состава издаваемых документов. Обусловлено это тем, что документ является потенциально существующим источником утечки содержащейся в нем информации, т.е. попадания ее в руки тех, кому она не предназначена. Поэтому конфиденциальные документы должны издаваться только при действительной необходимости в письменном удостоверении наличия и содержания управленческих, производственных и иных действий. При этом решение задач конфиденциальной деятельности должно обеспечиваться минимальным количеством документов при сохранении полноты необходимой информации.

Но установление состава издаваемых конфиденциальных документов направлено не только на предотвращение необоснованного их издания и на исключение избыточной конфиденциальной информации, но определение количества их экземпляров, адресатов, которым они должны направляться, т.к. не вызванная действительной необходимостью рассылка конфиденциальных документов также приводит к утечке информации. На стадии определения состава издаваемых документов решается вопрос и о придании им необходимой юридической силы путем установления должностных лиц, которые должны визировать, подписывать и утверждать тот или другой документ. В конечном итоге регламентация состава издаваемых конфиденциальных документов преследует цель не только исключения необоснованного, но и неконтролируемого их издания. Состав документированной конфиденциальной информации зависит от компетенции и функции предприятия, характера его деятельности, взаимосвязей с другими предприятиями, порядка разрешения вопросов. Такой состав закрепляется перечнями издаваемых предприятием конфиденциальных документов, раздельно по документам, отнесенных к коммерческой тайне, и документам, отнесенным к служебной тайне. Но эти перечни должны разрабатываться на основе и в рамках перечней сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну. Вызвано это тем, что по существующим нормам сначала определяются сведения, составляющие тот или другой вид тайны. Эти сведения могут быть зафиксированы как в документах, так и в других носителях: памяти человека, базе данных ЭВМ, выпускаемой продукции, технологических процессах, физических полях и др. Поэтому только после определения состава всех конфиденциальных сведений можно установить те из них, которые должны документироваться. Таким образом, определение состава издаваемых конфиденциальных документов должно начинаться с разработки перечней сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну. Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, разрабатывается для каждого предприятия самим предприятием – обладателем информации. Это вытекает из действующего законодательства, которым установлено, что состав и объем таких сведений определяется собственником информации. Таким образом, право предпринимателя на состав коммерческой тайны является безусловным. Никто не может диктовать ему, какие сведения относить к коммерческой тайне, за исключением сведений, которые не

могут составлять коммерческую тайну согласно государственным нормативным актам.

Следовательно, состав сведений, относимых к коммерческой тайне, должен устанавливаться и изменяться индивидуально, на уровне их обладателя. В этой связи следует обратить внимание на имеющиеся в научной литературе попытки разработки неких типовых перечней сведений, составляющих коммерческую тайну любой коммерческой структуры независимо от сферы и специфики ее деятельности. Такие попытки не могут иметь успех, поскольку состав конфиденциальной информации в коммерческой сфере определяется исходя из специфики деятельности данного конкретного предприятия: типа предприятия, характера его деятельности, технологии изготовления продукции, объема и себестоимости продукции, состава и количества поставщиков сырья, условий рынка сбыта, направленности интересов конкурентов и т.д. То, что для одних предприятий является коммерческой тайной, для других может не быть таковой и даже использоваться в рекламных целях. В целом тенденция развития коммерческой тайны направлена на сохранение значения производственной тайны, связанной с новизной и совершенствованием технологических процессов, т.е. с элементами творческой деятельности, и на падение значения тайны финансово-торговой, связанной не с элементами новизны, а с элементами индивидуальности и большей или меньшей степенью исключительности. Правовым основанием для установления состава сведений, относимых к коммерческой тайне, являются действующие законы, а также определение понятия «коммерческая тайна», которыми предусмотрено, что сведения, составляющие коммерческую тайну, могут быть в любой сфере предпринимательской деятельности, следовательно, коммерческая тайна может распространяться на все направления и вид деятельности предприятия. Разработкой перечня сведений, составляющих коммерческую тайну должна заниматься ПДЭК.

На первом этапе работы на основе анализа задач, функций, компетенции, направлений деятельности предприятия необходимо установить вес состав циркулирующей на предприятии информации, отображенной любом носителе, любым способом и в любом виде, а также с учетом перспектив развития предприятия и его взаимоотношений с партнерами определить характер дополнительной информации, которая может возникнуть в результате деятельности предприятия. Эта информация классифицируется по тематическому признаку. На втором этапе определяется, какая из установленной информации должна быть конфиденциальной и отнесена к коммерческой тайне. Базовым критерием при этом является возможность получения преимуществ от использования информации за счет неизвестности ее третьим лицам. Этот критерий имеет как бы две составляющие: неизвестности информации третьим лицам и получение преимуществ в силу этой неизвестности. Данные составляющие взаимосвязаны и взаимообусловлены, поскольку, с одной стороны, неизвестность информации третьим лицам сама по себе ничего не значит, если не обеспечивает преимуществ с другой - преимущества можно получить только за счет такой неизвестности. Конфиденциальность является правовой формой и одновременно инструментом обеспечения неизвестности информации.

Преимущества от использования информации, не известной третьим лицам, могут состоять в получении выгоды или предотвращении ущерба иметь, в зависимости от областей и видов деятельности, экономические, моральные и другие характеристики, выражаться количественными и качественными показателями. В сфере коммерческой деятельности ценность информации обусловлена прежде всего рыночной

потребностью в информации как источнике получения прибыли, поэтому отнесение информации к коммерческой тайне позволяет получить прибыль и предотвратить убытки. Конфиденциальность такой информации создает для ее обладателя преимущества в конкурентной борьбе и выступает как средство защиты от не добросовестной конкуренции. Названный критерий является объективным показателем возможности отнесения информации к коммерческой тайне, мерилом придания информации статуса конфиденциальной. Это означает, что при отсутствии данного критерия нет оснований для перевода информации в категорию конфиденциальной. Но это не означает, что при его наличии информация во всех случаях может и должна быть отнесена к коммерческой тайне. Законодательством введены два ограничения на отнесение информации к коммерческой тайне. Первое ограничение состоит в том, что к коммерческой тайне не может быть отнесена информация, составляющая государственную тайну. Второе ограничение заключается в том, что к коммерческой тайне нельзя относить информацию, которая должна быть общедоступной в целях предупреждения сокрытия правонарушений и предотвращения нанесения ущерба законным интересам государства, физических или юридических лиц. Перечни такой информации содержатся в нескольких нормативных актах: законах «Об информации, информатизации и защите информации» (см. приложение 2), «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», постановлении Правительства РСФСР от 5 декабря 1991 г. «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну» (см. приложение 3) и др. Эти перечни в значительной мере дублируют друг друга и имеют различную правовую основу. В проекте Закона «О коммерческой тайне» имеется специальная статья 3 «Информация, которая не может составлять коммерческую тайну». В этой статье обобщены и дополнены сведения, содержащиеся в ранее изданных нормативных актах.

Запрещение относить к коммерческой тайне ту или иную информацию не означает, что всю ее может получить по требованию любое юридическое или физическое лицо. Часть ее, затрагивающая законные интересы этих лиц, безусловно, должна им предоставляться, а часть предоставляется лишь соответствующим органам власти, наделенным законодательством правом контроля такой информации. Должно быть и третье ограничение, которое хотя и не предусмотрено законодательством, но диктуется здравым смыслом. Оно состоит в том, что при переводе информации в разряд коммерческой тайны необходимо учитывать сопутствующие этому затраты на ее защиту. Если эти затраты превышают достигаемые в результате защиты количественные и качественные показатели, то придание информации статуса конфиденциальной теряет всякий смысл. Следует иметь в виду, что в перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, может включаться не только информация, создаваемая данным предприятием, но и информация, полученная им без использования неправомерных средств при проведении исследований по собственной инициативе, систематических наблюдений и сбора сведений. Такая информация считается полученной правомерно и самостоятельно независимо от того, что ее содержание может совпадать с содержанием коммерческой тайны другого юридического или физического лица. Кроме того, правомерно полученной считается конфиденциальная информация, полученная от ее обладателя на основании договора или в результате правопреемства. Предприятие, правомерно и самостоятельно получившее информацию, одновременно являющуюся коммерческой тайной другого юридического или физического лица, становится обладателем этой

коммерческой тайны со всеми предусмотренными законодательством правами.

После установления состава конфиденциальной информации определяется степень ее конфиденциальности. Степень конфиденциальности - это показатель уровня закрытости информации. Уровень закрытости зависит от величины ущерба, который может наступить при утечка информации. Чем больше этот ущерб, тем выше должна быть и степень конфиденциальности. В практике работы предприятий применяются от одной до нескольких степеней конфиденциальности информации с различными их наименованиями. Наиболее распространенным является деление информации на две степени: конфиденциально и строго конфиденциально. Однако проектом Закона «О коммерческой тайне» установлена одна степень конфиденциальности с названием «Коммерческая тайна», свидетельствующая лишь о принадлежности информации к коммерческой тайне. Правда, в проекте Закона это названо не степенью, а грифом коммерческой тайны, но суть дела от этого не меняется, поскольку, по определению, гриф конфиденциальности - это реквизит, свидетельствующий о степени конфиденциальности сведений, содержащихся в их носителе, проставляемый на самом носителе и (или) в сопроводительной документации на него. Наименование грифа должно соответствовать наименованию степени конфиденциальности. Установление одной степени (одного грифа) конфиденциальности информации, составляющей коммерческую тайну, обусловлено, вероятно, тем, что степень конфиденциальности определяется собственниками информации, которые могут иметь (а зачастую так и бывает) разные подходы к степени конфиденциальности однотипной по содержательной чести информации. В этом случае при рассмотрении в судебном порядке дел о неправомерном получении коммерческой тайны сложно определить, кто из собственников установил правильную степень конфиденциальности информации, т.к. критерии отнесения информации к той или другой степени конфиденциальности выбирает ее собственник. В то же время сведение информации, требующей разного уровня закрытости, к одной степени конфиденциальности не позволяет выделить наиболее значимую информацию с целью установления для нее более жесткого, по сравнению с менее значимой, режима защиты. Но закон есть закон, и если в окончательном варианте Закона «О коммерческой тайне» сохранится одна степень конфиденциальности, выход может быть в разделении информации по степеням конфиденциальности на внутреннюю и отправляемую. Информация, не подлежащая отправлению на другие предприятия, может иметь несколько степеней и наименований конфиденциальности, а отправляемая - одну степень «Коммерческая тайна». При использовании на предприятии одной степени конфиденциальности этот этап работы ПДЭК выпадает. Следующий этап - определение конкретных сроков конфиденциальности информации либо обстоятельств и событий, при наступлении которых конфиденциальность снимается. Продолжительность конфиденциальности информации должна соответствовать срокам действия условий, необходимых и достаточных для признания данной информации конфиденциальной в соответствии с законодательством. Результаты работы оформляются перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну, который может иметь форму, приведенную в таблице 1.

Пример формы перечня сведений, составляющих коммерческую тайну

№ п/п	Наименование сведений	Степень конфиденциальности	Срок конфеденциальности
1	2	3	4

Если сведениями установлена одна степень конфиденциальности, то графа 3 опускается. При значительном объеме конфиденциальных сведений они классифицируются в перечне по разделам, соответствующим сферам деятельности предприятия. Перечень подписывается председателем и всеми членами ПДЭК, утверждается и вводится в действие приказом руководителя предприятия. В приказе должны быть определены мероприятия по обеспечению функционирования перечня и контролю его выполнения. С приказом и перечнем необходимо ознакомить под расписку всех сотрудников пред, приятия, работающих с конфиденциальной информацией. Копии перечня или выписки из него должны быть направлены конфидентам (владельцам) данной коммерческой тайны. Ими являются физические или юридические лица, которым в силу служебного положения, договора либо на ином законном основании известна коммерческая тайна ее обладателя. Дополнения и изменения состава включенных в перечень сведений а также изменение степени их конфиденциальности могут осуществляться с разрешения руководителя предприятия и вноситься в перечень за подписями руководителя подразделения по принадлежности сведений и руководителя службы безопасности. При существенном изменении состава сведений перечень должен составляться заново. Об изменениях в составе коммерческой тайны обладатель информации обязан в письменной форме известить конфидентов данной информации. Что касается состава информации, являющейся служебной тайной, то следует иметь в виду, что такая информация предусмотрена для органов государственной и муниципальной власти и подведомственных им предприятий, в коммерческих структурах она используется главным образом лишь при переписке с органами власти. В «Положении о порядке обращения со служебной информацией ограниченного распространения» сказано, что руководитель федерального органа исполнительной власти в пределах своей компетенции определяет категории должностных лиц, уполномоченных относить служебную информацию к разряду ограниченного распространения, а эти лица несут персональную ответственность за обоснованность такого отнесения. Как видно из этой нормы, она не содержит технологии определения состава информации, относимой к служебной тайне.

На практике, которая существует уже несколько десятилетий, используются обычно два варианта определения состава такой информации. В первом варианте министерства и ведомства разрабатывают единые для отрасли перечни сведений ограниченного распространения и направляют их на подведомственные предприятия. Во втором варианте полномочия по разработке перечней передаются руководителям подведомственных предприятий, и перечни разрабатываются применительно к каждому конкретному предприятию. Иногда используется и третий, комбинированный вариант, при котором перечни разрабатывают и министерства (ведомства), и на основе этих перечней - подведомственные предприятия. Технология разработки перечней сведений ограниченного распространения практически не отличается от

технологии разработки перечней сведений, составляющих коммерческую тайну. Служебная тайна может быть в любой области деятельности органа власти или предприятия, однако в упомянутом Положении определен состав сведений, которые не могут быть отнесены к служебной информация ограниченного распространения. Сведениям, составляющим служебную тайну, установлена одна степень конфиденциальности: «Для служебного пользования». Перечень таких сведений имеет форму перечня сведений, составляющих коммерческую тайну, без графы 3. Перечни сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну, раскрывают тематическое содержание включенных в них сведений. Но эти сведения, как уже отмечалось, фиксируются в различном виде на различных носителях и могут быть как документированными, так и недокументированными. В сферу конфиденциального делопроизводства входит только документированная информация (документы), поэтому из всей совокупности информации, включенной в перечни сведений, отнесенных к коммерческой и служебной тайне, нужно выделить состав документируемой информации и установить виды документов, в которых она должна быть зафиксирована. Определение состава конфиденциальных документов должно осуществляться также ПДЭК. При этом следует руководствоваться определенными критериями документирования информации. К ним относятся:

• необходимость документированной информации для правового обеспечения деятельности предприятия, регламентирующего статус предприятия, права, обязанности и ответственность его сотрудников;

• необходимость документированной информации для производственной деятельности: научно-исследовательской, конструкторской, проектной, технологической и др.;

• необходимость документированной информации для управленческой деятельности;

• необходимость документированной информации как доказательного источника на случаи возникновения конфликтных ситуаций;

• необходимость передачи информации в официальном виде;

• важность информации как исторического источника, раскрывающего направления и особенности деятельности предприятия.

В рамках критериев документирования определение состава документируемой информации должно увязываться с решением конкретных задач. В зависимости от назначения документируемой информации определяются конкретные виды документов, в которых эта информация должна быть зафиксирована. В процессе определения необходимых конфиденциальных документов следует проводить работу по сокращению их количества за счет разработки интегральных документов, в которые можно включить показатели нескольких документов, в том числе путем замены разовых первичных документов накопительными. Однако объединение документов ИВ осуществляться с таким расчетом, чтобы в итоге не создавалась возможность необоснованного ознакомления со всем документом лиц имеющих доступ только к части содержания (показателей) документа. Виды конфиденциальных документов необходимо устанавливать с учетом оптимального объема содержащейся в них информации, исключающего избыточную, в том числе дублетную информацию, поскольку избыточная информация - это конфиденциальные данные, утечка которых

может нанести ущерб предприятию. После установления состава документов определяются круг лиц, имеющих право составлять, визировать и подписывать (утверждать) тот или другой вид документа, а также предприятия, которым данный документ должен направляться. Перечни издаваемых конфиденциальных документов составляются раздельно по каждому виду тайны и могут иметь следующую форму (таблица 2):

Таблица 2

Пример формы перечня издаваемых конфиденциальных документов

№ п/п	Наименование документов	Гриф конфиденциальности	Срок конфиденциальности	ФИО лиц, имеющих право составлять документы	ФИО лиц, визирующих документы	ФИО лиц, имеющих право подписывать и утверждать документы	Количество изготовляемых экземпляров документов	Куда направляется документ	Примечания
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Грифы и сроки конфиденциальности документов должны соответствовать степеням и срокам конфиденциальности включаемых в документы сведений, определенным перечнями сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну. При установлении таким сведениям одной степени конфиденциальности графа «Гриф конфиденциальности» опускается. Если документ подлежит утверждению, то в графе 7 сначала проставляются инициалы и фамилия лица (лиц), подписывающего документ, затем после слова «утв.» - инициалы и фамилия лица, утверждающего документ. При значительном количестве утверждаемых документов Графа 7 может быть разделена на две графы: «Инициалы и фамилии лиц, имеющих право подписывать документы» и «Инициалы и фамилии лиц имеющих право утверждать документы». К числу документов, подлежащих утверждению в соответствии с существующими нормативными актами, относятся: уставы, положения о представительствах, филиалах и структурных подразделениях предприятия, структура, штатное расписание, должностные инструкции, акты проверок (ревизий), сметы, расценки на проведение работ и оказание услуг и некоторые другие. Если при направлении документов другим предприятиям каждый адресат не должен знать, кому еще направлен данный документ, то в графе 9 по соответствующему виду документа после внесения адресатов делается пометка «раздельное адресование», означающая, что на каждом экземпляре документа должен проставляться лишь адресат, которому направляется данный экземпляр. Графу 10 следует использовать (при необходимости) для указания периодичности составления документов, а также для пометки о проставлении оттиска печати на соответствующих документах. Перечни издаваемых документов подписываются председателем и всеми членами ПДЭК и утверждаются руководителем предприятия. С перечнями под расписку должны быть ознакомлены все лица, наделенные правом составлять, визировать, подписывать и утверждать соответствующие документы. Внесение возможных последующих частичных уточнений или изменений в перечни может быть возложено на руководителя службы безопасности.

При изменении перечней сведений, составляющих коммерческую и служебную тайну, соответствующие изменения вносятся и в перечни издаваемых конфиденциальных документов. О снятии грифа конфиденциальности с отправленных документов должны

быть письменно оповещены предприятия-адресаты. В случаях возникновения необходимости издания разовых документов, не включенных в перечни, или дополнительных экземпляров документов, не предусмотренных перечнями, их изготовление может производиться по совместному разрешению руководителей соответствующего подразделения и службы безопасности (или подразделения конфиденциального делопроизводства). Одновременно определяется целесообразность включения таких документов (дополнительных экземпляров) в соответствующий перечень.

ЛЕКЦИЯ 5.
ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

В открытом делопроизводстве документооборот предприятия определяется как движение документов с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки. В соответствии с этим определением движение поступивших документов начинается с момента их получения, однако до регистрации документы проходят стадии предварительного рассмотрения, распределения, определения состава документов, не подлежащих регистрации, доклада документов руководству, передачи части из них в структурные подразделения. В конфиденциальном делопроизводстве предварительное рассмотрение, передача по назначению и другие работы с поступившими документами осуществляются тоже с момента их получения, но до начала движения они должны быть учтены. Следовательно, движение поступивших конфиденциальных документов начинается после того, как они учтены. Изданные на предприятии открытые документы включаются в документооборот с момента их создания. Документ считается созданным только тогда, когда он подписан (утвержден). После подписания производится регистрация и начинается движение документа. Поэтому фактически документ включается в документооборот с момента его регистрации. В конфиденциальном делопроизводстве изданные документы включаются в документооборот тоже с момента их учета. Но учет документов осуществляется не после подписания, а на стадии подготовки их проектов. С момента учета до подписания документы находятся в движении (прием-передача между исполнителями и подразделением конфиденциального делопроизводства, визирование), то есть они уже включены в Документооборот. Поэтому применительно к конфиденциальным документам неправомерно говорить, что они включаются в документооборот с момента их создания. Движение документов выделенного хранения также начинается после их учета. В приведенном определении открытого документооборота движение документов завершается окончанием исполнения или отправкой.

В конфиденциальном делопроизводстве движение поступивших и изданных документов завершается их отправлением, подшивкой в дело или переводом на учет документов выделенного хранения. Движение документов выделенного хранения заканчивается их отправлением, уничтожением или передачей на архивное хранение. С учетом всего сказанного, можно дать определение конфиденциального документооборота как движение конфиденциальных документов, момента их учета до отправления, подшивки в дело или перевода на учет выделенного хранения поступивших и изданных документов и до отправления, уничтожения или передачи на архивное хранение документов выделенного хранения. Целью и открытого, и конфиденциального документооборота является обеспечение исполнения и использования документов. В процессе движения документов нужно создавать условия для сохранности документов, ибо их утрата исключает возможность исполнения и использования. Вместе с тем важной отличительной чертой и особенностью конфиденциального документооборота является необходимость защиты документов от несанкционированного доступа к ним с целью предотвращения утечки

конфиденциальной информации. Поэтому организация конфиденциального документооборота должна строиться на основе следующих принципов:

- разрешительной системы доступа к конфиденциальным документам;

- исключения несанкционированного доступа к конфиденциальным документам;

- целенаправленного регулирования процессов движения конфиденциальных документов;

- исключения инстанций прохождения конфиденциальных документов и действий с ними, не обусловленных характером и порядком исполнения документов;

- фиксированной передачи конфиденциальных документов;

- обеспечения своевременного и качественного исполнения конфиденциальных документов;

- персональной и обязательной ответственности за выдачу неправомерных разрешений на ознакомление с конфиденциальными документами и на их отправление.

Система доступа к конфиденциальным документам.

Конфиденциальные документы являются документами ограниченного доступа. Это означает, что знакомиться и работать с ними могут только лица получившие на то соответствующие разрешения. Порядок получения и оформления таких разрешений устанавливается на каждом предприятии системой доступа к конфиденциальным документам, которая представляет собой совокупность норм и правил, определяющих, кто из руководителей предприятия и структурных подразделений, кому из пользователей и с какими категориями конфиденциальных документов может давать разрешение на ознакомление, а также, каким образом оформляются такие разрешения в зависимости от вида учета документов.

При разработке системы доступа к конфиденциальным документам необходимо руководствоваться следующими подходами.

1. Доступ к конфиденциальным документам может предоставляться только лицам, имеющим оформленный в установленном порядке (контрактом, приказом) допуск к соответствующему виду тайны и давшим письменное обязательство (в контракте или специальной подписке) о неразглашении ставших им известными конфиденциальных сведений. Допуск к соответствующему виду тайны является основанием для доступа к конкретным документам в пределах этого вида тайны.

2. Доступ к конфиденциальным документам должен быть обоснованным и правомерным, т.е. базироваться на служебной необходимости ознакомления с конкретным документом именно данного лица.

3. Система доступа должна давать возможность обеспечивать пользователей всеми необходимыми им в силу служебных обязанностей конфиденциальными документами, но только теми, которые действительно необходимы для выполнения конкретных видов работ. К сожалению, этот подход не всегда четко соблюдается. С одной стороны,

стремясь максимально сократить количество лиц, допускаемых к конфиденциальным документам, на некоторых предприятиях не знакомят часть пользователей с необходимой им для служебной деятельности информацией и тем самым снижают качество этой деятельности, с другой стороны - знакомят пользователей с конфиденциальными документами, не связанными напрямую с их функциональными обязанностями, но, как выражаются, необходимыми им «для общего развития» или «расширения кругозора», что приводит к разглашению информации, т.е. неправомерному доведению информации до лиц, которые не должны ее знать.

4. Доступ к конфиденциальным документам должен быть санкционированным, т.е. осуществляться только по соответствующему разрешению.

5. Доступ к конфиденциальным документам могут предоставлять только уполномоченные на то должностные лица, при этом соответствующее должностное лицо может давать разрешение на ознакомление с входящими в сферу его деятельности конфиденциальными документами, только установленному кругу лиц и только по служебной необходимости.

6. Доступ должен оформляться письменно по каждому конкретному конфиденциальному документу. При необходимости ознакомления пользователя только с частью документа в разрешении на ознакомление должны быть указаны разделы, пункты или страницы, с которыми можно знакомить пользователя. Составители (исполнители) документов и лица, которые визировали, согласовывали, подписывали, утверждали документы, а также лица, указанные в тексте распорядительных документов, допускаются к таким документам без оформления дополнительных разрешений, если они продолжают выполнять те же функциональные обязанности. В первом случае э то обусловлено тем, что перечисленные лица как бы автоматически в силу своего служебного положения уже получили доступ к документам на стадии их подготовки, во втором - тем, что с поручением, содержащимся в распорядительном документе, исполнитель должен быть ознакомлен обязательно, чтобы знать, что ему поручено, поэтому оформление дополнительного доступа теряет всякий смысл.

Поскольку система доступа к конфиденциальным документам содержит в себе значительное количество правовых положений, а нарушение ее требований, приводящее, как правило, к разглашению конфиденциальной информации, влечет за собой дисциплинарную, гражданско-правовую и в некоторых случаях уголовную ответственность виновных лиц, то ее следует закреплять в специальном нормативном документе, который обычно называется «Положение о системе доступа к конфиденциальным документам».

Положение должно основываться на вышеизложенных подходах и может включать в себя следующие разделы.

1. Общие положения.

2. Полномочия должностных лиц по разрешению доступа к конфиденциальным документам.

3. Порядок оформления разрешений на доступ к конфиденциальным документам.

В первом разделе указываются: назначение Положения; нормативные документы, на

которых оно базируется; сфера его распространения; основные задачи и принципы системы доступа; на кого возлагается ответственность за невыполнение требований Положения; кем осуществляется контроль над соблюдением норм Положения. При этом следует отразить, что ответственность за невыполнение требований Положения несут все должностные лица, имеющие право давать разрешение на доступ к конфиденциальным документам, а также все пользователи конфиденциальных документов. Контроль над выполнением норм Положения должен возлагаться на руководителей службы безопасности, подразделения конфиденциального делопроизводства и управленческо-производственных подразделений в пределах их компетенции.

Во втором разделе должны быть перечислены все должностные лица, которые могут давать разрешение на доступ к конфиденциальным документам, с указанием, какой категории пользователей и к какому составу документов. Основополагающими подходами при этом должны быть следующие:

- руководитель предприятия имеет право давать разрешение на доступ к соответствующим конфиденциальным документам всем категориям пользователей;

- заместители руководителя предприятия по отдельным направлениям имеют право давать разрешение на доступ к соответствующим конфиденциальным документам всем пользователям, но в пределах своей сферы деятельности;

- руководителям подразделений дается право разрешать доступ к конфиденциальным документам всем сотрудникам своих подразделений по тематике работы подразделений; для осуществления доступа к конфиденциальным документам данного подразделения сотрудников других подразделений необходимо разрешение соответствующего заместителя руководителя предприятия или руководителя предприятия;

- первые заместители руководителей, а также должностные лица, временно исполняющие ту или иную должность, могут, как правило, разрешать доступ к конфиденциальным документам в объеме всех прав, предусмотренных для замещаемых ими лиц.

В третьем разделе определяется порядок оформления разрешений на доступ к конфиденциальным документам, зарегистрированным по различным видам учета. Разрешение на ознакомление с конфиденциальными документами должно оформляться: по поступившим и изданным документам в форме резолюции на документе; по документам, зарегистрированным по учету документов выделенного хранения, в форме резолюции на документе или подписанного соответствующим руководителем списка пользователей на внутренней стороне обложки документа, титульном листе либо в карточке учета выдачи документа. Разрешение на доступ к конфиденциальным делам оформляется в номенклатуре дел.

Отдельным разделом Положения может быть предусмотрен порядок доступа к конфиденциальным документам лиц, не работающих на данном предприятии (при выполнении совместных работ и др.). При этом следует иметь в виду, что сотрудники органов государственной власти, иных государственных органов и органов местного самоуправления имеют право на доступ к конфиденциальной информации в пределах компетенции, определенной для этих органов законодательством Российской

Федерации, поэтому предприятия обязаны не только знакомить сотрудников таких органов с конфиденциальными документами, но и предоставлять документы в распоряжение органов в случаях, установленных законодательством. В соответствии с законодательством названные органы обязаны обеспечить защиту полученных ими документов от разглашения и неправомерного использования должностными лицами и иными служащими этих органов, которые ознакомились с документами в связи с выполнением служебных обязанностей. За разглашение или неправомерное использование содержащейся в документах конфиденциальной информации данные органы несут предусмотренную законодательством ответственность.

Положение может разрабатываться подразделением конфиденциального делопроизводства или ПДЭК. Оно подписывается разработчиками, визируется всеми лицами, имеющими право давать разрешение на доступ к конфиденциальным документам, и утверждается приказом руководителя предприятия. В приказе определяются и мероприятия по введению Положения в действие (порядок изучения Положения пользователями, технология осуществления контроля над его выполнением и др.). С утвержденным Положением должны быть ознакомлены под расписку все сотрудники предприятия, работающие с конфиденциальными документами.

ЛЕКЦИЯ 6.
ПАТЕНТОВАНИЕ БИЗНЕС-МЕТОДОВ

Коммерческая тайна в современных условиях рыночной экономики является главным сокровищем любой компании. От расхищения информации огромные убытки несут предприятия не только в России, но и во всем мире. Работа с информацией, которая содержит коммерческую тайну, - одна из обязанностей большинства менеджеров. О том, как защитить коммерческую тайну компании, какие правовые нормы существуют для этого в России, что именно должен знать менеджер, чтобы защитить те идеи, которые родились в компании, - это те вопросы, которые рассматриваются в данном пособии.

Яркие идеи являются основой эффективных рационализаторских предложений, изобретений, открытий. Менеджеры компаний должны знать основы правового регулирования этого процесса, подводные камни, которые могут встретиться им на пути в связи с обеспечением охраны и защиты рожденных идей. В "чистом виде" идея не является предметом правовой охраны. Рассмотрим более подробно, как же закон может охранять идеи?

В соответствии с п. 4 ст. 6 Закона "Об авторском праве" оно не распространяет свое действие на идеи, методы, процессы, системы, способы, открытия, факты.

Некоторые из перечисленных результатов интеллектуальной деятельности охраняются, например, патентным правом. Возможные способы охраны иных достижений являются предметом обсуждения ученых и специалистов практиков.Но авторское право не охраняет идеи, принципы, факты и подобные им результаты интеллектуальной деятельности. Наряду с подобными объектами существуют произведения, обладающие всеми необходимыми для охраны признаками, но не охраняемые авторским правом в силу прямого указания закона.

Во-первых, это произведения, срок охраны которых истек, но истечение срока охраны на которые не влияет на охрану авторства, имени автора и неприкосновенности произведения.

Во-вторых, в сферу правовой охраны не включены государственные символы и знаки, а также официальные документы, их официальные переводы. К числу государственных символов и знаков относятся флаги, гербы, гимны, ордена, денежные знаки и т. п. К официальным документам относятся законы и другие акты нормативного характера - уставы юридических лиц, стандарты, инструкции, правила, судебные решения и другие акты правовых органов, а также иные официальные документы, исходящие от организаций и должностных лиц.

В-третьих, в число охраняемых авторским правом объектов не включены произведения народного творчества, поскольку их автор не может быть установлен, так как им является народ.

В-четвертых, не охраняются авторским правом сообщения о событиях, фактах, имеющие информационный характер, кроме тех случаев, когда такое сообщение

сопровождается оценкой значимости происшедшего, авторским комментарием, мнением эксперта, прогнозом дальнейшего развития событий, анализом или иным "расцвечиванием", интерпретацией происшедших событий.

Наряду с объектами авторского права, идеи воплощаются в иных объектах, являющихся предметами промышленной собственности и регулируемых патентным правом. В частности, охраняются идеи, воплощенные в изобретениях. Напомним, что п. 1. ст. 4 Патентного закона РФ предъявляет к изобретениям следующие требования: новизна, изобретательский уровень и промышленная применимость.

Таким образом, изобретение в течение многих лет в нашей стране рассматривалось как техническое решение задачи. Поэтому организационные, организационно-технические и организационно-управленческие либо экономические новации изобретениями не признавались. Соответственно этим воззрениям формировались правовые нормы.

Современный Патентный закон, как и ранее действовавшее законодательство, хотя и не применяет сам термин "техническое решение задачи", но конкретные требования такого характера, критерии, предъявляемые к изобретению, в нем сохранены. В частности, Патентный закон прямо указывает на возможные объекты изобретений, лишь расширяя их состав за счет штаммов микроорганизмов, культур клеток растений и животных.

Что относит Патентный закон к объектам изобретений? Это -устройства, способы, вещества, а также предложения по применению уже известных устройств, способов и веществ по новому назначению. Российский Патентный закон не признает изобретениями, в силу их не технического характера: научные теории и математические методы; методы организации и управления хозяйством; условные обозначения, расписания, правила; методы выполнения умственных операций; алгоритмы и программы для вычислительных машин; проекты и схемы планировки сооружений, зданий, территорий; решения, касающиеся только внешнего вида изделий, направленные на удовлетворение эстетических потребностей; топологии интегральных микросхем; сорта растений и породы животных и др.

Большинство названных достижений охраняются правом, но не как изобретения, а в качестве иных объектов интеллектуальной собственности, подпадая под действие либо норм авторского права (например, программы для вычислительных машин, проекты зданий и сооружений), либо норм иных правовых институтов (например, топологии интегральных микросхем, новые сорта растений и порода животных).

Не охраняемая правовой нормой идея может быть безнаказанно "позаимствована". Поэтому именно на данной стадии важна не правовая охрана и защита, которые, как мы отметили, невозможны, но возможно и необходимо соблюдение конфиденциальности. Такая мера получила мировое распространение в процессе заключения различных договоров, где на стадии преддоговорной процедуры сторона, владеющая идеей, ноу-хау, вынуждена раскрывать эти секреты другой стороне, чтобы разъяснить их механизм действия и преимущества. Это имеет место при заключении договора коммерческой концессии, франчайзинга. Еще до заключения договора либо при его заключении франчайзи уплачивает франчайзеру сумму, называемую "паушальным взносом", за сам факт раскрытия информации.

Отдельные идеи очень сложно внедрить кому-либо другому, кроме автора. Как говорит Герберт Кэссон, автор книги "Аксиомы бизнеса", если собрать 50 человек и подробно рассказать им о том, как в Африке охотиться на львов, то после этого там охотников на львов не прибавится.

Одним из перспективных направлений менеджмента - патентование идей, легализованных в форме бизнес-методов. В последние годы в связи с тем, что идеи, знания становятся главным оружием в конкурентной борьбе, все активнее предпринимаются попытки запатентовать не только технические решения, но и бизнес-методы, сугубо управленческие, интеллектуальные находки менеджеров. В отдельных странах такая практика уже сложилась и продолжает успешно развиваться. В настоящее время в чистом виде методы ведения бизнеса патентуются уже в США, Японии и некоторых других странах. В США и Японии в последние годы зарегистрированы патенты на разнообразные методы ведения бизнеса, всевозможные организационные и управленческие приемы. Зарегистрировано несколько подобных изобретений и в России.

Некоторые из изобретений регистрируются для того, чтобы, получив патент, предъявить претензии к крупным компаниям, применяющим в своей деятельности похожие бизнес-схемы, бизнес-методы, но не успевших их запатентовать.

Известно, что по действующему законодательству, если патент выдан, например, в Японии, то его действие распространяется исключительно только на ее территории. Если же японский патент не имеет патента-аналога в России, то ничто не мешает российским предпринимателям производить товар или оказывать услуги, сходные с описанными в таком зарубежном патенте. Но собственный патент российские предприниматели получить вряд ли смогут, поскольку у их изобретения будет отсутствовать один из основных обязательных признаков - признак новизны.

На сегодняшний день в российской правовой доктрине нет однозначного ответа на вопрос, можно или нельзя охранять как патент разнообразные методы ведения бизнеса и всевозможные организационные приемы. Существуют мнения как допускающие возможность охраны, так и полностью ее отрицающие. И это естественно, поскольку любое новое, непривычное явление вначале подвергается жесткому противодействию. Требуется, как мы уже подчеркивали, время, чтобы это новое пробило себе дорогу.

В США, где действует прецедентное право, сложился такой подход: суды толкуют нормы существующего патентного законодательства в пользу возможности патентования организационных приемов и методов ведения бизнеса. В настоящее время зарегистрированные в США "business method patents" составляют уже значительную долю в общем объеме патентов. И этот процесс нарастает.

В США можно получить патент, например, на разработку программы тренинга по повышению личной эффективности. В частности, в конце 1980-х гг. в США был разработан один из таких тренингов под названием Forum. Сегодня в США существуют две американские компании, владеющие соответствующими правами: Landmark Education, организующая обучение личного развития, и Tekniko, реализующая лицензии на право работать бизнес-консультантами и на использование технологии Forum в процессе консультирования. Цена каждой лицензии индивидуальна, в среднем составляет $25 тыс. Кроме того, лицензиат-консультант, приобретший

лицензию, ежегодно должен выплачивать проценты (роялти) - около 2% от дохода, полученного от использования прав на патент. Компания Landmark Education работает и в США, и в других странах. Если она предпринимает экспансию в какую-либо другую страну, то, как правило, она избирает такую организационно-правовую форму осуществления предпринимательской деятельности, как представительство, и для зондирования ситуации направляют своих тренеров для проведения тренингов, а затем подготавливает таковых из числа местных специалистов.

Известно, что в России применяется подход почти полного отрицания патентов на организационные, управленческие и бизнес-процессы. Свой прочный отпечаток на мышление россиян наложил индустриальный век и административно-командная система управления. И для изменения сознания, убеждений и воззрений, осознания новой роли идей в современном обществе понадобится, видимо, еще немало времени. Поскольку в основе российского патентного права лежат технические решения или способы действий по отношению к неким техническим объектам, то существующие нормы и определяют подход регистраторов к оценке представляемых для патентования объектов. Обязательное условие для получения патента - это наличие определенного технического объекта либо технических составляющих. Но в чистых организационных приемах и методах ведения бизнеса технические объекты практически не встречаются. Поэтому в большинстве европейских стран если и выдаются патенты, то в них должна идти речь о такой формуле изобретения, в которой объект заведомо подлежит патентованию.

Среди признаков такого объекта может быть один, не признаваемый патентоспособным, но, по сути, самый важный, "под который" и писалась вся формула изобретения. Станет или нет изобретение патентом - во многом зависит от мастерства и опыта патентного поверенного, составляющего описание, поскольку именно его искусство на данном этапе приобретает решающее значение. А если организация или отдельный менеджер сможет получить патент на организационные, управленческие процессы, то она вправе заняться выдачей лицензий, взимать роялти, запрещать конкурентам производить товары и услуги, подпадающие под описание ее патента, а в случае нарушения своих прав - требовать их защиты в судебном порядке.

Активное патентование в США всевозможных организационных, управленческих, бизнес-методов и приемов можно объяснить преобладанием в высокотехнологичных странах объектов, основанных на новых идеях, которые авторы всеми силами и средствами, в первую очередь правовыми, стремятся защитить. Постепенно трансформация практики, сложившейся в Америке, Японии, формирует идеологические предпосылки для создания подобного подхода в других странах, а соответственно, и в России.

Следует подчеркнуть, что на Западе и в России стремительно развиваются отношения на основе договора франчайзинга.Суть этого метода та же, что при экспорте бизнес-методов, защищенных патентом, - экспорт форм и методов управления. Однако этот экспорт, включающий в себя целый комплекс организационных, управленческих, психологических и иных методов, обобщаемых понятием "комплекс исключительных прав", охраняется товарным знаком. На этом уровне защита бизнес-методов в России уже существует. Можно предположить, что и патентная форма защиты бизнес-методов пробьет себе дорогу в России и станет правовой формой опосредования идей еще в одной важной сфере - организационно-управленческой.

Срок охраны авторских прав в России - 50 лет, сроки действия патентов - 15-20 лет, в течение которых автор может получать свое вознаграждение. Эта "охранная грамота" призвана стимулировать научный поиск.

А задача всех участников предпринимательских отношений, соприкасающихся с рассматриваемыми вопросами, - овладеть правовым инструментарием и знаниями о защите коммерческой тайны (КТ) компании, воплощенной в идеях от стадии их рождения до разработки и внедрения.

ЛЕКЦИЯ 7.
КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА КОМПАНИИ

Коммерческая тайна (КТ) является сокровищем любой компании в условиях рыночной экономики. В процессе осуществления предпринимательской и управленческой деятельности образуется и накапливается значительное количество разнообразной информации, имеющей ключевое значение для успешного развития бизнеса. Ведь именно с информацией, в том числе содержащей тайну, приходится постоянно работать менеджерскому корпусу. В связи с этим понятно стремление лиц, обладающих такого рода информацией, сохранить эту информацию за собой, предотвратить ее получение третьими лицами.

Известно, что деловой мир России несет весьма существенные потери от расхищения информации. Конкуренция на современном рынке начинается уже в сфере научных разработок. По данным мировой статистики, утрата 20% информации ведет к разорению 65% фирм и компаний.Информационная "живучесть" - один из важнейших показателей надежности организации. И в современных условиях жесткой конкурентной борьбы правовая защита различного рода информации - неотъемлемая часть менеджмента.

В течение продолжительного периода времени институт КТ был неизвестен советскому законодательству. Это вполне понятно: в условиях отсутствия конкуренции, полного огосударствления экономики просто не было необходимости в подобных правовых институтах. Понятия, близкие по содержанию к КТ, встречались только в нормативно-правовых актах, посвященных регулированию внешнеэкономической деятельности советских организаций.

Правовой статус коммерческой тайны.

Менеджер, постоянно работающий с информацией, обязан знать правовой режим, основания и условия регулирования КТ с тем, чтобы активно использовать эти нормы в борьбе за сохранение информации и недопущения ее хищения конкурентами. С этой целью необходимо всесторонне проанализировать действующее в этой части российское законодательство, чтобы вооружиться против самой сильной угрозы - хищения или утечки информации, содержащей КТ.

Центральное место среди источников правового регулирования отношений, определяющих правовой статус КТ, занимает ГК РФ, где в ст. 139 дается определение коммерческой тайны. Нормы о КТ содержатся более чем в 30 законодательных актах, среди которых: Порядок отнесения информации к конфиденциальной и виды конфиденциальной информации установлены Указом Президента РФ N 188 от 6 марта 1997 г. "Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера". В соответствии с данным Указом к конфиденциальной информации относятся:

- сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность (персональные данные), за исключением сведений, подлежащих распространению в СМИ в установленных федеральными законами случаях;

- служебные сведения, доступ к которым ограничен органами государственной власти в соответствии с ГК РФ и федеральными законами (служебная тайна);

- сведения, связанные с профессиональной деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Конституцией РФ и федеральными законами (врачебная, нотариальная, адвокатская тайна, тайна переписки, телефонных переговоров, почтовых отправлений, телеграфных или иных сообщений и т. д.);

- сведения, связанные с коммерческой деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с ГК РФ и федеральными законами;

- сведения о сущности изобретения, полезной модели или промышленного образца до официальной публикации информации о них и некоторые другие.

Таким образом, коммерческая тайна является одним из видов конфиденциальной информации.

Практикам, соприкасающимся с этим феноменом, необходимо учитывать особенность, присущую российскому законодательству, отличающую его в этой части от законодательств многих зарубежных стран, которая состоит в том, что к КТ может быть отнесена только документированная информация, то есть информация, которая зафиксирована на каких-либо материальных носителях: документах, материальных объектах, в том числе физических полях, где информация, составляющая КТ, находит свое отображение в виде символов, образов, сигналов, технических решений и процессов.

Другой важнейшей особенностью действующего законодательства является то, что идеи, замыслы, сведения и иные данные, какую бы коммерческую ценность для их обладателя они не представляли (в том числе, озвученные на переговорах, совещаниях, предварительные условия сделок, технические предложения и т. п.), если они не зафиксированы в какой-либо материальной форме, остаются не защищенными. (Хотя в отношении информации главным является не форма, в которой она существует, а то, какова ценность содержащихся в ней сведений.)

Действующий ГК РФ не содержит указаний на характер сведений, относимых к КТ, поэтому КТ в настоящее время могут составлять любые сведения (за исключением сведений, которые не могут составлять КТ в силу закона), соответствующие критериям, предъявляемым указанной нормой.

Признаки коммерческой тайны.

Чтобы четко разграничивать информацию, которая может или не может, является или не является КТ организации, менеджер должен знать основные положения законодательства в этой части. Основные требования, предъявляемые законодательством к КТ, чтобы квалифицировать ее в качестве таковой, закреплены в ст. 139 ГК РФ, где говорится, что информация, чтобы считаться коммерческой тайной, должна соответствовать одновременно трем признакам.

1. Коммерческая ценность информации и ее неизвестность третьим лицам.

В соответствии со ст. 139 ГК РФ, информация, для того чтобы она могла считаться КТ, должна иметь действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу ее неизвестности третьим лицам.

Неизвестность третьим лицам означает, что информация не должна быть общеизвестна. Под общеизвестностью можно понимать то, что "известно неопределенно большому кругу лиц и доступно восприятию каждого желающего". Общеизвестная информация, даже если она имеет большую коммерческую ценность, в принципе не может считаться КТ. Однако в исключительных случаях такая информация все-таки будет признаваться КТ, "если секретом будет тот факт, что предприятие использует именно этот способ или устройство и в связи с этим добивается наибольшего успеха". КТ считается информация, имеющая коммерческую ценность в силу ее неизвестности третьим лицам. Если какие-то знания, используемые предпринимателем, позволяют ему добиваться коммерческих успехов и неизвестен тот факт, что эти знания могут приносить выгоду, то такие знания могут считаться КТ лица, обнаружившего их полезный эффект.

Кроме того, такой критерий, как коммерческая ценность, может быть рассмотрен с разных точек зрения.

Во-первых, под коммерческой ценностью исследователи данного вопроса понимают способность информации быть объектом рыночного оборота.

Во-вторых, к КТ относится информация, использование которой предоставляет ее обладателю определенные экономические преимущества в силу того, что его конкуренты такой информацией не обладают. Коммерческая ценность в этом случае может выражаться в возможности получения прибыли от реализации продукции, произведенной с использованием секретных технологий, секретов торговли, от расширения рынков сбыта и т. п. Если же информация не представляет для ее обладателя экономической ценности, она не может считаться КТ.

В-третьих, к КТ относятся сведения, представляющие интерес для третьих лиц, которые могли бы получить определенную выгоду, если бы они этой информацией обладали. Хотя это условие может выполняться не всегда. Например, какая-то технология настолько сложна и требует таких уникальных условий производства, что фактически лицами иными, чем обладатель данной технологии, использоваться не может, а следовательно, никакой ценности для них не представляет. Однако было бы не правильным отказывать в признании за такой технологией статуса КТ, поскольку она представляет очевидную экономическую ценность для ее обладателя, кроме того, такая технология представляет для конкурентов ее обладателя потенциальную коммерческую ценность.

В-четвертых, информация, составляющая КТ, может иметь не только действительную, но и потенциальную коммерческую ценность. Поэтому к КТ относятся не только знания и сведения, активно используемые в предпринимательской деятельности, но и такие, которые не используются, но могут быть использованы в будущем, то есть несущие в себе коммерческий потенциал.

2. Отсутствие доступа к информации на законном основании.

Второй критерий, о котором должен знать менеджер и которому должна соответствовать информация, чтобы считаться КТ, состоит в том, что к этой информации не должно быть свободного доступа на законном основании.

Для профилактики спорных ситуаций, которые могут возникнуть в практической деятельности, важно уяснить возможные варианты толкования понятия "доступ",

поскольку его можно понимать как в широком, так и в узком смыслах. В широком смысле под доступом имеется в виду доступность сведений, возможность их свободного получения любыми лицами. В узком смысле под доступом можно понимать возможность получения сведений, составляющих КТ, от их обладателя, основанную на законодательных либо договорных нормах для использования в определенных целях, которые должны быть оговорены в этих нормах. Такого рода доступ представляет собой своего рода изъятие из монополии субъекта информации. Он может осуществляться добровольно либо в обязательном порядке.

Особое внимание менеджеры должны обратить на то, что им дано право добровольно предоставить доступ к секретной информации своим контрагентам по договорам.

Это может иметь место, когда информация передается по договору заинтересованным лицам. Примером может служить лицензионный договор, в рамках которого оформляются отношения между правообладателем (лицензиаром) и пользователем (лицензиатом). Типичным является договор на передачу готовых научно-технических разработок: технологий, конструкций, содержащих незапатентованные технические решения, дизайн и т. п. Право на коммерческую информацию может передаваться по договору коммерческой концессии (франчайзинга). Элементы лицензионного договора могут включаться в другие гражданско-правовые договоры (например, на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, совместной деятельности, подряда, о создании акционерного общества). Во всех договорах, предусматривающих передачу прав на использование сведений, являющихся КТ, на пользователя должна быть возложена обязанность по соблюдению ее конфиденциальности. И менеджеры должны позаботиться о том, чтобы все необходимые меры по сохранности информации были отражены в соответствующем договоре.

Законными способами получения информации являются самостоятельное получение информации и "деконструирование", или "обратный инжиниринг". Суть "обратного инжиниринга" состоит в том, что приобретается какой-либо продукт, выпущенный в широкую продажу конкурентом, и подвергается различного рода исследованиям - разборке-сборке, тестированию, различным исследованиям с целью выяснения всех его составляющих, характеристик и параметров для создания своего, аналогичного конкурентному продукта. Поскольку сведения были получены из законного источника (товара, находящегося в широкой продаже), то такое их получение и последующее использование не рассматриваются законом как нарушение КТ первоначального производителя.

Законным способом получения информации является ее получение из общедоступных источников (рекламных проспектов, публикаций в периодической печати, научных выступлений и т. п.). Каким способом можно защитить свою продукцию от подобного рода копирования?

Многие зарубежные компании стремятся обезопасить себя от раскрытия своих торговых секретов третьими лицами путем включения в контракты с покупателями своей продукции оговорку о запрещении подобного рода операций.

Бывают случаи, когда правообладатели вынуждены раскрывать информацию потенциальным партнерам до заключения договора, поскольку требуется убедить его в том, что ноу-хау "работает".

Например, при заключении договора франчайзинга предусмотрен "паушальный" взнос, включающий в себя компенсацию на тот случай, если франчайзи после ознакомления с ноу-хау откажется от его заключения.

Предоставление доступа в обязательном порядке связано с возможностью истребования информации, составляющей КТ, различными госорганами в ходе выполнения возложенных на них функций.

В свое время Закон о предпринимательской деятельности содержал норму о том, что предприятие имело право не представлять информацию, составляющую КТ. На тот момент в российском праве отсутствовало законодательное определение КТ (что позволяло отказывать в предоставлении любых сведений) и ничего не говорилось о том, распространяется это право на отношения со всеми сторонними лицами или нет.

В настоящее время все чаще можно встретить нормы, предоставляющие работникам соответствующих органов право истребовать разного рода информацию, в том числе и составляющую КТ.

Это обстоятельство менеджеры должны учитывать в своей практической деятельности. Под видом налоговой или иной проверки иногда изымаются буквально все документы, часто и не относящиеся к ее предмету. Цели такой проверки могут быть самыми различными. Гарантировать же, что не произойдет утечки информации в современных условиях российской действительности, крайне сложно. Поэтому менеджер должен хорошо знать законодательство в этой части и предоставлять только необходимые документы, а также принимать все меры к сохранению конфиденциальных данных и составляющих коммерческую информацию в той мере, в которой он считает это возможным.

Налоговые органы имеют право:

- осматривать (обследовать) любые используемые налогоплательщиком для извлечения дохода либо связанные с содержанием объектов налогообложения производственные, складские, торговые и иные помещения и территории;

- изымать при проведении налоговых проверок у налогоплательщика или иного обязанного лица документы, свидетельствующие о совершении налоговых правонарушений;

- требовать от налогоплательщика или иного обязанного лица документы, подтверждающие правильность исчисления и своевременность уплаты налогов.

Таким образом, прослеживается тенденция обязательности предоставления информации, в том числе и составляющей КТ, по требованиям компетентных органов. Очевидно, необходим механизм, который бы защищал интересы обладателя КТ в таких ситуациях. В самих нормативных актах, предоставляющих соответствующим органам право требовать предоставления информации, должна быть предусмотрена обязанность этих органов по неразглашению полученной информации. Так, Налоговый кодекс предусматривает, что производственная тайна или КТ налогоплательщика, ставшая известной должностному лицу налогового органа, привлеченному специалисту или эксперту при исполнении ими своих обязанностей, является налоговой тайной и не подлежит разглашению.

Как представляется, требования государственных органов предоставить им информацию, составляющую КТ, являются законными в той мере, в какой они предъявляются в ходе выполнения ими функций, возложенных на них законом, и в объеме, оправданном для их выполнения. Однако грань здесь весьма тонкая.

Следует отметить, что возможность получения госорганами и их работниками сведений, составляющих КТ, не влечет за собой утрату этими сведениями статуса КТ: информация от этого не становится "свободно доступной", поскольку доступом к ней обладают только конкретные лица в конкретных объемах и это не делает ее доступной для широкой публики.

Возможность свободного доступа не всегда означает, что как только та или иная информация становится доступной для получения третьими лицами, она теряет статус КТ. Классический пример - формула "Кока-колы". Все ингредиенты этого напитка известны, он повсеместно продается, однако его формула представляет собой КТ производящей его компании, поскольку никому еще не удавалось ее раскрыть.

3. Меры по охране конфиденциальности информации.

Третьим критерием, о котором должен знать менеджер и которому должна соответствовать информация, составляющая КТ, является принятие обладателем информации мер по охране ее конфиденциальности.

Невыполнение требования по охране конфиденциальности сводит на нет и первые два признака КТ. Если информация не содержится в секрете, то она доступна, по крайней мере, доступ к ней существенно облегчен. Таким образом, перестает выполняться условие о том, что "к информации нет свободного доступа на законном основании". А если информация становится доступной, то она теряет и качество коммерческой ценности.

Все меры по поддержанию секретности информации можно условно разделить на три вида мер: технические, организационные и юридические (правовые).

Совокупность правовых, организационных, технических и иных мер, применяемых обладателем КТ для обеспечения ограниченного доступа к конфиденциальной информации, называется режимом КТ.

1. В соответствии с Положением о лицензировании деятельности по технической защите конфиденциальной информации, под технической защитой конфиденциальной информации понимается комплекс мероприятий и (или) услуг по защите ее от несанкционированного доступа, в том числе и по техническим каналам, а также от специальных воздействий на нее в целях уничтожения, искажения или блокирования доступа к ней. К техническим относятся меры, связанные с использованием различных технических средств, препятствующих несанкционированному доступу к информации:

- кодирование сообщений, передаваемых по каналам электронной или факсимильной связи;

- установление различных устройств, препятствующих снятию информации в процессе ее прохождения по каналам связи, сигнализационных устройств;

- использование аппаратов для уничтожения документов и т.д.

2. К организационным относятся меры по ограничению доступа к секретной информации работников организации и третьих лиц, включающие:

- порядок оформления доступа к сведениям, составляющим КТ;

- введение пропускного режима на предприятии;

- ограничение доступа на отдельные участки производства лиц, не участвующих непосредственно в производственных процессах на данных участках;

- специальное делопроизводство, установление различных режимов секретности документов;

- инструктаж работников и контроль их работы и т. д.

3. К юридическим (правовым) мерам можно отнести федеральное законодательство в сфере информационной безопасности и различные правовые акты предприятия:

- перечень сведений, составляющих КТ;

- положение о КТ;

- контракты, соглашения о конфиденциальности и т. п.

Такова совокупность мер, которые призваны обеспечить конфиденциальность информации.

Договор как форма охраны коммерческой информации.

Мы уже упоминали о том, что одним из инструментов, которым должен научиться искусно пользоваться менеджер, является договор, призванный формализовать меры по охране КТ. Иногда его называют соглашением. Подобным соглашениям следует уделять самое серьезное внимание, поскольку в случае разглашения работником информации, составляющей КТ работодателя, такие соглашения составят юридическую основу для привлечения работника к ответственности и взыскания причиненного ущерба. Подобные соглашения могут заключаться как в виде отдельного документа, так и в виде условия в трудовом договоре.

При заключении подобных соглашений следует иметь в виду, что в соответствии со ст. 57 ТК РФ условия договоров о труде, ухудшающие положение работника по сравнению с законодательством о труде, являются недействительными. Под условиями, ухудшающими положение работника, в частности, можно понимать установление обязанностей, введение дополнительных мер ответственности, не предусмотренных трудовым законодательством. Поэтому если данное условие будет неправильно сформулировано, это потенциальный повод для подачи искового заявления.

Какие же меры может включить менеджер в договор, чтобы максимально обеспечить сохранность КТ организации? Представляется, что профилактикой разглашения КТ в этом случае могут служить следующие обязательства, принимаемые на себя работником:

- не разглашать составляющую КТ организации информацию, которая будет ему доверена или станет известна по работе;

- не передавать третьим лицам и не раскрывать публично информацию, составляющую КТ организации, без согласия администрации организации;

- сохранять информацию, составляющую КТ тех организаций, с которыми поддерживаются деловые отношения;

- выполнять относящиеся к работнику требования приказов, инструкций и положений по обеспечению сохранности КТ организации;

- не использовать информацию, составляющую КТ организации, для занятия другой деятельностью, которая в качестве конкурентного действия может нанести ущерб организации;

- в случае попытки посторонних лиц получить от работника информацию, составляющую КТ организации, незамедлительно известить об этом соответствующее должностное лицо;

- незамедлительно сообщать соответствующему должностному лицу организации об утрате или недостаче носителей информации, составляющей КТ, удостоверений, пропусков, ключей от режимных помещений, хранилищ, сейфов, личных печатей и о других актах, которые могут привести к разглашению КТ организации, а также о причинах и условиях возможной утечки информации, составляющей КТ;

- в случае увольнения все носители информации, составляющие КТ организации (документы, чертежи, рукописи, магнитные ленты, перфокарты, перфоленты, диски, дискеты, распечатки, кино- и фотоматериалы, изделия и др.), которые находились в распоряжении работника в связи с выполнением им служебных обязанностей во время работы в организации, передать соответствующему должностному лицу организации.

Менеджер должен под расписку предупредить работника об ответственности за нарушение этих положений (невыполнение взятых на себя обязательств). Кроме того, в трудовом договоре либо в его неотъемлемой части (обязательстве о неразглашении информации, составляющей КТ) следует предусмотреть порядок ознакомления работника с действующими в организации положениями и инструкциями по обеспечению сохранности КТ. Кроме того, следует определять объем информации, передаваемой каждому конкретному работнику, за которую он должен нести ответственность.

Другой категорией субъектов КТ является непосредственно сам руководитель организации. В силу своих должностных обязанностей и предоставленных ему собственником полномочий (если такой руководитель сам не является собственником организации, а значит, и обладателем КТ) руководитель организации может быть наделен исключительными правами по организации защиты информации, составляющей КТ. Руководитель обладает также особыми возможностями в части информированности об охраняемых законом коммерческих секретах, в том числе и о коммерческой КТ руководимой им организации. На руководителя организации должны быть возложены обязанности по обеспечению сохранности КТ организации. В связи с этим в контракт, заключаемый с руководителем при его найме, назначении или избрании, целесообразно включить положения, обуславливающие порядок сохранения КТ руководителем.

При формулировании предлагаемых нами положений нужно исходить из следующих

критериев:

- необходимо обязать руководителя строго хранить КТ организации и не использовать ее для занятия любой другой деятельностью в ущерб организации;

- возложить на руководителя организации персональную ответственность за создание необходимых условий для обеспечения сохранности КТ организации;

- предупредить об ответственности за нарушение режима КТ и о том, что последствиями этого могут стать расторжение контракта, а также наступление предусмотренной законом юридической ответственности.

Соглашения о неразглашении могут заключаться с работниками и при прекращении трудовых отношений. Возможность их заключения вытекает из п. 1 ст. 8 ГК РФ, устанавливающего, что гражданские права и обязанности возникают из договоров и сделок, предусмотренных законом, а также из иных договоров и сделок, хотя и не предусмотренных законом, но не противоречащих ему. В соответствии с п. 1 ст. 307 ГК РФ в силу обязательства одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие либо воздержаться от определенного действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности. Предметом таких соглашений будет являться обязательство увольняющегося работника не разглашать определенную информацию, составляющую КТ, ставшую ему известной во время работы у данного работодателя, а также не использовать ее в своей последующей деятельности. Как представляется, эта информация в соглашениях должна оговариваться как можно конкретнее, чтобы не ограничивать работника в его будущей деятельности.

Соглашения о неразглашении могут заключаться и с контрагентами по различным гражданско-правовым договорам, связанным с раскрытием сторонами по договору различной секретной информации. Для отдельных видов договоров такое условие прямо предусмотрено ГК РФ.

Аналогичная практика получила широкое распространение за рубежом, где показала свою эффективность в ходе ряда судебных процессов, где был возмещен ущерб, причиненный раскрытием коммерческой информации после увольнения работников из организации.

ЛЕКЦИЯ 8.
СВОЙСТВА КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ

Является ли коммерческая тайна (КТ) объектом интеллектуальной собственности? Точное определение здесь очень важно, поскольку существенно меняется режим и возможности использования в коммерческих целях. Одни исследователи считают, что КТ может считаться объектом интеллектуальной собственности, другие - что нет. Такому расхождению во взглядах в большой степени способствует то, что позиция законодателя в этом вопросе не постоянна. Так, Закон РСФСР "О собственности в РСФСР" в ст. 2 прямо указывают на ноу-хау и торговые секреты как на объекты интеллектуальной собственности.

Основы гражданского законодательства хотя и содержали в ст. 151 развернутую характеристику секретов производства (ноу-хау), но ничего не говорили по поводу их соотношения с объектами интеллектуальной собственности, что ставило под сомнение принадлежность секретов производства к объектам интеллектуальной собственности.

Эта тенденция еще более усилилась с принятием первой части ГК РФ. Ни в ст. 138 ГК РФ, посвященной интеллектуальной собственности, ни в ст. 139 ГК РФ, посвященной КТ, не содержится ответа на вопрос, можно ли считать КТ объектом исключительных прав.

Однако прежде чем ответить на вопрос, может ли рассматриваться КТ в качестве объекта интеллектуальной собственности, нужно выяснить, что представляет собой понятие "интеллектуальная собственность".

В соответствии со ст. 138 ГК РФ под интеллектуальной собственностью признается исключительное право гражданина или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг. Таким образом, несмотря на то, что наше законодательство использует понятие "интеллектуальная собственность", фактически под ним понимается совокупность личных и имущественных прав не на саму собственность, а на ее результаты. Обе группы Иран - на саму и собственность и право на права па нее - "теснейшим образом взаимосвязаны и переплетены, образуя между собой неразрывное единство".

Всем объектам интеллектуальной собственности присущи следующие признаки:

- эти объекты являются результатами интеллектуальной деятельности;

- это нематериальные объекты, которые лишь воплощаются в определенных материальных объектах, являющихся их материальными носителями;

- это объекты, на которые за кем-либо закреплено исключительное право владения и пользования ими.

Понятие "результат интеллектуальной деятельности" детализируется в законодательных актах, посвященных регулированию отношений, связанных с конкретными объектами интеллектуальной собственности. Так, например, в

соответствии со ст. 6 Закона РФ "Об авторском праве и смежных правах" от 9 июля 1993 г., объектом авторских прав считаются произведения науки, литературы и искусства, являющиеся результатом творческой деятельности. Патентный закон РФ от 23 сентября 1992 г. предоставляет изобретению правовая охрану в том случае, если оно является новым, имеет изобретательский уровень и промышленно применимо; промышленному образцу - если он является новым и оригинальным; полезной модели - если она является новой.

Новизна предполагает определенный элемент творчества, созидания. Следовательно, общность различных объектов интеллектуальной собственности состоит в том, что все они связаны с творческой, креативной, созидательной деятельностью человека. Однако ГК РФ определяет объект интеллектуальной собственности как "результат интеллектуальной деятельности", а не как "результат творческой деятельности". Понятие "результат интеллектуальной деятельности" шире понятия "результат творческой деятельности" и вполне может включать в себя все то, что создано в результате интеллектуальных (умственных) усилий человека, то есть им может быть и информация.

Второй признак заключается в том, что под объектом интеллектуальной собственности во всех случаях подразумевается нематериальный объект, который лишь воплощается в определенных материальных объектах, являющихся его материальными носителями. КТ как информация подпадает и под этот признак объектов интеллектуальной собственности.

Информация не может монопольно принадлежать одному лицу. Одни и те же сведения могут являться КТ различных лиц, и все они будут считаться ее законными обладателями (при условии, что они получили эти сведения законным образом).

В отличие от интеллектуальной собственности, где запрет устанавливается на незаконное использование объекта исключительных прав без согласия правообладателя, в случае с КТ запрещается незаконное получение информации, составляющей КТ.

Таким образом, мы приходим к выводу, что КТ, по крайней мере, при сегодняшнем уровне правовой регламентации, не может рассматриваться в качестве объекта интеллектуальной собственности, поскольку права обладателя КТ не могут рассматриваться в качестве исключительных.

В этой связи нуждается в особом комментарии ст. 1027 ГК РФ о договоре коммерческой концессии. По этому договору правообладатель передает пользователю комплекс исключительных прав, в том числе право на фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания, а также на охраняемую коммерческую информацию. Подчеркнем: если речь идет об охраняемой КТ информации, то она является объектом нрава на информацию, а не объектом исключительных прав. Другими словами, если бы КТ являлась объектом исключительных нрав, то ее нужно было квалифицировать как результат интеллектуальной собственности. Возможно, в будущем это произойдет, когда практика и законодатель найдут приемлемые формы ее материализации и обоснования.

На практике правообладатель в целях распространения сферы своего влияния

предпочитает передавать права на использование своей интеллектуальной собственности и ноу-хау различным пользователям, сохраняя свое исключительное право и право на охраняемую КТ информацию. Каждый из пользователей обязан не разглашать секреты производства правообладателя и другую полученную от него конфиденциальную информацию.

Ст. 128 ГК РФ рассматривает объекты интеллектуальной собственности и информацию в качестве различных объектов гражданских прав. Итак, для руководства в практической деятельности важно, что КТ пока не является объектом интеллектуальной собственности, а представляет собой особую разновидность такого объекта гражданских прав, как информация. Иными словами, КТ - это сама информация, дающая основание отнесения ее к тайне.

Хотя КТ непосредственно и не является объектом интеллектуальной собственности, она имеет коммерческую ценность и право пользования ею может быть оценено, в том числе по соглашению сторон при заключении, например, договора о совместной деятельности, других договоров и передана (внесена) в качестве вклада для последующего извлечения прибыли от ее совместного использования. Эти детали должны быть оговорены при заключении договоров, ибо их отсутствие - это упущенная выгода и просчет менеджера.

Объект и субъект коммерческой тайны.

Поскольку управленческая деятельность всегда направлена на управление конкретными объектами, будет правильным проанализировать их состав.

В соответствии с действующим законодательством КТ является объектом хозяйственного, гражданского оборота наряду с такими материальными объектами, как здания, сооружения, машины, механизмы, работы, услуги, результаты интеллектуальной деятельности, нематериальные блага, вещи. Чтобы экономическая деятельность была прибыльной, менеджеру нужно знать как можно больше о потребителях того или иного товара. Ему также необходимы сведения о конкурентах на рынке производимой продукции.

Ст. 20 Закона об информации по сравнению со ст. 139 ГК РФ охватывает собой более широкий круг сведений конфиденциального свойства, характеризующих специальную сферу общественных отношений. Это отношения и в области предпринимательской деятельности, и информационные отношения в иных областях общественной деятельности, регулируемые другими отраслями права.

Примечательным является факт, что ученые ведущих государств мира с конца XX в. пытаются сформулировать понятие объекта КТ. К примеру, Конгрессу США пришлось на неопределенный срок отложить принятие Закона о защите КТ из-за невозможности четко сформулировать сам предмет защиты, то есть содержание объекта КТ.

Ст. 139 ГК РФ определяет КТ как информацию, имеющую действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу ее неизвестности третьим лицам, к которой нет доступа на законном основании и обладатель которой принимает меры к охране ее конфиденциальности. В ГК РФ объект КТ определен лишь в обобщенном виде. Упоминавшийся Перечень сведений конфиденциального характера также не

разрешает всех возникающих вопросов. Иными словами, получается, что под информацией, составляющей КТ, можно понимать любые сведения, отнесение которых к такой тайне не запрещено законом и иными правовыми актами.

В повседневной практике часто можно, задав вопрос менеджеру, услышать в ответ: "Этого говорить не могу, это коммерческая тайна", хотя запрашиваемые сведения часто таковой не являются. Например, во время проведения занятий по корпоративной программе в г. Нижнем Новгороде среди топ-менеджеров автор задал одному из ведущих финансовых специалистов несколько вопросов, касающихся финансового положения ОАО "ГАЗ". На что тот ответил, что не вправе отвечать, поскольку эти данные являются КТ предприятия. Автор здесь же в учебном классе взял со стенда отчет о результатах хозяйственной деятельности общему собранию ОАО "ГАЗ", в котором значились все испрашиваемые данные.

Информация, не являющаяся коммерческой тайной.

Ответ на этот вопрос дает Перечень сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну, N 35, утвержденный Постановлением Правительства РФ. В документе сказано, что "Правительство РСФСР постановляет:

1. Установить, что КТ предприятия и предпринимателя не могут составлять:

- учредительные документы (решение о создании предприятия или договор учредителей) и Устав;

- документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью (регистрационные удостоверения, лицензии, патенты);

- сведения по установленным формам отчетности о финансово-хозяйственной деятельности и иные сведения, необходимые для проверки правильности исчисления и уплаты налогов и других обязательных платежей в государственную бюджетную систему РСФСР;

- документы о платежеспособности;

- сведения о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест;

- документы об уплате налогов и обязательных платежах;

- сведения о загрязнении окружающей среды, нарушении антимонопольного законодательства, несоблюдении безопасных условий труда, реализации продукции, причиняющей вред здоровью населения, а также других нарушениях законодательства РСФСР и размерах причиненного при этом ущерба;

- сведения об участии должностных лиц предприятия в кооперативах, малых предприятиях, товариществах, акционерных обществах, объединениях и других организациях, занимающихся предпринимательской деятельностью.

2. Запретить государственным и муниципальным предприятиям до и в процессе их

приватизации относить к КТ данные:

- о размерах имущества предприятия и его денежных средствах;

- о вложении средств в доходные активы (ценные бумаги) других предприятий, в процентные облигации и займы, в уставные фонды совместных предприятий;

- о кредитных, торговых и иных обязательствах предприятия, вытекающих из законодательства РСФСР и заключенных им договоров;

- о договорах с кооперативами, иными негосударственными предприятиями, творческими и временными трудовыми коллективами, а также отдельными гражданами.

3. Предприятия и лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью, руководители государственных и муниципальных предприятий (обязаны представлять сведения, перечисленные в пп. 1 и 2 настоящего Постановления, по требованию органов власти, управления, контролирующих и правоохранительных органов, других юридических лиц, имеющих на это право в соответствии с законодательством РСФСР, а также трудового коллектива предприятия".

КТ также не могут быть сведения, обладающие коммерческой ценностью, использование которых нарушает закон. Например, не охраняется правом информация о применяемых способах и методах оптимизации налоговых платежей: информация о переориентации типа и предмета договора на деятельность, которая более благоприятна с точки зрения налогообложения; сведения о диверсификации, реструктуризации производства: методика увеличения затрат, относимых на себестоимость производимой продукции, услуг и товаров, информация и др.

Информация, составляющая коммерческую тайну.

Попытаемся определить перечень сведений, которые могут составлять КТ организации. К числу сведений, составляющих КТ, можно отнести:

1. Производство.

1.1. Сведения о структуре производства, производственных мощностях, типе оборудования, запасах, сырье и готовой продукции.

2. Управление.

2.1. Сведения об оригинальных методах управления предприятием (фирмой).

2.2. Сведения о подготовке, принятии и исполнении решений руководства по производственным, научно-техническим, коммерческим и организационным вопросам.

3. Планы.

3.1. Сведения о планах расширения или свертывания производства различных видов продукции и их технико-экономических обоснованиях.

3.2. Сведения о планах инвестиций, закупок, продаж, импорта, экспорта.

4. Совещания.

4.1. Сведения о целях, рассматриваемых вопросах, результатах, фактах проведения совещаний и заседаний органов управления предприятия (фирмы).

5. Информация о рынке.

5.1. Сведения о применяемых методах изучения рынка.

5.2. Сведения о маркетинговых исследованиях и их результатах, содержащие оценки состояния и перспективы развития рыночной конъюнктуры.

5.3. Сведения о рыночной стратегии предприятия (фирмы).

5.4. Сведения о применяемых методах осуществления продаж.

5.5. Сведения об эффективности коммерческой деятельности.

5.6. Сведения о регионах сбыта готовой продукции.

5.7. Сведения о заинтересованности в приобретении товара.

6. Партнеры.

6.1. Сведения о внутренних и зарубежных заказчиках, подрядчиках, поставщиках, клиентах, потребителях, покупателях, компаньонах, спонсорах, посредниках и других партнерах, а также конкурентах, которые не содержатся в открытых источниках (справочниках, каталогах и др.).

6.2. Методика организации работы с деловыми связями, с ключевыми партнерами.

7. Переговоры.

7.1. Сведения о целях, задачах, тактике и стратегии ведения переговоров с деловыми партнерами, деловая переписка.

8. Контракты.

8.1. Условия коммерческих контрактов, платежей и услуг.

9. Цены.

9.1. Сведения о методах расчета, структуре, уровне цен на продукцию и размерах скидок.

Сведения о предельно допустимой (либо запланированной) цене, на которую намерена согласиться противоположная сторона, широко используются для разработки стратегии и тактики предполагаемых переговоров либо для опережения конкурента в заключении выгодных контрактов.

Российская сторона, например, понесла убытки на многие миллионы долларов при заключении нескольких контрактов на закупку технологического оборудования для производства минеральных удобрений у ряда зарубежных фирм. Причиной потерь стала утечка (через подкупленного иностранцами российского участника

переговоров) информации о предельно допустимой цене контракта, которую была готова заплатить российская сторона,

10. Торги, аукционы.

10.1. Сведения о подготовке к торгам или аукциону и их результатах.

11. Наука и техника.

11.1. Сведения о целях, задачах и программах научных исследований.

11.2. Ноу-хау, торговые секреты, оригинальные идеи НИР и ОКР, готовящиеся проекты.

11.3. Конструкционные характеристики создаваемых изделий и параметры разрабатываемых технологических процессов (размеры, объемы, конфигурация, процентное содержание компонентов, температура, давление, время и т. д.).

11.4. Аналитические и графические зависимости, отражающие найденные закономерности и взаимосвязи.

11.5. Данные об условиях экспериментов и оборудовании, на котором они проводились.

11.6. Сведения о материалах, из которых изготовлены детали.

11.7. Отведения об особенностях конструкторско-технологического и художественно-технического решения изделия (дизайн).

11.8. Сведения о методах защиты от всевозможных подделок.

11.9. Сведения о состоянии программного и компьютерного обеспечения.

11. 10. Незапатентованные изобретения.

12. Технология.

12.1. Сведения об особенностях используемых и разрабатываемых технологий и специфике их применения.

13. Безопасность.

13.1. Сведения о порядке и состоянии защиты КТ.

13.2. Сведения о порядке и состоянии организации охраны, пропускном режиме, системе сигнализации, средствах связи и оповещения.

13.3. Сведения, составляющие КТ предприятий-партнеров и переданные на доверительной основе предприятию (фирме).

13.4. Списки персонала и информация о сотрудниках (их характеристики). Персональные данные сотрудников. Перечень вводится специальным приказом руководителя предприятия (фирмы) в виде приложения к нему. Сотрудники должны под расписку ознакомиться с этим документом.

14. Страхование.

15. Негосударственное пенсионное обеспечение.

КТ может быть и так называемая негативная информация (например, сведения, позволяющие избежать вложения средств фирмы в бесперспективные разработки). К сведениям, составляющим КТ, некоторые предприниматели могут относить и собственные просчеты в коммерческой деятельности, которые могут отрицательно сказаться на деловой репутации. Этим обстоятельством часто пользуются недобросовестные конкуренты, вымогающие деньги у правопослушных предпринимателей под угрозой огласки допущенных ими просчетов и судебных споров. Особенно уязвимы в подобных случаях российские субъекты экономической деятельности, не имеющие опыта работы на внешнем рынке.

Кто может являться владельцем права на информацию, составляющую коммерческую тайну?

Осуществляя процесс управления отношениями, складывающимися в процессе использования КТ и конфиденциальной информации, управляющий этими процессами должен знать, что основными субъектами права на КТ являются обладатели КТ и их правопреемники.

Обладатель КТ - это лицо, обладающее на законном основании информацией, составляющей КТ, и соответствующими правами в полном объеме.

Существует также понятие "конфидент коммерческой тайны". Им является лицо, которому в силу служебного положения, договора или на законном основании известна КТ другого лица.

В период с 1 января 1991 г. и по 1 января 1995 г. (период действия ст. 33 Закона СССР от 4 июня 1990 г. "О предприятиях в СССР") по законодательству России субъектами права на КТ могли быть только юридические лица. С принятием части первой ГК РФ ситуация изменилась. Теперь обладателями КТ могут быть как физические, так и юридические лица. Правда, ст. 139 ГК РФ не дает прямого ответа на вопрос, какие конкретно лица (физические или юридические) здесь имеются в виду. Однако применение такого широкого понятия, как "лица", дает основания полагать, что законодатель определяет состав субъектов права на КТ в широком смысле слова, то есть это не только категории лиц, относящихся к хозяйствующим субъектам.

Таким образом, субъектами права на КТ могут быть как коммерческие, так и некоммерческие организации.

Физические лица как субъекты права на информацию, составляющую коммерческую тайну

В процессе управления нередко возникает вопрос: все ли лица, причастные в той или иной мере к КТ или конфиденциальной информации, могут пользоваться ею и нести ответственность за ее разглашение. Следует подчеркнуть, что к ним относятся граждане, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Категории физических лиц - субъектов права на КТ - законодательством России не установлены. Но это не значит, что они не могут иметь доступа к ней. И этот фактор следует особо учитывать менеджерам организаций.

Много веков знает российское законодательство институт наследования, а с ним и

наследственное право. Поэтому нельзя забывать о такой категории субъектов права, как физические лица, не занимающиеся предпринимательской деятельностью, но получившие, скажем, в наследство предприятие как имущественный комплекс, и это имущество продолжает использоваться (либо посредством института опекунов и попечителей, либо института доверительного управления имуществом или патронажа для осуществления предпринимательской деятельности), Наследники указанного имущества также являются субъектами права на КТ в той части, в которой наследуемое имущество может включать и право на охраняемую законом информацию.

Субъектами права на информацию, составляющую КТ, являются иностранные граждане и лица без гражданства. В соответствии с Конституцией РФ указанные лица пользуются в России правами и несут обязанности наравне с гражданами РФ кроме случаев, установленных ФЗ или международным договором РФ. Имеющиеся в российском законодательстве изъятия немногочисленны, и они не касаются прав иностранных граждан и лиц без гражданства на КТ. Ни Конституция РФ, ни ГК РФ не содержат каких-либо ограничений на этот счет.

Следовательно, эти лица также могут быть субъектами права на КТ в соответствии с нормами гражданского законодательства РФ.

Таким образом, круг субъектов права на КТ составляют:

- коммерческие организации;

- некоммерческие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, служащую достижению целей, ради которых они были созданы и соответствующую этим целям (за исключением тех некоммерческих организаций, которым законом не предоставлено право осуществлять предпринимательскую деятельность);

- граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей;

- граждане - обладатели КТ;

- иностранные лица и лица без гражданства, обладающие сведениями, составляющими КТ.

Информация, коммерческая и служебная тайна.

Следует обратить внимание менеджеров на сложность, связанную с использованием в управленческой деятельности множества терминов, относящихся к той или иной разновидности конфиденциальной информации. Содержание большинства из них в законодательстве не раскрыто. Отсутствует и понятийный аппарат, позволяющий уяснить их содержание. Учитывая то, что в законодательстве часто встречается слово "тайна", в целях практического применения следует уяснить его содержание и соотношение с термином "конфиденциальная информация". Закон, употребляя термин "тайна", часто не раскрывает его содержание.

В русском языке "тайна" традиционно означает "все сокрытое, неизвестное, неведомое", а также "нечто скрытно хранимое, что скрывают от кого-либо". Таким образом, "тайна" имеет два смысловых значения: нечто абсолютно неизвестное всем

и нечто относительно неизвестное для какого-либо круга лиц.

В. Даль толковал слово "тайна" как все сокрытое, неизвестное, неведомое или нечто скрываемое, секретное, не оглашаемое.

Известно, что один из героев известного мультфильма о коте Леопольде под тайной подразумевал: "Клад, клад, клад..."

Термин "нарушение целостности и конфиденциальности" широко используется в специальной литературе, когда рассматривается проблема безопасности информационных систем, базирующихся на применении информационной техники. Под конфиденциальностью же понимается предотвращение возможности использования информации лицами, которые не имеют к ней отношения. Появление в законодательстве об информации термина "конфиденциальность" наряду с термином "тайна", по-видимому, оправдано. Слово "конфиденциальный" происходит от латинского слова confidentia (доверие) и означает "доверительный, не подлежащий огласке". Сравнивая смысл названных терминов, можно увидеть, что они в принципе обозначают одно и то же.

Режим защиты информации устанавливается:

- в отношении сведений, отнесенных к государственной тайне, - уполномоченными органами на основании Закона РФ от 21 июля 1993 г. "О государственной тайне";

- в отношении конфиденциальной документированной информации - собственником информационных ресурсов или уполномоченным лицом на основании ФЗ "Об информации, информатизации и защите информации";

- в отношении персональных данных - ФЗ.

Определен также статус информации с ограниченным доступом. Документированная информация с ограниченным доступом по условиям ее правового режима подразделяется на информацию, отнесенную к государственной тайне, и конфиденциальную.

Запрещено привлекать к ответственности за разглашение и относить к информации с ограниченным доступом:

- законодательные и другие нормативные акты, устанавливающие правовой статус органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений, а также права, свободы и обязанности граждан, порядок их реализации;

- документы, содержащие информацию о чрезвычайных ситуациях, экологическую, метеорологическую, демографическую, санитарно-эпидемиологическую и другую информацию, необходимую для обеспечения безопасного функционирования населенных пунктов, производственных объектов, безопасности граждан и населения в целом;

- документы, содержащие информацию о деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления, об использовании бюджетных средств и других государственных и местных ресурсов. о состоянии экономики и потребностях населения, за исключением сведений, отнесенных к государственной тайне;

- документы, накапливаемые в открытых фондах библиотек и архивов, информационных системах органов государственной власти, органов местного самоуправления, общественных объединений, организаций, представляющие общественный интерес или необходимые для реализации прав, свобод и обязанностей граждан.

Отнесение информации к государственной тайне осуществляется в соответствии с Законом РФ от 21 июля 1993 г. "О государственной тайне".

Отнесение информации к конфиденциальной осуществляется в порядке, установленном отраслевым законодательством РФ (гражданским, административным и т. д.).

Разрозненность применяемых в законодательстве терминов, характеризующих сведения конфиденциального характера, и отсутствие унификации такой информации порождают бессистемный, неконтролируемый процесс введения в правовые акты совершенно новых, ничем не обоснованных терминов. Поэтому управляющим, составляющим документы в этой сфере, следует учитывать, что применять такие термины на практике нецелесообразно, поскольку их гражданский оборот не обеспечен необходимым правовым регулированием по нормам законодательства России и международного частного права.

Современное законодательство России содержит следующие термины, характеризующие разновидности конфиденциальной информации:

- тайна следствия;

- тайна судопроизводства;

- тайна мер безопасности участников уголовного процесса;

- тайна мер безопасности, применяемых в отношении должностных лиц правоохранительных или контролирующих органов;

- тайна частной жизни граждан;

- семейная и личная тайна;

- налоговая тайна;

- профессиональная тайна;

- адвокатская тайна;

- нотариальная тайна;

- медицинская тайна;

- тайна усыновления (удочерения);

- тайна связи (тайна переписки, тайна телефонных переговоров, тайна почтовых сообщений, тайна телеграфных сообщений);

- журналистская тайна;

- тайна записей актов гражданского состояния;

- тайна завещания;

- врачебная тайна;

- служебная тайна;

- КТ;

- секреты производства;

- предпринимательская и промышленная тайна;

- торговая, научно-техническая и производственная тайна;

- технологическая тайна;

- тайна изобретения, полезной модели, промышленного образца (п. 6 названного выше Перечня сведений конфиденциального характера);

- тайна селекционного достижения (по моему мнению, по аналогии с п. 6 Перечня);

- тайна научного опыта и тайна торгового процесса;

- банковская тайна, тайна банковского счета, тайна операций по счету и тайна сведений о клиенте;

- тайна страхования (тайна сведений о страхователе, тайна сведений о состоянии здоровья страхователя, тайна сведений об имущественном положении страхователя, тайна сведений о застрахованном лице, тайна сведений о состоянии здоровья застрахованного лица, тайна сведений об имущественном положении застрахованного лица. предотвращении уклонения от налогообложения в отношении налогов на доходы и имущество);

- банковская тайна сведений о выгодоприобретателях, тайна сведений о состоянии здоровья выгодоприобретателей, тайна об имущественном положении выгодоприобретателей;

- инсайдерская тайна;

- тайна исповеди.

Следует помнить, что этот перечень далеко не исчерпывающий.

Интересными и нетрадиционными для российской экономики являются, например, тайна научного опыта и тайна торгового процесса, что закреплено в ст. 12 и 29 Соглашения между Правительством РФ и Правительством Королевства Нидерландов об избежании двойного налогообложения и предотвращения уклонения от налогообложения в отношении налогов на доходы и имущество от 16 декабря 1996 г. Этот факт свидетельствует о постепенной трансформации норм зарубежного права в этой части и постепенной интеграции их в российское законодательство и отечественную предпринимательскую практику.

Соотношение коммерческой и служебной тайны.

Вопрос о соотношении служебной и коммерческой тайны имеет своеобразный аспект. ГК РФ в ст. 139 оперирует этими двумя понятиями, не раскрывая, в чем их отличие, и иногда сложно провести разграничения в практической деятельности менеджеров при составлении соответствующих документов, регламентирующих порядок работы с этими видами тайн.

По словарю В. Даля термин "служебный" означает "...ко служенью, во всех значениях относящийся". Иными словами, термин "служебный" подразумевает не равные отношения между их участниками, а некую вертикаль, основанную на власти и подчинении. Участниками таких отношений являются индивидуальные и коллективные субъекты административного нрава, то есть граждане и организации. Этимологическое значение термина "служебный" указывает на неравенство позиций участников подразумеваемых отношении.

Уточнению ситуации способствует п. 3 Перечня сведений конфиденциального характера. В соответствии с ним служебную тайну составляют сведения, доступ к которым ограничен органами государственной власти. Приведенная в нем норма имеет четыре существенных момента:

1) разграничиваются такие объекты гражданского права, как служебная и коммерческая тайны;

2) уточняется содержание правила ст. 139 ГК РФ в части разграничения правовых режимов служебной и коммерческой тайны;

3) этой нормой вводится ограничение, в соответствии с которым устанавливается определенный порядок доступа к служебной тайне; этот порядок устанавливается органами государственной власти и федеральными законами;

4) данное правило следует рассматривать как ограничение возможности использовать в гражданском обороте служебную тайну для иных. кроме государства, субъектов.

Если исходить из требований п. 2 ст. 3 ГК РФ, то первые два момента следует рассматривать как развитие положений ГК РФ. Они направлены на урегулирование информационных отношений. В характеристику объектов служебной н коммерческой тайны они вносят некоторую определенность.

Институт служебной тайны занимает особое положение в законодательстве России. К служебной тайне, за исключением информации, составляющей государственную тайну, относятся:

- информация о деятельности государственных органов (управления, контролирующих. правоохранительных н т. д.) и их служащих. Речь идет об информации представляющей не коммерческий, а государственный интерес:

- информация, составляющая КТ субъекта. Будучи получена государственным органом в пределах своей компетенции для выполнения возложенных на него функций, она приобретает статус служебной тайны, за разглашение которой служащий должен нести ответственность.

Именно эти различия и диктуют необходимость надлежащего правового

регулирования института служебной тайны.

Де-юре правовой институт служебной тайны оформлен в рамках ГК РФ. Но де-факто в нормах действующего законодательства России он складывается как конфиденциальная информация, ставшая известной определенному кругу работников в силу выполнения ими своих служебных (должностных) обязанностей.

В отличие от нормы ст. 139 ГК РФ, определяющей объект служебной тайны как информацию, имеющую действительную или потенциальную коммерческую ценность, федеральные законы определяют его как объект совершенно иного содержания, то есть как информацию, имеющую действительную или потенциальную служебную ценность. В этих законах под объектом служебной тайны понимают информацию, имеющую не коммерческую ценность, а ценность иного рода, вытекающую из интересов физических и юридических лиц, государства и общества в целом. Это обстоятельство, а также универсальность функций института служебной тайны позволяют говорить о нем, как об объекте, в установлении правового режима которого заинтересовано государство.

К категории служебной тайны может быть отнесена конфиденциальная информация, которая составляет: тайну следствия; тайну судопроизводства; тайну мер безопасности участников уголовного процесса; налоговую тайну; тайну мер безопасности, применяемых в отношении должностных лиц правоохранительных или контролирующих органов.

Кроме того, существует правовой режим служебной информации на рынке ценных бумаг. Он представляет собой особый вид более широкого объекта гражданских прав - информации.

Данный вид тайны особенно важен, поскольку в России более 90% всех коммерческих организаций - хозяйственные общества, а значительная часть из них - акционерные общества. Кроме того, судя по опыту зарубежных стран, фондовый рынок постепенно наберет обороты, и многие граждане будут инвестировать свои средства в ценные бумаги. Исходя из этого, каждый менеджер будет вынужден либо лично, либо опосредованно вовлечен в указанные отношения. И будет активно влиять на эти процессы. Следовательно, уже сейчас необходимо изучать основы этих знаний.

Запрет разглашения служебной тайны основывается на законодательстве, регламентирующем определенные сферы деятельности. Определенные категории работников такой сферы деятельности обязаны сохранять в тайне сведения, к которым они имеют доступ в связи с выполняемой работой.

При правовой оценке служебной информации следует учитывать, что она может иметь различные правовые режимы в зависимости от содержания и назначения использования. Среди таких правовых режимов необходимо рассмотреть следующие: режим общедоступной и открытой информации: режим информации, подлежащей обязательному сообщению; режим информации с ограниченным доступом.

Общедоступной информацией на рынках ценных бумаг признается информация, не требующая привилегий для доступа к ней или подлежащая раскрытию в соответствии с Федеральным законом о рынке ценных бумаг,

Служебная информация является одним из видов информации, обладающей

ограниченным доступом. Подчиняясь общим правилам, использование служебной информации на рынке ценных бумаг регламентируется на законодательном уровне посредством установления специальных правил ее использования и распространения.

Федеральный закон о рынке ценных бумаг запрещает использование служебной информации для заключения сделок, а также ее передачу для совершения сделок третьим лицам.

Служебной информацией на рынке ценных бумаг, в соответствии со ст. 31 ФЗ о рынке ценных бумаг, признается любая не являющаяся общедоступной информация об эмитенте и выпущенных им эмиссионных ценных бумагах, которая ставит лиц, обладающих в силу служебного положения, трудовых обязанностей или договора, заключенного с эмитентом, такой информацией, в преимущественное положение по сравнению с другими субъектами рынка ценных бумаг.

К лицам, располагающим служебной информацией, в соответствии с указанным законом, относятся: члены органов управления эмитента или профессионального участника рынка ценных бумаг, связанного с этим эмитентом договором; профессиональные участники рынка ценных бумаг - физические лица; аудиторы эмитента или профессионального участника рынка ценных бумаг, связанного с этим эмитентом договором.

Под членами органа управления эмитента и профессионального участника рынка ценных бумаг - юридического лица - понимаются лица, занимающие постоянно или временно в этих организациях должности, связанные с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных обязанностей, а также выполняющие такие обязанности по специальному полномочию.

Перечисленные разновидности позволяют дать примерную характеристику содержания объекта данной тайны.

Итак, служебная тайна включает и себя: информацию о следствии и судопроизводстве: мерах безопасности участников уголовного процесса; данные, получаемые в результате деятельности налоговых органов; меры безопасности, применяемые в отношении должностных лиц правоохранительных или контролирующих органов: меры по организации профессиональной деятельности и т. д.

Объект служебной тайны при обстоятельствах, определенных в законном порядке, может включать информацию, составляющую тайну частной жизни граждан, коммерческую и банковскую тайны.

Исходя из вышесказанного, понятие служебной тайны может быть дано в следующем виде. Служебная тайна - это информация, которая имеет действительную или потенциальную служебную либо иную ценность и сохраняется как тайна в силу неизвестности се третьим лицам: к цен нет свободного доступа на законном основании, и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности, утечка которой может привести к нежелательным последствиям, в том числе и убыткам.

ЛЕКЦИЯ 9.
СОЗДАНИЕ ЗАЩИЩЕННОЙ СИСТЕМЫ

Создание защищенной системы - задача комплексная, и решается она путем применения программно-технических методов и средств, а также с помощью организационных мероприятий. Конкретные средства защиты информации реализуют только типовые функции по ее защите, реальная же защитная система строится исходя из возможных угроз и выбранной политики безопасности.

В условиях развивающейся рыночной экономики и самостоятельности ее субъектов все большее значение для российских компаний приобретает защита информации, позволяющая поддерживать конкурентоспособность товаров, организовывать защиту материальных ценностей, снижать риск корпоративного захвата и т. д.

Одним из эффективных средств защиты коммерчески значимой информации является введение в компании режима коммерческой тайны, т. е. принятие правовых, организационных, технических и иных мер по охране конфиденциальности информации.

Несмотря на то, что термин «коммерческая тайна» у всех на слуху, многие руководители и специалисты не в полной мере понимают, что он в действительности означает и как именно добиться сохранения конфиденциальности сведений, составляющих коммерческую тайну.

В соответствии со ст. 3 Федерального закона от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» под коммерческой тайной понимается конфиденциальность информации, которая позволяет ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду.

Под информацией, составляющей коммерческую тайну в соответствии с указанным законом, понимается научно-техническая, технологическая, производственная, финансово-экономическая или иная информация (в том числе составляющая секреты производства — «ноу-хау»), которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к которой нет свободного доступа на законном основании и в отношении которой обладателем такой информации введен режим коммерческой тайны. Таким образом, если в организации не введен режим коммерческой тайны, то отсутствует и сама коммерческая тайна.

Любые сведения об организации, полученные законным путем, самостоятельно и добросовестно, из независимых источников, не связанных со служебной деятельностью, коммерческой тайной не являются, как и сведения, сообщаемые самой организацией публично, например в рекламных публикациях, в ходе PR-мероприятий и т. д.

Синдром «повышенной секретности».

Вводя режим коммерческой тайны, многие организации стремятся «засекретить» все что можно, порой создавая анекдотические ситуации. Так, например, в одной из компаний Волгограда в перечне информации, составляющей коммерческую тайну, значатся даже цены на собственные товары. В итоге у работников и партнеров компании складывается впечатление, что работают и сотрудничают они как минимум со сверхсекретной, транснациональной разведывательной организацией.

С одной стороны, комичная история, а с другой — такое состояние дел моментально сказывается на морально-психологическом климате в коллективе: у работников неминуемо возникают нервозность, подозрительность и тому подобные чувства.

Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ "О коммерческой тайне" в ст. 5 содержит перечень сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну. Это информация:

- содержащаяся в учредительных документах юридического лица, документах, подтверждающих факт внесения записей о юридических лицах и об индивидуальных предпринимателях в соответствующие государственные реестры;

- содержащаяся в документах, дающих право на осуществление предпринимательской деятельности;

- о составе имущества государственного или муниципального унитарного предприятия, государственного учреждения и об использовании ими средств соответствующих бюджетов;

- о загрязнении окружающей среды, состоянии противопожарной безопасности, санитарно-эпидемиологической и радиационной обстановке, безопасности пищевых продуктов и других факторах, оказывающих негативное воздействие на обеспечение безопасного функционирования производственных объектов, безопасности каждого гражданина и населения в целом;

- о численности, составе работников, системе оплаты и условиях труда (в том числе об охране труда), показателях производственного травматизма и профессиональной заболеваемости, наличии свободных рабочих мест;

- о задолженности работодателя по выплате заработной платы и иным социальным выплатам;

- о нарушениях законодательства Российской Федерации и фактах привлечения к ответственности за совершение этих правонарушений;

- об условиях конкурсов или аукционов по приватизации объектов государственной или муниципальной собственности;

- о размерах и структуре доходов некоммерческих организаций, размерах и составе их имущества, расходах, численности и оплате труда их работников, использовании безвозмездного труда граждан в деятельности некоммерческой организации;

- о перечне лиц, имеющих право действовать без доверенности от имени юридического лица.

Такова информация, обязательность раскрытия которой или недопустимость ограничения доступа к которой установлена федеральными законами.

Что касается перечня сведений, составляющих коммерческую тайну, то он законодательно не определен и должен устанавливаться каждой организацией, вводящей режим коммерческой тайны, самостоятельно, исходя из специфики бизнеса и особенностей самой компании. Исходя из практического опыта в области разработки положений о коммерческой тайне, можно привести следующий примерный перечень:

- информация об условиях сотрудничества (порядок, форма оплаты, предоставляемые скидки, условия доставки и т. д.) с действительными и потенциальными контрагентами, а также информация, составляющая базу данных о контрагентах организации, включая их наименования, адреса, банковские, почтовые, телефонные, телеграфные, отгрузочные и другие реквизиты, имена руководителей, главных бухгалтеров и других должностных лиц, а также их контактные телефоны;

- информация о сделках (текущих и планируемых), включая сведения о предварительных переговорах, условиях договоров и любых дополнениях к ним, порядке заключения и исполнения договоров, а также о достигнутых результатах по сделкам;

- данные оперативного бухгалтерского учета и регистры бухгалтерского учета, включая содержание аналитических счетов и проводок;

- бухгалтерские и планово-финансовые документы, а также выписки из документов, копии, дубликаты, дополнения и приложения, включая финансовые планы, сметы, лимиты, нормативы и т. д.;

- документы внутреннего и внешнего делопроизводства, а также выписки из документов, копии, дубликаты, дополнения и приложения, включая:

а) организационные документы (структуры, процедуры, положения, документы системы менеджмента качества);

б) распорядительные документы (приказы, распоряжения и указания, инструкции, задания, поручения, требования;

в) информационно-справочные документы (протоколы, акты, отчеты, планы, программы, обзоры, сводки, перечни и т. д.);

сведения, раскрывающие содержание программ обучения, программ и материалов семинаров, курсов, методических материалов, предназначенных для служебного пользования, и т. д.;

- детализированные сведения об имуществе, в том числе его стоимости, включая информацию о наличии денежных средств на расчетном счете, а также дебиторской и кредиторской задолженности;

- сведения, содержащие информацию о методах, средствах и способах анализа конъюнктуры рынка, а также данные (полученные и расчетные) по проведенному анализу (спроса, предложения и конкуренции), ценовой политике и планированию цен, анализу потребителей, планированию сбыта и продвижения товаров (услуг),

определению стратегии и тактики коммерческой деятельности предприятия;

- информация о методах и средствах поиска новых контрагентов и партнеров (покупателях, поставщиках, посредниках и т. д.);

- информация о содержании телефонных переговоров, переписки, факсимильных и иных сообщений, имеющих отношение к хозяйственной деятельности компании. Информация о содержании непосредственных переговоров в устной или любой письменной форме, проводимых администрацией и сотрудниками с действительными или потенциальными партнерами и контрагентами;

- информация о краткосрочных и долгосрочных планах, направлениях и прогнозах развития;

- сведения, раскрывающие систему, средства и методы обработки и защиты информации от несанкционированного доступа на средствах вычислительной техники, а также значения действующих кодов, шифров и паролей;

- сведения, раскрывающие организацию, средства и методы обеспечения безопасности компании, охраны ее имущества, а также жизни и здоровья ее сотрудников;

- сведения о проектировании, разработке, сооружении, установке и эксплуатации специальных охранных средств, средств пропуска и безопасности;

- сведения о местах расположения, назначении, степени готовности или защищенности объектов (земельных участков, зданий, помещений, складов, гаражей, офисов, кабинетов, подсобных помещений и др.), составляющих инфраструктуру компании, а также сведения о планируемых или проводимых изыскательских работах по созданию, приобретению, аренде или переоборудованию таких объектов;

- сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, их коммерческой деятельности, полученные сотрудниками организации законным путем в процессе организационного, экономического, коммерческого или иного мониторинга и анализа.

К конфиденциальным сведениям, составляющим коммерческую тайну, может быть отнесена и иная информация, связанная с хозяйственной деятельностью организации, разглашение которой может причинить вред ее интересам.

Создавая и вводя режим коммерческой тайны, важно четко определить, конфиденциальность каких сведений необходимо охранять. Засекречивание лишней информации будет создавать неудобства в работе и порождать лишний документооборот, связанный с получением разрешения у руководителя (либо начальника службы безопасности) на использование сведений, составляющих коммерческую тайну.

Кроме того, перед тем как создавать и вводить режим коммерческой тайны, необходимо оценить, насколько он вообще актуален для компании в данный момент.

Также важно помнить, что введение режима коммерческой тайны не может быть причиной отказа в предоставлении соответствующей информации по мотивированному требованию государственных (муниципальных) следственных,

судебных, контрольно-надзорных, статистических и иных органов.

Руководство по введению режима коммерческой тайны.

Для того чтобы ввести в организации режим коммерческой тайны, необходимо разработать определенный пакет документов и провести ряд организационных мероприятий.

Во-первых, следует четко определить в виде перечня совокупность сведений конфиденциального характера, которые будут составлять коммерческую тайну организации.

Во-вторых, необходимо определить в виде положения, каким образом будет осуществляться защита коммерческой тайны, как будут маркироваться ее носители, кто будет иметь право с ними работать, как это будет учитываться, на кого будет возложена функция контроля, какова будет ответственность за разглашение коммерческой тайны и т. д.

В-третьих, на основе разработанных документов следует внести соответствующие изменения в должностные инструкции, положения об отделах (структурных подразделениях) и иную организационно-распорядительную документацию компании. В договоры с контрагентами необходимо внести пункт о том, что все сведения, связанные с договором и его исполнением, являются конфиденциальными и подлежат передаче и разглашению третьим лицам (за исключением государственных (муниципальных) контрольно-надзорных, судебных и других органов) только по обоюдному соглашению сторон.

В-четвертых, необходимо обеспечить ознакомление под роспись всех сотрудников организации (работающих в настоящее время и вновь принимаемых) с разработанными и вводимыми документами и взять у каждого письменное обязательство по сохранению конфиденциальности составляющих коммерческую тайну сведений, которые стали известны в процессе работы в организации.

В этом документе желательно указать обязанность по неразглашению коммерческой тайны как во время работы в организации, так и в течение определенного времени после увольнения.

В-пятых, следует создать работникам все необходимые условия для соблюдения установленного компанией режима коммерческой тайны. Как правило, такими условиями являются создание возможности хранить документы, содержащие конфиденциальные сведения в запираемом месте, обеспечение доступа к персональному компьютеру, локальной сети и сети Интернет по персональному логину и паролю и т. д.

В-шестых, весьма желательно сразу после введения режима коммерческой тайны, а также в дальнейшем проводить с работниками обучающие мероприятия, в процессе которых рассказывать и объяснять, зачем нужен режим коммерческой тайны, в чем он состоит и т. д. Полезно также раздать сотрудникам памятки о важности сохранения коммерческой тайны организации. Необходимость данных мероприятий обусловлена тем, что многие работники порой с трудом воспринимают новшества, вводимые

руководством компании. Кроме того, следует помнить, что наличие подписи работника на листе ознакомления с положением о коммерческой тайне (перечне сведений, обязательстве) не гарантирует понимания сути и важности данных документов, а также серьезного к ним отношения.

Практика показывает, что защита конфиденциальных сведений, составляющих коммерческую тайну, равно как и интересов фирмы в целом, наилучшим образом осуществляется, когда каждый работник четко понимает требования, содержащиеся в организационно-распорядительных документах компании, и осознает важность их выполнения.

В подобном случае можно говорить о наличии в коллективе высокой деловой и правовой культуры, корпоративного режима конфиденциальности и быть уверенным, что интересы фирмы защищены наилучшим образом.

Последствия разглашения.

Общие последствия незаконного получения и разглашения конфиденциальных сведений, составляющих коммерческую тайну, определены действующим законодательством.

В соответствии с ч. 2. ст. 139 Гражданского кодекса РФ лица, незаконными методами получившие информацию, которая составляет служебную или коммерческую тайну, обязаны возместить причиненные убытки. Такая же обязанность возлагается на работников, разгласивших служебную или коммерческую тайну вопреки трудовому договору, в том числе контракту, и на контрагентов, сделавших это вопреки гражданско-правовому договору.

В соответствии с подп. «в» п. 6 ст. 81 Трудового кодекса РФ работодатель имеет право расторгнуть трудовой договор с работником в случае разглашения последним сведений, составляющих коммерческую тайну.

Кроме того, возможна и уголовная ответственность лиц, виновных в незаконном получении и разглашении сведений, составляющих коммерческую тайну, в соответствии со ст. 183 Уголовного кодекса РФ.

Подводя итоги, важно отметить следующие ключевые моменты:

- под коммерческой тайной понимаются защищаемые организацией путем введения режима коммерческой тайны сведения, имеющие потенциальную или действительную коммерческую ценность, представляющие собой конфиденциальную информацию, связанную с хозяйственной деятельностью компании, разглашение которой третьим лицам может нанести ущерб ее интересам;

- введение режима коммерческой тайны позволяет эффективно защищать конфиденциальность сведений, имеющих для компании коммерческую ценность. Отсутствие в организации режима коммерческой тайны по смыслу законодательства означает отсутствие самой коммерческой тайны;

- введение режима коммерческой тайны обязательно сопряжено с разработкой соответствующего пакета документов и проведением определенных организационных

мероприятий;

- необходимо ознакомление под роспись всех сотрудников с документами, регламентирующими порядок охраны коммерческой тайны компании, желательно проведение обучающих занятий для сотрудников с целью формирования корпоративной культуры конфиденциальности;

- за незаконное получение и разглашение коммерческой тайны наступает ответственность в соответствии с действующим законодательством.

ЛЕКЦИЯ 10.
КАТЕГОРИРОВАНИЕ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Владение информацией о конкуренте – один из наиболее действенных способов конкурентной борьбы на рынке. Необходимость решения проблемы утечки конфиденциальной информации связана с выживанием и успешным ведением бизнеса компании.

Ущерб от раскрытия конфиденциальной информации может выражаться в потере конкурентных преимуществ, упущенной коммерческой выгоде, санкциях со стороны регулирующих органов, административной и уголовной ответственности за раскрытие персональных данных, ухудшении морального климата в коллективе вследствие раскрытия информации о заработной плате работников, планируемых кадровых перестановках и т. п. Например, американская компания Victoria Secrets была оштрафована на 50 тыс. долл. за то, что не обеспечила надлежащей защиты своего Web-сайта электронной коммерции, в результате чего пострадали 560 клиентов, персональные данные которых оказались скомпрометированными.

Несмотря на то что несанкционированное раскрытие информации является во многих случаях административно и уголовно наказуемым деянием, в условиях, когда информационное законодательство РФ еще полностью не сформировано, а процессы законотворчества сильно отстают от уровня развития информационных технологий, возникают существенные трудности в обеспечении юридической защиты интересов собственников конфиденциальной информации. Однако приемлемое решение всегда существует, и поиск этого решения должен осуществляться в рамках стандартной схемы «объекты – угрозы – контрмеры».

Состав сведений с грифом «конфиденциальная информация» варьируется в зависимости от предприятия и должен приводиться в «Перечне сведений ограниченного распространения», который утверждается руководителем организации. Информация, не попавшая в данный перечень, считается открытой. Опираясь на опыт защиты информации в коммерческих организациях и положения действующего законодательства, можно выделить следующие основные категории конфиденциальной информации:

- сведения, составляющие коммерческую тайну организации;

- персональные данные сотрудников организации (информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника);

- сведения, составляющие конфиденциальную информацию третьих лиц (партнеров, клиентов, подрядчиков, контрагентов);

- любые другие сведения, разглашение и/или неправомерное использование которых может нанести ущерб интересам организации.

К открытой информации относятся, например, сведения:

- содержащиеся в сообщениях и отчетах, официально опубликованных компанией в соответствии с действующим российским законодательством;

- содержащиеся в официальных пресс-релизах, а также рекламных сообщениях компании;

- опубликованные в средствах массовой информации по инициативе третьих лиц и с разрешения руководства компании;

- любая информация, не попадающая в категории, определяемые «Перечнем сведений ограниченного распространения», принятым в организации, и не являющаяся конфиденциальной по законодательству РФ.

В коммерческой организации наиболее остро стоит вопрос о защите коммерческой тайны, однако не менее важными являются сведения, составляющие конфиденциальную информацию третьих лиц, к которым могут относиться коммерческая тайна третьих лиц, персональные данные, служебная тайна и т. п., включая государственную тайну.

Важной категорией конфиденциальной информации являются персональные данные сотрудников организации. Например, в США законодательство предусматривает строгое наказание за раскрытие персональных данных граждан. Соответствующие вопросы отражены в Privacy Act и HIPPA, последний определяет наказание до десяти лет лишения свободы или 200 тыс. долл. штрафа за умышленное раскрытие персональных данных.

В нашей стране вопросы защиты персональных данных пока недостаточно хорошо проработаны как на законодательном, так и на технологическом уровне. Однако правовая база все же была заложена в законе РФ «Об информации, информатизации и защите информации».

Помимо определения состава конфиденциальных сведений, информационные ресурсы организации нуждаются также в категорировании по уровню конфиденциальности. Это позволяет ввести дифференцированный подход к реализации защитных мер. Знания о составе информационных ресурсов организации и соответствующих уровнях конфиденциальности формализуются в виде единого «Реестра информационных ресурсов организации».

Каналы утечки информации.

Количество потенциальных каналов утечки информации достаточно велико. Наиболее распространенные из них относятся к категории неумышленного раскрытия информации сотрудниками по причине неосведомленности или недисциплинированности. Отсутствие представлений о правилах работы с конфиденциальными документами, неумение определить, какие документы являются конфиденциальными, и просто обычные разговоры между сотрудниками — все это может привести к рассекречиванию данных.

Умышленный «слив» информации встречается значительно реже, зато осуществляется

целенаправленно и с наиболее опасными последствиями для организации.

Хорошим примером утечки конфиденциальной информации из организации из-за технической неосведомленности сотрудников может служить ситуация, возникающая вокруг повсеместно используемого текстового редактора MS Word. По данным британской компании Workshare, специализирующейся в области обеспечения защиты документов, текстовый редактор Word компании Microsoft сам по себе представляет огромную опасность. Речь идет о заложенной в нем возможности извлечения информации, вносившейся в документ по ходу его подготовки, правки и согласования, пусть даже удаленной впоследствии. Внимательный читатель, недобросовестный конкурент или мошенник могут, если не предпринять определенные меры, почерпнуть немало интересного о том, как, к примеру, варьировались по мере подготовки финального текста контракта его ключевые положения.

По данным консалтинговой компании Vanson Bourne, в целом до 31% файлов в формате Word содержат весьма «щекотливую» информацию. В некоторых компаниях дела обстоят особенно неблагополучно – до трех четвертей всех документов попадают в группу «высокого риска». Больше того, 90% компаний не имеют ни малейшего представления о том, каким именно образом уже утекает или может утекать от них закрытая и служебная информация.

Компания Microsoft выпустила специальное программное расширение для MS Word под названием Remove Hidden Data, с помощью которого пользователь может удалить персональные данные либо скрытую информацию, которая не должна быть выявлена при просмотре документа. Однако очень немногие организации добавили соответствующие правила «зачистки» в существующие регламенты работы с документами.

Система мер по защите.

С учетом множественности категорий и каналов утечки информации становится очевидно, что в большинстве случаев проблему утечки нельзя решить каким-либо простым способом, тем более избавиться от нее окончательно. Кроме того, реализация любых мер по ограничению доступа к информации или ее распространению потенциально снижает эффективность основных бизнес-процессов организации. Это означает, что требуется система организационно-технических мероприятий, позволяющих перекрыть основные каналы утечки информации с определенной степенью надежности и минимизировать существующие риски без значительного снижения эффективности бизнес-процессов. Без такой системы права на юридическую защиту интересов организации как собственника информации нереализуемы.

Система предотвращения утечки конфиденциальной информации включает в себя три основных составляющих: работу с персоналом, политику безопасности, сервисы безопасности.

Работа с персоналом.

Основным источником утечки информации из организации является ее персонал.

Человеческий фактор способен «свести на нет» любые самые изощренные механизмы безопасности. Это подтверждается многочисленными статистическими данными, свидетельствующими о том, что подавляющее большинство инцидентов безопасности связано с деятельностью сотрудников организации. Неудивительно, что работа с персоналом — главный механизм защиты.

Ключевые принципы и правила управления персоналом с учетом требований информационной безопасности определены в международном стандарте ISO/IEC 17799:2000 и сводятся к необходимости выполнения определенных требований безопасности, повышения осведомленности сотрудников и применения мер пресечения к нарушителям.

Основные требования.

При работе с персоналом необходимо соблюдать следующие требования безопасности:

Ответственность за информационную безопасность должна быть включена в должностные обязанности сотрудников, включая ответственность за выполнение требований политики безопасности, за ресурсы, процессы и мероприятия по обеспечению безопасности.

Должны проводиться соответствующие проверки сотрудников при приеме на работу, включая характеристики и рекомендации, полноту и точность резюме, образование и квалификацию, а также документы, удостоверяющие личность. Для критичных должностей должна проверяться также кредитная история кандидата.

Подписание соглашения о неразглашении конфиденциальной информации кандидатом должно быть обязательным условием приема на работу. Требования информационной безопасности, предъявляемые к сотруднику, должны быть отражены в трудовых соглашениях. Там же должна быть прописана ответственность за нарушение безопасности.

Повышение осведомленности.

Важную роль для обеспечения информационной безопасности играет осведомленность пользователей в вопросах безопасности и правилах безопасного поведения. Согласно ст. 139 Гражданского кодекса РФ, обладатель конфиденциальной информации имеет право на правовую защиту от незаконного ее использования только при условии, что он принимает надлежащие меры к соблюдению ее конфиденциальности, поэтому правила политики безопасности и ответственность, предусмотренная за их нарушение, должны быть документированы и доведены до сведения всех сотрудников под роспись. Контроль осведомленности должен осуществляться на регулярной основе. Основную роль здесь играют HR-менеджеры организации.

Необходимо проводить обучение и контролировать знания пользователей по следующим вопросам:

- правила политики безопасности организации;

- правила выбора, смены и использования паролей;

- правила получения доступа к ресурсам информационной системы;

- правила обращения с конфиденциальной информацией;

- процедуры информирования об инцидентах, уязвимостях, ошибках и сбоях программного обеспечения и др.

Меры пресечения.

В организации должен быть разработан соответствующий дисциплинарный процесс, проводимый в отношении нарушителей безопасности и предусматривающий расследование, ликвидацию последствий инцидентов и адекватные меры воздействия.

При определении мер пресечения следует ориентироваться на положения действующего законодательства. Отношения между работником и работодателем и ответственность за нарушение информационной безопасности организации регулируются прежде всего Трудовым кодексом РФ. В определенных случаях возможно применение положений Кодекса об административных правонарушениях и Уголовного кодекса.

Так, на основании ст. 192 Трудового кодекса РФ сотрудники, нарушающие требования политики безопасности организации, могут быть подвергнуты дисциплинарным взысканиям, включая замечание, выговор и увольнение с работы за неоднократное грубое нарушение дисциплины. Согласно ст. 238 Трудового кодекса РФ все сотрудники несут персональную (в том числе материальную) ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный компании в результате нарушения ими правил политики безопасности. Сотрудник компании несет материальную ответственность как за прямой действительный ущерб, непосредственно причиненный им работодателю, так и за ущерб, возникший у работодателя в результате возмещения им ущерба иным лицам. Сотрудники несут материальную ответственность в пределах своего среднего месячного заработка (ст. 241 Трудового кодекса РФ). Согласно ст. 243 Трудового кодекса РФ, за умышленное причинение ущерба, а также за разглашение сведений, составляющих охраняемую законом тайну (служебную, коммерческую или иную), в случаях, предусмотренных федеральными законами, сотрудники компании несут материальную ответственность в полном размере причиненного ущерба.

Роль HR-менеджеров.

Роль менеджеров по персоналу в обеспечении информационной безопасности организации весьма значима, хотя и не является определяющей. HR-менеджеры должны принимать участие в разработке и внедрении политик безопасности, организации обучения пользователей, контроле осведомленности и расследовании нарушений. HR-менджеры в организации также выполняют функции владельцев персональных данных сотрудников компании и несут административную ответственность за разглашение или незаконное распространение этих данных.

Соответствующая организация процесса внутрифирменной коммуникации, позволяет избежать утечек информации и ненадлежащего ее использования. Она включает в себя определение уровней доступа к информации, механизмов контроля и функциональных ролей.

В организации должно быть разработано положение по защите конфиденциальной информации и соответствующие инструкции. Эти документы должны определять правила и критерии для категорирования информационных ресурсов по степени конфиденциальности (например, открытая информация, конфиденциальная, строго конфиденциальная), правила маркирования конфиденциальных документов и правила обращения с конфиденциальной информацией, включая режимы хранения, способы обращения, ограничения по использованию и передаче третьей стороне и между подразделениями организации.

Должны быть определены правила предоставления доступа к информационным ресурсам, внедрены соответствующие процедуры и механизмы контроля, в том числе авторизация и аудит доступа.

Ответственность за информационную безопасность организации несет ее руководитель, который делегирует эту ответственность одному из менеджеров. Обычно эти функции выполняет директор по информационной безопасности (CISO) или директор по безопасности (CSO), иногда директор информационной службы (CIO).

Решение о предоставлении доступа к конкретным информационным ресурсам должны принимать владельцы этих ресурсов, назначаемые из числа руководителей подразделений, формирующих и использующих эти ресурсы. Кроме того, вопросы предоставления доступа конкретным сотрудникам должны быть согласованы с их непосредственными руководителями.

Многие правила политики безопасности понятны сотрудникам и выполняются ими в большинстве случаев на интуитивном уровне. Остальные требуют обучения.

Жизнь по правилам.

Как показывает практика, значительного ограничения утечки информации из организации можно добиться путем применения шести основных правил. Основная задача состоит в том, чтобы добиться интуитивного применения этих правил всеми сотрудниками организации.

Правило №1. Маркирование документов.

Документы (бумажные и электронные), содержащие конфиденциальную информацию, подлежат обязательному маркированию путем проставления грифа конфиденциальности в правом верхнем углу титульного листа.

Маркирование конфиденциальных документов осуществляется ответственным за их

подготовку или ответственным за работу с данными документами. Маркирование сообщений электронной почты осуществляется пользователем, выполняющим отправку (распространение) данных сообщений.

В документах, содержащих конфиденциальную информацию и передаваемых третьей стороне, на обороте титульного листа в обязательном порядке должно быть «заявление о конфиденциальности».

Правило №2. Закрытое обсуждение.

Не следует обсуждать конфиденциальную информацию с посторонними лицами (или в их присутствии), с друзьями, родственниками, сотрудниками организации, не допущенными к работе с данной информацией, и т. п. Также не следует обсуждать конфиденциальную информацию в общественных местах в присутствии посторонних (не допущенных к данной информации) лиц, включая столовую и места для курения, расположенные на территории компании.

Правило №3. Шифрование информации при хранении и передаче.

Для обеспечения надлежащего уровня защиты шифрование должно применяться как при хранении, так и при передаче конфиденциальной информации. Электронный обмен конфиденциальной информацией с внешними респондентами должен вестись в зашифрованном виде, при наличии соответствующих технических возможностей.

Правило №4. Использование соглашения о конфиденциальности.

Передача сведений, содержащих конфиденциальную информацию, третьей стороне должна осуществляться только после заключения с этой стороной «Соглашения о конфиденциальности».

Правило №5. Ограничение доступа к информации.

Не хранить электронные документы, содержащие конфиденциальную информацию, в общедоступных местах, включая общие папки файловых серверов, Web, почтовые папки и т. п.

Правило №6. Информирование.

Требуется не только самим овладеть методами защиты информации, но также следить за их выполнением другими сотрудниками и вести разъяснительную работу. Обо всех фактах утечки информации следует незамедлительно сообщать своему непосредственному руководителю.

Сервисы безопасности.

Сервисы безопасности используются для ограничения доступа к информации, протоколирования фактов осуществления доступа и контроля информационных потоков. Они позволяют обеспечить предупреждение, предотвращение, обнаружение и реагирование на инциденты, связанные с утечкой информации.

К числу сервисов безопасности относят аутентификацию, управление доступом, шифрование, фильтрацию контента и аудита безопасности.

Аутентификация и управление доступом. Традиционные схемы аутентификации и управления доступом во многих случаях уже не обеспечивают адекватного уровня защиты. В дополнение к ним целесообразно использовать специализированные сервисы управления правами доступа к электронным документам, которые уже начинают появляться на рынке.

Примерами соответствующих коммерческих продуктов являются Microsoft RMS (впервые появившийся в Windows Server 2003) и программно-аппаратный комплекс Sentinel RMS, производимый компанией SafeNet.

RMS (Rights Management Services, сервисы управления правами доступа) – это технология, используемая для защиты электронных документов от несанкционированного использования. Она позволяет при распространении информации определять ограничения по использованию последней. Например, автор документа может ограничить «время жизни» документа, а также возможность для определенных пользователей открывать, изменять, копировать в буфер обмена, печатать или пересылать документ. Основное отличие данной технологии от традиционных способов разграничения доступа к информации заключается в том, что права доступа и дополнительные ограничения по использованию хранятся в теле самого документа и действуют независимо от его местонахождения. Шифрование документов, реализованное в технологии RMS, не позволяет получать доступ к их содержанию каким-либо обходным путем.

Фильтрация контента. Использование RMS, конечно, не решает всех проблем. Например, эта технология не защищает от умышленного «слива» информации по электронной почте, что на практике встречается довольно часто, и заставляет руководство организации вводить правила по фильтрации исходящих из корпоративной сети сообщений по их содержанию. Анализ содержания сообщений по ключевым словам может быть достаточно эффективным, однако требует проведения серьезной работы по «тюнингу» системы фильтрации контента, так как ни одна из подобных систем не работает «прямо из коробки». Даже хорошо отлаженная система фильтрации требует постоянного внимания со стороны администратора безопасности.

Шифрование информации. Шифрование — один из наиболее надежных способов обеспечения конфиденциальности информации. Криптографические методы давно и успешно развиваются во всем мире, поэтому в настоящее время механизмы шифрования являются сильным звеном в любой системе обеспечения информационной безопасности.

Так, например, доступный и распространенный способ шифрования информации при хранении для пользователей ОС Microsoft Windows — применение встроенного в

NTFS сервиса Encrypted File System (EFS). Во всех распространенных почтовых клиентах поддерживаются функции шифрования сообщений, что позволяет без дополнительных усилий производить обмен конфиденциальной информацией с внешними респондентами в зашифрованном виде.

Аудит безопасности. Последним рубежом в комплексной системе предотвращения утечки информации из организации является подсистема аудита информационной безопасности, которая позволяет оперативно обнаруживать и реагировать на нарушения безопасности, а также производить расследование инцидентов, связанных с утечкой информации. Она должна охватывать все виды событий, связанных с получением доступа к конфиденциальным данным и выполнением действий, способных привести к их несанкционированному раскрытию, включая изменение прав доступа, копирование и вывод на печать.

СУИБ. Успешная реализация намеченных подходов к предотвращению утечки информации крайне затруднительна в том случае, если в организации отсутствует действующая система управления информационной безопасностью (СУИБ), которая характеризуется прежде всего наличием работающей политики безопасности и организационной структуры, выстроенной в соответствии с этой политикой, а также наличием процессов, процедур и механизмов контроля. Основными руководящими документами в этой области могут служить международный стандарт ISO/IEC 17799:2000, который описывает 127 механизмов контроля, обеспечивающих функционирование СУИБ, а также британский стандарт BS 7799-2:2002, определяющий спецификацию СУИБ, руководство по ее использованию для создания СУИБ и прохождения процедуры сертификации.

ЛЕКЦИЯ 11.
ДЕЙСТВУЮЩЕЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

Действующее информационное законодательство Российской Федерации представлено целым блоком нормативно-правовых актов самого различного уровня, начиная с Конституции, Гражданского, Уголовного и Административного кодекса РФ и заканчивая узкоспециализированными, фундаментальными источниками, регулирующими вопросы защиты информации. К последним относятся законы РФ «Об информации, информатизации и защите информации», «Об участии в международном информационном обмене», вступивший в силу с 24 декабря 2004 года «Закон о коммерческой тайне». На рассмотрении в Государственной думе в настоящее время находится еще ряд проектов законов, включая законы о защите персональной и служебной информации.

Однако большой объем актов правового регулирования и наличие основополагающих профильных нормативных актов не означают совершенства действующего законодательства в этой сфере. Сегодняшние законодательство и наука не позволяют четко отграничить информацию от других объектов права, установить ее правовую природу, обозначить круг информационных правоотношений, однозначно определить субъектный состав и содержание информационных отношений и т. д. В частности, своего скорейшего разрешения требует проблема правового регулирования оборота недокументированной информации.

Законодательство о защите коммерческой тайны. Предметом защиты коммерческой информации являются все свойственные предприятиям компании особенности и детали коммерческой деятельности, деловые связи, закупка сырья и товаров, сведения о поставщиках, предполагаемой прибыли, методики установления цен, результаты маркетинговых исследований, счета, договоры и т. п.

По гражданскому законодательству (ст. 139 Гражданского кодекса РФ) обладатель технической, организационной или коммерческой информации, составляющей секрет производства, имеет правовую защиту от незаконного ее использования при условии, что:

- информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам;

- к информации нет свободного доступа на законном основании;

- обладатель информации принимает надлежащие меры к соблюдению ее конфиденциальности.

Отношения, возникающие между субъектами гражданского общества, связанные с отнесением информации к коммерческой тайне, передачей такой информации и охраной ее конфиденциальности, регулируются законом «О коммерческой тайне». Согласно этому закону права обладателя информации, составляющей коммерческую тайну, возникают с момента установления им в отношении такой информации режима

коммерческой тайны, под которым понимаются «правовые, организационные, технические и иные принимаемые обладателем информации, составляющей коммерческую тайну, меры по охране ее конфиденциальности».

Нормативные документы. В основе системы защиты информации лежат внутренние нормативные документы, устанавливающие ответственность и определяющие правила по защите информации, обязательные для исполнения всеми сотрудниками организации. К ним относятся: положение о коммерческой тайне; руководство по защите конфиденциальной информации; правила работы пользователей в корпоративной сети; инструкции по использованию сервисов безопасности; регламент предоставления доступа к информационным ресурсам.

Хорошей практикой является разработка и внедрение нескольких небольших документов вместо одного объемного, который все равно никто не сможет дочитать до конца и тем более запомнить все, что там написано. Можно рекомендовать следующий состав документов, ориентированных на всех сотрудников организации:

- правила работы пользователей в корпоративной сети;

- правила выбора, хранения и использования паролей;

- инструкция по защите от компьютерных вирусов;

- правила использования мобильных устройств для работы в корпоративной сети;

- правила работы в сети Internet.

Состав документов может варьироваться. При определении состава и содержания документов можно опираться на требования ISO/IEC 17799:2000.

ЛЕКЦИЯ 12.
КАНАЛЫ УТЕЧКИ СВЕДЕНИЙ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОММЕРЧЕСКУЮ ТАЙНУ ПРЕДПРИЯТИЯ

После определения сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия, предстоит разработать и осуществить мероприятия по обеспечению их сохранности.

Сущность защитных мероприятий сводится к перекрытию возможных каналов утечки защищаемой информации, которые появляются в силу объективно складывающихся условий ее распространения и возникающей у конкурентов заинтересованности в ее получении.

Следует исходить из того, что научные, научно-производственные и учебные центры нашей страны, в которых ведутся фундаментальные и прикладные НИР и НИОКР, уже в течение продолжительного времени являются объектами постоянного интереса иностранных частных фирм и организаций. При этом особое значение придается НИОКР, результаты которых открывают новые направления в развитии науки и техники и могут быть использованы в создании принципиально новых изделий и технологических процессов в различных отраслях промышленности. Известно, что особую роль в НТП играют фундаментальные исследования. Именно они первоисточник радикального обновления и расширения номенклатуры выпускаемой продукции. В результате фундаментальных исследований появился целый ряд новых областей техники и промышленности, атомная техника и промышленность, ракетно-космическая техника, ВТ, полупроводниковая техника, микроэлектроника, лазеры, микробиологическая промышленность, новые материалы, искусственные алмазы и пр. Именно фундаментальные исследования становятся источником новых оригинальных решений, которые появляются в процессе их проведения.

Следует также ожидать, что по мере развития у нас рыночных отношений и расширения внешнеэкономических связей предприятий у иностранных партнеров и конкурентов появятся устремления к сведениям о планах предприятий, их финансовом положении, методах управления, рыночной стратегии и др. упоминавшихся нами структурных элементах коммерческой тайны. Кроме того, возникновение конкуренции между предприятиями внутри государства породит и между ними подобные взаимные устремления.

Для построения системы защиты коммерческой тайны предприятия очень важно определить источник и соответствующие им возможные официальные каналы утечки защищаемой информации. На каждом конкретном предприятии перечень таких каналов носит индивидуальный характер, что определяется спецификой его производственной, научно-технической, коммерческой и иной деятельности и степенью развития связей с деловыми партнерами внутри государства и за рубежом.

Может быть полезным следующий обобщенный перечень официальных каналов передачи информации за границу, в который входят:

- публичные лекции по научно-технической тематике, организуемые разными

обществами;

- пресс-конференции ведущих специалистов, видных ученых и инженеров для отечественных и иностранных корреспондентов;

- чтение лекций на различных курсах для иностранцев, организуемых по соглашению с международными организациями на территории России и за рубежом, а также в зарубежных учебных заведениях;

- обучение иностранных студентов и аспирантов в вузах России;

- обучение иностранных специалистов эксплуатации экспортированного из России оборудования или сооружаемых за рубежом объектов;

- выступления отечественных специалистов с докладами и в дискуссиях на международных конгрессах, конференциях и симпозиумах, проводимых в России и за рубежом;

- публичная защита открытых диссертаций на соискание ученых степеней;

- передача информации в процессе общения с иностранными журналистами, аккредитованными в России;

- демонстрация научно-технических фильмов;

- демонстрация действующих объектов научно-технических достижений (оборудования, изделий, технологий) на предприятиях;

- демонстрация научно-технических достижений на выставках;

- все виды рекламы экспортной продукции в форме печатных произведений – брошюр, пристендовой литературы для выставок и ярмарок;

- международный обмен научно-технической литературой (книгами, журналами), осуществляемый библиотеками и отдельными научными учреждениями с библиотеками и другими организациями зарубежных стран в соответствии с заключенными между ними соглашениями;

- обмен с зарубежными научными организациями отчетами о НИОКР в соответствии с соглашениями, в т.ч. межправительственными, о научно- техническом сотрудничестве или о совместном выполнении исследований и разработок;

- публикация отечественными специалистами и учеными научных, технических и др. материалов в зарубежных и международных изданиях;

- передача технической документации (в т.ч. товаросопроводительной) иностранным фирмам (организациям) при выполнении экспортных операций, включая проектирование и строительство объектов за рубежом, а также продажу лицензий;

- передача информации при переписке отечественных учреждений и отдельных специалистов с зарубежными научными учреждениями и специалистами;

- вывоз за границу книг и журналов научно-технического и экономического характера, а также газет гражданами, выезжающими за границу в командировки, по линии туризма или по частным делам;

- книготорговля внутри страны, обеспечивающая свободный доступ ко всем открытым научно-техническим изданиям, поступающим в книжные магазины и киоски;

- библиотечное обслуживание иностранных граждан в массовых и специальных научных и научно-технических библиотеках страны;

- передача сведений представителям иностранных фирм в процессе переговоров или при заключении экспортных или импортных соглашений;

- прием иностранных специалистов в научных учреждениях, в вузах и на предприятиях;

- проведение совместных разработок (проектов, экспериментов) в рамках осуществления научно-технических связей.

Каждый из вышеуказанных каналов характеризуется весьма значительными объемами передачи информации за рубеж.

Так, ежегодно только по книгообмену в промышленно развитые страны отправляются сотни тысяч экземпляров изданий: книги, журналы, выпуск продолжающихся изданий. Значительное число наших библиотек, научных учреждений и организаций осуществляют книгообмен с различными зарубежными организациями, в т.ч. с научными учреждениями, издательствами и редакциями, библиотеками, университетами и вузами, промышленными фирмами, международными организациями и музеями.

На Западе постоянно изучаются отечественные открытые публикации, в т.ч. узкоотраслевые научно-технические журналы, справочники, специальная литература и др. издания, а также материалы международных конференций, симпозиумов, семинаров и т.п. и проводимых внутри страны.

Анализ материалов, поступающих по открытым каналам, позволяет иностранным экспертам выявлять в них сообщения о разработанных у нас в стране приоритетных достижениях науки, техники и технологии и др. военную информацию. Нередко иностранные фирмы, отказавшись по тем или иным причинам от приобретения лицензий на наши изобретения, выступают затем как инициаторы научно-технического сотрудничества по этой тематике.

Для сбора интересующей информации фирмы промышленно развитых стран используют и различные приемы.

Например, на проводимых у нас в стране или за рубежом международных выставках представители фирм пытаются путем опроса и анкетирования наших специалистов получить подробную информацию об их месте работы, тематике проводимых ими исследований и разработок.

Проведенный обзор официальных каналов передачи информации за границу поможет трансформировать их применительно к условиям предприятия, определить степень их уязвимости с точки зрения утечки сведений, составляющих коммерческую тайну, и внедрить соответствующие мероприятия по обеспечению требуемого режима их безопасности. Но этим задача защиты коммерческой тайны предприятия не исчерпывается.

Помимо рассмотренных открытых каналов утечки информации могут существовать еще агентурный и технологический, организация работы по перекрытию которых носит сугубо специфический характер.

Относительно государственных секретов эту работу выполняют специальные органы государства, режимно-секретные подразделения предприятий.

Что же касается коммерческой тайны, то организация ее защиты от утечки в комплексе по всем каналам, включая агентурный и технологический, целиком и полностью ложится на предприятие.

Как свидетельствует зарубежный опыт, для этого в зависимости от объема и сложности решаемых на данном участке задач может быть эффективным создание специального подразделения, например, службы безопасности.

ЛЕКЦИЯ 13.
МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЗАЩИТЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Создание надежного механизма защиты коммерческой тайны требует проведения хорошо продуманных мероприятий. План их осуществления должен преследовать три цели:

- предотвращать кражу;

- дать всем понять, что для вас коммерческая тайна очень важна и что вы приложите все усилия для защиты последней и наказания лиц, разглашающих или пытающихся разгласить ее;

- добиться, чтобы эта программа как можно больше отвечала названным целям.

Уделив достаточно времени разработке программы, и определив источник финансирования ее проведения, решите вопрос о назначении кого-нибудь ответственным за ее постоянное выполнение и своевременный пересмотр.

Этот работник будет оценивать эффективность программы и улучшать ее время от времени. Организация эффективной защиты коммерческой тайны предприятия во многом зависит от правильного установления круга носителей информации.

Анализ в этой области позволяет выделить четыре вида носителя информации в зависимости от их функционального назначения, в частности: документ, человек, изделие (предмет, материал) и процесс.

Документ, согласно ГОСТам 16487–83; 6.10.1–88, представляет собой средство закрепления различным способом на специальном материале информации о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и мыслительной деятельности человека. Документ отличает то, что его функциональное назначение целиком и полностью исчерпывается свойством носителя информации. В период своего существования документ проходит определенные этапы: составление и оформление, размножение, пересылка, использование, хранение, уничтожение. Конкретное наполнение этих этапов зависит от типа документа.

В настоящее время известны документы на бумажных носителях, на микроформах, на магнитных носителях. В целом система документов имеет довольно разветвленную структуру.

Известно, что всякая деятельность любого предприятия должна быть юридически оформлена. Это положение в полной мере относится и к организации защиты коммерческой тайны. Поэтому одной из первоочередных задач, которые встают перед предприятием при организации защиты своей коммерческой тайны, является разработка соответствующих нормативных документов, регламентирующих деятельность всех звеньев предприятия в этом направлении.

Если обратиться к мировой практике по данному вопросу, то речь, по сути дела, идет

либо о необходимости внесения соответствующих дополнений в уже имеющиеся на предприятии документы, такие как Устав, Коллективный договор и др., либо о подготовке самостоятельных внутренних инструкций и рекомендаций.

При этом может быть рекомендован такой порядок разработки и утверждения указанных нормативных документов, при котором они согласовываются с советом (правлением) предприятия, а при необходимости проводятся в жизнь через решение общего собрания (конференции) трудового коллектива.

Исходной правовой базой для организации защиты коммерческой тайны является УСТАВ предприятия. Именно в нем, прежде всего, необходимо зарегистрировать право на коммерческую тайну, потому что предприятие может осуществлять лишь те виды деятельности, которые отвечают целям, предусмотренным в нем. Сделать это следует путем внесения дополнения к Уставу специального раздела.

Важным подспорьем среди мер по обеспечению коммерческой тайны является КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР, ежегодно заключаемый на предприятии между трудовым коллективом и администрацией. В нем следует предусмотреть соответствующие положения по защите коммерческой тайны, содержащие взаимные обязательства сторон по данному вопросу.

Наличие таких обязательств в коллективном договоре позволит повысить взаимную ответственность трудового коллектива и администрации за обеспечение мер по защите коммерческой тайны и организовать действенный контроль над выполнением этих обязательств.

Необходимым и крайне важным подспорьем является СПЕЦИАЛЬНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ СОХРАННОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. В ней следует детализировать порядок действия исполнителей, предусмотреть четкую систему документооборота, изготовление изделий, организации работ в режимных помещениях, регламентировать условия применения средств связи, использования средств ВТ, приема представителей др. предприятий и т.п. В такой инструкции возможно определить:

- правила и процедуру присвоения и снятия грифа документам, работам и изделиям, содержащим коммерческую тайну предприятия;

- процедуру допуска работников предприятия к сведениям, составляющим коммерческую тайну предприятия;

- обязанности и ограничения, налагаемые на исполнителей, допущенных к сведениям, составляющим коммерческую тайну предприятия;

- правила обращения (делопроизводство, учет, хранение, размножение и т.д.) с документами и изделиями, содержащими коммерческую тайну предприятия; – правила приема представителей др. предприятий;

- принципы организации и проведения контроля за обеспечением сохранности сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;

- ответственность за разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну, и др. нарушения установленного порядка их защиты.

Очень важным нормативным началом в деле обеспечения названного режима является СПЕЦИАЛЬНАЯ ПАМЯТКА. Она составляется для работников, которые допущены к сведениям, составляющим коммерческую тайну предприятия, и должна содержать основные положения по обеспечению сохранности этих сведений. При небольших объемах работы с документацией и изделиями, содержащими коммерческую тайну, и малом числе работников, допущенных к ним, она может заменять собой инструкцию предприятия по данному вопросу.

Прежде всего, в памятку следует включить обязанности работников по сохранению коммерческой тайны, за нарушение которых может последовать установленная ответственность. Кроме того, необходимо указать, что работник обязан:

- работать только с теми сведениями и документами, содержащими коммерческую тайну предприятия, к которым он получил доступ в силу своих служебных обязанностей;

- знать, какие конкретно сведения подлежат защите;

- знать, кому из сотрудников предприятия разрешено работать со сведениями, составляющими коммерческую тайну предприятия, к которым он сам допущен, и в каком объеме эти сведения могут быть доведены до этих сотрудников.

В памятке также устанавливается, что при участии в работе сторонних организаций работник может знакомить их представителей со сведениями, составляющими коммерческую тайну предприятия, только с письменного разрешения руководителя структурного подразделения. При этом руководитель должен определить конкретные вопросы, подлежащие рассмотрению, и указать, кому и в каком объеме может быть доведена информация, подлежащая защите.

Следует включить в памятку и положение о том, что запрещается помещать без необходимости сведения, составляющие коммерческую тайну предприятия, в документы, содержащие государственные секреты и имеющие в связи с этим соответствующий гриф секретности. Такое нарушение порядка обращения со сведениями, составляющими коммерческую тайну предприятию, может рассматриваться как их разглашение и влечет ответственность в соответствии с установленным законом порядком. В зависимости от особенностей предприятия в памятке могут содержаться и др. положения.

На предприятии наряду с названными принимается целый ряд др. документов. Хотелось бы, чтобы на практике были учтены следующие советы по обращению с ними.

Контроль за документацией должен стать самым важным делом, потому что на предприятии циркулирует огромное количество документов.

Следует быть очень внимательным к установлению системы контроля за документами и регулярно ее проверять и совершенствовать. К примеру, если вы хотите разрешить служащим брать работу на дом, желательно, чтобы выносимые материалы были классифицированы, правильно использовались, были необходимым образом защищены и возвращены.

В целях установления надлежащего контроля за хранением и использованием секретных документов необходимо выделить их из общей массы документов,

находящихся в обороте на предприятии. Для этого следует ясно обозначить на лицевой обложке всех документов степень их секретности.

Начните создание вашей системы защиты коммерческой тайны с изучения процесса составления, циркуляции, хранения и уничтожения документов.

Составление документов представляет собой самую обязательную и, может быть, самую легкую область контроля.

В первую очередь следует определить порядок и стандарты идентификации документации, которую требуется защитить от раскрытия или неправильного использования.

Необходимо решить вопрос об установлении различных степеней секретности. Видимо, вам надлежит определить и объявить всем сотрудникам, какие конкретно типы документов должны быть закрыты.

Напечатайте гриф «секретно» на регулярно используемых формах (к примеру, чертежах, титульных листах и т.д.). Для других документов можно использовать штамп. При этом в надписи на документе целесообразно указать, что этот документ является вашей собственностью и определить ограничения по его использованию. Можно предложить в качестве примеров такие ограничения:

1. Этот документ содержит информацию, являющуюся собственностью предприятия. Получение и владение им не дает никаких прав на его размножение, раскрытие его содержания или на производство, использование и продажу того, что он описывает. Размножение, опубликование или использование без особого письменного разглашения данного предприятия строго запрещено.

2. Это конфиденциальный документ, распространение которого контролируется. Копирование производится только через тот отдел, который будет заниматься такой работой.

3. Секретный документ предприятия. Не копировать.

Техника контроля за циркуляцией копий строго секретных документов включает необходимость нумерации копий, составления списка лиц, получающих эти копии, фиксирования времени получения и сдачи документов.

Такая методика предусматривает и наличие формы, подписанной всеми получателями, посредством которой они обязуются никому не передавать, не копировать и возвращать документ по требованию.

При этой системе достаточно одного взгляда на формуляр с фамилиями получателей, чтобы определить, сколько и где находится копий документа в обороте.

В разряд документов, содержащих информацию, влияющую на конъюнктурные колебания, могут входить документы внутреннего маркетинга, финансовые документы, чертежи и оттиски, технические данные и планы.

Следовало бы на каждой странице перечней программного обеспечения ЭВМ обозначить, что эта информация конфиденциальная и является собственностью предприятия.

Необходимо, чтобы все тетради с проектной документацией постоянно переплетались и озаглавливались.

На них должны быть напечатаны фамилия, имя, отчество сотрудника, наименование предприятия, гриф секретности и отметка о собственности этого предприятия.

Существует объективная необходимость в организации СПЕЦИАЛЬНОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА с документальными носителями коммерческой тайны предприятия, устанавливающего порядок их подготовки, маркировки (т.е. присвоения соответствующего грифа), размножения, рассылки, приема и учета, группировки в дела, использования, хранения, уничтожения и проверки наличия, а также создания подразделения специального делопроизводства или назначения уполномоченного по данному вопросу.

Следует вести журнал учета входящих, исходящих и внутренних документов, содержащих коммерческую тайну предприятия, который будет полезен для проведения периодической инвентаризации таких документов, четкой регистрации их нахождения и уничтожения.

Передавайте конфиденциальные документы только тем, кому действительно необходимо знать содержащуюся в них информацию. Учтите, если у вас не отработана система определения такого контингента лиц, то любая система контроля за движением документов будет бессмысленной и вам не удастся сохранить вашу коммерческую тайну.

Просто установления процедуры контроля за документацией недостаточно. Необходимо создать соответствующую систему, гарантирующую правильную циркуляцию документов. Это включает различные инструкции по правилам хранения и использования документов с целью исключить доступ к содержащейся в них информации для всех, кому не нужно ее знать. Такое относится как к работающим, так и к неработающим на предприятии.

Обычная деятельность предприятия немыслима без взаимодействия с другими предприятиями. Такая взаимосвязь закрепляется в хозяйственных договорах. Помимо их основного назначения (установление взаимоотношений на выполнение работ, оказание услуг и т.п.) договоры следует использовать как средство обеспечения сохранности коммерческой тайны. В них необходимо специально оговаривать обязательства о соблюдении условий конфиденциальности и предусмотреть последствия нарушения принятых обязательств.

При заключении договора с иностранной фирмой условия конфиденциальности должны быть выражены в форме, предусмотренной законодательством страны принадлежности фирмы.

В некоторых случаях требуется присутствие в контракте определенного терминологического сочетания, напр.: «Сведения о технологии, конструкции, характере производства передаются (доверяются) исключительно для целей сооружаемого объекта и не могут быть переданы какой-либо др. фирме». Потому теперь очень необходимо изучение национальных законодательств фирм-партнеров и конкурентов.

Следует иметь в виду, что соглашение об условиях конфиденциальности может

предшествовать заключению между будущими партнерами коммерческих соглашений о передаче лицензий, ноу-хау, договоров о создании совместных предприятий и т.д. Однако, являясь частью таких соглашений, условия конфиденциальности сохраняют свою автономность и могут действовать после прекращения основного договора.

Очень важным является решение вопросов, связанных с УНИЧТОЖЕНИЕМ ДОКУМЕНТОВ И ИХ РАССЕКРЕЧИВАНИЕМ. Следует разработать свою программу по ликвидации конфиденциальных документов. Она должна включать, прежде всего, обязанность администрации регулярно просматривать инвентарные списки контролируемой документации. В том случае, если информация, содержащаяся в ней, перестает быть секретной, ее необходимо рассекречивать. Постарайтесь избежать вот какой крайности.

Если вы просто будете засекречивать все документы, при этом никогда не будете отменять степени секретности, не разработаете процедуру рассекречивания, то сохранение секретности всей вашей информации станет весьма проблематичным.

После отбора документов, которые могут быть рассекречены, вам необходимо найти безопасный метод ликвидации их или др. ненужных копий. Не следует выбрасывать их просто в мусор, а необходимо порвать или уничтожить иным способом.

Успех осуществления мероприятий по защите коммерческой тайны во многом зависит от СОЗДАНИЯ И СОБЛЮДЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНОГО РЕЖИМА ПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЬЮТЕРАМИ.

Использование в современных условиях компьютеров, с одной стороны, значительно облегчило сбор и хранение необходимой информации, а с другой – весьма усложнило решение проблемы защиты коммерческой тайны предприятия. Это связано с тем, что:

- вы вынуждены иметь дело с обширным объемом информации, требуемой защиты;

- в процессе производства и хранения информации она становится доступной большому количеству людей;

- обеспечение закрытости такой информации требует новых и более сложных процедур.

Ведь если видны свидетельства физического вторжения в помещение, где хранятся секретные документы и даст основание утверждать, что совершено хищение, то такой вывод порой невозможно сделать, когда похищается информация, хранящаяся в электронной памяти.

Надо обратить внимание на то, что не существует какой-то единственной системы, которая бы способна была обеспечить сохранность информации, заложенной в ЭВМ. Решение комплекса вопросов, связанных с защитой коммерческой тайны, зависит от типа используемого компьютера и степени конфиденциальности информации, которую и обрабатывает. Необходимо предпринимать особые меры предосторожности для обеспечения контроля за доступом к информации через персональные компьютеры. Следует учитывать и тип информации, которая хранится в памяти ЭВМ.

По мере развития технологии обработки электронных данных будут разрабатываться и новые технологии для борьбы против «компьютерных преступлений». Учитывая такие

особенности, следует высказать некоторые советы.

Принимая во внимание необходимость обеспечения закрытости информации, следует установить контроль за доступом ко всем терминалам. Целесообразно регулярно изменять имена пользователей и ключевые слова, особенно если на предприятии происходит частая смена операторского состава.

Вмените кому-нибудь в обязанности контролировать доступ к системе ЭВМ и процесс ее использования, а также периодически проверять проводимые на ней операции для того, чтобы вовремя определить применение необычных программ.

Весьма эффективен порядок, когда при работе с компьютером, содержащим информацию о коммерческой тайне предприятия, каждый из допущенных работников имеет свой личный код, позволяющий ему пользоваться лишь теми программами и данными, которые его непосредственно касаются.

Наличие указанных кодов предохраняет также от доступа посторонних к хранящейся информации. На Западе создана целая индустрия защиты вычислительной техники от несанкционированного доступа и побочных излучений. Определенные шаги в этом направлении делаются и в нашей стране.

При возникновении необходимости следует рассмотреть вопрос о закупке соответствующих программных и технических средств иностранного или отечественного производства. Если имеются возможности, целесообразно создать такие средства защиты ЭВМ самостоятельно.

Как бы ни была надежна система защиты коммерческой тайны, используемая вами, периодически необходима ее проверка. К примеру, если частная информация включается в ваши документы, подготовленные для вышестоящих инстанций или правительства, вам потребуется проверить весь порядок засекречивания документов так, чтобы защитить их от раскрытия. Таким же образом, если контракты требуют возвращения документации после прекращения ваших деловых отношений, следует удостовериться в том, что у вас разработан надежный процесс возвращения документации.

Процесс проверки должен включать мероприятия как по защите информации, так и по уничтожению документации.

Чтобы избежать ненужного накопления старой информации, необходимо посвятить максимум времени рассекречиванию и удаления информации из системы. Более того, хотя некоторые документы больше не представляют для вас никакой пользы и подлежат рассекречиванию, содержащаяся в них информация может быть полезной для вашего конкурента, который может узнать, какую технологию вы отвергли и как вы принимаете деловые решения.

В ходе проверки вам надо проанализировать, насколько эффективно вы уничтожаете свои записи с целью исключить возможность использования рассекреченной информации в ущерб вашим интересам.

Конечным итогом системы проверки служит определение факта похищения или передачи конфиденциальной информации. Предусмотрите возможность доклада ваших сотрудников об обстоятельствах, вызывающих подозрение, внутри и вокруг

предприятия,

Так, торговые представители регулярно обсуждают со своими коллегами и покупателями и сравнивают конкурирующую продукцию. Поэтому они первыми могут информировать вас о том, что ваш конкурент объявил о выпуске продукции, похожей на вашу. Кроме того, они часто посещают торговые выставки, ярмарки, конференции и т.п., где также могут получить интересующую вас информацию.

ЛЕКЦИЯ 14.
МЕТОДИКА ВЫДЕЛЕНИЯ СВЕДЕНИЙ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОММЕРЧЕСКУЮ ТАЙНУ

Порядок выделения из всего объема собственной информации предприятия (фирмы) ее наиболее ценных частей для последующей защиты тесно связан с процессом производства товаров (услуг) и вытекает из практики конкурентной борьбы.

Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия, могут приносить положительные результаты только при условии их сокрытия от экономических соперников. Поэтому отнесение таких сведений к коммерческой тайне является формой защиты экономической безопасности предприятия (фирмы).

Сущность формирования методики выделения ценных сведений заключается в отыскании логики действий и признаков, характеризующих КТ.

Представим всю циркулирующую на предприятии информацию в виде круга и последовательно произведем следующие действия:

1. Выделим из него сектор сведений, являющихся государственными секретами (если они имеются на предприятии), так как порядок и организация защиты регламентируются требованиями, установленными правительством.

2. Исключим из рассмотрения сведения общеизвестные и широко применяемые другими предприятиями, а также информацию, содержащуюся в Постановлении правительства РСФСР «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну».

3. Оставшийся сектор информации разделим на два вида сведений: НИОКР, технология, управление и деловая информация (коммерческо-финансовая).

Часть первого вида информации с учетом выгоды и целесообразности можно защищать с помощью патентного и авторского права. После последовательного выполнения вышеназванных действий предметом анализа и оценки остается часть незащищенных с помощью патентов и авторского права сведений, а также коммерческо-финансовые данные.

Сделаем небольшое отступление. В отечественной и зарубежной литературе приводятся различные варианты перечней сведений, составляющих КТ предприятия. Но в комментариях к ним отсутствуют пояснения, почему тот или иной блок сведений (цена, себестоимость, дизайн и т.п.) включен в Перечень.

Ключ в пониманию того, какие сведения целесообразно в тот или иной период защищать как коммерческую тайну, является конкуренция (ценовая и неценовая). Именно поэтому к КТ целесообразно относить сведения, которые дают (могут дать) значимые преимущества в конкурентной борьбе. Разглашение же этой информации наносит экономический ущерб вследствие снижения конкурентоспособности товаров и услуг предприятия.

Рассмотрим один из примеров ценовой конкуренции. Ваше предприятие заканчивает разработку изделия, имеющего преимущества перед аналогичными товарами других производителей, которые в свою очередь ведут работы по созданию более совершенных изделий. По каким-либо причинам конкурентам становится известной информация о готовящемся выведении на рынок новейшего изделия и его планируемой цене. Полученные сведения позволяют экономическим соперникам заблаговременно (на стадии НИОКР, опытного производства) внести коррективы в разработку своего изделия и добиться снижения издержек производства, а следовательно, создать условия для продажи своего товара по более низкой цене по сравнению с ценой своего изделия. При схожих параметрах покупатель скорее всего отдаст предпочтение изделию конкурента.

Знание особенностей ценовой конкуренции позволяет понять, почему себестоимость разрабатываемого товара является коммерческой тайной. Таки образом, на последнем этапе оставшийся блок информации оценивается с позиций получения конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг. И чем значительнее могут быть выгоды от использования этих сведений в конкурентной борьбе, тем они ценнее и требует соответствующей защиты.

Следующий этап методики выделения сведений, составляющих коммерческую тайну, – анализ и оценка сфер и циклов производства товаров. Фирма «Артур Д. Литтл» составила перечень из восьми сфер, в которых возможны нововведения: товар, сервис, маркетинг, производство, распределение, финансирование, управление, социальная сфера. На основе анализа был определен объем нововведений (%) в каждой из этих сфер, необходимый для успешной деятельности. Наибольший объем сведений, составляющих КТ (нововведений, влияющих на конкурентоспособность), приходится на сферы: товар, маркетинг, производство, сервис, управление.

Основные циклы производства товара приводятся в так называемой петле качества товара, которая включает в себя:

- маркетинг, поиск, изучение рынка;

- проектирование или разработку технических требований;

- материально-техническое снабжение;

- подготовку и разработку производственных процессов;

- производство;

- контроль, проведение испытаний и обследований;

- упаковку и хранение;

- реализацию и распределение продукции;

- монтаж и эксплуатацию;

- техническую помощь и обслуживание;

- утилизацию после использования.

Маркетинговые исследования позволяют выявить запросы потребителя,

сформулировать исходные требования к новой продукции, а также определить потребность в принципиально новой продукции.

Фирмы экономически развитых стран уделяют значительное внимание оценке положения на рынке выпускаемой продукции, определению факторов, обеспечивающих конкурентоспособность.

Большинство зарубежных фирм начинает создание новой продукции с анализа данных службы маркетинга о преимуществах и недостатках уже освоенной продукции, а также продукции конкурентов.

Результаты исследований рынка и намечаемые на этой основе мероприятия являются информационной основой для эффективной производственно-коммерческой деятельности и поэтому могут быть отнесены к КТ предприятия.

Важный элемент маркетинговой деятельности предприятия – так называемый реинжиниринг, конструирование наоборот.

Так, американская фирма «Форд покупает изделия конкурентов и разбирает их. Все съемные детали откручиваются, вынимаются все блоки, удаляются даже заклепки, вскрываются отдельные точечные сварные швы. Фирма составляет подробную опись всех деталей и анализирует особенности применявшегося изготовителем производственного процесса. Затем проводят расчет издержек. Детали оценивают с точки зрения их стоимости при изготовлении или покупке, делают заключение о их разнообразии и унифицированности узлов и блоков.

Наиболее важными из получаемых сведений являются данные о количестве и разнообразии деталей и числе сборочных операций. Соотнося эти данные с количеством выпускаемых автомобилей, численностью персонала на заводе и т.д., оценивают уровень экономии.

При разборе товаров конкурентов фирма определяет, из чего именно складываются издержки конкурента. Иногда обнаруживаются детали, которые можно изготовить по более низкой цене. А это, в свою очередь, приводит к достижению ценового преимущества. Если вы сумеете определить, в какую именно сумму должно было обойтись изготовление товара, то заодно узнаете, сможет ли конкурент при желании позволить себе снизить цены. Японские фирмы используют информацию такого рода для сбивания цены, зная, что конкуренты не смогут последовать их примеру.

На имеющемся в литературе примере рассмотрим, какова технология действий японской фирмы при создании нового товара.

Группе испытаний товара передают по одному образцу всех закупленных моделей и ставят задачу произвести оценку эксплуатационных свойств каждой из них.

По два оставшихся экземпляра каждой модели передают группе дизайна, где их полностью разбирают. Один комплект – для того, чтобы подсчитать количество и разнообразие деталей, оценить стоимость каждой использованной детали и простоту сборки. Второй – чтобы испытать каждую деталь на долговечность, выявить дизайнерские усовершенствования и составить полную картину применяемого конкурентами технологического процесса.

Третья группа занимается изучением служб маркетинга и распределением у

конкурентов. Она подсчитывает число торговых точек, в которых продавались товары конкурентов, изучает используемую ими систему сервиса и степень доступности каждого товара.

Группе производственников поручают изучение предприятий-кокурентов с точки зрения стоимости рабочей силы, сырья, материалов и оценке производительности.

С учетом полученной информации разрабатывают дизайн, превосходящий продукцию конкурентов. На основе макета и схемы предполагаемого процесса производства определяют расчетную стоимость предлагаемой продукции.

Исследования показывают, что среди английских и западноевропейских фирм девять из десяти в качестве отправной точки своих дизайнерских разработок используют товары конкурентов. Половине этих фирм эти товары служат источником идей. Чуть меньше половины фирм (46 %) заявили, что приспосабливают для себя товары конкурентов или пытаются усовершенствовать их, 6 % признали, что просто копируют эти товары.

Фирмы, видоизменяющие товары конкурентов, относились к группе в целом преуспевающих фирм. Действуя подобным образом, хороших результатов могут добиться даже фирмы, не имеющие возможности претендовать на роль лидеров в области техники и технологии.

Результаты маркетинговых исследований имеют важное значение и на стадии проектирования. Это обусловлено тем, что уровень затрат на эксплуатацию, являющийся одним из основных показателей конкурентоспособности товаров, более чем на 80 % определяется характеристиками, закладываемыми на стадии разработки. На стадии проектирования и изготовления опытного образца конструктор может воздействовать лишь на 15 % общих затрат, а когда изделие передается в серийное производство, эти возможности падают на 5 %.

Проектирование и разработка включают в себя определение основных технико-экономических параметров, составление смет затрат, составление структуры затрат по этапам внедрения, определение цены, расчет прибыли, формулирование условий продаж, проектирование каналов и методов сбыта, порядок техобслуживания и объем услуг послепродажного обслуживания.

Каждый из вышеназванных этапов разработки нового товара, учитывающий результаты маркетинговых исследований, включает информацию, создающую предпосылки для конкурентных преимуществ, т.е. содержит сведения, составляющие коммерческую тайну.

Разработчики новой продукции используют сведения о дефектах, поломках ранее спроектированных, но еще реализуемых на рынке изделий. Разглашение названной информации может нанести фирме серьезный ущерб в виде снижения уровня продаж и доверия потребителей.

Материально-техническое снабжение – важнейший элемент производства товаров. Наиболее ценной информацией, требующей защиты, являются сведения, использование которых может привести к созданию узких мест в снабжении. Результатом разглашения КТ в этой области деятельности может стать повышение цен на сырье, оборудование, комплектующие; срыв поставок, расторжение контракта;

снижение уровня сотрудничества предприятия с поставщиками и т.п.

Рассматривая цикл производства с позиции охраны КТ, следует учитывать, что большинству фирм удается добиться динамического роста и финансово-коммерческого успеха путем последовательных небольших усовершенствований. Как считают специалисты, это самый реалистичный путь. Следует также иметь в виду, что, хотя крупные прорывы с большой долей вероятности появляются при значительных инновациях в области высоких технологий, требующих для осуществления и солидных капиталовложений, и продолжительного времени, успех на рынке неизменно приносят непрерывные усовершенствования в сфере высокой технологии, на которые не нужно ни больших денег, ни длительных сроков.

Большинство новинок представляют собой усовершенствованные варианты существующих изделий. Иногда одна-две из ста оказывается чем-то принципиально новым.

Залогом преуспевания многих фирм являются небольшие поэтапные усовершенствования. Их применяют не сразу в момент появления. Фирма аккумулирует эти усовершенствования, а затем на их основе выпускает товары – дополнения, улучшенные по сравнению с существующими сразу по нескольким показателям.

С учетом этих особенностей рынка к коммерческой тайне должны относиться сведения об усовершенствованиях выпускаемых изделий, включая технологию, и другие вопросы (а не только значительные инновации).

Для руководителей и специалистов по защите КТ проблема дифференциации качества товаров относительно товаров конкурентов обязательно должна найти отражение в мероприятиях по защите информации. На стадии разработки товара определенную ценность как раз и будут представлять сведения (информация) о его свойствах, обеспечивающих существенное отличие от уже имеющихся на рынке изделий. Это наиболее ценные сведения предприятия (фирмы), составляющие коммерческую тайну.

При покупках руководствуются не только ценой, но и показателями дифференциации товаров, достигнутой в результате эффективного дизайна.

Усилия предприятий направляются на повышение ценностной значимости собственных товаров в глазах клиента и на углубление разницы между своими товарами и товарами конкурента. (Этого можно достичь разными путями: сделать товар меньше по размеру, легче по массе, быстроходнее, мощнее, дешевле, усилить имеющееся положительные качества).

Целесообразно сначала составить исчерпывающий перечень свойств своего товара, а затем задаваться вопросом, какое из этих свойств, будучи усовершенствованным, обеспечить ему наибольшее конкурентное отличие. Именно эти сведения с большей вероятностью могут быть отнесены к коммерческой тайне.

Чтобы не проигрывать в конкурентной борьбе, фирмы постоянно совершенствуют управление, организуют производство или услуги с более низкими затратами или более высокого качества. Для этого автоматизируют производство, упрощают структуры управления, реализуют программы по активному вовлечению работников в

управление, увязывают размер оплаты с эффективностью труда.

Потребность в совершенствовании управления обусловлена также уменьшением времени жизненного цикла товара, увеличением номенклатуры, снижением объемов, усложнением технологических процессов.

Происходят изменения в традиционных взглядах людей на бизнес. Фирмы решительно отказываются от приверженности к производству тысяч, а то и миллионов совершенно одинаковых изделий, которая объясняется только тем, что это – дешевый способ изготовления. Фирмы все точнее и точнее приспосабливают товар к нуждам заказчиков.

Приведенные сравнительные анализы показывают, что инвестиции в повышение квалификации и совершенствование организационно-управленческой составляющей дают много раз более высокий экономический эффект, чем просто инвестиции в автоматизацию основного производства.

Принцип узкой специализации каждого из работников заменяется походом, при котором группа рабочих высокой квалификации несет полную ответственность за качество, экономию ресурсов, привлечение новых специалистов, подготовку персонала и т.д. Групповой подход к организации работ приносит значительный экономический эффект, создает условия для повышения производительности труда в несколько раз.

Рациональное планирование рабочих мест, высокая организация производства и сборки резко сокращает время на транспортировку и сборочные операции. Так называемые операционные центры уменьшают время сборки более чем в 10 раз при использовании тех же самых инструментов.

Оценка роли управленческой информации в конкурентной борьбе за получение преимуществ перед экономическими соперниками позволяет включить ряд сведений из этой сферы деятельности предприятия в перечень данных, составляющих коммерческую тайну.

Ощутимый экономический ущерб может нанести разглашение КТ на этапе испытания разработанного товара рынком. Главное в процессе рыночных испытаний – оценить привлекательности товара для потребителя. Необходимо обеспечить защиту таких сведений, которые облегчили бы принятие конкурентами соответствующих контрмер. Как правило, охране на этой стадии подлежит торговая марка продукта, название фирмы, проводящей испытания, результаты испытаний, время вывода продукта в серийное производство и т.п.

Существенное значение для организации успешного сбыта продукции имеет упаковка. Она выполняет функцию защиты товара от повреждений. Эффективная конструкция упаковки обеспечивает условия для наилучшего использования транспорта, применения погрузочно-разгрузочных механизмов, доставки товара на значительные расстояния в неповрежденном виде, что способствует освоению новых рынков. Упаковка должна привлекать внимание покупателя и побуждать его приобрести данный товар. По существу упаковка является самостоятельным товаром. Поэтому к коммерческой тайне целесообразно относить сведения, описывающие характеристики разрабатываемых упаковок, технологию их изготовления, экономический показатель производства и использования.

Важным этапом исследования сбытовой деятельности является анализ издержек обращения. В качестве одного из методов оценки эффективности сбыта используется прием сопоставления определенных затрат с аналогичными затратами конкурентов. При этом выявляются необоснованные расходы, потери в сфере продвижения товара к покупателю, проверяется рентабельность системы сбыта.

Такое сопоставление показывает излишние затраты на реализацию и создает информационные предпосылки для выработки мер по повышению конкурентоспособности данного вида товара. Эти сведения, безусловно, создают определенные преимущества в экономическом соперничестве и многими фирмами относятся к КТ.

Для удержания или завоевания позиций на рынке предприятия активно используют рекламу. При этом могут демонстрироваться промышленные образцы, определенным образом доводится информация о новейших технологиях и т.п. Важно не допустить ошибок, которые могут привести к разглашению ценной информации, так как конкуренты, получив ее в ходе рекламы, могут внести необходимые коррективы в процесс конкурентной борьбы.

Испытанный метод рекламы, обеспечивающей защиту коммерческой тайны, – так называемый метод черного ящика. При этом описывается проблема, показываются достигнутые результаты, полученные преимущества, но как это достигнуто, сообщается в урезанном виде, с крайней осторожностью.

В последние годы в промышленно развитых странах службы безопасности стали принимать меры по защите информации, которую соперничающие фирмы могут получить при анализе отходов продукции, поступающих в утилизацию или на рынок. Главной формой защиты является содержание в тайне фирмами, специализирующимися на продаже отходов производств, сведений о предприятиях-поставщиках этого сырья.

Как указывалось выше, прибыль в значительной мере зависит от производственных и рыночных факторов. Поэтому большой блок защищаемой информации отражает специфику взаимодействия изготовителя (поставщика) и потребителя (заказчика).

Рассмотрение информационного отражения процессов производства и сбыта позволяет выделить структурные элементы перечня сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия. Перечень включается в себя следующие блоки информации: производство; управление производством; планирование; финансовое состояние; технология производства; НИОКР; рыночная политика и состояние рынка; партнеры и конкуренты; переговоры и контракты; цены; сбыт; собственная безопасность предприятия.

Для того, чтобы принять решение о включении тех или иных данных о деятельности предприятия в Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия, целесообразно на первом этапе определить возможные отрицательные последствия в случае их разглашения. К отрицательным последствиям относятся:

- разрыв деловых отношений с партнерами предприятия;

- срыв переговоров, утрата возможности заключения выгодного контракта;

- снижение уровня сотрудничества с деловыми партнерами;

- невыполнение договорных обязательств;

- необходимость проведения дополнительных рыночных исследований;

- отказ от решений, ставших неэффективными в результате разглашения сведений информации, и необходимость принятия дополнительных мер, связанных с финансовыми затратами;

- использование конкурентами полученных сведений для повышения эффективности экономического соперничества;

- потеря возможности патентования и продажи лицензий;

- сокращение конкурентами затрат на проведение НИОКР, совершенствование технологий;

- снижение цен на продукцию или снижение объемов продажи;

- нанесение ущерба авторитету фирмы;

- снижение уровня экономической безопасности;

- опережение конкурентом вывода аналогичного товара на рынок;

- ухудшение условий получения кредитов;

- появление трудностей в снабжении, приобретении оборудования;

- увольнение ведущих специалистов предприятия.

Чтобы избежать ошибок необоснованной классификации сведений, специалисты предприятия должны руководствоваться дополнительными критериями отнесения информации к коммерческой тайне. Наиболее общими из них являются:

- выигрыш во времени для предприятия в сравнении с конкурирующими фирмами;

- уникальность разработки;

- новизна (новая функция потребления, новая технология, применение в новых областях);

- преимущества в технико-экономических характеристиках товара перед изделиями конкурента;

- оригинальное применение материалов, технологий;

- преимущества в ценовой конкуренции;

- значительные трудозатраты в получении информации;

- монополии предприятия на информацию по данному направлению производственно-коммерческой деятельности;

- степень очевидности использования информации конкурентами в случае ее опубликования;

- перспективы самостоятельного получения сведений, закрываемых конкурентами, и в какие сроки;

- появление возможности выхода на международный рынок;

- степень влияния на формирование у потребителя положительного представления о фирме;

- возможность обеспечения сохранности на предприятии информации в случае ее отнесения к коммерческой тайне.

Структура и содержание Перечня зависят от характеристики предприятия. В Перечне при возможности указываются сроки пересмотра сведений, отнесенных к КТ, и перевода их в разряд общедоступных.

Практика организации защиты информации показывает, что в определенных случаях даже при поставках товара на рынок конкретные сведения о его производстве и сбыте могут достаточно длительное время охраняться как интеллектуальная собственность предприятия.

При отнесении сведений к коммерческой тайне руководствуются экономической целесообразностью, так как ограничение на пользование информацией может существенно мешать эффективному функционированию предприятия. Сведения сохраняются в тайне в том случае, если они являются частью основного качества изделия (например, приборы и устройства охраны, специальные замки, сейфы) или если технология приготовления товара такова, что не позволяет конкуренту в процессе реконструирования получить скрытые данные.

Джейм Н.А. Пули в совей книге «Коммерческая тайна» рекомендует выделить в производственно-коммерческой деятельности предприятия все то, что отличает вас от конкурентов и чего вам не хотелось бы им раскрывать.

Составив список вашей технологии и деловой информации по схеме, которая для вас приемлема, надо в первую очередь защищать ценную информацию, утечка которой способна принести ущерб, превышающий затраты на ее защиту. При анализе важно установить:

- какая информация нуждается в защите;

- кого она может заинтересовать, какова ее ценность для конкурентов;

- какие элементы информации являются наиболее ценными;

- каков срок жизни сведений, составляющих коммерческую тайну;

- во что обойдется защита.

В заключение приведем порядок выделения классифицированной информации, используемый фирмами и описанный в зарубежной литературе.

В самом начале необходимо изучить структуру конечного продукта (изделия, образца) и составить список сведений, в котором будет отражена ценная закрытая информация, использованная в ходе разработки.

Потом дается обоснование, каким образом и почему изделие обеспечит или может

дать какое-то преимущество в результате применения разработанного образца или конечного изделия.

Далее определяется, почему и как разработанный образец обеспечит преимущество, перечисляются функции, предназначения, ТТД или возможности конечного изделия, обеспечивающие достижения, превосходство.

Указываются характеристики, имеющие очень важное значение, являющиеся уникальными или присущими только этому изделию; отражаются особенности, благодаря которым необходимо классифицировать сведения.

На формулирования содержания Перечня влияет выбранная предприятием стратегия в области конкурентной борьбы. По оценкам специалистов маркетинга, существуют четыре роли в конкурентной борьбе, определяемые долей фирмы на рынке: лидер (40 %-ная доля), претендент на лидерство (30 %), последователи (ведомые, до 20 %), окопавшиеся в рыночных нишах (до 10 % рынка). В зависимости от позиции на рынке и предъявляемых в этой связи претензий выделяют различные стратегии маркетинга.

Лидера пытаются догнать, атаковать многие, поэтому он, хотя и чувствует себя увереннее других, часто первым выступает с действиями по изменению цен, выводу на рынок новых продуктов, интенсификации стимулирования спроса.

В целом лидеры занимают активную оборону. Фирмы -претенденты на лидерство предпочитают активные наступательные действия. Третий вид фирм предпочитает следовать за лидером, экономя силы и средства за счет того, что путь первопроходцев выполняют лидеры.

Четвертый класс стратегий (обычно с него начинаю новички) – поиск рыночной ниши, которая в этом случае должна быть достаточных размеров и прибыльности, но не вызывать интерес конкурентов.

ЛЕКЦИЯ 15.
РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ЗАЩИТЫ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Под разглашением КИ понимаются умышленные или неосторожные действия допущенных к КИ лиц, приведшие к преждевременному, не вызванному служебной необходимостью распространению указанной информации среди лиц, включая работников АО, которым эта информация не была доведена в официально установленном порядке; утечка КИ - это несанкционированное распространение информации за пределы установленного физического пространства.

Комплексная защита КИ имеет целью решение двух задач: защиту права организации на КИ, в том числе относящуюся к категории интеллектуальной собственности организации (достигается на основе применения правовых норм действующего законодательства РФ); предотвращение угроз информационной безопасности организации, их выявление и существенное ослабление (достигается на основе реализации совокупности согласованных по цели, месту и времени применения правовых, организационных и технических мер защиты КИ, образующих систему защиты конфиденциальной информации (СЗКИ)).

СЗКИ дает возможность укрепления экономической безопасности организации, что способствует созданию условий для долгосрочного устойчивого функционирования организации.

К категории конфиденциальной информации относятся все виды информации ограниченного доступа, защищаемой законом –

• коммерческая,

• служебная,

• личная.

за исключением государственных секретов (статьи 727, 771, 1032 Гражданского кодекса РФ, ст. 16 Таможенного кодекса РФ, Указ Президента РФ от 6 марта 1997 года № 188 "Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера").

«Коммерческая тайна – вид тайны, включающий информацию, устанавливаемую и защищаемую ее обладателем в любой сфере его коммерческой деятельности, доступ у которой ограничивается в интересах обладателя информации».

Коммерческая тайна – один из главных видов тайн, так как успешность функционирования предприятия по производству продукции или услуг определяется умением вести конкурентную борьбу, а значит, уметь увидеть, за счет чего можно добиться повышения прибыли по сравнению с конкурентами.

К сведениям, составляющим коммерческую тайну, можно отнести любую деловую информацию, кроме ограничений, накладываемых постановлением Правительства РФ "О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну" от

05.12.91г. № 35.

Сведения, относящиеся к служебной информации, не являются обычно предметом самостоятельных сделок, однако их разглашение может причинить имущественный ущерб организации и вред ее деловой репутации.

В Федеральном законе от 20 февраля 1995 г. N 24-ФЗ "Об информации, информатизации и защите информации" информации о гражданах - персональные данные - сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность.

Создание системы защиты КИ.

Для того чтобы легально заниматься защитой конфиденциальной информации нужно получить лицензию на право осуществления деятельности по технической защите конфиденциальной информации (В соответствии с ПОЛОЖЕНИЕ О ЛИЦЕНЗИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ТЕХНИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЕ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ Утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2002 г. N 290). Для этого нужно выполнить следующие требования:

а) осуществление лицензируемой деятельности специалистами, имеющими высшее профессиональное образование по специальности "компьютерная безопасность", "комплексное обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем" или "информационная безопасность телекоммуникационных систем", либо специалистами, прошедшими переподготовку по вопросам защиты информации;

б) соответствие производственных помещений, производственного, испытательного и контрольно-измерительного оборудования техническим нормам и требованиям, установленным государственными стандартами Российской Федерации и нормативно-методическими документами по технической защите информации; (пп. "б" в ред. Постановления Правительства РФ от 23.09.2002 N 689);

в) использование сертифицированных (аттестованных по требованиям безопасности информации) автоматизированных систем, обрабатывающих конфиденциальную информацию, а также средств защиты такой информации;

г) использование третьими лицами программ для электронно-вычислительных машин или баз данных на основании договора с их правообладателем.

Для получения лицензии соискатель лицензии представляет в лицензирующий орган следующие документы:

а) заявление о выдаче лицензии с указанием:

- лицензируемой деятельности;

- наименования, организационно-правовой формы и места нахождения - для юридического лица;

- фамилии, имени, отчества, места жительства, данных документа, удостоверяющего личность, - для индивидуального предпринимателя;

б) копии учредительных документов и документа, подтверждающего внесение записи о юридическом лице в Единый государственный реестр юридических лиц; (в ред. Постановления Правительства РФ от 06.02.2003 N 64);

в) копия свидетельства о государственной регистрации соискателя лицензии - индивидуального предпринимателя;

г) копия свидетельства о постановке соискателя лицензии на учет в налоговом органе с указанием идентификационного номера налогоплательщика;

д) документ, подтверждающий уплату лицензионного сбора за рассмотрение заявления о выдаче лицензии;

е) сведения о квалификации специалистов по защите информации соискателя лицензии.

Если копии документов не заверены нотариально, вместе с копиями предъявляются оригиналы.

Срок действия лицензии составляет пять лет и может быть продлен по заявлению лицензиата в порядке, предусмотренном для переоформления лицензии.

Переоформление лицензии осуществляется в течение десяти дней со дня получения лицензирующим органом соответствующего заявления.

Разработка мер и обеспечение защиты информации осуществляются подразделениями по защите информации (службами безопасности) или отдельными специалистами, назначаемыми руководством предприятия (учреждения) для проведения таких работ. Разработка мер защиты информации может осуществляться также сторонними предприятиями, имеющими соответствующие лицензии Гостехкомиссии России и/или ФАПСИ на право оказания услуг в области защиты информации.

Как известно, право - это совокупность общеобязательных правил и норм поведения, установленных или санкционированных государством в отношении определённых сфер жизни и деятельности государственных органов, предприятий (организаций) и населения (отдельной личности).

Правовые нормы обеспечения безопасности и защиты информации на любом предприятии (фирме, организации) отражаются в совокупности учредительных, организационных и функциональных документов.

Требования обеспечения безопасности и защиты информации отражаются в Уставе :

- предприятие имеет право определять состав, объем и порядок защиты сведений конфиденциального характера, требовать от своих сотрудников обеспечения их сохранности и защиты от внутренних и внешних угроз;

- предприятие обязано обеспечить сохранность конфиденциальной информации.

Такие требования дают право администрации предприятия:

- создавать организационные структуры по защите конфиденциальной информации;

- издавать нормативные и распорядительные документы, определяющие порядок

выделения сведений конфиденциального характера и механизмы их защиты;

- включать требования по защите информации в 5; договоры по всем видам хозяйственной деятельности;

- требовать защиты интересов предприятия со стороны государственных и судебных инстанций;

- распоряжаться информацией, являющейся собственностью предприятия, в целях извлечения выгоды и недопущения экономического ущерба коллективу предприятия и собственнику средств с, производства;

- разработать «Перечень сведений конфиденциальной информации». Требования правовой обеспеченности защиты информации предусматриваются в коллективном договоре.

Устав организации должен содержать следующие требования:

Раздел «Права и обязанности»:

1. Фирма имеет право:

- обеспечивать свою экономическую безопасность, определять состав, объем и порядок защиты конфиденциальной информации;

- требовать от сотрудников обеспечения экономической безопасности и защиты конфиденциальной информации;

- осуществлять контроль за соблюдением мер обеспечения экономической безопасности и защиты конфиденциальной информации.

2. Фирма обязана:

- обеспечить экономическую безопасность и сохранность конфиденциальной информации;

- осуществлять действенный контроль выполнения мер экономической безопасности и защиты конфиденциальной информации.

Раздел «Конфиденциальная информация».

Общество организует защиту своей конфиденциальной информации. Состав и объем сведений конфиденциального характера, и порядок их защиты определяются генеральным директором.

НЕСЕНИЕ ЭТИХ ДОПОЛНЕНИЙ ДАЕТ ПРАВО АДМИНИСТРАЦИИ:

- создавать организационные структуры по защите коммерческой тайны или возлагать эти функции на соответствующих должностных лиц;

- издавать нормативные и распорядительные документы, определяющие порядок выделения сведений, составляющих коммерческую тайну, и механизмы их защиты;

- включать требования по защите коммерческой тайны в договоры по всем видам хозяйственной деятельности (коллективный и совместные со смежниками);

- требовать защиты интересов фирмы перед государственными и судебными органами;

- распоряжаться информацией, являющейся собственностью фирмы, в целях извлечения выгоды и недопущения экономического ущерба коллективу и собственнику средств производства.

Коллективный договор должен содержать следующие требования:

Раздел «Предмет договора»:

- Администрация обязуется в целях недопущения нанесения экономического ущерба коллективу обеспечить разработку и осуществление мероприятий по экономической безопасности и защите конфиденциальной информации.

- Трудовой коллектив принимает на себя обязательства по соблюдению установленных на фирме требований по экономической безопасности и защите конфиденциальной информации.

- Администрации учесть требования экономической безопасности и защиты конфиденциальной информации в правилах внутреннего трудового распорядка, в функциональных обязанностях сотрудников и положениях о структурных подразделениях.

Раздел «Кадры. Обеспечение дисциплины труда».

Администрация обязуется нарушителей требований по экономической безопасности и защите конфиденциальной информации привлекать к ответственности в соответствии с законодательством РФ.

Правила внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятия целесообразно дополнить следующими требованиями.

Раздел «Порядок приема и увольнения рабочих и служащих» При приеме сотрудника на работу или при переводе его в установленном порядке на другую работу, связанную с конфиденциальной информацией, а также при увольнении администрация обязана:

- проинструктировать сотрудника о правилах экономической безопасности и сохранения конфиденциальной информации;

- оформить письменное обязательство о неразглашении конфиденциальной информации. Администрация вправе:

- принимать решения об отстранении от работы лиц, нарушающих требования по защите конфиденциальной информации;

- осуществлять контроль за соблюдением мер по защите и неразглашении

конфиденциальной информации в пределах предприятия.

Раздел «Основные обязанности рабочих и служащих».

Рабочие и служащие обязаны:

- знать и строго соблюдать требования экономической безопасности и защиты конфиденциальной информации;

- дать добровольное письменное обязательство о неразглашении сведений конфиденциального характера;

- бережно относиться к хранению личных и служебных документов и продукции, содержащих сведения конфиденциального характера. В случае их утраты немедленно сообщить об этом администрации.

Раздел «Основные обязанности администрации».

Администрация и руководители подразделений обязаны:

- обеспечить строгое соблюдение требований экономической безопасности и защиты конфиденциальной информации;

- последовательно вести организаторскую, экономическую и воспитательную работу, направленную на защиту экономических интересов и конфиденциальной информации;

- включать в положения о подразделениях и должностные инструкции конкретные требования по экономической безопасности и защите конфиденциальной информации;

- неуклонно выполнять требования устава, коллективного договора, трудовых договоров, правил внутреннего трудового распорядка и других хозяйственных и организационных документов в части обеспечения экономической безопасности и защиты конфиденциальной информации.

Администрация и руководители подразделений несут прямую ответственность за организацию и соблюдение мер по экономической безопасности и защите конфиденциальной информации.

В договоре о проведении совместных работ должны содержаться следующие требования:

Раздел «Условия конфиденциальности».

Стороны обязуются не передавать лицензии лицам и не раскрывать публично сведения о проводимых совместно работах без взаимного согласования. За нарушение данного условия стороны несут финансовую ответственность по возмещению убытков, упущенной выгоды и морального ущерба.

Лица, нарушившие условия конфиденциальности, могут быть привлечены к ответственности в соответствии с действующим законодательством.

Обязательства конкретного сотрудника, рабочего или служащего в части защиты информации обязательно должны быть оговорены в трудовом договоре (контракте). В соответствии с КЗоТ (гл. III) при заключении трудового договора трудящийся обязуется выполнять определенные требования, действующие на данном предприятии. Независимо от формы заключения договора (устного или письменного) подпись трудящегося на приказе о приеме на работу подтверждает его согласие с условиями договора (КЗоТ РФ ст. 18).

Требования по защите конфиденциальной информации могут быть оговорены в тексте договора, если договор заключается в письменной форме. Если же договор заключается в устной форме, то действуют требования по защите информации, вытекающие из нормативно-правовых документов предприятия. При заключении трудового договора и оформлении приказа о приеме на работу нового сотрудника делается отметка об осведомленности его с порядком защиты информации предприятия. Это создает необходимый элемент включения данного лица в механизм обеспечения информационной безопасности.

Использование договоров о неразглашении тайны — вовсе не самостоятельная мера по ее защите. Не следует думать, что после подписания такого соглашения с новым сотрудником тайна будет сохранена. Это только предупреждение сотруднику, что в дело вступает система мероприятий по защите информации, и правовая основа к тому, чтобы пресечь его неверные или противоправные действия. Дальше задача — не допустить утраты коммерческих секретов.

Реализация правовых норм и актов, ориентированных на защиту информации на организационном уровне, опирается на те или иные организационно-правовые формы, к числу которых относятся соблюдение конфиденциальности работ и действий, договоры (соглашения) и различные формы обязательного права. Конфиденциальность — это форма обращения со сведениями, составляющими конфиденциальную информацию, на основе организационных мероприятий, исключающих неправомерное овладение такими сведениями.

Договоры — это соглашения сторон (двух и более лиц) об установлении, изменении или прекращении взаимных обязательств.

Обязательство — гражданское правоотношение, в силу которого одна сторона (должник) обязана совершить в пользу другой стороны определенные действия.

Правовое регулирование необходимо для совершенствования механизма предупреждения противоправных действий по отношению к информационным ресурсам, для уточнения и закрепления задач и правомочий отдельных субъектов в сфере предупредительной деятельности, охраны прав и законных интересов граждан и организаций.

Анализ законодательства, регулирующего деятельность субъектов в сфере информационной безопасности, показывает наличие определенных недостатков. Существующие правовые нормы разбросаны по различным нормативным актам, издававшимся в разное время, в разных условиях и на разных уровнях. Действующее законодательство не систематизировано, что создает большие трудности в его

использовании на практике. Организационная защита — это регламентация производственной деятельности и взаимоотношений исполнителей на нормативно-правовой основе, исключающей или существенно затрудняющей неправомерное овладение конфиденциальной информацией и проявление внутренних и внешних угроз.

Организационная защита обеспечивает:

- организацию охраны, режима, работу с кадрами, с документами;

- использование технических средств безопасности и информационно-аналитическую деятельность по выявлению внутренних и внешних угроз предпринимательской деятельности.

Организационные мероприятия играют существенную роль в создании надежного механизма защиты информации, так как возможности несанкционированного использования конфиденциальных сведений в значительной мере обусловливаются не техническими аспектами, а злоумышленными действиями, нерадивостью, небрежностью и халатностью пользователей или персонала защиты. Влияния этих аспектов практически невозможно избежать с помощью технических средств. Для этого необходима совокупность организационно-правовых и организационно- технических мероприятий, которые исключали бы (или, по крайней мере, сводили бы к минимуму) возможность возникновения опасности конфиденциальной информации.

К основным организационным мероприятиям можно отнести:

- организацию режима и охраны. Их цель — исключение возможности тайного проникновения на территорию и в помещения посторонних лиц; обеспечение удобства контроля прохода и перемещения сотрудников и посетителей; создание отдельных производственных зон по типу конфиденциальных работ с самостоятельными системами доступа; контроль и соблюдение временного режима труда и пребывания на территории персонала фирмы; организация и поддержание надежного пропускного режима и контроля сотрудников и посетителей и др.;

- организацию работы с сотрудниками, которая предусматривает подбор и расстановку персонала, включая ознакомление с сотрудниками, их изучение, обучение правилам работы с конфиденциальной информацией, ознакомление с мерами ответственности за нарушение правил защиты ин формации и др.;

- организацию использования технических средств сбора, обработки, накопления и хранения конфиденциальной информации;

- организацию работы по анализу внутренних и внешних угроз конфиденциальной информации и выработке мер по обеспечению ее защиты;

- организацию работы по проведению систематического контроля за работой персонала с конфиденциальной информацией, порядком учета, хранения и уничтожения документов и технических носителей.

- организацию работы с документами и документированной информацией, включая организацию разработки и использования документов и носителей конфиденциальной информации, их учет, и выполнение, возврат, хранение и уничтожение;

Исходя из ситуации и в целях совершенствования системы защиты информации я предлагаю объединить все службы занимающиеся защитой информации в одну службу и назвать её службой безопасности, функции которой будут следующими:

• организует и обеспечивает пропускной и внутриобъектовый режим в зданиях и помещениях, порядок несения службы охраны, контролирует соблюдение требований режима сотрудниками, арендаторами, партнерами и посетителями;

• руководит работами по технической защите, а так же по правовому и организационному регулированию отношений по защите государственной тайны и конфиденциальной информации;

• разрабатывает основополагающие документы с целью закрепления в них требований обеспечения безопасности и защиты государственной тайны и конфиденциальной информации, в частности устава, правил внутреннего трудового распорядка, положений о подразделениях, а также трудовых договоров, соглашений, подрядов, должностных инструкций и обязанностей руководства, специалистов, рабочих и служащих;

• разрабатывает и осуществляет совместно с другими подразделениями мероприятия по обеспечению работы с документами, содержащими сведения, являющиеся государственной тайны и конфиденциальной информации, при всех видах работ организует и контролирует выполнение требований инструкции по защите государственной тайны и конфиденциальной информации;

• изучает все стороны производственной, коммерческой, финансовой и другой деятельности для выявления и закрытия возможных каналов утечки государственной тайны и конфиденциальной информации, ведет учет и анализ нарушений режима безопасности, накапливает и анализирует данные о злоумышленных устремлениях конкурентов и других организаций в отношении деятельности организации и е клиентов, партнеров, смежников;

• организует и проводит служебные расследования по фактам разглашения сведений, утрат документов и других нарушений безопасности организации;

• разрабатывает, ведет, обновляет и пополняет перечень сведений, составляющих конфиденциальную информацию и другие нормативные акты, регламентирующие порядок обеспечения безопасности и защиты информации;

• обеспечивает строгое выполнение требований нормативных документов по защите конфиденциальной информации; • осуществляет руководство службами и подразделениями безопасности предприятий организации в части оговоренных в договорах условий по защите государственной тайны и конфиденциальной информации;

• организует и регулярно проводит учебу сотрудников фирмы и службы безопасности по всем направлениям защиты государственной тайны и конфиденциальной информации, добиваясь, чтобы к охране коммерческих секретов был глубоко осознанный подход;

• ведет учет сейфов, металлических шкафов, специальных хранилищ и других помещений, в которых разрешено постоянное или временное хранение

государственной тайны и конфиденциальной информации;

• ведет учет выделенных для конфиденциальной работы помещений, технических средств в них, обладающих потенциальными каналами утечки информации;

Служба безопасности должна быть самостоятельной организационной единицей, подчиняющейся непосредственно генеральному директору организации.

Возглавляет службу безопасности начальник службы в должности заместителя генерального директора по безопасности.

Организационно служба безопасности состоит из следующих структурных единиц:

• отдела охраны;

• Отдел по защите конфиденциальной информации:

• Сектор обработки документов с грифом "конфиденциальная информация";

• лаборатории контроля защищенности от НСД к информации автоматизированных систем и средств вычислительной техники.

• Лаборатория комплексного контроля эффективности противодействия иностранным техническим разведкам и технической защиты информации ;

• группа анализа возможности образования технических каналов утечки информации;

Для защиты конфиденциальной информации разрабатываются в организации должны быть разработаны следующие нормативно-правовые документы:

• Перечень сведений, составляющих конфиденциальную информацию организации; • Договорное обязательство о неразглашении КИ • Инструкция по защите конфиденциальной информации

Защита информации в компьютерах должна осуществляться в соответствии с требования РД ГостехКомиссии, и СТР-к (специальные требования и рекомендации по технической защите конфиденциальной информации).

В первую очередь следует разработать перечень сведений, составляющий конфиденциальную информацию организации. В перечень должны включаться все сведения, являющиеся собственностью организации.

Под сведениями (и их носителями) понимаются:

• Данные, полученные в результате обработки информации с помощью технических средств (оргтехники);

• Информация как часть данных, несущая в себе полезные сведения и используемая сотрудниками организации для работы в служебных целях;

• Документы (носители), образующие в результате мыслительной деятельности сотрудников организации, включающие в себя сведения любого происхождения, вида и назначения, но необходимые для нормального функционирования организации.

Сведения, включенные в Перечень, имеют ограниченный характер на использование (применение). Ограничения, вводимые на использования сведений, составляющих

конфиденциальную информацию, направлены на защиту интеллектуальной, материальной, финансовой собственности и других интересов, возникающих при организации трудовой деятельности работников (персонала) её подразделений, а также при их сотрудничестве с работниками других предприятий. В совокупности под конфиденциальной информацией надо понимать сведения, не являющиеся государственными секретами, но которые связаны, прежде всего, с производственной, управленческой, финансовой или другой экономической деятельностью организации, разглашение (передача, утечка, хищение) которой может нанести ущерб её интересам или интересам их владельцев.

Законодательной основой защиты конфиденциальной информацией является часть вторая ГК РФ.

При разработки перечня следует руководствоваться:

• Конституцией РФ, принятой 12 декабря 1993 года;

• Законом РФ " О государственной тайне " № 5485-1 от 21.07.93;

• Федеральным законом РФ "Об информации, информатизации и защите информации" № 24-ФЗ от 20.02.95;

• Указом Президента РФ "об утверждении Перечня сведений, отнесённых к государственной тайне" № 1203 от 30.11.95;

• Указом Президента РФ "об утверждении Перечня сведений, конфиденциального характера" № 188 от 06.03.97;

• Постановлением Правительства РФ " о Перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну" № 35 от 05.12.91;

• Сведения, являющиеся общедоступными на законных основаниях, в том числе в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 35 от 05.12.91;

• Учредительные документы (решение о создании предприятия или договор учредителей) и устав;

• Документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельности (регистрационные удостоверения, лицензии, патенты);

• Сведения по установленным формам отчётности о финансово- хозяйственной деятельности и иные сведения, необходимые для проверки правильности исчисления и уплаты налогов и других обязательных платежей в государственную бюджетную систему России;

• Документы о платежеспособности; сведения о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях труда, а так же о наличии свободных рабочих мест;

• Документы об уплате налогов и обязательных платежах;

• Сведения о загрязнении окружающей среды, нарушении антимонопольного законодательства, несоблюдении безопасных условий труда, реализации продукции, причиняющей вред здоровью населения, а так же других нарушениях законодательств РФ и размерах причиненного при этом ущерба;

• Сведения об участии должностных лиц предприятия в кооперативах, малых предприятиях, товариществах и других организациях, занимающихся предпринимательской деятельностью;

• Анализом преимуществ и недостатков для работы открытым и закрытым (внутренним) применением таких сведений;

• Анализом характера возможного ущерба в случае несанкционированного распространения сведений конфиденциального;

После разработки проекта перечня, он обсуждается и утверждается на ЭТК и согласовывается с генеральным директором организации, начальниками основных служб и отделов Перечень вводится приказом генерального директора организации в виде приложения к нему.

Сотрудники организации, допускаемые по роду своей работы или функциональным обязанностям к сведениям, составляющим конфиденциальную информацию, должны под расписку ознакомится с этим приказом и приложением к нему.

Перечень дифференцированно должен доводиться не реже 1 раза в год до всех сотрудников организации, которые используют в своей работе частично или в полном объёме сведения, информацию, данные или работают с документами ДСП и их носителями. Все лица принимаемы на работу в организацию, должны пройти инструктаж и ознакомиться с памяткой о сохранении конфиденциальной информации.

Сотрудник, получивший доступ к конфиденциальной информации и документам, должен подписать индивидуальное письменное договорное обязательство (приложение 2) об их неразглашении. Обязательство составляется в одном экземпляре и хранится в личном деле сотрудника не менее 5 лет после его увольнения. При его увольнении из организации ему даётся подписка о неразглашении конфиденциальной информации организации.

Далее должна быть разработана инструкция, регламентирующая порядок доступа сотрудников к КИ, порядок создания, учёта, хранения и уничтожения конфиденциальной документов организации. При написании такой инструкции следует руководствовать положениями ГОСТа Р6 30-2003- “ Унифицированные системы документации.”, а так же “ Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов”, который был принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 3 марта 2003 г. N 65-ст.

Инструкция по защите конфиденциальной информации должна состоять из следующих частей:

1.Общие положения.

2.Конфиденциальная инфромация.

3.Ответственность за разглашиение конфиденциальной информации.

4.Система доступа сотрудников к сведениям составляющим конфиденциальную информацию.

4.1.Круг лиц, имеющих право давать разрешение на доступ к конфиденциальным документам.

4.2.Порядок оформления разрешения на доступ к конфиденциальным документам

4.3.Порядок доступа на совещания по вопросам, содержащим конфиденциальные сведения.

5.Подготовка и издание конфиденциальных документов.

6.Учёт, прохождение и отправление изданных документов.

7.Приём и учёт прохождения поступивших документов

8.Учёт конфиденциальных документов выделенного хранения

9.Учёт журналов и карточек

10.Организация хранения конфиденциальных докуметов

11.Организация и технология контроля исполнения конфиденциальных документов.

12.Размножение документов

13.Уничтожение документов

14.Составление и оформление номенклатуры дел с грифом «КОНФИДЕНЦИАЛЬНО»

15.Формирование и оформление дел

16.Проверка наличия конфиденциальных документов.

17.Подготовка конфиденциальных документов на архивное хранение

18.Порядок передачи конфиденциальных документов в архив

19.Приложения

Защита КИ является одним из важнейших факторов создания предпосылок для стабильного существования и прогрессивного развития организации.

Основными условиями обеспечения информационной безопасности организации в контексте намеченного подхода к решению задач защиты КИ являются:

• построение моделей злоумышленников и конкурентов на основе поиска и аутентификации информации о их намерениях и устремлениях;

• определение перечня сведений, составляющих объект защиты интересов концерна в конкретных областях его деятельности;

• формирование предпочтительной для концерна структуры системы защиты КИ на основе синтеза, структурной оптимизации и технико-экономической оценки альтернативных вариантов;

• управление процессом реализации избранного замысла защиты КИ и координация работ по организации защиты КИ между всеми заинтересованными структурными подразделениями организации;

• совмещение организационно-административных мер защиты КИ с активными вовлечением в указанный процесс всего персонала организации;

• введение персональной ответственности (в том числе и материальной) должностных лиц всех уровней, а также других работников концерна, допущенных к КИ, за обеспечение установленного в АО режима конфиденциальности.

Вышеперечисленные документы разработаны с учетом общих требований к содержанию и оформлению подобных документов.

Разработанные автором документы вы можете получить, для этого достаточно отправить просьбу об получении такой инструкции мне на e-mail указав название организации, область деятельности).

ЛЕКЦИЯ 16.
СИСТЕМА ДОСТУПА К СВЕДЕНИЯМ, СОСТАВЛЯЮЩИМ КОММЕРЧЕСКУЮ ТАЙНУ ПРЕДПРИЯТИЯ

Важно место в системе организационных, административных, правовых и других мер, позволяющих качественно решать задачи информационного обеспечения научно-производственной и коммерческой деятельности, физической сохранности материальных носителей закрытых сведений, предотвращения их утечки, сохранения коммерческой тайны занимает разрешительная система доступа исполнителей к классифицированным документам и сведениям.

С учетом Закона РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности» (Утратил силу с 1 июля 2002 года на основании Федерального закона от 21 марта 2002 года N 31-ФЗ. Следует руководствоваться Федеральным законом РФ № 98-ФЗ от 29.07.2004 «О коммерческой тайне» и частью 4 ГК РФ) руководитель предприятия (фирмы) вне зависимости от форм собственности может устанавливать специальные правила доступа к сведениям, оставляющим коммерческую тайну, и ее носителям, тем самым обеспечивая их сохранность.

В системе мер безопасности существенное значение имеет оптимальное распределение производственных, коммерческих и финансово-кредитных сведений, оставляющих тайну предприятия, между конкретными исполнителями соответствующих работ и документов. При распределении информации, с одной стороны, необходимо обеспечить предоставление конкретному сотруднику для качественного и своевременного выполнения порученных ему работ полного объема данных, а с другой стороны, исключить ознакомление исполнителя с излишними, не нужными ему для работы классифицированными сведениями.

В целях обеспечения правомерного и обоснованного доступа исполнителя к сведениям, составляющим коммерческую тайну фирмы, рекомендуется разрабатывать и внедрять на предприятиях соответствующую разрешительную систему.

Под доступом понимается получение письменного разрешения руководителя предприятия (или, с его санкции, других руководящих лиц) на выдачу тому или иному сотруднику конкретных (или в полном объеме) закрытых сведений с учетом его служебных обязанностей (должностных полномочий).

Оформление доступа к КТ может производиться в соответствии с утвержденным директором Положением о разрешительной системе доступа, где юридически закрепляются полномочия должностных лиц предприятия по распределению информации и пользовании ею. Руководитель предприятия может разрешить пользование любой охраняемой информацией любому работнику данного предприятия или лицу, прибывшему на объект из другой организации для решения каких-либо вопросов, если в отношении этих сведений не установлены ограничения на ознакомление со стороны производственно-коммерческих партнеров по совместному производству и т.п.

На небольших предприятиях с ограниченным объемом закрытых работ (документов и изделий) руководитель имеет возможность лично распределять всю закрытую информацию, поступающую извне и создаваемую внутри предприятия между работниками независимо от занимаемых ими должностей. В этом случае осуществляется так называемое прямое распределение классифицированной информации. Однако прямое распределение становится невозможным на предприятии с большим объемом закрытых работ, рассредоточенным по различным подразделениям и участкам, в которых задействованы сотрудники различных должностных категорий. В этих условиях руководитель предприятия физически не имеет возможности лично регулировать потоки классифицированной информации и распределять ее между работниками. Возрастает вероятность ошибок в виде неправильного адресования сведений или разрешения на доступ лицам, не имеющим к ним прямого производственного отношения.

Для качественного выполнения управленческих функций в данных условиях руководитель предприятия часть своих прав распоряжаться движением классифицированных сведений передает (делегирует) руководителям нижестоящих уровней. При определении полномочий каждого из нижестоящих руководителей выполняется ряд условий. Полномочия должны соответствовать и осуществляться в рамках его должностного положения (прав и обязанностей) и распространяться только на определенные категории исполнителей закрытых работ и документов.

Важнейшее значение для сохранности коммерческой тайны имеет надежность сотрудника, которому разрешают работать с ценной информацией. Как указывалось в одной из книг, степень надежности шифра определяется прежде всего надежностью шифровальщика. В связи с этим система доступа должна быть основана на убеждении, что лица, получающие разрешение на доступ к закрытым сведениям, лояльны по отношению к предприятию (фирме). Такой вывод могут сделать в процессе совместной деятельности служба безопасности и отдел кадров предприятия. Эти подразделения утверждают у директора предприятия список сотрудников, кто по своим личным качествам может быть допущен (или не допущен) к работе со сведениями, составляющими КТ. Соответствующие выписки передаются для учета руководителям подразделений, которым директором делегировано право выдавать разрешения на доступ к конкретным сведениям, входящим в Перечень охраняемой информации.

Руководитель, как правило, оставляет за собой право распоряжаться наиболее ценными сведениями, составляющими КТ (конфиденциальные договоры с фирмами, отчеты о результатах работ по перспективным изделиям и т.п.). Перечень таких документов, утвержденный директором, должен находиться в СБ. В соответствии с этим перечнем вся классифицированная информация и изделия, поступившие извне или созданные на предприятии, докладываются руководству СБ. Остальная информация поступает из СБ непосредственно руководителям подразделений в соответствии с действующей на предприятии разрешительной системой. Они и распределяют ее между исполнителями. Количество уровней должностной иерархии и должностных лиц, которым могут быть предоставлены полномочия на распределение классифицированной информации, зависит от структуры предприятия, количества и сложности проводимых закрытых работ.

Эффективная работа разрешительной системы возможна только при соблюдении определенных правил:

1. Разрешительная система в качестве обязательного для выполнения правила включает в себя дифференцированный подход к разрешению доступа, учитывающий важность классифицированных сведений, в отношении которых решается вопрос о доступе.

2. Необходимо документальное отражение выданного разрешения на право пользования теми или иными защищаемыми сведениями. Это означает, что руководитель, давший разрешения на право пользования, должен его в обязательном порядке зафиксировать в письменном виде на соответствующем документе или в действующей на предприятии учетной форме. Никакие устные указания и просьбы о доступе кого бы то ни было (за исключением руководителя предприятия) не имеют юридической силы и не обязательны для работников СБ. Это требование относится и к руководителям всех уровней, работающих с классифицированной информацией и ее носителями. Таким образом, только письменное разрешение руководителя (в рамках полномочий) является разрешением для выдачи тому или иному лицу охраняемых сведений.

3. Следует строго соблюдать принцип контроля со стороны СБ. Это означает, что любое разрешение (здесь возможны изъятия по согласованию с руководителем) на ознакомление с закрытыми документами, сведениями и объектами должно быть согласовано с начальником СБ. Каждое разрешение должно иметь дату его оформления и выдачи.

Широкое распространение имеет такой традиционный вид разрешения как резолюция руководителя на самом классифицированном документе. Такое разрешение должно содержать перечень фамилий сотрудников, обязанных ознакомиться с документами или их исполнить, срок исполнения, другие указания, подпись руководителя и дату. Руководитель может при необходимости предусмотреть ограничения в доступе конкретных сотрудников к определенным сведениям.

Резолюция, как вид разрешения, применяется главным образом для оперативного доведения до заинтересованных лиц закрытой информации, содержащихся в документах и изделиях, поступаемых извне и создаваемых на предприятии.

Руководитель предприятия может дать разрешение на доступ в распорядительных документах: приказах, указаниях, распоряжениях по предприятию. В них должны содержать фамилии, должности лиц, конкретные классификационные документы и изделия, к которым они могут быть допущены (ознакомлены).

Другой вид разрешений – по фамильные списки лиц, имеющих право знакомиться и производить какие-либо действия с классифицированными документами и изделиями. По фамильные списки утверждаются директором предприятия или в соответствии с действующей разрешительной системой руководителями, занимающими, как правило, должности не ниже руководителей соответствующих подразделений.

По фамильные списки лиц могут использоваться при организации доступа к классифицированным документам и изделиям, имеющим особо важное значение для предприятия, при оформлении доступа в режимные помещения, на различного рода закрытые мероприятия (конференции, совещания, выставки, заседания научно-технических советов и т.п.). В пофамильных списках могут быть определены конкретные руководители, которые допускаются руководителем ко всем закрытым документам и

изделиям без соответствующих письменных разрешений. В них указывается Ф.И.О. исполнителя работ, отдел, занимаемая должность, категория документов и изделий, к которым он допущен. На практике применим и вариант должностных списков, в которых указывается: должность исполнителя, объем документов (категории документов) и типы изделий, которыми необходимо пользоваться работникам предприятий, занимающим соответствующую списку должность. Следует отметить, что для предприятий с небольшим объемом классифицированных документов и изделий может оказаться достаточным использование таких видов разрешения, как резолюция руководителя на самом документе, по фамильные списки, должностные списки.

В организационном плане по фамильные списки должны готовиться заинтересованными руководителями структурных подразделений. Перечень сотрудников, вошедших в список, визируется начальником СБ и утверждается руководителем предприятия, который может делегировать права утверждения другим лицам из числа дирекции.

Наряду со списками могут быть использованы персональные карточки-разрешения на доступ к классифицированной информации и изделиям.

Разрешительная система должна отвечать следующим требованиям:

- распространяться на все виды классифицированных документов и изделий, имеющихся на предприятии, независимо от их место нахождения и создания;

- определять порядок доступа всех категорий сотрудников, получивших право работать с КТ, а также специалистов, временно прибывших на предприятие и имеющих отношение к совместным закрытым заказам;

- устанавливать простой и надежный порядок оформления разрешений на доступ к охраняемым документам и изделиям, позволяющий незамедлительно реагировать на изменения в области информации на предприятии;

- четко разграничивать права руководителей различных должностных уровней в оформлении доступа соответствующих категорий исполнителей;

- исключать возможность бесконтрольной и несанкционированной выдачи документов и изделий кому бы то ни было;

- не разрешать лицам, работающим с классифицированной информацией и объектами, вносить изменения в четные данные, а также подменять учетные документы.

При разработке разрешительной системы особое внимание должно быть уделено выделению главных, особо ценных для предприятия сведений, что позволит обеспечить к ним строго ограниченный доступ. При наличии совместных работ с другими предприятиями (организациями), иностранными фирмами или их отдельными представителями, необходимо предусмотреть порядок доступа этих категорий к коммерческой тайне предприятия. Целесообразно определить порядок взаимодействия с представителями обслуживающих государственных организаций: технадзором, санэпидемстанцией и др.

В пределах разрешительной системы руководители среднего звена управления фирмой могут:

- давать разрешение (в рамках полномочий) на доступ к классифицированным документам и сведениям исполнителям своего подразделения, исполнителей других подразделений по ходатайству их руководителей и в пределах их функциональных обязанностей;

- знать степень важности проводимых работ, разрабатываемых и находящихся в работе документации и изделий, задачи и функциональные обязанности своих подчиненных;

- незамедлительно сообщать в СБ об изменениях функциональных обязанностей сотрудников, не допуская адресования им документов и изделий до переоформления функциональных обязанностей в специальных решениях;

- не допускать со стороны подчиненных действий, влекущих нарушение требований разрешительной системы, принимать меры к исключению неоправданного ознакомления с теми сведениями, которые не относятся к выполняемым обязанностям работника;

- осуществлять контроль над адресованием классифицированных документов и изделий, ознакомлением с ними командированных лиц.

Сотрудники СБ фирмы должны контролировать:

- правомочность выдачи охраняемой информации и изделий сотрудникам предприятия и командированным лицам;

- правомерность адресования классифицированных документов и изделий из одного подразделения в другое;

- порядок оформления на доступ к коммерческой тайне фирмы.

В Положение о разрешительной системе фирмы необходимо указать, что передача классифицированных документов и изделий от исполнителя к исполнителю возможна только в пределах структурного подразделения и с разрешения его руководителя. Передача, возврат таких документов изделий производится по установленному на фирме порядку и только в течение рабочего времени данного дня.

Вся классифицированная документация и изделия, поступившие на предприятие и разработанные на нем, принимаются и учитываются работниками СБ. После регистрации документация передается на рассмотрение руководителю предприятия под расписку. Руководители могут передавать документы и изделия на исполнение после их регистрации только через СБ.

Предварительное рассмотрение оперативной переписки, оценка степени важности изделий осуществляется начальником (либо специально выделенным референтом директора), который определяет необходимость доклада полученной информации руководителю фирмы. Документы и изделия, не требующие обязательного рассмотрения директором фирмы, докладываются другим руководителям и начальникам структурных подразделений. Рассмотренные директором входящие и внутреннего распорядка документы и изделия адресуются соответствующим руководителям и исполнителям структурных подразделений, которые дают письменное разрешение на самих документах (сопроводительных листах к изделиям) соответствующим подчиненным им исполнителям. Контроль за правильностью

адресования документов и изделий осуществляется руководством подразделения экономической безопасности.

Переадресование классифицированных документов и изделий производится руководителями фирмы, указанными в разрешительной системы, начальниками структурных подразделений в пределах своего подразделения. При несоответствии назначенного документа и изделия функциональным обязанностям исполнителя вопрос решается на соответствующем уровне с участием СБ.

Командированные лица могут быть допущены к закрытым сведениям только с разрешения руководителя фирмы или его заместителей, которым такое право передано. Разрешение на дается письменно. Письменное разрешение должно четко определять объем коммерческой тайны и круг вопросов, по которым можно предоставлять информацию. В разрешении обязательно указывается должностное лицо фирмы, ответственное за прием и работу с командированными.

В карточке о допуске командированного руководитель должен указать, какие объекты, службы, помещения имеет право посетить командированный. Командированный может присутствовать на совещаниях и советах, рассматривающих только те вопросы, которые определены для него руководителем предприятия.

В Положение о разрешительной системе фирмы необходимо указать, что закрытые совещания по служебным вопросам проводятся только с разрешения руководителя фирмы или его заместителей. Особые требования могут распространяться на заседания ученых советов, совещания по рассмотрению результатов НИОКР и финансово-коммерческой деятельности и т.п. На такие мероприятия рекомендуется в обязательном порядке оформлять разрешительные списки и включать в них лишь тех сотрудников предприятия, которые имеют непосредственное отношение к планируемым мероприятиям и участие в которых вызывается служебной необходимостью.

Как уже отмечалось выше, сотрудники других фирм могут участвовать в закрытых совещаниях только с персонального разрешения руководства фирмы. Готовит списки, как правило, ответственный за организацию совещания в контакте с заинтересованными руководителями структурных подразделений. Список является основанием для организации контроля над допуском на данное совещание. Перед началом совещания сотрудник СБ предупреждает присутствующих, что обсуждаемая информация носит закрытый характер и не подлежит распространению за пределы установленной фирмой сферы обращения, и выдает инструкции по порядку ведения записей.

Важно подчеркнуть, что установление в фирме определенного порядка обращения с закрытой информацией и изделиями существенным образом повышает надежность защиты коммерческой тайны, снижает вероятность разглашения, утраты носителей этих сведений.

ЛЕКЦИЯ 17.
СОЗДАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ЗАЩИТЫ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

1. Введение

При создании комплексной системы защиты конфиденциальной информации необходимо защищать информацию во всех фазах ее существования - документальной (бумажные документы, микрофильмы и т.п.), электронной, содержащейся и обрабатываемой в автоматизированных системах (АС) и отдельных средствах вычислительной техники (СВТ), включая персонал, который ее обрабатывает - всю информационную инфраструктуру. При этом защищать информацию необходимо не только от несанкционированного доступа (НСД) к ней, но и от неправомерного вмешательства в процесс ее обработки, хранения и передачи на всех фазах, нарушения работоспособности АС и СВТ, воздействия на персонал и т.п. Обобщая, можно сказать, что информационная структура должна быть защищена от любых несанкционированных действий. Защищать необходимо все компоненты информационной структуры предприятия - документы, сети связи, персонал и т.д.

Целью работы должно являться построение комплексной системы защиты конфиденциальной информации (далее по тексту КСЗИ). Это предполагает необходимость использования, создания и разработки совокупности методологических, организационных и технических элементов КСЗИ, взаимообусловленных и взаимоувязанных, и базируется на использовании методологии построения комплексной системы защиты конфиденциальной информации. Методологические, организационные и технические компоненты КСЗИ разрабатываются и создаются в рамках трех параллельных направлений работ - методическом, организационном и техническом.

Методология есть совокупность способов и приемов рассмотрения вопросов информационной безопасности и методов их решения в целях построения комплексной системы информационной безопасности. Она дает возможность в рамках единого подхода использовать согласованное применение разнородных средств при построении целостной системы защиты, перекрывающей все существенные каналы реализации угроз и не содержащей слабых мест на стыках отдельных ее компонентов.

Методология построения комплексной системы защиты конфиденциальной информации описывает основные методы и принципы решения следующих вопросов:

- Обеспечение комплексной безопасности;

- Компоненты комплексной системы защиты информации;

- Направления работ по созданию комплексной системы информационной безопасности;

Основные принципы построения системы комплексной информационной безопасности:

- принцип равномощности (комплексности);

- принцип непрерывности защиты;

- разумная достаточность;

- гибкость системы защиты;

- принцип независимости стойкости СЗИ от раскрытия информации о механизмах ее использования;

- принцип простоты применения.

Основные организационно-методические мероприятия по созданию и поддержанию функционирования комплексной системы защиты:

- создание службы обеспечения конфиденциальности (СОК);

- перечень основных нормативных и организационно-распорядительных документов, необходимых для организации комплексной системы защиты информации.

Рекомендации по методологии построения матрицы конфиденциальности:

- определение объектов и субъектов информационных потоков;

- определение характеристик и признаков объектов и субъектов информационных потоков (матрицы конфиденциальности);

- построение правил разграничения доступа субъектов к объектам информационных потоков на основании матрицы конфиденциальности.

Методика оценки рисков:

- методика анализа угроз конфиденциальной информации и построения неформальной модели нарушителя;

- методика определения общих требований к защищенности автоматизированной системы:

- классификационные требования Гостехкомиссии России к защищенности от НСД средств вычислительной техники и автоматизированных систем;

- классификационные требования ФАПСИ к системам защиты информации;

- основные механизмы защиты компьютерных систем от проникновения с целью дезорганизации их работы и несанкционированного доступа к информации.

Методика определения уровня ЗИ в соответствии с РД ФАПСИ и ГТК.

2. Методическое направление работ по созданию КСЗИ

В рамках методического направления должна быть разработана концепция (политика) безопасности.

Мероприятия по созданию систем защиты конфиденциальной информации, реализуемые вне единого комплекса мер, прописанных в рамках концепции политики безопасности, бесперспективны с точки зрения ожидаемой отдачи по решению проблем безопасности. Под концепцией понимается взаимоувязанный комплекс организационно-технических мер, методологических указаний, регламентов, комплектов форм типовых документов и т.д., решающих задачи защиты конфиденциальной информации.

Концепция (Политика) безопасности - документ, в котором:

- применяется методика определения и описания информационных потоков, описанная в методологии, представляющая собой формальное и точное описание работы с информацией в подразделениях Заказчика, с учетом их изменении со временем, определены критерии, по которым принимается решение о появлении или прекращении конкретного информационного потока;

- анализируются, описываются и фиксируются информационные потоки, существующие при работе с информацией Заказчика на текущий момент;

- определяются для каждого информационного потока фазы существования информации (например, бумажный документ, электронный документ, запись в базе данных);

- определяются категории конфиденциальной информации Заказчика, разрабатывается классификация информации по категориям конфиденциальности;

- проводится категорирование информации по категориям и фазам, создана матрица конфиденциальности;

- определяются возможные пути разглашения конфиденциальной информации (модель угроз);

- для каждой угрозы и атаки определяется модель нарушителя, в которой определяется:

- профессиональный круг лиц, к которому принадлежит нарушитель;

- мотивация нарушителя (цели нарушителя);

- впредполагаемая квалификация нарушителя;

- предполагаемые ограничения на действия и характер возможных действий нарушителя.

- определяются уровни риска для всей матрицы конфиденциальности, вероятности реализации каждой атаки, стоимость ущерба при каждой атаке и усредненные вероятные величины убытков (риски);

- определяются порядок изменения Концепции безопасности и Регламента обеспечения безопасности.

3. Организационное направление работ по созданию КСЗИ

В рамках организационного направления работ создается организационная компонента КСЗИ - совокупность правил (руководящих документов) и технических средств, регламентирующих деятельность сотрудников при обращении с информацией независимо от форм ее представления.

Включает в себя разработку регламента обеспечения безопасности, применение методологии при работе с персоналом Заказчика, при создании СОК, обучение и консультации сотрудников СОК, работы по уточнению требований к характеристикам защищенности системы, анализ информационной структуры Заказчика, разнесение субъектов и объектов информационных отношений по категориям конфиденциальности, определение допустимых формы их взаимодействий и т.д.

Регламент обеспечения безопасности - комплект документов, регламентирующий правила обращения с конфиденциальной информацией в зависимости от фазы ее обработки и категории конфиденциальности. В регламенте должен быть определен комплекс методических, административных и технических мер, включающих в себя:

- создание подразделения, ответственного за обеспечение конфиденциальности информации (СОК);

- определение порядка допуска сотрудников к конфиденциальной информации;

- определение обязанностей, ограничений и условий, накладываемых на сотрудников, допущенных к конфиденциальной информации;

- установление категории конфиденциальности информации; определение категории конфиденциальности работ, проводимых Заказчиком и информации, содержащейся в документах, связанных с работами; порядок изменения категории конфиденциальности работ и информации;

- требования к помещениям, в которых проводятся конфиденциальные работы и обрабатывается конфиденциальная информация, по категориям;

- требования к конфиденциальному делопроизводству;

- требования к учету, хранению и обращению с конфиденциальными документами;

- меры по контролю за обеспечением конфиденциальности работ и информации;

- план мероприятий по противодействию атаке на конфиденциальную информацию (действия, которые надо предпринимать в случае обнаружения разглашения информации с целью пресечения процесса разглашения/утечки информации);

- план мероприятий по восстановлению конфиденциальности информации (действия, которые надо предпринимать после пресечения процесса разглашения/утечки информации);

- определение ответственности за разглашение конфиденциальной информации.

Для Регламента обеспечения безопасности должны быть разработаны следующие документы:

- Общие документы

- Инструкция по обеспечению режима конфиденциальности на предприятии.

- Требования к пропускному и внутриобъектовому режиму.

- Общие требования к системе разграничения доступа в помещения (СРД).

- Регламент взаимодействия Службы обеспечения конфиденциальности и Службы безопасности.

- Документы по работе с кадрами

- Инструкция по работе с кадрами, подлежащими допуску к конфиденциальной информации.

- Требования к лицам, оформляемым на должность, требующую допуска к конфиденциальной информации.

- Документы по защите АС и СВТ

- Режим конфиденциальности при обработке конфиденциальной информации с применением средств вычислительной техники.

- Определение требований к защищенности Автоматизированной системы.

- Концепция безопасности Автоматизированной системы (АС).

- Анализ существующей АС.

Документы определяют работу комплексной системы защиты информации:

- в штатном режиме;

- изменения в штатном режиме работы;

- нештатный режим (аварийные ситуации).

4. Техническое направление работ по созданию КСЗИ

Техническая компонента КСЗИ - комплекс технических средств и технологий защиты информации (ЗИ) при ее обработке, хранении и передаче, включая криптографические средства. Техническая компонента создается в рамках технического направления работ. При реализации технического направления проводится сбор исходных данных для разработки технических предложений по оснащенности автоматизированной системы (АС) обработки, хранения и передачи информации средствами ЗИ, позволяющими реализовать требуемый уровень защищенности.

АС является составляющей информационной системы предприятия, поэтому подготовка технических предложений хронологически следует за разработкой общей концепции КСЗИ.

Подготовка технических решений проблемы соответствия параметров

Автоматизированной Системы установленным требованиям защищенности (определяются в Концепции безопасности) возможна в двух направлениях:

- Разработка АС "с нуля" с учетом требований защищенности;

- Встраивание механизмов защиты в существующую АС посредством наложения некоторого набора аппаратно-программных средств ЗИ, имеющих сертификаты ГТК и ФАПСИ.

Выбор направления предполагает взвешенный анализ сопоставимости результата объемам инвестиций в построение системы, проводимый в соответствии с методикой оценки рисков, описанной в Методологии построения комплексной системы защиты конфиденциальной информации.

ЛЕКЦИЯ 18.
ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ РАЗВЕДКИ

1. Деловая разведка – составная часть корпоративной культуры ведения современного бизнеса. Определение основных целей и понятий деловой разведки. Для выживания предприятия в условиях современной конкурентной борьбы первоочередное значение начинает играть разведка намерений конкурентов, изучение основных тенденций бизнеса, анализ возможных рисков и т.д. Дисциплина, изучающая эти аспекты бизнеса, получила на Западе название “деловая разведка” (business intelligence). Поскольку этот термин (далее для краткости ДР) еще не устоялся, в литературе можно встретить также термины “конкурентная разведка”, "бизнес-разведка", которые эквивалентны ДР. Деловая разведка является мощным инструментом исследования рынка и конкурентной среды, и в настоящее время представляет собой бурно развивающуюся дисциплину, возникшую на стыке экономики, юриспруденции и специальных дисциплин. Деловая разведка занимается сбором и анализом информации о конкуренте (собственно разведкой), защитой своей информации (промышленная контрразведка), а также проведением специальных операций (например, защитой имиджа предприятия и руководителя, противодействию “черному” PR и т.д.).

2. Основное отличие деловой разведки от промышленного шпионажа – поиск и получение всей необходимой информации исключительно законными (с точки зрения норм существующего права) методами. Отличием деловой разведки от промышленного шпионажа является то, что ДР проводится в рамках действующих правовых норм, и свои результаты получает благодаря аналитической обработке огромного количества разнообразных открытых информационных материалов. Появление новых информационных технологий (сетевых структур типа Internet, коммерческих баз данных, систем поиска информации и т.д.) и относительная дешевизна доступа к информационным ресурсам позволяют аналитикам ДР готовить качественные материалы, пригодные для принятия решений руководством компаний. Методы промышленного шпионажа ориентированы на использование всех доступных средств для получения искомой информации, включая как прямое нарушение законов (шантаж, подкуп, воровство, насилие и т.д.), так и неэтичные методы (обман, распространение компрометирующих сведений, выпытывание и т.д.). Методы деловой разведки исключают использование уголовно наказуемых средств, и в большей степени ориентированы на цивилизованные способы ведения бизнеса. Однако грань между этичными и неэтичными методами ведения деловой разведки (хотя и при соблюдении в обоих случаев действующих законов) остается очнь размытой. По мере возрастания потребностей в получении ценной деловой информации возрастает роль этических норм. При возникновении проблем с получением информации в подразделении ДР появляются стимулы "срезать углы" и нарушить этические ограничения. Иногда само руководство компании толкает на такие действия, так как для нее неважно, как получена информация, лишь бы была выполнена работа.

3. Этика работы в Сети Internet. Сетевое сообщество живет по своим законам, которые необходимо соблюдать. Хотя эти законы не регламентированы, “де-факто” они уже существуют. При ведении разведки в сети и проведении PR-акций (т.е. выполнении функций деловой разведки) необходимо выполнять определенные правила, в частности, при сборе деловой информации не выдавать себя за другое лицо или организацию (зарегистрировавшись под чужим, но известным именем); не заниматься сбором сведений, составляющих коммерческую тайну конкурента (участвуя в электронных конференциях); не переманивать ведущих специалистов конкурента; не “забивать” сайты конкурентов; не публиковать компромат на конкурентов в любой форме;

4. Два подхода в методах сбора необходимой информации: Соблюдение законов, но пренебрежение нормами морали (подглядывание, обман при найме на работу, переманивание ведущих специалистов, получение информации из “мусорных ящиков” конкурентов,...) при ведении разведки. В обоих примерах руководством фирм были наняты частные детективы, которые собирали деловую информацию из “мусорных ящиков” конкурентов. Этично ли это? На данный вопрос нет однозначного ответа у профессионалов деловой разведки. Если метод сбора информации легален, всегда ли он соответствует принятым этическим нормам? Все зависит от среды воспитания сотрудника деловой разведки. Люди, вышедшие из недр правительственных служб, например бывшие оперативники ЦРУ, часто думают и действуют только с точки зрения "буквы закона". Если их действия не выходят за рамки действующего законодательства, то они считают их нормальными. Соблюдение норм морали присущих данному обществу при сборе деловой информации. Однако люди работающие в разведке, воспитанные в академической корпоративной среде, оценивают свои поступки исходя из других принципов, например, стремясь не попасть на страницы скандальной хроники. Большинство профессионалов, работающих в области деловой разведки, не будет восстанавливать и исследовать “мусор” других организаций и обманывать людей под видом приема на работу. Они считают такое поведение неэтичным и в их кругу не приемлемым.

5. Этические нормы поведения в разных странах. Этические соображения становятся также чрезвычайно важными по мере того, как компания расширяет свой бизнес и начинает деловые контакты с представителями зарубежных стран. Общепринятые стандарты делового поведения в разных странах различные. Например, в некоторых странах совершенно легальна дискриминация при приеме на работу по признакам пола. В других странах гражданские служащие ожидают вознаграждения за представляемые вам официальные документы. Эта практика также отличается от развитых европейских и североамериканских норм ведения бизнеса.

6. Деловая разведка и коммерческая тайна. Важно знать, что хотя противозаконно пользоваться коммерческими тайнами чужих компаний, во многих случаях эти компании потеряли право называть что-то коммерческой тайной из-за своих собственных необдуманных действий. Например, если компания выходит с новым продуктом на рынок, она должна предварительно его запатентовать и проконтролировать, не существует ли какой-то производитель, который может разобрать этот продукт на части и воспроизвести его под своим патентом.

В другом примере, один отечественный завод по производству некоторого класса железобетонных изделий потерял юридическое право, чтобы говорить о способе

производства ЖБИ как о коммерческой тайне, потому что администрация завода не позаботилась об охране производственных помещений и не проинформировала служащих о необходимости соблюдения коммерческой тайны. Поэтому любой посетитель завода мог осмотреть производственную зону и собрать необходимую информацию.

7. Какое поведение соответствует принятым этическим нормам? Трудно дать определение, что такое этические нормы поведения. Толковый словарь Вебстера определяет этику как дисциплину, имеющую дело с добром и злом и с нравственным долгом. Для большинства из нас практическое ежедневное применение этических правил очень помогает в жизни. Например, как бы мы почувствовали себя, увидев заметку о своих действиях на первой странице бульварной газеты? Что бы мы чувствовали, если бы активность газетчиков была бы направлена на нас? Почувствовали бы мы заблуждение или обман?

Ответы на эти вопросы и образуют принципы, которым мы должны руководствоваться в нашем поведении при сборе информации. Хотя многие компании декларируют правила этического поведения для своих сотрудников, в действительности, в ежедневной гонке за прибылью этические правила могут не соблюдаться. Говоря о своем служении высокой морали, многие менеджеры вместе с тем находятся под огромным давлением обстоятельств. Они не должны ограничивать возможности своих подразделений деловой разведки по сбору информации определенными рамками. Многие компании награждают свои подразделения ДР за проделанную ими работу, но никогда не поощряют их за то, что эта работа выполнена при соблюдении этических норм. Возможность несоблюдения этических норм поведения при сборе информации администрация аргументирует тем, что конкуренция по своей природе неэтична, поэтому зачем следовать каким-то правилам при проведении деловой разведки. Многие из менеджеров новой формации считают, что было бы неправильным совсем не заниматься мошенничеством, если этим занимаются конкуренты. Этот вопрос является одним из самых трудных, потому что этика изменяется так же, как изменяется и общество. Конечно, к сожалению, приходится согласиться, что мошенничество становится частью нашей культуры. С другой стороны, следует ли поощрять падение нравов, глядя сквозь пальцы на мошенничество, и считать это нормой? Одним из самых трудных вопросов при изучении поведения менеджера является необходимость учитывать психологию человека. Например, хотя все соглашаются, что наем на работу служащих из конкурирующей фирмы лишь для того, чтобы получить их промышленные секреты, является неэтичным, всегда можно убедить себя, что вы нанимаете этого человека только из-за его высокой квалификации. В большинстве случаев люди переходят из компании в компанию в поисках новых возможностей внутри одной отрасли промышленности и почти невозможно доказать обратное.

8. Преимущества следования этическим нормам поведения. Следование этическим нормам является не только правильным с моральной точки зрения, но и экономически выгодно. Возможно, самая важная причина почему надо следовать этическим нормам поведения состоит в том, что такое поведение убережет вашу фирму от судебного разбирательства и связанных с ним затрат. Случаи с фирмами Microsoft и Oracle, Avon и Mary Kay служат хорошим примером. Другая причина, по которой целесообразно следовать этическим нормам поведения, состоит в том, что такое поведение делает жизнь служащих более спокойной и менее напряженной. Зная требования, предъявляемые к ним обществом, люди точно понимают, что им можно делать, а чего

нельзя. С них снимается ответственность в выборе решений. Третья причина - доверие к компании и общественному мнению. Репутация одного из руководителей российской компании А, занимающейся гостиничным бизнесом была запятнана, когда он нанял консалтинговую фирму, которая помогала ему собирать информацию об организации гостиничного бизнеса в России. Нанятый им "охотник за головами" (The headhunter) получил несколько интервью у ряда менеджеров таких компаний. Хотя он не лгал, говоря, что сейчас для них есть работа, однако он обещал им ее в будущем. Действительно, некоторых из них впоследствии были наняты в компанию А. Однако, интервьюер в результате бесед получил много информации о гостиничном бизнесе, которую он бы не смог получить никаким другим способом. Ясно, что обещанием работы в будущем можно раскрыть многие секреты в настоящем. Еще раз отметим, что нельзя определить истинные мотивы интервьюера и его методы, но этот случай показался подозрительным для многих наблюдателей.

9. Этический кодекс деловой разведки. Для правильной организации своей деятельности компании нуждаются в собственном наборе этических правил - своеобразном кодексе поведения.. Ниже перечислены основные стандарты поведения, связанные со сбором информации. Большинство из них ориентируется на следующие минимальные требования, позволяющие не нарушать законы различного уровня. К ним относятся следующие нормы:

- Незаконны попытки обладания чужой коммерческой тайной.

- Незаконно получение какой-либо информации (составляющая коммерческую тайну или нет) от конкурента силой или обманом.

- Отказ от противоправных действий (например, нарушение чужого права владения или перехват телефонных сообщений) при сборе информации.

- Возврат владельцу конфиденциальной и частной информации, полученной случайно или непреднамеренно. В случае получения конфиденциальной правительственной информации, государственные органы должны быть уведомлены о нарушении государственной безопасности.

Важно отметить, что приобретение информации, о которой вы не знаете, что она "ворованная", или получение секретной информации, о конфиденциальности которой вы не знаете, не является нарушением закона. Однако, после того как вы узнали о ее противозаконном приобретении, невозвращение владельцу или использование ее в своих целях уже может рассматриваться как нарушение.

Поскольку многие менеджеры все еще полагают, что деловая разведка связана с чем-то непорядочным, абсолютно необходимо, чтобы руководитель подразделения деловой разведки представил директору компании "Этический кодекс деловой разведки", который был бы составной частью "Этического кодекса компании" (если он существует). В действительности, специфика кодекса ДР должна заключаться в том, что в нем указываются виды информации, которые можно собирать и которые нельзя собирать, и приводятся дозволенные и недозволенные методы сбора информации. Кодекс также должен включать положения о поведении сотрудников ДР при случайном получении запрещенной информации, например конфиденциальных заметок или личных писем. В течение длительного времени приверженцы этического поведения утверждают, что нарушение норм морали и снижение этических стандартов общества

приведет к огромным затратам на обеспечение его безопасности. В качестве аргумента выдвигается тезис, что если повсеместно этические стандарты ухудшаются, бизнесменам придется больше платить, чтобы защитить себя от агрессивной тактики поведения конкурента, которая может стать общепринятой нормой поведения в деловом мире, и тогда превентивные меры могут оказаться очень дорогими. Подходящей аналогией может служить та цена, которую общество платит из-за того, что не дает всем детям правильного воспитания с детства. Обществу приходится затрачивать огромные средства на содержание в тюрьме преступника и устранение последствий его преступлений, причем эти средства значительно больше, чем потребовались бы на воспитание законопослушного гражданина.

Можно сделать вывод, что если в деловом сообществе будет стремительно распространяться неэтичное поведение, то у высшего руководства не будет иного выхода, как ограничить информацию для своих сотрудников. Это может привести к недоверию среди служащих и к нежеланию работать с большей эффективностью - как утверждает адъюнкт-профессор Гарвардской школы бизнеса Лин Шарп Пейн (Lynn Sharp Paine), в журнале деловой этики Journal of Business Ethics. Ограничения пользованием служебным телефоном и ограниченный доступ к внутрифирменной информации для служащих компании, желающих расширить свои знания, налагают очевидные препятствия на внутренний обмен информацией, жизненно важной для фирмы. Когда исследователям отказывали в представлении информации о проектах, над которыми они сами работали, и в сведениях о том, как их работа связана с работой других людей, они тем самым отсекались от побудительной и творческой полезной информации. Для сбора требуемой информации нет необходимости нарушать Этический Кодекс. Даже для этой молодой дисциплины - деловой разведки - действуют старые истины. Одна из них гласит: "85% информации, которая Вам необходима, находится в общественном пользовании. Другие 15%, возможно, вам и не потребуются никогда". Некоторые аналитики говорят о 90%. Используя экспертный анализ и соблюдая этические нормы, профессионалы деловой разведки в состоянии выполнять свою работу квалифицированно и эффективно. Ниже в качестве примера приводится Этический Кодекс, составленный американским “Обществом профессионалов конкурентной разведки” (Society of Competitive Intelligence Professionals) для своих членов.

10. Этический Кодекс американского общества профессионалов конкурентной разведки.

Постоянно старайся увеличить уважение и признание к этой профессии на всех государственных уровнях

Выполняй свои служебные обязанности с рвением и прилежанием, поддерживай самый высокий уровень профессионального мастерства и избегай всех неэтичных поступков

Оставайся верным политике компании, ее целям и общему курсу и выполняй обещания, данные своей компании

Выполняй все действующие законы

Во время делового свидания предоставляй всю относящуюся к делу информацию, включая принадлежность к организации

Соблюдай правила работы с конфиденциальной информацией

Действуй в полном соответствии с этими этическими стандартами при работе внутри компании, при ведении переговоров и во всех ситуациях, когда придется работать по специальности.

11. Правила поведения компании Fuld & Company. Частные службы и самостоятельные консультанты КР должны также объявить, какие виды деятельности им разрешены, а какие запрещены и осуждаются ими. Например, ведущая американская компания в области деловой разведки Fuld & Company, опубликовала свои собственные этические правила поведения, названные "Десять заповедей легального сбора разведывательной информации". По этим заповедям сотрудники компании не должны:

Лгать, когда представляетесь.

Нарушать официальную генеральную линию вашей компании.

Записывать на диктофон разговор с собеседником без его разрешения.

Предлагать взятки.

Устанавливать подслушивающие устройства.

Умышленно вводить собеседника в заблуждение при переговорах.

Получать от конкурента и передавать ему ценную конфиденциальную информацию.

Распространять дезинформацию.

Воровать промышленные секреты.

Осознанно давить на собеседника с целью получения требуемой информации, если это может подвергнуть опасности его жизнь или репутацию.

Наконец высший управленческий персонал должен следить за тем, чтобы этические нормы соблюдались не только в конкурентной разведке, но и в самой компании в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Безопасность ценной документируемой информации определяется степенью ее защищенности от последствий экстремальных ситуаций, в том числе стихийных бедствий, а также пассивных и активных попыток злоумышленника создать потенциальную или реальную угрозу несанкционированного доступа к документам с использованием организационных и технических каналов, в результате чего могут произойти хищение и неправомерное использование злоумышленником информации в своих целях, ее модификация, подмена, фальсификация, уничтожение.

Главным направлением защиты документированной информации от возможных опасностей является формирование защищенного документооборота, то есть использование в обработке и хранении документов специализированной технологической системы, обеспечивающей безопасность информации на любом типе носителя. Таким образом, защищенность документопотоков достигается за счет:

1) одновременного использования режимных (разрешительных, ограничительных) мер и технологических приемов, входящих в систему обработки и хранения конфиденциальных документов;

2) нанесения отличительной отметки (грифа) на чистый носитель конфиденциальной информации или документ, в том числе сопроводительный, что позволяет выделить их в общем потоке документов;

3) формирования самостоятельных, изолированных потоков конфиденциальных документов и (часто) дополнительного их разделения на подпотоки в соответствии с уровнем конфиденциальности перемещаемых документов;

4) использования автономной технологической системы обработки и хранения конфиденциальных документов, не соприкасающейся с системой обработки открытых документов.

Анализ системы конфиденциального делопроизводства в организации ОАО «Газпром-нефть»

1. Общая характеристика организации.

«Газпром нефть» – одна из крупнейших и быстрорастущих нефтегазовых компаний России.

Основными видами деятельности Компании являются разведка, разработка, добыча и реализация нефти и газа, а также производство и сбыт нефтепродуктов. «Газпром нефть» осуществляет свою деятельность в крупнейших нефтегазоносных регионах России: Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах, Томской и Омской областях. Основные перерабатывающие мощности компании находятся в Омской, Московской и Ярославской областях. Собственные доказанные запасы нефти компании «Газпром нефть» превышают 4 миллиарда баррелей, что ставит ее в один ряд с двадцатью крупнейшими нефтяными компаниями мира. Ресурсная база «Газпром нефти» ежегодно увеличивается за счет приобретения новых активов в России и за рубежом.

В состав группы «Газпром нефть» входят более 40 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий из 18 регионов РФ и стран ближнего зарубежья, объединенных по принципу вертикальной интеграции. Компания перерабатывает более 60 % добываемой нефти, демонстрируя лучшее в отрасли соотношение добычи и переработки.

Продукция «Газпром нефти» экспортируется в 48 стран мира и реализуется на всей территории РФ через разветвленную сесть собственных сбытовых предприятий. В настоящее время в управлении Компании находится около 900 АЗС в России и странах СНГ.

По итогам 2008 года «Газпром нефть» вошла в пятерку ведущих российских нефтяных компаний по объемам добычи и переработки нефти, а также сбыта нефтепродуктов.

В соответствии с Уставом, структура органов управления «Газпром нефти» включает в себя: общее собрание акционеров, совет директоров, коллегиальный исполнительный орган (Правление) и единоличный исполнительный орган (Генеральный директор). Эффективная работа органов управления «Газпром нефти» обеспечивает стабильное развитие Компании, а также служит залогом доверия акционеров, инвесторов и партнеров.

2. Система делопроизводства, критерии отнесения документов к различным категориям в организации.

На предприятии ОАО «Газпром-нефть» утверждены правила документооборота, устанавливающие принятую классификацию документов, регламентирующие порядок хранения и уничтожения документов, а также устанавливающие основные правила пользования электронной почтой. В соответствии с данными правилами

документооборота документы на предприятии распределяются на четыре основные группы: для ограниченного пользования, личные и конфиденциальные, конфиденциальные и прочие.

К документам для ограниченного пользования относится особо важная информация, хранение которой должно контролироваться. Несанкционированное раскрытие данной информации может нанести непоправимый вред компании. В соответствии с этим передача такой информации осуществляется только при наличии официального разрешения на передачу, доставку или вскрытие документов. На территории компании осуществляется передача с посыльным. Внутренние и внешние рассылки упаковываются в запечатанный конверт, внутри которого наносится маркировка «для ограниченного доступа» и заметка «лично в руки». При электронной коммуникации тщательно контролируется доступ к системе и паролю. Хранение таких документов обязательно в недоступном месте.

К личным и конфиденциальным документам относится информация, которая принадлежит одному человеку. Несанционированное раскрытие ее может значительным образом изменить отношения со служащими клиентами, или компанией в целом. Ограничения на эту информацию применяются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

К конфиденциальным документам относится информация, которая является важной для бизнеса компании и составляет собственность компании. Включает информацию о коммерческих клиентах, поставщиках, дилерах и продавцах. Несанкционированное раскрытие ее может повлечь негативные последствия для компании, деловых отношений, коммерческих клиентов, дилеров или продавцов. Доступ к такой информации осуществляется только по деловой необходимости при обязательном предупреждении об ответственности за документ. Необходимо разрешение на раскрытие информации для других лиц. Необходимо подходить с осторожностью к использованию общих принтеров.

К прочим документам относится информация, которая не требует особого хранения. Несанкционированное раскрытие практически не отражается на делах компании. Доступ к такой информации имеется у всех служащих, однако требуется наличие производственной необходимости. При передаче такой информации требуется разрешение руководства на обнародование информации в соответствии с принципами компании и авторского права.

3. Правила документооборота конфиденциальной документации, принятые в организации.

При хранении документов в компании приняты следующие правила. По степени важности документы делятся на три категории, для каждой из которых сформированы собственные требования к организации хранения.

К первой категории относятся документы, крайне необходимые для ведения дел компании или важные для ознакомления с ее прошлым. Их потеря повлияет на финансы компании, связи с общественностью, отношения со служащими, акционерами, клиентами или поставщиками; документы также могут быть запрошены по юридическому, законодательному или экологическому требованию.

Ко второй категории относятся документы, имеющие определенный период хранения и важные для совершения ежедневных операций, они могут быть конфиденциальными.

К третьей категории относятся документы, не требующие особого хранения. Их отсутствие не повлияет на работу компании. Они не являются важными для ознакомления с прошлым компании, не являются конфиденциальными, не затрагивают вопросы частного характера. Не имеют особой важности для выполнения ежедневных операций.

Наивысшие требования к организации хранения предъявляются к хранению документов первой категории, в соответствии с которыми:

- доступ к этим документам должен быть строго ограничен;

- необходимо контролировать температуру и влажность в помещении с хранящимися документами;

- система с документами должна иметь резервную копию, которая может быть необходима при восстановлении потерянной информации.

Также разработаны общие требования к хранению документов первой и второй категории, которые соответствуют общепринятым и законодательно установленным требованиям к хранению документов.

Для документов третьей категории никаких требований к хранению не установлено.

Для успешного ведения дел необходимо, чтобы документы создавались, использовались и уничтожались в соответствии с Уставом Компании. Уничтожение документов является необходимым, и должно осуществляться разумно, следуя всем нормативным указаниям. Неаккуратное уничтожение документов может повлечь за собой раскрытие конфиденциальной информации.

В соответствии с этими принципами в ОАО «Газпром-нефть» разработана политика уничтожения документов, основные принципы которой изложены ниже.

Уничтожение какого-либо документа обязательно должно сопровождаться удалением его копии. Как определено в Корпоративном Руководстве Безопасности, есть три категории документов, которые требуют особого внимания при их создании, использовании и уничтожении: с ограниченным доступом, личные и конфиденциальные и конфиденциальные. Документы такого рода удаляются так, чтобы их восстановление было невозможным.

В основе организации контроля исполнения служебных документов в ОАО «Газпром-нефть» лежат принципы:

- заблаговременности;

- объективности: важно, чтобы контроль опирался на точные, объективные и научно обоснованные нормативы;

- открытости: подчиненные должны знать, что, как, и по каким решениям контролируют; о результатах контроля надо уведомлять подчиненного;

- системности: контроль должен касаться каждого участка работы, а не только предпочтительных, по мнению начальства;

- индивидуального подхода.

Игнорирование перечисленных принципов контроля приводит к снижению результатов работы органов предприятия, его аппарата.

Основными задачами, которые решает контроль в системе управленческой деятельности, являются повышение ответственности должностных лиц и эффективности управления и эффективное использование системы делопроизводства, обеспечение отлаженности, целесообразности и точности прохождения документов по адресам.

В практической деятельности предприятия применяется два метода контроля: внутренний и внешний контроль.

Внешний контроль осуществляется со стороны вышестоящих органов. Каждую неделю в понедельник от контрольно-аналитического управления приходит информация с указанием документов, срок которых истекает через неделю. В случае неисполнения документа, стоящего на контроле в Администрации предприятия в срок, и непредставления при этом в адрес контрольно-аналитического управления обоснования со стороны предприятия данный вопрос выносится на рассмотрение губернатора области.

Внутренний контроль в ОАО «Газпром-нефть», проверку исполнения документов, а также постановлений и распоряжений осуществляет канцелярия предприятия. Также на предприятии издан Приказ о совершенствовании организации контроля в ОАО «Газпром-нефть», в котором назначается ответственный за организацию контроля на предприятии, а также даются указания начальникам структурных подразделений о принятии мер по совершенствованию контрольной работы на предприятии ОАО «Газпром-нефть».

Внутренний контроль охватывает три группы вопросов:

- контроль исполнения документов по существу содержащихся в них заданий. Такой контроль подразумевает оценку правильности и полноты решения поставленного вопроса. В ОАО «Газпром-нефть» такую оценку дает директор либо по его поручению заместитель директора. Если директор согласен с решением данного вопроса, то документ подписывается, если же данное решение его не устраивает, то документ возвращается исполнителю на доработку;

- контроль соответствия документов требованиям ГОСТов. Данный контроль заключается в проверке правильности оформления документа, полноты реквизитов, наличия всех приложений. Такой контроль осуществляется как сотрудниками канцелярии, так и ответственными исполнителями самостоятельно;

- контроль исполнения документов в установленные сроки. Данный вид контроля осуществляет канцелярия ОАО «Газпром-нефть».

В ОАО «Газпром-нефть» обязательному контролю подлежат все распорядительные документы, особенно имеющие конкретные поручения о представлении отчетов, информации.

Директором утвержден перечень документов, подлежащих контролю.

При постановке документа на контроль на нем проставляется отметка о контроле, которую обозначают штампом «Контроль», и указывается дата истечения срока исполнения данного документа.

Каждую неделю работники канцелярии распечатывают отчет о выполнении контрольных поручений в подразделениях Учреждения, срок которых истекает через неделю, и раздают исполнителям в качестве напоминаний.

Все поручения исполняются в указанные в них сроки. Если в документе срок исполнения не указан, то ставятся типовые сроки, установленные законодательными и другими актами.

Если в тексте поручения содержится указание «Срочно», то документы исполняются в 3-дневный срок, а требующие дополнительного изучения поставленных вопросов - в течение 10 дней. Также в 10-дневный срок исполняются поручения, содержащие в тексте указание «Оперативно».

Продление сроков исполнения поручения производится на основании представления через канцелярию на имя руководителя, давшего поручение, мотивированной просьбы о продлении этого срока и о причинах отсрочки, причем не позднее чем за 5 дней до истечения ранее установленного срока.

Решение о продлении срока исполнения поручения принимается руководителем, установившим срок. Канцелярия сообщает о принятом решении исполнителю: возвращает ему для приобщения к делу рассмотренную записку о продлении срока.

Канцелярия несет полную ответственность за соблюдение исполнителями сроков ответа по документам. Если исполнитель не предоставил ответ на документ и не написал промежуточного, с просьбой о продлении срока исполнения, заведующий канцелярией пишет служебную записку на имя директора с указанием нарушения.

Поручение считается исполненным, если представленная информация о выполнении предусмотренных в ней заданий принята и по ней не даны дополнительные поручения. Поручение снимается с контроля должностным лицом, давшим поручение. Отметка об исполнении документа также проставляется в журнале и контроль снимается.

Канцелярия обеспечивает контроль, сбор, обработку, обобщение поступающей информации о ходе и результатах выполнения контролируемых документов и поручений, а также осуществляет взаимодействие по этим вопросам с контрольно-аналитическим управлением Администрации.

Таким образом, контроль представляет собой совокупность процессов и методов, обеспечивающих стабильность деятельности предприятия.

Организация эффективного внутреннего и внешнего контроля является обязательным элементом управления. Проверка качества и своевременности исполнения решений и распоряжений различных уровней управляющей системы должна проводиться постоянно. Именно тогда контроль становится эффективным.

4. Основные направления повышения эффективности конфиденциального документооборота в организации.

Основой современной организации рациональной и оперативной работы по созданию и обработке огромного потока документов в организациях стали персональные компьютеры (ПК). Компьютерные технологии радикально изменили сам характер труда в делопроизводстве и управлении.

Перечислим основные возможности компьютерных технологий в делопроизводстве:

- помощь в создании документа (конструирование бланков для организации; подготовка документа и размещение его в памяти; использование шаблонов в создании документов; поиск, хранение и редактирование текста документов);

- передача документа на расстояние любому адресату, у которого есть факсимильная связь или ПК и модем (документ передается в электронном виде с компьютера на компьютер, в компьютерной локальной сети, а также с помощью электронной почты и сети Интернет);

- регистрация документа (заполняется регистрационная карточка на экране ПК, а регистрационный номер наносят на сам документ в штамп для отметки о получении документа);

- контроль за исполнением документа (в электронной карточке делается отметка о контроле, и это автоматически позволяет информировать руководство организации об уровне исполнительской дисциплины работающих сотрудников, а также составлять разного рода справки-отчеты по документообороту);

- перевод текста документа с одного языка на другой (осуществляется в автоматическом режиме при наличии соответствующего пакета программ и дополнительном редактировании текста);

- защита документов (от случайного доступа к информации в ПК; восстановление текста; антивирусная защита).

Внедрение электронного документооборота в организации позволяет повысить эффективность труда его сотрудников за счет сокращения времени на поиск, разработку, тиражирование и пересылку документов. В то же время следует учесть, что использование ПЭВМ в документообороте организации зачастую наталкивается на многочисленные препятствия – финансовые, программно-технические и психологические.

При внедрении подобных систем необходимо следовать некоторым общим принципам, которые позволят избежать серьезных ошибок.

К принципам внедрения электронного документооборота в организации следует отнести:

– постепенное увеличение удельного веса ПЭВМ при создании документов (особенно внутри организации);

– своевременную модернизацию технического и программного обеспечения;

– первоочередное использование ПЭВМ для сокращения рутинных операций при

создании документов;

– предпочтительное использование ПЭВМ на этапах документооборота с наибольшими временными затратами (как правило, при переписке);

– ясное понимание необходимости внедрения подобных систем руководством организации.

Автоматизация и механизация работы с документами направлены на повышение оперативности управленческого труда, сокращение трудозатрат на документирование, обработку и передачу, использование документной информации, усиление контроля исполнения и упорядочение документооборота.

Автоматизированная работа с документами осуществляется путем создания и внедрения специальных программ с использованием ПЭВМ и автоматизированных рабочих мест (АРМ). При этом должна быть обеспечена информационно-техническая совместимость средств вычислительной техники между собой и с централизованными базами данных.

Автоматизированная подготовка документов осуществляется в основном на АРМ в структурных подразделениях организации. Документ, подготовленный средствами вычислительной техники, может использоваться в работе на правах подлинника.

Автоматизированная регистрация документов может производиться также децентрализованно, в местах регистрации документов на АРМ структурных подразделений и в канцелярии предприятия. Запись производится непосредственно с документа с использованием установленного единого набора обязательных реквизитов. Запись на машинном (магнитном, оптическом и т. п.) носителе должна дублироваться машинограммой контрольно-учетной карточки, которая используется в качестве справочной картотеки.

На базе данных автоматизированной регистрации документов строится автоматизированная информационнопоисковая система, обеспечивающая информационными данными обо всех документах и месте их нахождения при помощи вывода информации на экран дисплея или изготовления машинограмм. При этом должна соблюдаться совместимость традиционной и автоматизированной систем регистрации и поиска.

Автоматизированный контроль исполнения документов строится на базе данных автоматизированной регистрации и обеспечивает оперативное информирование исполнителей группы контроля о состоянии исполнения всех документов, а также предварительный контроль сроков исполнения документов, анализ исполнительской дисциплины.

Напоминания исполнителям о сроках исполнения, сводки состояния исполнения, сведения о переносе сроков и т.д. выводятся на экран дисплея.

Руководство предприятия должно нести ответственность за эффективность использования автоматизированной технологии работы с документами, определять право доступа сотрудников к информации, хранящейся на машинных носителях.

В настоящее время на платформе Microsoft существует целый ряд систем автоматизации делопроизводства и документооборота, отвечающих современным

требованиям. В качестве примера будет рассмотрена система «Дело».

Данная система автоматизации делопроизводства и документооборота (далее САДД) полностью соответствует существующей делопроизводственной практике. Она обеспечивает ведение множества электронных картотек, которые, однако, являются при этом подмножествами единой картотеки органа власти. При этом резолюции и связанные с ними документы автоматически перемещаются между картотеками в соответствии с принятой технологией прохождения документов.

Таким образом, в любой момент времени имеется полная информация о состоянии, истории движения и исполнения документов. Данный комплекс программного обеспечения (ПО) позволяет также решить проблему координации работы с документами в территориально-распределенных подразделениях или представительствах. Обеспечивается обмен документами и резолюциями с использованием современных систем связи между подразделениями.

Основные факторы эффективности автоматизации документооборота с использованием предлагаемого программного решения:

- Экономия организационно-технических затрат, связанных с размножением и перемещением документов, регистрацией работы с ними.
- Упорядочение технологии работы с документами. Внедрение единой компьютерной технологии позволяет предприятию перейти на единую систему делопроизводства и документооборота.
- Ускорение прохождения документов на предприятии за счет эффективной электронной технологии рассылки документов и резолюций.
- Полный контроль за документами и работой персонала с ними. Средства системы позволяют осуществлять как оперативный контроль за деятельностью предприятия, так и аналитическую обработку накапливаемых данных о документах и работе с ними персонала.

Основа предлагаемого решения — система автоматизации делопроизводства и документооборота — является современным масштабируемым решением.

Предлагаемое решение обладает средствами контроля за документооборотом — от непосредственного контроля руководителем за исполнением собственных резолюций до контроля статистических параметров документооборота отдельных подразделений и ОАО «Газпром-нефть» в целом.

Текущий контроль исполнения резолюций осуществляется по записям в папке «На контроле» кабинета автора резолюции. РК находятся в этой папке с момента вынесения контрольной резолюции до утверждения автором резолюции отчета ответственного исполнителя.

Общий контроль исполнения резолюций осуществляется с помощью отбора РК по различным реквизитам резолюций, который производится с помощью функции Поиск. При этом отбор может производиться:

- для каждой картотеки и для всех картотек сразу;
- за определенный период времени регистрации РК или наложения резолюции;
- по авторам и исполнителям резолюций;
- по контрольным или неконтрольным резолюциям;
- по находящимся на контроле или снятым с контроля резолюциям;
- по резолюциям, выполненным в срок или с нарушением срока.

Также контроль исполнения можно осуществлять с помощью отчетов, получаемых при работе с отчетными формами системы автоматизированного документооборота.

Еще один способ эффективного контроля за ходом процесса по исполнению резолюции — сквозное взаимное соответствие сроков на всех технологических уровнях подготовки внутреннего или исходящего документа.

Контрольные сроки исполнения документа, определенные в резолюции, автоматически доводятся до исполнителей и учитываются средством автоматизации их деятельности. При подготовке сложных документов, где несколько исполнителей отвечают за отдельные разделы, обычно применяется программный продукт Microsoft Project. В меньших рабочих группах контрольные механизмы системы автоматизированного документооборота могут напрямую взаимодействовать со списками задач, ведущихся в почтовых системах Microsoft Outlook непосредственных исполнителей. Однако пример системы контроля интереснее рассматривать на более сложном примере, когда исполнением резолюции занято крупное подразделение.

Помимо непосредственного контроля в кабинете, система автоматизированного документооборота и делопроизводства предоставляет следующие виды контроля с использованием отчетов:

- Сведения о документообороте. Отчет содержит данные об объеме документооборота какого-либо структурного подразделения, имеющего собственную картотеку, по группам документов за указанный период времени. При формировании отчета учитываются документы, находящиеся в текущей картотеке.

- Сводка об исполнении контрольных документов. Эта сводка содержит сведения о количестве исполненных и находящихся на исполнении контрольных документов. Сводка формируется по документам текущей картотеки, т.е. в сводке учитываются документы, резолюции на которые наложены должностными лицами, приписанными к текущей картотеке. Сводка об исполнении контрольных документов может быть обобщенной или по ответственным исполнителям. При этом сводка может составляться для документов с заданным интервалом дат регистрации (в отчет попадают сведения о количестве документов, имеющих контрольные резолюции) и для резолюций с заданным интервалом плановых дат (в отчет попадают сведения о количестве контрольных резолюций).

Отдельный аспект контроля — протоколирование действий пользователя с РК. В системе предусмотрена автоматическая регистрация всех изменений, вносимых в РК. С этой целью для каждой карточки ведется протокол изменений основного и дополнительных разделов РК, а также протоколы изменений резолюций. Для каждого

изменения в протоколе регистрируется дата и время, характер выполненных действий и фамилия пользователя.

Пример приказа об организации работы по защите конфиденциальной информации (компания ОАО «ФСК ЕЭС»)

ПРИКАЗ

17.05.2004

№ 105

Об организации работы по защите конфиденциальной информации

В целях организации работы по защите конфиденциальной информации, с учетом требований Гражданского Кодекса Российской Федерации, Федеральных законов «Об акционерных обществах», «Об информации, информатизации и защите информации», «О рынке ценных бумаг», «Об электронной цифровой подписи», указов Президента Российской Федерации от 06.03.1997 № 188, от 24.01.1998 № 61, постановления Правительства Российской Федерации от 05.12.1991 № 35, специальных требований и рекомендаций по технической защите конфиденциальной информации (СТР-К –2002) Государственной технической комиссии при Президенте Российской Федерации,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить:

1.1. Перечень сведений, содержащих конфиденциальную информацию в ОАО «ФСК ЕЭС» (далее - Перечень) согласно приложению 1.

1.2. Положение о порядке организации и проведения работ по защите конфиденциальной информации в ОАО «ФСК ЕЭС» (далее - Положение) согласно приложению 2.

1.3. Инструкцию о порядке работы с конфиденциальной информацией в ОАО «ФСК ЕЭС» (далее - Инструкция) согласно приложению 3.

2. Возложить ответственность за выполнение требований по защите конфиденциальной информации, в соответствии с Положением и законодательством Российской Федерации, на руководителей структурных подразделений исполнительного аппарата, филиалов и других обособленных подразделений ОАО «ФСК ЕЭС».

3. Руководителям структурных подразделений исполнительного аппарата, генеральным директорам филиалов ОАО «ФСК ЕЭС»:

3.1. Организовать работу с конфиденциальной информацией в структурных

подразделениях в соответствии с утвержденными Перечнем, Положением и Инструкцией.

3.2. Ознакомить под роспись с настоящим приказом, Перечнем, Положением и Инструкцией всех работников, допущенных к сведениям, содержащим конфиденциальную информацию.

3.3. При подготовке конфиденциальных документов как на бумажных носителях, так и в электронном виде, строго руководствоваться Перечнем сведений, содержащих конфиденциальную информацию в ОАО «ФСК ЕЭС».

Запрещается размещать сведения, содержащиеся в Перечне, на не предназначенных для этой цели носителях, использовать в открытых публикациях, в интервью или каким-либо иным способом предавать их огласке без письменного разрешения Председателя Правления ОАО «ФСК ЕЭС» или его заместителей.

4. Требования Положения и Инструкции в части работы с конфиденциальной информацией в электронном виде вступают в силу с момента ввода в эксплуатацию корпоративной системы электронного документооборота и утверждения соответствующей инструкции.

5. Контроль за правильностью отнесения сведений к конфиденциальной информации возложить на Специальную дирекцию (Осипов А.А.).

6. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Председатель Правления А.Н. Раппопорт

Приложение 1

к приказу ОАО «ФСК ЕЭС»

от 17.05.2004 № 105

ПЕРЕЧЕНЬ

сведений, содержащих конфиденциальную информацию

в ОАО «ФСК ЕЭС»

1. Сведения в области организационно-управленческой деятельности

1.1. Сводные сведения об исполнении программ управления издержками производства Общества.

1.2. Структура построения корпоративной локальной вычислительной сети (ЛВС) Общества.

1.3. Сведения о создании и функционировании корпоративной информационной системы управления Общества.

1.4. Сведения о планируемых изменениях в структуре управления Обществом, его филиалами и другими обособленными подразделениями.

1.5. Сведения о цели командирования Председателя Правления Общества или его заместителей.

2. Сведения о финансово-экономической деятельности

2.1. Прогнозный баланс.

2.2. Бизнес-планы Общества.

2.3. Сводные сведения, содержащие плановые и итоговые показатели по расчету тарифов за услуги по передаче электроэнергии и размеров платы за потери электроэнергии (за месяц и более).

2.4. Сведения об остатках на счетах Общества в банках.

2.5. Сведения о путях и способах получения информации из бухгалтерской автоматизированной базы данных.

2.6. Сводные сведения о поступлении денежных средств на расчетные счета Общества за квартал и более.

2.7. Сводные сведения о списании денежных средств с расчетных счетов Общества за квартал и более.

2.8. Сведения о наличии ценных бумаг.

2.9. Сведения, связанные с функционированием системы «Банк-Клиент».

2.10. Сведения о страховании оборудования подстанций и воздушных линий.

2.11. Сводные сведения (кроме тех, которые разработаны и утверждены Правительством Российской Федерации и федеральными органами исполнительной власти, регулирующими деятельность субъектов естественных монополий) о контрагентах, условиях и ценах по договорам, которые заключаются Обществом или ведутся переговоры об их заключении, в том числе по технологическому присоединению к сетям, находящимся в пользовании Общества.

2.12. Сводные сведения о результатах анализа финансово-хозяйственной деятельности за месяц, квартал, год.

3. Сведения в области науки и технологий

3.1. Сведения, содержащие прогнозные оценки научно-технического прогресса в области электроэнергетики.

3.2. Сведения, раскрывающие существо новейших достижений в области науки и техники (в том числе открытия, изобретения, промышленные образцы, полезные модели, рационализаторские предложения, научно-технические решения, технологические разработки или другие объекты интеллектуальной собственности), которые определяют качественно новый уровень возможностей энергетики.

3.3. Сведения в области науки и техники (в том числе открытия, изобретения,

промышленные образцы, полезные модели, рационализаторские предложения, научно-технические решения, технологические разработки или другие объекты интеллектуальной собственности), позволяющие повысить возможности или приводящие к усовершенствованию существующих технологических процессов в электроэнергетике.

3.4. Сведения, раскрывающие существо новейших достижений в области науки и технологий, которые могут быть использованы в создании принципиально новых изделий и технологических процессов в области электроэнергетики.

3.5. Сведения о целевых программах научных исследований в области разработки новых эффективных средств защиты от коррозии опор высоковольтных линий, оборудования, машин и сооружений.

4. Сведения в области научно-технического сотрудничества

4.1. Сведения о принципах построения управления единой энергетической системой России, применяемые только в РФ и представляющие, в связи с этим, интерес для иностранных партнеров.

4.2. Сводные сведения по анализу состояния используемой техники и перспективах применения новых технологических процессов в технике.

4.3. Сведения о планируемых закупках на сумму, превышающую 3 (три) миллиона рублей, за исключением сведений, предназначенных для проведения конкурсов (торгов) по выбору поставщиков и подрядчиков.

4.4. Сводные сведения о плане технического перевооружения сетевого хозяйства и подстанций на год.

4.5. Сведения о требованиях, предъявляемых к предполагаемым участникам конкурса (тендера) до момента его начала.

5. Сведения о международном сотрудничестве

5.1. Сведения о результатах международных встреч и переговоров, если это предусмотрено в ходе встреч (переговоров).

5.2. Сведения о планируемых международных программах совместных действий и исследований.

5.3. Сводные сведения об иностранных участниках совместных проектов.

6. Сведения о социально-бытовых отношениях

6.1. Персональные данные работников.

6.2. Сведения о содержании трудовых договоров с Председателем Правления, заместителями Председателя Правления, членами Правления, руководителями филиалов и ДЗО Общества.

6.3. Штатное расписание работников исполнительного аппарата и филиалов Общества.

6.4. Сводные сведения о действующей системе по оплате и мотивации труда, льготах,

компенсациях, медицинском обслуживании, страховании работников исполнительного аппарата и филиалов Общества.

6.5. Сведения, содержащиеся в трудовых договорах работников исполнительного аппарата и филиалов Общества.

7. Сведения о поддержании надлежащего состояния сетевых объектов

7.1. Сведения о методах и способах реализации обеспечения информационной безопасности в корпоративной ЛВС Общества.

7.2. Информация и документы, в которых рассматриваются вопросы защиты информации, создаваемой, обрабатываемой и хранящейся в средствах вычислительной техники, а также циркулирующей в ЛВС Общества.

7.3. Сводные сведения о техническом состоянии воздушных линий (ВЛ) и оборудовании подстанций (ПС).

7.4. Сводные сведения по актам расследования технологических нарушений (АРТН) и охране труда (АРМСОТ).

7.5. Оперативная информация о нарушениях в работе магистральных электрических сетей, имеющих признаки аварий.

7.6. Сводные сведения о технологических нарушениях в работе МЭС, содержащих информацию о числе аварий и инцидентах, недоотпуску электроэнергии потребителю и связанным с этим экономическим ущербом.

7.7. Технические и цифровые характеристики электрических сетей, а также мощности подстанций контрагентов Общества, содержащихся в информационной базе данных по присоединенной мощности.

8. Сведения в области гражданской обороны и об аварийных ситуациях

8.1. Сведения о наличии и дислокации объектов гражданской обороны.

8.2. Сводные сведения об аварийных отключениях, повлекших за собой:

- нарушение условий поставок электроэнергии по контрактам с зарубежными странами;

- прекращение электроснабжения крупных предприятий промышленности, транспорта, связи, добычи и транспортировки газа и нефти, их переработке, городов и жилых районов;

- отключение блоков и генераторов АЭС, снижение перетоков мощности с отключением нагрузки потребителей в дефицитной части, выделение части энергосистемы на изолированную работу.

8.3. Сводные сведения о пожарах, произошедших на объектах Общества.

8.4. Отчетные данные по охране труда, травматизму, в том числе смертельному на объектах Общества.

8.5. Сводные сведения о затратах на охрану труда и на возмещение ущерба

пострадавшим от несчастных случаев.

9. Сведения об обеспечении безопасности объектов электроэнергетики

9.1. Сведения об организации и состоянии выполнения работ по защите конфиденциальной информации в Обществе.

9.2. Сведения о выявленных причинах и обстоятельствах нарушения утвержденного порядка защиты конфиденциальной информации в подразделениях Общества и мероприятиях по устранению и предупреждению таких нарушений.

9.3. Сведения о факте и существе проводимых мероприятий с целью обеспечения пожарной безопасности в исполнительном аппарате и филиалах Общества.

9.4. Порядок получения доступа к защищаемым информационным ресурсам.

9.5. Сведения о принципах построения, структуре и местах размещения инженерно-технической защиты исполнительного аппарата и объектов филиалов Общества, позволяющие получить доступ в охраняемую зону или к информации.

9.6. Сведения о фактическом состоянии системы физической защиты объектов Общества.

10. Сведения в области геодезии, топографии, картографии, аэросъемок

10.1. Топографические карты масштаба 1 : 100000, карты-схемы электрических сетей, фотопланы и фотокарты, планы городов и других поселений, изготовленные в масштабах меньше 1 : 50000 и до 1 : 100000 включительно, издательские оригиналы указанных карт и планов, в том числе расчлененные по элементам содержания, и в системах координат 1942 г. и 1963 г. в графическом, цифровом (электронном) и других видах, а также планы городов и других населенных пунктов, изготовленных с грифом «ДСП» в соответствии с «Инструкцией о порядке составления и издания планов городов и других населенных пунктов, предназначенных для открытого опубликования и с грифом «Для служебного пользования».

10.2. Сведения о местонахождении (координаты) геодезических пунктов и географических объектов, определенных с точностью грубее 30 метров и до 100 метров включительно в государственной системе координат 1942 года и в геоцентрических системах координат, а также геодезические, картографические и другие материалы, позволяющие уточнить указанные координаты с такой же точностью.

10.3. Первичные и производные материалы аэросъемок (телевизионной, инфракрасной, микроволновой, радиолокационной и др.) с разрешением на местности лучше 2 метров независимо от масштаба, покрывающие площадь в одном массиве на застроенные и малозастроенные территории не более 75 кв. км, эти же материалы с разрешением на местности от 2 до 4 метров независимо от покрываемой ими площади и масштаба съемки.

10.4. Первичные данные аэросъемок и производные материалы с них на полосы трасс аэросъемок шириной до 5 км или полосы обзора (для сканирующей телевизионной и радиолокационной аппаратуры) шириной до 20 км с разрешением на местности лучше 2 метров, эти же данные и материалы с разрешением на местности от 2 до 4

метров независимо от ширины полос трасс аэросъемок, расположенных за пределами городов, поселков городского типа и режимных объектов.

10.5. Схемы (картограммы), отображающие сводные данные геодезической, топографической, картографической, гравиметрической и аэросъемочной изученности на участке местности, превышающие по площади один номенклатурный лист топографической карты масштаба 1 : 200000.

11. Разное

11.1. Материалы мировых соглашений с контрагентами по погашению задолженности до рассмотрения дела в суде по существу вопроса.

11.2. Материалы, относящиеся к проведению конкурсов по выбору заказчика или поставщика МТР и О на объекты капитального строительства, технического перевооружения и реконструкции.

11.3. Сведения по организации и проведению конкурсов (торгов) по выбору подрядчика или поставщика МРТ и О на объекты капитального строительства, технического перевооружения и реконструкции, за исключением сведений о предмете, сроках проведения и победителях конкурсов.

11.4. Информация о финансовом состоянии контрагентов Общества, полученная в процессе осуществления производственной деятельности.

11.5. Сведения об акционерах Общества, раскрытие которых может повредить их деловой репутации или будет являться вмешательством в частную жизнь.

Примечание:

При пользовании перечнем надлежит исходить из следующих положений:

- при перечислении сведений через союз «и» конфиденциальность устанавливается всем сведениям в совокупности;

- при перечислении сведений через запятую и с союзом «и» перед последней категорией сведений конфиденциальность устанавливается всем сведениям в совокупности;

- при перечислении сведений через запятую, союзы «или» и «либо» конфиденциальность устанавливается для каждого сведения в отдельности;

- с союза «а также» начинаются новые сведения, которые отличны от предыдущих и которым устанавливается конфиденциальность, указанная в данном пункте.

Приложение 2

к приказу ОАО «ФСК ЕЭС»

от 17.05.2004 № 105 10

ПОЛОЖЕНИЕ

о порядке организации и проведения работ по защите конфиденциальной информации в Открытом акционерном обществе «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы» (ОАО «ФСК ЕЭС»)

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет общие требования по защите конфиденциальной информации, циркулирующей в исполнительном аппарате и филиалах ОАО «ФСК ЕЭС» и порядок организации работы по обеспечению ее защиты.

1.2. К конфиденциальной информации в Обществе относятся:

- коммерческая тайна;

- служебная тайна;

- персональные данные работников Общества;

- сведения о сущности изобретения, полезной модели или промышленного образца до официальной публикации информации о них;

- научно-техническая, технологическая, организационная или иная информация, используемая в деятельности Общества, которая обладает действительной или потенциальной коммерческой ценностью в силу ее неизвестности третьим лицам, к которой нет свободного доступа на законном основании и по отношению к которой Общество принимает правовые, организационные, технические и иные меры защиты.

1.3. Конфиденциальная информация фиксируется на бумажных (документы, издания, книги, брошюры, буклеты и т.п.), магнитных (дискеты, аудио, - видео пленки и др.), оптических (лазерные диски) и других носителях (далее - документы). Таким документам присваивается ограничительный гриф «Конфиденциально».

2. Термины, сокращения и определения

2.1. Информация – сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления.

2.2. Документированная информация (документ) – зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

2.3. Конфиденциальная информация – информация с ограниченным доступом, не содержащая сведений, составляющих государственную тайну, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.4. Конфиденциальный документ – документ на материальном носителе, имеющий гриф ограничения доступа.

2.5. Коммерческая тайна – сведения, связанные с коммерческой деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами.

2.6. Служебная тайна – служебные сведения, доступ к которым ограничен органами государственной власти в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами.

2.7. Персональные данные – сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность, за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленных федеральными законами случаях.

2.8. АС – автоматизированная система.

2.9. СВТ – средства вычислительной техники.

2.10. ОТСС – основные технические средства и системы, а также их коммуникации, используемые для обработки, хранения и передачи конфиденциальной информации (АС различного уровня и назначения на базе СВТ, средства и системы связи и передачи данных, включая коммуникационное оборудование, используемое для обработки и передачи конфиденциальной информации).

2.11. Технический канал утечки информации – совокупность источника информации, физической среды распространения информативного сигнала и технических средств, которыми добывается защищаемая информация.

3. Порядок работы со сведениями, отнесенными к конфиденциальной

информации

3.1. К работе со сведениями, содержащими конфиденциальную информацию, допускаются работники Общества, заключившие трудовой договор, содержащий соответствующее условие о неразглашении конфиденциальной информации.

3.2. Отнесение сведений к категории конфиденциальной информации осуществляется в соответствии с Перечнем сведений, содержащих конфиденциальную информацию в ОАО «ФСК ЕЭС» (далее – Перечень).

3.3. Внутри Общества особый порядок обращения с этой категорией информации, как правило, не предусматривается, т.е. он может оставаться таким же, как и для открытой информации.

3.4. При возникновении необходимости направления конфиденциальной информации за пределы Общества, либо в случае установления исполнителем документа особого порядка его обращения внутри Общества, на документе (его электронном аналоге) проставляется гриф «Конфиденциально».

Дальнейшая работа с такого рода документами осуществляется в соответствии с требованиями Инструкции «О порядке работы с конфиденциальной информацией в ОАО «ФСК ЕЭС».

3.5. Решение о проставлении грифа «Конфиденциально» принимает работник – исполнитель документа или руководитель, подписывающий документ.

При этом помимо Перечня необходимо также учитывать следующее:

- не составляют ли отправляемые сведения государственную тайну;

- не входят ли они в перечень сведений, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации не могут составлять конфиденциальную информацию;

- не являются ли они общеизвестными или общедоступными;

- составляют ли они действительную или потенциальную коммерческую ценность, а также имеются ли преимущества открытого использования рассматриваемых сведений по сравнению с закрытым.

3.6. В том случае, если сведения, помещаемые в документ, по мнению исполнителя носят конфиденциальный характер, но их невозможно идентифицировать со сведениями, содержащимися в Перечне, руководитель структурного подразделения исполнительного аппарата и руководитель филиала Общества, в котором подготавливался данный документ, обязан проставить на нем гриф «Конфиденциально» и в недельный срок представить в Специальную дирекцию обоснованные предложения по соответствующему дополнению (изменению) Перечня.

3.7. Прием поступающей и отправка исходящей корреспонденции, имеющей ограничительные грифы («конфиденциально», «коммерческая тайна», «для служебного пользования» и т. п.), осуществляется:

- в исполнительном аппарате Общества – Канцелярией Департамента административного управления и делопроизводства;

- в филиалах – соответствующими структурными подразделениями (службы, отделы, группы).

Конфиденциальная информация в электронном виде может приниматься и передаваться структурными подразделениями исполнительного аппарата и филиалов Общества только с использованием защищенных каналов связи.

3.8. Отправка документов, содержащих конфиденциальную информацию, средствами факсимильной связи допускается только после получения на это разрешения руководства Общества.

4. Передача конфиденциальной информации третьим лицам.

4.1. Передача сведений, содержащих конфиденциальную информацию Общества, третьим лицам (юридическим лицам и физическим лицам, не являющимся работниками Общества) запрещается, за исключением случаев, когда они предоставляются:

- органам законодательной и исполнительной власти, контролирующим органам, имеющим право получать такую информацию в соответствии с законодательством Российской Федерации – на основании письменного запроса;

- сторонним организациям – при условии наличия в договоре (соглашении) с ними

требований о соблюдении конфиденциальности.

4.2. Использование сведений с грифом «Конфиденциально» в открытых выступлениях, публикациях, интервью, на конференциях, презентациях и т.п. без разрешения Председателя Правления Общества или его заместителей запрещается.

4.3. В случае наличия разрешения руководства Общества на передачу сведений, содержащих конфиденциальную информацию, для публикации (оглашения) в открытых источниках, гриф конфиденциальности снимается, а о факте их передачи ставится в известность Специальная дирекция с последующим уведомлением об этом заинтересованных структурных подразделений и контрагентов (при необходимости).

5. Контроль соблюдения установленного порядка обращения со сведениями и документами, содержащими конфиденциальную информацию

5.1. Осуществление систематического контроля соблюдения в Обществе установленного порядка обращения со сведениями и документами, содержащими конфиденциальную информацию, возлагается:

5.1.1. В исполнительном аппарате на:

- Департамент административного управления и делопроизводства – в части получения, отправки, учета и хранения конфиденциальных документов;

- Департамент информатизации – в части обработки, передачи и хранения конфиденциальной информации средствами корпоративной информационной системы управления (КИСУ);

- Специальную дирекцию – в части правильности отнесения сведений к категории конфиденциальной информации и использования их у контрагентов.

5.1.2. В филиалах – на соответствующие структурные подразделения (службы, отделы, группы).

5.2. По результатам осуществляемого контроля составляется отчет, в котором отражаются состояние дел в области выполнения установленного порядка обращения со сведениями, содержащими конфиденциальную информацию, выявленные недостатки и нарушения, а также вносятся предложения по их устранению.

5.3. Руководителям структурных подразделений и филиалов предоставляется право вносить руководству Общества обоснованные предложения о запрете на работу с конфиденциальной информацией или с техническими средствами обработки данной информации в отношении тех или иных работников Общества, нарушивших установленный порядок и правила сохранности сведений, содержащих конфиденциальную информацию.

5.4. В случае утраты документа или установленного факта утечки сведений, содержащих конфиденциальную информацию, об этом ставятся в известность руководитель структурного подразделения исполнительного аппарата Общества, Специальная дирекция и Департамент информатизации.

5.5. Для расследования обстоятельств утраты (утечки) сведений, содержащих конфиденциальную информацию, и определения возможного ущерба руководством

Общества назначается специальная комиссия, результаты работы которой докладываются руководителю, назначившему комиссию.

Комиссия, проводящая расследование, может обратиться к руководству Общества с предложением о снятии грифа «Конфиденциально» с информации, содержавшейся в утраченном документе, и в случае принятия положительного решения обязана проинформировать об этом все структурные подразделения Общества, использующие соответствующую информацию, а также контрагентов, с которыми имеется соответствующее соглашение (договор).

6. Ответственность

6.1. Требования настоящего Положения обязательны для исполнения всеми работниками Общества, которые несут персональную ответственность за сохранность сведений, содержащих конфиденциальную информацию Общества.

6.2 Руководители структурных подразделений исполнительного аппарата и филиалов Общества несут ответственность за организацию работы с документами, содержащими конфиденциальную информацию, в подчиненных им подразделениях, в том числе за обоснованность проставления (не проставления) исполнителями-разработчиками документов грифа «Конфиденциально».

6.3. Работники Общества, допустившие утечку сведений, содержащих конфиденциальную информацию, либо нарушившие требования настоящего Положения и других распорядительных документов, устанавливающих порядок обращения со сведениями, содержащими конфиденциальную информацию, а также работники, по вине которых произошла утрата носителей конфиденциальной информации, несут ответственность, предусмотренную законодательством Российской Федерации, внутренними документами Общества и условиями трудового договора.

6.4. Ответственность лиц, не являющихся работниками Общества, за утечку или утрату сведений, содержащих конфиденциальную информацию, доверенных им в связи с участием в деятельности Общества, устанавливается соглашениями о взятии ими на себя таких обязательств и законодательством Российской Федерации.

Приложение 3

к приказу ОАО «ФСК ЕЭС»

от 17.05.2004 № 105

Приложение 3

ИНСТРУКЦИЯ

о порядке работы с конфиденциальной информацией в Открытом акционерном обществе «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы» (ОАО «ФСК ЕЭС»)

1. Общие положения

1.1. Настоящая Инструкция устанавливает особый порядок работы с документами – носителями конфиденциальной информации в ОАО «ФСК ЕЭС» (далее - Общество), предназначенными для направления за пределы Общества, либо используемыми внутри Общества при условии установления исполнителями таких документов особого порядка их обращения.

1.2. Регистрация, оформление, обработка, пересылка, передача, хранение, уничтожение конфиденциальных документов осуществляется с учетом требований законодательных, иных нормативных документов РФ по организации открытого делопроизводства, а также Инструкции по делопроизводству в исполнительном аппарате ОАО «ФСК ЕЭС», утвержденной приказом Общества от 18.11.2002 г. № 71.

1.3. Понятия терминов, сокращений и определений, применяемых в Инструкции, даны в «Положении о порядке организации и проведения работ по защите конфиденциальной информации в ОАО «ФСК ЕЭС».

1.4. Ответственность за конфиденциальные документы, поступившие в структурные подразделения исполнительного аппарата Общества, возлагается на руководителя и уполномоченного работника структурного подразделения Общества.

1.5. Ответственность за конфиденциальные документы, поступившие в адрес филиалов Общества, возлагается на их руководителей и руководителей (работников) соответствующих служб, отделов, групп.

1.6. Создание, обработка, пересылка, хранение и уничтожение конфиденциальных документов на технических средствах обработки информации разрешается только при наличии установленных на них специальных средств защиты.

2. Учет и обработка конфиденциальных документов

2.1. Все конфиденциальные документы подлежат однократной регистрации.

2.2. Отличительной особенностью входящих конфиденциальных документов является наличие пометки (ограничительного грифа) в верхней части документа – «конфиденциально», «конфиденциальная информация», «коммерческая тайна», «для служебного пользования» и соответствующего буквенного индекса в порядковом номере документа, указывающего на вид документа: «К», «КИ», «КТ», «ДСП».

Прием конфиденциальных документов в электронном виде осуществляется только с использованием ОТСС, специально предназначенных для этой цели.

При приеме конфиденциального документа на электронном носителе проверяется наличие и подлинность электронной цифровой подписи (далее ЭЦП) корреспондента.

При отсутствии ЭЦП на входящем конфиденциальном документе на электронном носителе, уполномоченный работник обязан проставить в нем свою ЭЦП для гарантии неизменности документа.

При обнаружении недостачи вложения составляется акт, в котором перечисляются все вложения, оказавшиеся в наличии, а также недостающие, их тематика, наличие или отсутствие повреждений на конверте, другие необходимые, по мнению составителей акта, сведения, а для конфиденциальных документов в электронном виде – объем и тематика полученного документа, факт нарушения ЭЦП.

2.3. На каждом регистрируемом входящем конфиденциальном документе после присвоения ему порядкового (входящего) номера проставляется буквенный индекс конфиденциальности («К», «КИ», «КТ», «ДСП), соответствующий наименованию ограничительного грифа на документе, и дата его поступления.

После присвоения порядкового (входящего) номера электронному документу, уполномоченный работник скрепляет его своей ЭЦП.

2.4. Конфиденциальный документ, поступивший в структурное подразделение, минуя уполномоченного работника, должен быть передан ему для регистрации и оформления в соответствии с требованиями настоящей Инструкции.

2.5. На исходящих, а также внутренних конфиденциальных документах проставляется гриф «Конфиденциально», регистрационный номер с буквенным индексом «К» и дата регистрации.

Гриф «Конфиденциально» размещается в правом верхнем углу документа.

Исходящая конфиденциальная документация в электронном виде скрепляется ЭЦП исполнителя и помещается в электронное письмо.

Уполномоченный работник проставляет в электронном письме гриф «Конфиденциально», под ним - исходящий регистрационный номер с буквенным индексом «К» электронного документа, соответствующий его порядковому номеру, дату регистрации и скрепляет электронное письмо своей ЭЦП.

2.6. Работник, получивший конфиденциальный документ, обязан принимать меры для обеспечения его сохранности и не разглашать содержащиеся в нем сведения в беседах с посторонними лицами, а также с сотрудниками Общества, если этого не требуется для исполнения им своих служебных обязанностей.

В нерабочее время конфиденциальные документы и электронные носители, содержащие конфиденциальную информацию, должны находиться в запирающихся на ключ секциях рабочих столов или в металлических шкафах.

2.7. Выдача конфиденциальных документов или их копий работникам, которым они предназначены, а также передача их в другие структурные подразделения исполнительного аппарата Общества осуществляется под роспись в журнале учета выдачи-приема конфиденциальных документов согласно приложению к настоящей Инструкции.

2.8. Работник, получивший для работы конфиденциальный документ на бумажном носителе, обязан располагать его так, чтобы исключить возможность ознакомления с ним других лиц.

При обработке конфиденциальных документов на СВТ, они должны располагаться таким образом, чтобы исключить возможность ознакомления с электронными документами посторонних лиц. При отлучении с рабочего места работник обязан закрывать все электронные документы, содержащие конфиденциальную информацию.

2.9. При внесении изменений в электронный документ работник обязан проставить на нем свою ЭЦП.

2.10. При увольнении, переводе в другое подразделение работник обязан сдать все числящиеся за ним конфиденциальные документы. Работник также обязан сдать либо уничтожить электронную документацию, содержащую конфиденциальную информацию, находящуюся в его распоряжении.

3. Распечатывание, копирование, размножение конфиденциальных документов

3.1. Распечатывание конфиденциальных документов в электронном виде, сканирование (печатание) конфиденциальных документов на бумажных носителях производится самим исполнителем. На обороте или внизу последнего листа каждого экземпляра документа, либо в электронном документе, указывается фамилия исполнителя, его контактный телефон, дата распечатывания или сканирования (печатания).

После распечатывания (сканирования) конфиденциального документа исполнитель должен убедиться в невозможности получения повторных несанкционированных копий.

Распечатанные (отсканированные, отпечатанные) документы регистрируются в установленном порядке в соответствующих журналах учета.

3.2. Копирование (размножение) конфиденциальных документов осуществляется уполномоченным работником с разрешения руководителя структурного подразделения с указанием количества экземпляров (копий).

Новые экземпляры (копии) документов регистрируются в установленном порядке с присвоением копиям очередных номеров экземпляров основного документа.

3.3. Для копирования, размножения конфиденциальных документов уполномоченный работник обязан использовать технику, исключающую возможность получения повторных несанкционированных копий документов (электронных документов), либо убедиться в невозможности дальнейшего получения таких копий.

3.4. Представители сторонних организаций имеют право делать выписки и снимать копии с конфиденциальных документов только с разрешения руководителя структурного подразделения Общества (с указанием конкретного материала, количества копий) и на основании письменных запросов руководителей сторонних организаций, при условии совместной работы с использованием конфиденциальной информации, а также при условии подписания с ними соглашения о конфиденциальности или заключения договора, содержащего условие о конфиденциальности.

Учет конфиденциальных документов в этих случаях производится на общих основаниях, а предоставление выписок, копий - под роспись, с указанием организации и основания для передачи информации.

4. Пересылка, передача документированной конфиденциальной информации

4.1. Передача конфиденциальной информации с использованием средств факсимильной связи допускается в исключительных случаях с письменного разрешения Председателя Правления Общества или его заместителей.

4.2. Рассылка, отправка и передача конфиденциальных документов осуществляется

только уполномоченным работником на основании перечней списков для рассылки приказов, распоряжений и иной документации или указаний Председателя Правления Общества или его заместителей.

4.3. При необходимости направления документации нескольким адресатам, составляется указатель рассылки, в котором поадресно проставляются номера экземпляров. Указатель рассылки подписывается исполнителем и руководителем структурного подразделения и подшивается в дело вместе с основным документом.

4.4. Пересылка конфиденциальных документов может осуществляться заказными почтовыми отправлениями, спецсвязью, фельдсвязью, или с нарочным.

4.5. Разрешается передача конфиденциальных документов посредством электронной почты, иных средств передачи электронной информации только при наличии специальных средств защиты каналов передачи.

Передача конфиденциальных документов в электронном виде в другие организации осуществляется только при заключении с ними договора о признании средств электронно-цифровой защиты (ЭЦЗ), наличия абонентского пункта и юридической значимости ЭЦП.

При отсутствии указанных условий конфиденциальная информация подлежит передаче только на бумажных носителях в установленном настоящей Инструкцией порядке.

5. Хранение, уничтожение конфиденциальных документов

5.1. Конфиденциальные документы должны храниться в сейфах, или запираемых на ключ металлических шкафах.

Конфиденциальные документы в электронном виде должны храниться только на СВТ, оснащенных специальными средствами защиты, на специальных шифруемых локальных дисках.

5.2. Конфиденциальные документы группируются для хранения согласно номенклатуре дел по функциональному направлению.

На обложке каждого дела (тома), в котором подшит хотя бы один документ, содержащий конфиденциальную информацию, проставляется гриф «Конфиденциально».

5.3. Уничтожение конфиденциальных документов, утративших практическую ценность, производится уполномоченным работником структурного подразделения в присутствии двух других работников Общества по акту. При этом в регистрационных документах делается соответствующая ссылка на акт уничтожения, который хранится как документ с грифом «Конфиденциально». Письменное разрешение на уничтожение по представляемому списку документов дает руководитель структурного подразделения.

Уничтожение копий электронных документов, находящихся у работника Общества, может производиться самим работником, в том числе по указанию уполномоченного работника, только с использованием специальных технических средств.

Уничтожение конфиденциальных документов на бумажных носителях производится путем их резки на бумагорезательной машине.

Уничтожение электронной документации производится путем ее стирания с использованием специальных средств.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон Российской Федерации от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (в ред. Федерального закона от 03.11.2006 №183-ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 25.11.1996, №48, ст. 5369.

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 08.07.1997 №835 «О первичных учетных документах» // Собрание законодательства РФ, 14.07.1997, №28, ст. 3448.

3. Алексенцев А.И. Конфиденциальное делопроизводство. – М.: «Управление персоналом», - 2003. – 200 с.

4. Андреева. В.И. Делопроизводство. - М., - 2004. – 564 с.

5. Замыцкова О.И. Делопроизводство (Документационное обеспечение управления): Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, - 2008. – 375 с.

6. Кирсанова М.В., Аксенов Ю.М. Курс делопроизводства: Документальное обеспечение управления: Учебное пособие – 2 изд. – М.: Инфра – М. – 2004. – 321с.

7. Кугушева Т.В. Делопроизводство: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 256 с.

8. Кудряев В.А. Организация работы с документами. – М.: Инфра-М. - 2008. – 432с.

9. Кузнецова Т.В. Делопроизводство (документационное обеспечение управления) 3-е изд. испр. и дополн. М. - 2002. – 384 с.

10. Рогожин М.Ю. Делопроизводство и документооборот в бухгалтерии. М.: Гросс-Медиа: РОСБУХ, - 2007. – 212 с.

11. Санкина Л.В. Порядок оформления документов. Требования нового стандарта // Справочник кадровика .- 2004.- № 8-9.

12. Экономика предприятия: Учебник. Под ред. О.И. Иванова и др. – М.: Экономика. - 2006. – 238 с.

13. Захаркина О.И. Кадровая служба предприятия: делопроизводство, документооборот и нормативная база. – М.: Омега–Л. – 2007. – 116 с.

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.

2. Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации».

3. Федеральный закон «Об акционерных обществах».

4. Закон «О предприятиях в СССР».

5. Закон РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности».

6. Закон РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».

7. Закон РФ "О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров».

8. Основы законодательства Российской Федерации об Архивном фонде Российской Федерации и архивах.

9. Проект Федерального закона «О коммерческой тайне».

10. Положение об Архивном фонде Российской Федерации, утвержденное Указом Президента РФ от 17 марта 1994 г. № 552.

11. Постановление Правительства РСФСР от 5 декабря 1991 г. № 35 «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну».

12. Положение о порядке обращения со служебной информацией ограниченного распространения в федеральных органах исполнительной власти, утвержденное постановлением Правительства РФ от 3 ноября 1994 г. № 1233.

13. ГОСТ Р5114198. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.

14. Государственная система документационного обеспечения управлений. Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения. М., 1991.

15. Типовая инструкция по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти. М., 2001.

16. Общероссийский классификатор управленческой документации. М., 1994.

17. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. М., 1994.

18. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. М., 1998.

19. Укрупненные нормативы времени на работы по делопроизводственному обслуживанию. М., 1988.

20. Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления. М., 1995.

21. Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения. М., 2001.

22. Перечень научно-технической документации, подлежащей приему в государственные архивы России. М., 1998.

23. Управленческие документы постоянного срока хранения, образующиеся в деятельности негосударственных коммерческих организаций (хозяйственных товариществ, производственных кооперативов). Справочное пособие. М., 1996.

24. Отбор на государственное хранение управленческих документов, образующихся в деятельности негосударственных организаций (новых экономических хозяйственных структур). Методические рекомендации. М., 1998.

КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ В БИЗНЕСЕ

(учебно-методическое пособие)

Конкурентная стратегия и лежащие в ее основе концепции отраслевого анализа, анализа конкурентов и стратегического позиционирования являются сегодня общепринятой составной частью практики менеджмента.

В данном учебном пособии был предложен конструктивный анализ основополагающих факторов конкуренции в отраслях, опирающийся на теорию Майкла Портера, сформулированную, как «пять сил». Такой подход позволяет обнаруживать важнейшие различия между отраслями и пути их эволюции, помогает компаниям найти свою уникальную позицию. Учебное пособие предоставляет инструменты для рассмотрения разнообразие и неоднородность отраслей и компаний, обеспечив строгую методологию их исследования.

Данное учебное пособие, обладающее практической ценностью, будет очень полезно управленцам, которым нужны конкретные пути решения сложных вопросов стратегического планирования на предприятиях различных отраслей.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1. Задачи стратегического анализа

Глава 2. Процесс сбора конкурентной информации

Глава 3. Характеристика данных для анализа

Глава 4. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов

Глава 5. Анализ конкурентной среды

Глава 6. Модель «пяти сил» Портера

Глава 7. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний

Глава 8. Теоретические основы SWOT-анализа

Глава 9. Алгоритм проведения SWOT-анализа

Глава 10. Проведение SWOT-анализа в малом предпринимательстве

Заключение

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентная стратегия и лежащие в ее основе концепции отраслевого анализа, анализа конкурентов и стратегического позиционирования являются сегодня общепринятой составной частью практики менеджмента.

Анализ - это процесс, требующий и творческого подхода, и технических знаний. В данном учебном пособии был предложен конструктивный анализ основополагающих факторов конкуренции в отраслях, опирающийся на теорию Майкла Портера, сформулированную, как «пять сил». Такой подход позволяет обнаруживать важнейшие различия между отраслями и пути их эволюции, помогает компаниям найти свою уникальную позицию. Учебное пособие предоставляет инструменты для рассмотрения разнообразие и неоднородность отраслей и компаний, обеспечив строгую методологию их исследования.

Данное учебное пособие, обладающее практической ценностью, будет очень полезно управленцам, которым нужны конкретные пути решения сложных вопросов стратегического планирования на предприятиях различных отраслей.

Всесторонний анализ отрасли и действующих в ней конкурентов требует большого объема данных, получение которых является зачастую весьма тонким и сложным делом.

В учебном пособии рассматриваются различные методы стратегического и конкурентного анализа, позволяющие фирме наилучшим образом планировать свою деятельность по производству и реализации товаров и услуг. Большое внимание уделено анализу внешней среды, функциональных возможностей и ресурсов фирмы, жизненного цикла продукции и технологии, патентному анализу, а также оценке индивидуальных характеристик конкурентов. Какие бы конкретные детали ни являлись предметом особого интереса для студентов, намного полезнее станет понимание системы в целом, то есть отправного момента решения любой конкретной стратегической проблемы с помощью методов и средств анализа.

У любого бизнеса есть конкуренты, и будущие бизнесмены серьезно рискуют, упуская из внимания конкурентов. Если только компания не станет абсолютным монополистом на жизненно-необходимый продукт, конкуренты будут предлагать альтернативные товары и услуги, способные заменить Ваши. Раздел «Конкурентный анализ» Вашего бизнес-плана показывает уровень конкуренции.

Анализ конкурентов – необходимая часть любого бизнес-плана, так как он а) показывает конкурентоспособность компании на «рынке» (в виртуальном пространстве), б) помогает Вам разработать стратегию развития, которая повысит Вашу конкурентоспособность, и в) инвесторы и иные получатели бизнес-плана захотят его там увидеть. Если Вы проигнорируете или приуменьшите влияние конкуренции на будущее Вашего бизнеса, у Вас получится нереалистичный бизнес-план.

После небольшого обзора конкурентов, с которыми Вам придется столкнуться, это учебное пособие поможет Вам определить и проанализировать Ваших крупнейших конкурентов – тех, кто вероятнее всего окажет влияние на Ваш бизнес. При анализе

используется вариация SWOT-анализа (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – «достоинства, недостатки, возможности, угрозы»), распространенного инструмента планирования, который поможет определить сильные и слабые стороны конкурентов, а также Ваши возможности и угрозы Вашему бизнесу.

ГЛАВА 1.
ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Анализ индивидуальных характеристик конкурентов представляет сравнительную картину сильных и слабых сторон текущих и будущих конкурентов. Этот анализ предоставляет как наступательный, так и оборонительный стратегический контекст, в условиях которого следует выявлять возможности и угрозы. Анализ индивидуальных характеристик конкурентов объединяет все соответствующие источники конкурентного анализа в единую основу для поддержания результативной и эффективной стратегии.

Оценка индивидуальных характеристик конкурентов имеет четыре основные цели: выявить будущие стратегии и планы конкурентов, предсказать вероятные реакции конкурентов на конкурентные инициативы, определить, насколько стратегия конкурента действительно соответствует его возможностям, и понять слабые стороны конкурента.

Концепция оценки индивидуальных характеристик конкурентов была заимствована корпоративным сектором у военных стратегов, долгое время использовавших методы оценки индивидуальных характеристик соперников в качестве результативного и эффективного способа управления военной информацией о противнике. Генералы, вовлекавшиеся в разгар баталий, снабжались огромным количеством информации о неприятеле со всех точек театра действий и со многих уровней военной иерархии. Все эти данные и анализы каким-то образом должны были формулироваться в план сражения. Вследствие этой необходимости появилась концепция военной комнаты.

Особенно важная черта военной комнаты — это содержание только соответствующей информации. Вспомогательные действия по сбору, хранению информации и анализу проходят вне военной комнаты. Таким способом военная комната действует как особенно эффективный и результативный метод по работе с избыточной информацией. В стенах военной комнаты генералы и их штаб могут концентрировать свое внимание только на анализе, строго относящемся к плану боевых действий. Концепция военной комнаты была успешно применена в свете бизнес-стратегии и конкурентной информации

Экономический рост после Второй мировой войны обеспечил богатые источники спроса, относительно свободного от интернациональной конкуренции.

Зная, что конкурентный анализ является важным компонентом корпоративной стратегии, Майкл Портер заявил, что большинство фирм не проводят анализ этого типа на достаточно систематической основе. Скорее, многие фирмы работают на том, что он называет «неформальными впечатлениями, предположениями и интуицией, приобретенными посредством пикантной информации о конкурентах, постоянно получаемой каждым менеджером». В результате традиционное изучение окружающей среды заставляет многие фирмы испытывать риск опасных конкурентных «слепых» зон по причине недостатка устойчивого конкурентного анализа.

При существовании тесной связи между оценкой индивидуальных характеристик конкурентов и конкурентным преимуществом, многие сильные стороны этого

инструмента являются самодостаточными. Несмотря на это, возникают несколько уникальных преимуществ. Во-первых, оценка индивидуальных характеристик стимулирует фирму к принятию уверенного, агрессивного и активного отношения к конкурентной стратегии. Информация о конкурентах, которую обеспечивает оценка индивидуальных характеристик, позволяет фирмам определить параметры стратегии, а не реагировать на неожиданные действия конкурентов. Если оценка индивидуальных характеристик конкурентов проведена правильно, она станет одной из главных компетенций фирмы, делающих вклад в конкурентное преимущество.

С точки зрения организационного исполнения, внутренняя природа оценки индивидуальных характеристик во многом определяет разделение мнений и перспективы традиционных функциональных границ фирмы. Так, часто появляются многие уникальные возможности, которые останутся спрятанными при отсутствии официального подхода оценки индивидуальных характеристик конкурентов. Часто процесс осуществления этой проверки действует как точка подъема для многих работников фирмы.

Тактическое применение оценки индивидуальных характеристик также создает эффективный и результативный подход к формулированию стратегии. Аналитический продукт оценки в форме соответствующего требованиям, своевременного и визуально доступного представления — прекрасное средство связи соответствующих факторов стратегии. Сравните это с традиционными томами в виниловой обложке, написанными в результате традиционного изучения окружающей среды, которые собирают пыль на многих полках, пока вы это читаете.

Самый главный недостаток в оценке индивидуальных характеристик конкурентов заключается в попытке фирм сделать его краеугольным камнем конкурентной стратегии. Ирония в том, что в попытке стать отраслевым лидером фирма в конечном счете станет преследователем, если определит лидерство слишком тесно связанным с нынешними конкурентами. Этой комичной ситуации есть несколько причин. Сравнения с конкурентами всегда должны быть связаны с условием покупательской ценности. Постоянное сравнение стратегии фирмы с конкурентами, основанное на идее стратегических групп или межотраслевой конкуренции, непременно ослепит фирму инновационными подходами потенциальных конкурентов по обеспечению особенной покупательской ценности из источников вне отрасли. Это умаляет важность слежения за потенциальными конкурентами, казалось бы, не относящимися к делу секторами и отраслями с целью выявления «слепых» зон, число которых беспрепятственно увеличивается.

Другая слабая сторона оценки индивидуальных характеристик конкурентов относится к природе «списывания» ожидаемого схождения конкуренции на нет. Критики полагают, что подобная стратегия предохраняет любое конкурентное преимущество от устойчивости. Скорее, они настаивают на том, что фирмы должны фокусировать свое внимание на покупательской ценности в поиске инноваций, а не подражания.

Целью конкурентного анализа является выявление тех черт внутренней и внешней сред компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). На рис. 1 представлена структура стратегического анализа для компании одиночного бизнеса.

Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, этот анализ — отправная точка процесса формирования стратегического плана.

Рис. 1. От ситуационного анализа к стратегическому выбору

Первый компонент анализа — диагностирование целей конкурентов (и критериев достижения этих целей) - важен по многим причинам. Знание целей позволяет выявить степень удовлетворенности конкурентов их текущей позицией и финансовыми результатами и тем самым определить вероятность изменения ими стратегии и характер реакции на внешние события (например, динамику экономического цикла)

или действия других фирм. Например, фирма, придающая большое значение стабильному росту объема продаж, может совершенно иначе отреагировать на спад деловой активности или рост доли рынка другой компании, чем фирма, ставящая на первое место окупаемость капиталовложений. Знание целей конкурентов поможет также предвидеть их реакцию на стратегические изменения. Одни стратегические изменения будут угрожать конкуренту в большей степени, чем другие, в зависимости от его целей и воздействия, оказываемого на него со стороны материнской компании (контролирующего собственника). Этот масштаб угрозы будет определять вероятность противодействия. Наконец, диагностирование целей конкурента помогает интерпретировать серьезность его намерений. Стратегические действия, предпринимаемые конкурентом для достижения какой-либо из его главных целей или приведения результата в соответствие с ключевым целевым показателем, не являются случайными. Таким же образом диагностирование целей конкурента поможет определить, будет ли материнская компания оказывать серьезную поддержку инициативе какой-либо своей бизнес-единицы или ее сопротивлению действиям со стороны конкурентов. Хотя чаще всего обращают внимание на финансовые цели, всесторонний анализ целей конкурента, как правило, должен охватывать многие другие факторы качественного характера. Среди них - цели, формулируемые в показателях рыночной позиции, технологического лидерства, социальных результатов и т.п. Диагностирование целей должно также распространяться на различные уровни управления. Существуют общекорпоративные цели, цели бизнес-единицы и даже цели, поставленные перед отдельными функциями управления и ключевыми менеджерами. Цели вышестоящих уровней играют важную роль, но не определяют полностью цели нижестоящих уровней. Приведенные ниже диагностические вопросы помогают определить текущие и будущие цели конкурента. Мы начинаем с анализа бизнес-единицы или отделения фирмы, который в ряде случаев будет равнозначен анализу, охватывающему предприятие конкурента в целом. Затем мы рассмотрим влияние, оказываемое материнской компанией на цели подразделения в рамках многоотраслевой компании.

Второй важнейший компонент анализа конкурентов — выявление представлений каждого конкурента, которые делятся на две основные категории:

• представления конкурента о себе;

• представления конкурента об отрасли и других компаниях в ней.

Каждая фирма действует, исходя из тех или иных представлений о ситуации, в которой находится. Например, она может видеть себя в качестве социально ответственной организации, лидера отрасли, производителя с низким уровнем издержек, обладателя лучшей системы сбыта и т.д. Эти представления о собственной ситуации определяют поведение фирмы и ее реакцию на события. Например, если она считает себя производителем с низким уровнем издержек, она может попытаться дисциплинировать фирму, продающую по сниженным ценам, снизив цены на собственные товары.

Представления конкурента о собственной ситуации могут быть верными или неверными. Если они неверны, возникает многообещающее стратегическое средство воздействия. Например, если конкурент считает, что пользуется самой большой лояльностью потребителей на рынке, что в действительностине так, то провокационное снижение цен может послужить эффективным средством укрепления позиций.

Конкурент может решить не проводить ответное снижение цен, считая влияние цен на его долю рынка слабым, и убедиться в том, что теряет ее, не успев осознать ошибочность своих представлений.

Приведенные ниже вопросы направлены на выявление представлений конкурентов и областей, в которых эти представления, скорее всего, не будут полностью объективны и реалистичны.

1. Каковы видимые представления конкурента о его сравнительной позиции в отношении издержек, качества продукции, уровня технологии и других ключевых аспектов бизнеса, выявляемые на основе публичных заявлений, высказываний менеджеров и представителей системы сбыта, а также других указаний? Что он считает своими преимуществами и слабостями? Верны ли эти представления?

2. Имеет ли конкурент сильные исторические или психологические привязанности к определенным продуктам или определенной политике осуществления функций, например, подходам к дизайну, качеству продукции, размещению производства, организации распределения и сбыта и пр., которых он будет строго придерживаться?

3. Имеются ли культурные, региональные или национальные различия, способные оказать влияние на восприятие конкурентом и придание значимости событиям? Лишь один из множества примеров: западногерманские фирмы нередко в сильной степени ориентированы на качество продукта и производства в ущерб вниманию к удельным затратам и маркетингу.

4. Имеются ли организационные ценности или принципы, институционально строго оформленные и способные оказать влияние на восприятие событий? Сохранились ли в действии какие-либо направления и принципы, заложенные основателем фирмы, убежденным в их необходимости?

5. Каково мнение конкурента относительно будущего спроса на продукцию и значимость отраслевых тенденций? Воздержится ли он от расширения мощностей при необоснованной неопределенности спроса или предпочтет создать чрезмерные мощности по противоположной причине? Будет ли он ошибаться в оценке значимости тех или иных тенденций? Например, считает ли он, что степень концентрации в отрасли повышается, когда на это нет четких указаний? Все это — краеугольные камни, вокруг которых может строиться стратегия.

6. Что думает конкурент о целях и возможностях своих конкурентов? Может ли он переоценить или недооценить кого-либо из них?

7. Верит ли конкурент в «традиционную мудрость» отрасли или исторический прагматизм и общность подходов, устаревшие в новых рыночных условиях? Выявление ситуаций, в которых традиционная мудрость не годится или может быть заменена другой, дает преимущество в своевременности и эффективности конкурентных действий.

8. На представления конкурента может влиять его текущая стратегия, также способная их и отражать. Конкурент может видеть новые явления, происходящие в отрасли, сквозь призму прошлых и нынешних обстоятельств, и это может явиться причиной необъективности.

Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

— Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?

— Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?

— Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?

— Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?

— Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?

— Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?

— Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

Обычно к ним относят:

— размеры рынка;

— области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);

— скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;

— число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;

— число покупателей и их относительные размеры;

— превалирование передней или задней интеграции;

— легкость входа и выхода;

— степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;

— уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;

— влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;

— является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;

— наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;

— требования к капиталу;

— прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить «портрет» отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл. 1. приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 1.

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наинизшей цене
Стандартизованные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды изделий»

ГЛАВА 2.
ПРОЦЕСС СБОРА КОНКУРЕНТНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Управление организацией с точки зрения конкурентного анализа можно заключить в следующих определениях:

— «где мы находимся?»,

— цели нашей деятельности («куда мы идем?»),

— возможных путей ее достижения («как идти?»),

— критериев выбора оптимального пути,

— конечного результата («куда пришли?»),

— разницы целей и результатов для использования этой информации в дальнейших циклах управления.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

— определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,

— анализ внешней среды фирмы,

— анализ ее внутренней обстановки,

— выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,

— анализ портфеля диверсифицированной фирмы,

— проектирование ее организационной структуры,

— выбор степени интеграции и систем управления,

— управление комплексом «стратегия — структура — контроль»,

— определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,

— обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,

— совершенствование стратегии, структуры, управления.

Как и многие другие термины из области менеджмента, «стратегия» — это широко используемое понятие, которое, однако, для разных людей имеет разные значения.

Даже общепризнанные преподаватели менеджмента и руководители высшего звена с трудом могут дать четкую дефиницию этого термина и прийти к компромиссу по поводу определения термина «стратегия». Главная причина разногласий среди специалистов состоит в том, что стратегия представляет собой динамический процесс. Времена меняются, меняются технологии, рынки, а также правила, присущие конкуренции, да и сама конкуренция. Следовательно, с течением времени стратегия также не может оставаться неизменной.

Тем не менее, некоторые основные тенденции, характерные для стратегии, выдерживают проверку временем. Выигрывающие в битве за жизнеспособность стратегии должны быть основаны на оригинальности — непохожести на стратегии конкурентов по тем признакам, за которые их ценят потребители. Например, Майкл Портер (1996) высказал мнение, что компания может обогнать по производственным показателям конкурентов только в тех случаях, если она может предоставить потребителям различия в ценностях, которым можно оставаться верным с течением времени. Идея этих различий была определена экономистами как средняя возможность, а в терминах стратегии отличительная возможность, — те ресурсы и возможности, находящиеся в собственности организации, которые не соответствуют ресурсам и возможностям конкурентов и объясняют природу экономических ценностей, вырабатываемых фирмой, — десятилетиями привлекала внимание старших руководителей.

Конкурентное преимущество — это отличительный способ позиционирования организации на рынке с целью получения какого-либо преимущества перед ко-курентами. Это преимущество определяется способностью организации достигать и поддерживать стабильные уровни доходности, выше среднеотраслевых. Организации, выявляющие возможности для создания условий неравновесия, могут правомерно позволить фирме требовать экономическую ренту, не соответствующую условиям совершенной конкуренции, а затем поддерживать и защищать установленные условия так долго, как это возможно. Жизнеспособность конкурентного преимущества относится к способности организации поддерживать экономическую ценность, появившуюся благодаря отличительной компетенции организации, от копирования или создания заменителя конкурентами.

Процесс, который, в первую очередь, ассоциируется с оказанием помощи организации в овладении конкурентным преимуществом, называется стратегическим планированием. (Рис. 2)

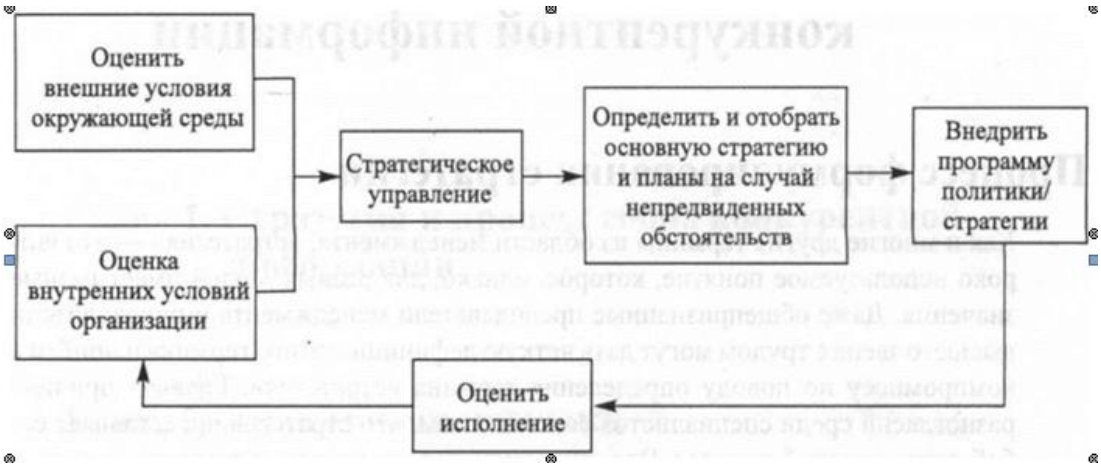


Рис. 2. Процесс стратегического планирования

Процесс стратегического планирования — это организованные и тщательно продуманные усилия, направленные спецификацию стратегии организации и оценку ответственности за ее выполнение.

Стратегическое планирование также является частью более масштабного процесса, который характеризует получение власти.

Стратегический менеджмент — это способ ведения дел организации, особая задача которого состоит в развитии ценностей, управленческих способностей, организационных обязанностей и административных систем, которые связывают процессы принятия стратегических и операционных решений на всех иерархических уровнях и по всем линиям власти. Иллюстрация этой концепции представлена на рис.3.

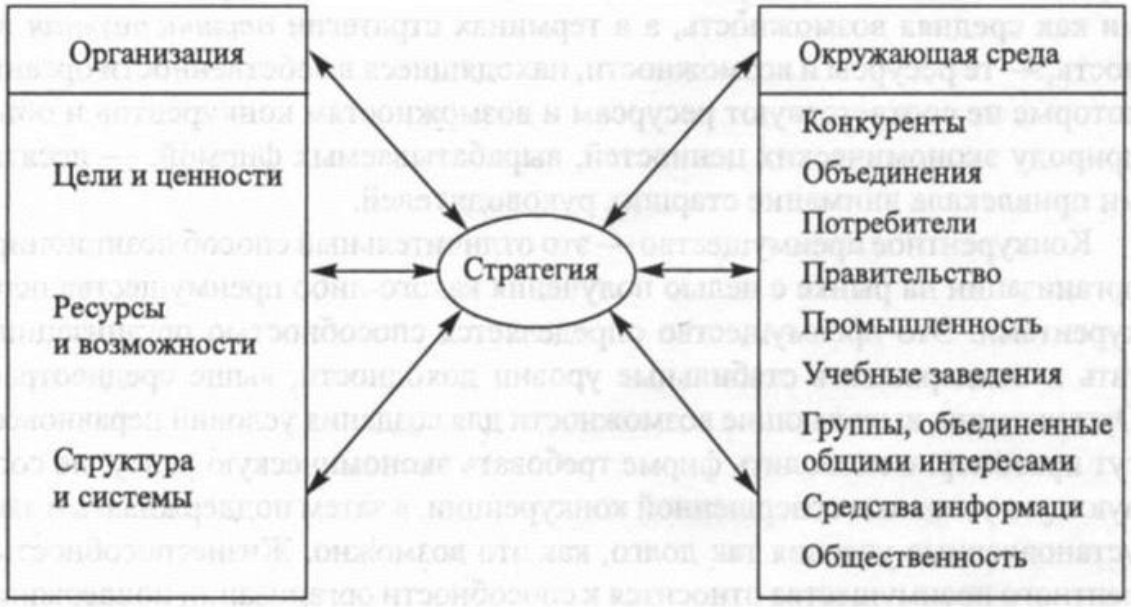


Рис. 3. Основа для стратегического решения

Данные схемы, соответствующие первому этапу процесса стратегического планирования, говорят о том, что любой из указанных элементов может дать начало стратегии или развить ее. Каждый элемент оказывает влияние на другой элемент. Каждый элемент по-своему важен, но стратегия становится более четкой при взаимодействии (также это называется «соответствие» или «сочетание») всех элементов в пространстве и во времени. Предположительно, основы стратегического менеджмента помогают лицам, принимающим решения, понять те элементы, которые должны «сочетаться» вместе, чтобы принимать эффективные стратегические решения.

Стратегические решения связаны с:

1. Масштабом деятельности организации: где (география, рынки товаров/услуг, цепочка ценностей и т. п.) мы собираемся работать?

2. Соответствием деятельности организации условиям ее окружающей среды: это обычно связано с идеей «сочетания» этих факторов.

3. Соответствием деятельности организации ее ресурсным возможностям: это означает деятельность по имеющимся средствам организации.

4. Условиями для изменений в организации: условия должны быть комплексными

по своей природе.

5. Размещением и перераспределением важнейших ресурсов организации: это означает оптимизацию ресурсов.

6. Ценностями, ожиданиями и целями, влияющими на стратегию: лица, принимающие решения.

7. Направлением, в котором будет в дальнейшем двигаться организация: через 10 лет или даже несколько десятилетий.

Поиск средств для достижения этого сочетания или соответствия между организацией и ее (деловой или конкурентной) окружающей средой — это важная задача специалиста в области стратегического и конкурентного анализа. Аналитик будет всегда пытаться понять, как позиционировать организацию, чтобы добиться оптимального соответствия. Создание такого понимания лежит в основе процесса сбора конкурентной информации: конкурентная информация должна помочь организации принять более эффективные стратегические решения. Стратегические решения гораздо более редки, имеют большее приложение к текущей конкурентоспособности фирмы, оказывают влияние на последующие решения, а также эти решения гораздо сложнее поменять, чем решения операционного или тактического характера.

В то время как стратегия и планирование могут подсказать организации, в каком направлении следует двигаться и где этот путь должен закончиться, сведения о соперниках выявляют и предупреждают о возможности шторма на горизонте и позволяют пилоту продумать лучшие воздушные пути и получить от этого выгоду. Принятие правильных решений зависит от качества доступной информации. Сведения о соперниках часто являются гранью, отделяющей процветание фирмы от ее краха.

Получение конкурентной информации (CI — competitive intelligence) часто рассматривается как относительно новая дисциплина, появившаяся приблизительно в 1980-е годы. Она выросла из исследований в области экономики, маркетинга, военной теории и стратегического менеджмента и продолжает эволюционировать из этих основных источников в отдельную функцию, присущую организациям. Конкурентная информация имеет достаточное концептуальное развитие, а также практическую, историческую и эмпирическую поддержку, чтобы стать отдельным направлением науки. Несмотря на то, что еще остаются некоторые сомнения по поводу того, действительно ли конкурентная информация достигла статуса специальности, как, например, бухгалтерский учет, она продолжает развиваться в этом направлении.

Информация о конкурентах может быть определена как продукт, добавленный к ценностям, получившийся в результате сбора, оценки, анализа, интегрирования и интерпретации всех доступных данных, отвечающий одному или более аспектам потребностей главных руководителей и мгновенно или потенциально важный для принятия решений. Определение конкурентной информации служит трем значительным целям:

- Оно отделяет конкурентную информацию от обычной информации (неоцененного материала).

- Оно подчеркивает динамическую, циклическую природу конкурентной информации.

- Оно выдвигает на передний план взаимодействие старших менеджеров с сотрудниками отдела конкурентной информации.

Конкурентная информация необходима для сокращения неопределенности и риска в области принятия решений. Часто варианты, приемлемые для организции, будут зависеть от того, насколько быстро можно выявить проблемы. В свою очередь, выбор наиболее подходящего варианта зависит от знания вероятных последствий. Как только выбран курс действия, необходимым становится знать, что может произойти, если внести изменения или дополнения к принятому решению.

Рис. 4. Цикл сбора и анализа информации

Конкурентная информация охватывает потенциальные эффекты (например, угрозы и возможности), созданные всеми внешними элементами деловой окружающей среды, которые оказывают влияние на текущую конкурентоспособность и конкурентоспособность организации в будущем. Это — систематический процесс или цикл (см. рис.3) сбора и анализа информации о деятельности конкурентов, их деловой окружающей среде и бизнес-тенденциях, вплоть до организационных целей. Таким образом, конкурентная информация — это этически и юридически многоэтапный процесс, который может сделать организацию главным игроком или удалить из игры.

Движущая цель проведения конкурентного анализа заключается в лучшем понимании работы конкурентов для принятия решений и разработки такой стратегии, которая предоставляет конкурентное преимущество, которое, в свою очередь, позволяет достичь особых результатов по сравнению с конкурентами. Выводы проведенного анализа должны быть действенными, то есть ориентированы на будущее, должны помогать принимающим решения специалистам разрабатывать лучшие конкурентные стратегии, обеспечивать лучшее понимание, чем понимание конкурентов, и выявлять уже имеющихся и будущих конкурентов, их планы и стратегии. Особое назначение анализа состоит в достижении лучших деловых результатов. За последние годы извлечение этих результатов из конкурентного анализа стало еще более важным

признаком конкурентоспособности по следующим значимым причинам:

Во-первых, глобализация повысила абсолютный уровень конкуренции, присутствующей на большинстве рынков. В прошлом конкурент мог обладать конкурентными преимуществами, находясь в нужное время в нужном месте. Географические, физические и социополитические барьеры служили естественной преградой для конкурентов на многих рынках. Большинство этих барьеров рушатся или уже рухнули в свете огромного прогресса в области связи, торговой политики, технологии и транспорта. Новые конкуренты быстро появляются там и тогда, когда эти рыночные барьеры устранены.

Сегодняшний глобальный конкурентный климат развивается быстрее, чем любой другой, известный истории. Компании постоянно вынуждены изменять позиционирование, чтобы оставаться впереди или создавать основу для конкуренции. Сейчас компании должны иметь в распоряжении лучшие инструменты стратегического и конкурентного анализа. Назначение «Стратегического и конкурентного анализа» состоит в том, чтобы помочь аналитикам, стратегам, менеджерам и специалистам, принимающим решения, эффективно понимать условия внешней среды и условия своих организаций в постоянном развитии, играя в них динамичную роль. Это основная задача, лежащая в основе процесса управления стратегическим и конкурентным анализом.

В области конкурентного и бизнес-анализа очень важно иметь четкое представление о цели или масштабе прилагаемых усилий. В нашем понимании аналитического масштаба мы бы предположили, что шесть нижеследующих категорий представляют собой направления большей части аналитических усилий.

1. Масштаб решения. Это уровень организации, на котором анализ направлен на воздействие. Управленческие решения различаются в зависимости от того, на каком уровне они принимаются, кто их принимает, насколько долгосрочны эффекты, как часто принимается данное решение, и как данные решения структурируются. Масштаб решения часто классифицируется как стратегический, тактический или операционный.

А. Анализ стратегических решений направлен на воздействие на решения, редко вырабатываемые в течение жизни организации, имеющие значительное влияние на размещение ресурсов, устанавливающие прецеденты или тон для принятия решений ниже по организационной лестнице и потенциально имеющие материальный эффект на конкурентоспособность организации на ее месте на рынке. Они принимаются высшим руководством и включают в себя установление долгосрочных организационных целей и задач. Стратегические решения воздействуют на направление работы организации и помогают определить, на каких рынках следует конкурировать. Вследствие долгосрочных воздействий решения этого типа принимаются нечасто. Стратегические решения обычно не структурированы.

Б. Анализ тактических решений проводится для поддержания решений, менее широко распространенных, чем стратегические. Они включают в себя формулирование и внедрение организационных стратегий. Стратегические решения имеют более продолжительное воздействие на организацию, чем операционные решения. Тактические решения обычно принимаются менеджерами среднего звена. Они часто материально влияют на одну из функций (например, маркетинг, бухгалтерский учет,

управление персоналом и т. п.), структурную единицу или товар, что противопоставлено организации в целом. Тактические решения обычно имеют более слабое воздействие на ресурсы, нежели стратегические, обычно полуструктурированы, и процедура принятия решения данного типа не является четко определенной.

В. Анализ операционных решений проводится для поддержания ежедневных решений, необходимых для функционирования организации. Эти решения воздействуют на организацию в течение коротких периодов времени, возможно, в течение нескольких дней или недель. Решения этого типа обычно принимаются менеджерами низшего звена. Операционные решения отличаются от стратегических и тактических тем, что они принимаются часто. Обычно операционные решения высоко структурированы, а для облегчения процесса их принятия существуют четко установленные процедуры и математические формулы.

2. Географический масштаб. В то время как в прошлом основное направление анализа обычно было связано с национальными границами или границами между штатами (например, рынок химикатов США), сегодняшние организации все чаще конкурируют в глобальных условиях. Современный стратегический и конкурентный анализ требует от аналитика рассмотрения различных форм географической конкуренции и организации, включая национальный, многонациональный и глобальный форматы. Многофакторная конкуренция, в которой компания, трудоустроившая разнообразную рабочую силу, могла бы конкурировать с другой компанией через ряд различных секторов рынка, становится все более распространенной. Это может означать тот факт, что аналитику необходимо принять во внимание то, как бизнес-организация должна подготовиться к молниеносной конкуренции с дюжинами других компаний. Компании конкурируют на множественных рынках и часто во многих странах, в каждой из которых существуют свои правила конкуренции, потребители и стратегические условия. Если фирма работает на рынках 15 различных стран, может быть 15 отдельных наборов конкурентных условий и правил, которых ей необходимо придерживаться.

3. Секторы окружающей среды. Несмотря на то, что мы специально выделили главу для анализа общей окружающей среды (STEEP-анализ) (см. главу 17), Монтгомери и Вайнберг полагают, что системы конкурентной информации должны идеально фокусировать свое внимание на следующих шести секторах окружающей среды: а) конкуретный — аналитик должен оценить и текущих, и потенциальных конкурентов, б) технологический — аналитик должен рассмотреть текущие и появляющиеся технологии, инновации по товару и процессу, основные условия научных исследований и опытных разработок, в) покупательский — необходимо включить текущих клиентов фирмы, клиентов ее конкурентов (также известных как лица, не являющиеся клиентами данной фирмы) и потенциальных клиентов (то есть тех, кто на данный момент не покупает товары и услуги ни у данной фирмы, ни у ее конкурента, но кто может сделать это в будущем), г) экономический — аналитику необходимо оценить такие факторы, как ВВП/ВНП, инфляцию, денежный рынок и ставки процента наряду с ценами на вводимые производственные ресурсы, фискально-денежной политикой и неустойчивостью курса обмена валют, д) политический и регулятивный — учреждения и посредники, устанавливающие «правила конкурентной игры», и е) социальный — аналитик должен оценить демографическое состояние, распределение богатства, отношения и другие культурные характеристики, обостряющие условия, в

которых происходит конкуренция.

4. Временной. Основное внимание анализа должно сосредотачиваться в оценке того, как цепь действий и событий эволюционирует с течением времени. В особенности, аналитик должен попытаться определить, были ли события прошлого и настоящего связаны и какие переменные значения сохранили позитивные связи. Аналитику также может потребоваться оценить, в какой степени переменные значения и ситуации прошлого и настоящего возможно перейдут в будущее.

5. Позиция принимающего решение. Информационные аналитики всегда должны концентрировать свое внимание на критических информационных потребностях внутренних клиентов или покупателей, для которых они разрабатывают анализ. Скорее всего, эти индивиды остаются в стороне от остальных групп, у которых различные потребности в результатах, предлагаемых аналитиками: старшие или главные менеджеры, которые делают львиную долю стратегических выборов для фирмы с течением времени; менеджеры среднего звена, главы функциональных областей (например, маркетинг, бухгалтерский учет, управление персоналом, и т. д.), наставники и принимающие решения — передовики. Система FAROUT, которую мы описываем в данной книге, может помочь принимающему решение в обдумывании того, каким образом выбранная методология анализа может лучшим способом удовлетворить различающиеся потребности в результатах анализа всех специалистов, принимающих решения.

6. Масштаб технологии товара. Аналитику требуется рассмотреть вопрос, какие критические действия вовлечены в процесс передачи товаров и услуг покупателю. Это может включать в себя такие концепции, как спрос, предложение и цепь издержек, а также технологическая основа процесса, товара или услуги посредством новой или появляющейся технологической возможности.

ГЛАВА 3.
ХАРАКТЕРИСТИКА ДАННЫХ ДЛЯ АНАЛИЗА

Как процесс, анализ зависит от использования «сырых» (необработанных) данных. Несмотря на это, не просто любые данные могут привести к эффективному анализу. Ряд данных, собранных с целью ответа на требования пользователя, должен оцениваться по нескольким критериям до того, как можно будет делать обнадеживающие выводы. Ключевой критерий — это точность. Понимание точности означает осознание того, что далеко не все данные имеют одинаковое качество. Некоторые данные могут быть превосходными, некоторые — средними, некоторые могут быть плохими, а некоторые могли бы даже ввести в заблуждение. Источники данных должны быть идентифицированы и проверены с целью уточнения того, действительно ли вводимые данные точны и надежны. При прочих равных условиях аналитик предпочитает получать точную информацию из надежных источников. Хорошо известная фраза «что посеешь, то и пожнешь» как раз применима к источникам данных.

У источников часто существуют разные причины предложения данных, и сбор данных может использоваться для многих целей. Знание источника индивидуальных или групповых данных важно в установлении оптимального соотношения этих данных для анализа. Например, многие ряды данных поступают из других источников и могли бы быть неточными, если в оригинальном ряде данных была допущена ошибка. Кроме того, большая часть данных, вырабатываемых группой спустя время, может заставить возвратиться на исходную позицию, если методы одного человека были неправильными с самого начала.

Некоторые источники данных могут пользоваться плохой репутацией из-за создания искажений рядов данных. Например, адвокатские группы, имеющие политические программы, часто искажают данные, которые они предлагают лицам, проводящим политику по поддержанию своей позиции. Конкуренты в бизнесе посредством дезинформации, нелегальной фальсификации или ложных доказательств могут также целенаправленно попытаться подать противоречивые или ложные сигналы в качестве средств, применяемых для того, чтобы сбить с толку своих конкурентов. Дезинформация — это неполные или неточные данные, созданные с целью введения в заблуждение других. Фальсификация включает в себя распространение искаженной или ложной информации с намерением ввести в заблуждение или использовать в своих интересах. Ложные доказательства имеют место в том случае, когда появляется второй источник информации, но на самом деле не подтверждает данные, первоначально появившиеся из определенного источника Надежность — это другой важный критерий оценки вводимых данных. Как и в процессе оценки точности, аналитик должен установить первоисточник данных с целью оценки надежности.

При проведении самого анализа очень важно тщательно изучить вводимые данные и результаты. Один из способов это сделать — следовать анаграмме "AID":

Аномалии. Данные, которые не кажутся достаточно хорошо совпадающими с другими или абсолютно правильными, обычно настораживают и требуют дальнейшей

проверки. Аномальные данные часто выявляют проблемы, связанные с предположениями кого-либо, или выявляют то, что имеет место неожиданный феномен. Эти данные часто являются наиболее мощными проблемами контроля аналитика.

Индикаторы. Всегда очень важно изучить наиболее конкретные и особенные проявления (в отличие от вторичных и непрямых проявлений) рассматриваемого феномена. Например, если вы анализируете высокотехнологичный бизнес, будет особенно важно знать, изменил ли конкурент свою политику в отношении формулы, подчеркивающей то, какую долю валовых прибылей он направляет на основные научные исследования, на текучесть главных высококвалифицированных специалистов, разрабатывал ли он патенты на отдельные процессы или товары, или он недавно создал или продал научно-исследовательские средства.

Дезагрегирование. Часто бывает сложно найти вошедшую в поговорку иглу в стоге сена конкурента. Иногда, как и в случае поисков только иглы, полезно шагнуть назад и посмотреть на сам стог. Обзор стога может позволить аналитику последовательно отбросить все те данные, которые ассоциируются с теми данными, в которых аналитик не заинтересован. То, что остается после процесса отбрасывания, может предоставить основные принципы того, какая информация на самом деле требуется. Например, если вы не можете определить, что конкурент тратит на новые информационные системы управления, вы можете изучить его общую финансовую картину, а затем устранить все расходы на все, кроме информационных систем управления. То, что осталось, должно установить границы его расходов на информационные системы управления.

Эффективный анализ основывается на эффективном сборе данных и наоборот. Когда данные неполные или их не хватает, что практически всегда является проблемой, аналитик должен опираться на один из основных пяти нижеследующих типов решения проблем:

1. Аналогия. Имеет место, когда аналитик руководствуется доказательствами, полученными из аналогичных случаев. Этот подход — один из тех, которые в особенности демонстрируют «искусство» анализа в отличие от его «дисциплинарных аспектов». Он является наиболее пригодным, когда числа и формулы, полученные в результате интерполирования, не дают недостающих данных.

2. Дедукция. Эта наиболее простая форма анализа предполагает способность выявлять схемы из достаточно полного ряда данных (то есть из общего частное). Аналитик должен сделать выводы, несмотря на отсутствие некоторых фактов или информационных элементов. Чем меньше отношение доступных данных к недостающим, тем меньше вероятность того, что выводы будут достоверными. Дедукция особенно полезна при прогнозировании методов.

3. Экстраполяция. Аналогично интерполяции, экстраполяция — это процесс прогнозирования, в ходе которого данные объединяются в серии. Одна особенно популярная форма экстраполяционного анализа известна как экстраполяция тенденций, при которой аналитик определяет и проецирует исторические тенденции на будущее. Экстраполяция часто используется в демографических исследованиях и исследованиях в области сельского хозяйства (например, уровни несчастных случаев, уровни рождаемости и тенденции смертности). Тем не менее, она уязвима по

отношению к таким событиям, как «нарушение системы».

4. Индукция. Это способность выявлять схемы из ограниченного ряда данных (то есть, общие выводы, сделанные на основе частных примеров). Это процесс выявления причинно-следственных связей, посредством которого мы проходим от восприятия определенного феномена, как, например, события или вещи, к знанию более общих истоков.

5. Интерполяция. Способ нахождения недостающего звена в ряду данных, интерполяция имеет место тогда, когда данные распределены серийно. Это аналогично нахождению недостающей буквы в головоломке кроссворда. Применение простой конкурентной информации по этой дисциплине имеетместо, когда аналитик дезагрегирует финансовые данные из всех данных с целью выяснения уровня финансового исполнения конкретной структурной единицы (компании).

Не существует единственного лучшего способа проведения конкурентного анализа. Авторы разделили свою долю с теми, кто хотел испить из мифического «источника анализа». Мифического источника, более известного как документация анализа или конкурентная документация, не существует, и мы сильно сомневаемся в том, что он когда-либо будет существовать. Несмотря на это, мы продолжаем верить в то, что возможно усовершенствовать свой опыт по некоторым задачам, как, например, знание следующего: как отбирать и сортировать данные и вводимую информацию (то есть, «необходимость знать» от установок «хорошо бы знать» или «кто заботится о том, чтобы знать»), какой аналитический метод применить при определенной потребности, и что необходимо понять для эффективного информирования организационных действий и решений.

Существуют несколько «умений», которые должен проявить аналитик. Один из лучших кратких обзоров этих умений исходит из Общества специалистов по конкурентной информации (Society of Competitive Intelligence Professionals), предлагающего следующее:

- Установить взаимосвязь между сбором данных и этапами анализа.
- Работать творчески.
- Применять как дедуктивное, так и индуктивное обоснование.
- Использовать альтернативное мышление.
- Понимать основные аналитические модели.

Представить увлекательные и привлекательные модели для выявления новаторского характера анализа, а не сухой, научный подход

- Знать, когда и зачем использовать различные инструменты анализа.
- Учесть неизбежное существование противоречий и «слепых» зон.
- Знать, когда прекратить анализ, чтобы избежать «паралича анализа».

Несмотря на существование широкого спектра аналитических методов, которые мы

описываем в данной книге, некоторые организации все же могут применять неудачные стратегии, если их процессы принятия решений уязвимы любому из следующих распространенных индивидуальных мыслительных предубеждений: усиление вовлечения ресурсов, групповое мышление, иллюзия контроля, предубеждение априорной гипотезы, аргументирование по аналогии и подражание образцу.

Усиление вовлечения ресурсов имеет место, когда отдельные лица вкладывают в проект все больше и больше ресурсов даже тогда, когда налицо доказательство того, что они терпят фиаско. Рациональность в таких случаях часто побеждается чувствами личной ответственности, неспособностью признать свою ошибку или неспособностью признать изменения в предположениях, поддерживавших исходное решение.

Групповое мышление. Имеет место, когда группа специалистов, принимающих решение (например, команда старшего руководства), начинает дело с плохо определенного курса действий без тщательного обсуждения основополагающих предположений по поводу решения. Групповое мышление часто основывается скорее на эмоциональной, нежели на объективной, оценке соответствующего курса действия и в основном превалирует в организациях с сильным лидерством и культурой. Это предубеждение объясняет, почему так много организаций принимают неудачные решения, несмотря на тот факт, что располагают сложными системами конкурентной информации.

Иллюзия контроля. Это тенденция человека переоцебнивать свою способность контролировать события. Например, кто-либо, у кого номер серии лотерейного билета совпадает с выигрывающими числами, может подумать, что он лучший «выбирающий», чем он есть на самом деле. Это часто является результатом чрезмерной уверенности в себе, и старшие руководители доказали, что особенно подвержены этому предубеждению.

Предубеждение априорной гипотезы. Те, кто беззаветно верит во взаимосвязь между переменными, проявляют тенденцию принимать решения на основании этих убеждений, даже если им предлагают аналитическое доказательство, опровергающее их мнение. В дополнение к этому, эти люди часто ищут и используют данные только тогда, когда они подтверждают их убеждения, и игнорируют данные, опровергающие эти убеждения. С точки зрения стратегии, это может происходить, когда у главного руководителя существует твердая вера в то, что существующая стратегия организации имеет смысл, и он продолжает неотступно ей следовать, несмотря на доказательство, свидетельствующее о том, что данная стратегия не подходит.

Аргументирование по аналогии. Имеет место, когда некоторые люди используют простые аналогии для решения сложных проблем. Чрезмерное упрощение сложных проблем опасно и может привести к принятию организацией плохих решений. Это — одно из основных предостережений, которые мы делаем в отношении применения методов, содержащихся в данной книге.

Подражание образцу. Это предубеждение, нарушающее статистический закон больших чисел. Здесь люди часто проявляют тенденцию делать обобщения небольших примеров (как, например, их опыт) для объяснения более крупного феномена или совокупности.

В свете анализа эти предубеждения обычно проявляются в четырех формах:

1. Неоднозначность — сложность, с которой сталкивается аналитик при работе с дублирующимися данными, которые затрудняют определение. Это может случиться, когда кто-либо пытается предположить о причинах или мотиваторах новой рекламной программы иностранного конкурента. Движимо ли это долгосрочной стратегией увеличения объема продаж? Является ли это тактическим ответом на сократившиеся продажи? Могло ли это быть попыткой предупредить конкурентов, что компания готова бороться против их пропагандистских налетов?

2. Контекстная оценка. Определенный объект или событие воспринимается по-разному, когда рассматривается на разных основах. Например, подумайте о том, как аналитик мог бы разными способами отреагировать на сценарий рекламной компании, описанный в пункте «Неоднозначность», если бы она знала, что она проводится производителем автомобилей Lexus или Kia.

3. Достоверность параметров. Параметры предлагают аналитику отправные точки и часто служат в качестве хорошей стартовой основы, с которой будет производиться анализ. Эти параметры будут тесно ассоциироваться с их субъективными и личными ценностями, отношением, мнениями и прошлым опытом. Это поднимает вопрос о том, что аналитик должен адаптировать особый подход к анализу и выработке альтернатив, будучи четким с самого начала в отношении назначения анализа, в котором будут иметь место сбор данных и анализ.

4. Тайное знание. Это сложность, с которой часто сталкиваются люди при объяснении объективности интуитивной стороны своих мнений или рекомендаций. Хороший способ это понять состоит в размышлении о том, как бы вы объяснили вашей пятилетней дочке, как следует кататься на только что подаренном ей велосипеде, как вы сами это знаете. Это часто оказывает негативное влияние на объективность или работу в команде.

Существование предубеждений сознания и группового мышления поднимает вопросы о том, как следует преподнести особую информацию для выработки организационных решений, чтобы они были реалистичными и основанными на лучших введенных данных и анализе. Для изучения использования официального анализа необходимо понимать ряд мотивов, ему предшествующих. Марч и Фельдман отмечают, что люди в организациях часто проявляют тенденцию собирать больше информации, чем на самом деле строго необходимо для принятия решения, частично для того, чтобы влиять на других, и частично для того, чтобы казаться рациональными. Другими словами, анализ часто используется не только для принятия объективного решения, но и ради политических целей.

ГЛАВА 4.
ОЦЕНКА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК КОНКУРЕНТОВ

Конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит увеличить до максимума его потенциал, что отличит его от конкурентов. Отсюда следует, что центральным аспектом формулирования стратегии является всесторонний анализ конкурента. Задача такого анализа состоит в получении характеристики каждого конкурента с точки зрения изменений стратегии, которые он может предпринять, и его вероятных успехов, его возможных ответных шагов на любые стратегические действия других фирм и любые изменения, возникающие в отрасли и за ее пределами. Тщательный анализ конкурента необходим для получения ответов на следующие вопросы. Кого мы должны выбрать в качестве объекта для борьбы в отрасли и какова должна быть последовательность действий?

Каково значение стратегического действия данного конкурента и насколько серьезно нам следует его воспринимать? Чего следует избегать, чтобы не вызвать эмоциональной и резкой реакции конкурента?

Несмотря на явную потребность в тщательном анализе конкурента при формулировании стратегии, такой анализ далеко не всегда проводится достаточно четко и всеохватывающе.

Процесс оценки индивидуальных характеристик конкурентов состоит из девяти этапов:

1. Определить, кто является вашими конкурентами.

2. Установить, кто может быть вашими потенциальными конкурентами.

3. Решить, какая информация требуется по этим соперникам.

4. Создать возможность проведения конкурентного анализа с целью сохранения этой информации.

5. Провести стратегический анализ собранной информации.

6. Представить информацию в доступном формате.

7. Убедиться, что специалисты, принимающие правильное решение, своевременно получают верную информацию.

8. Разработать стратегию, основанную на анализе.

9. Постоянно наблюдать за конкурентами и изучать среду на предмет появления потенциальных соперников.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

Этапы 1 и 2: определить, кто является вашими конкурентами, и кто может быть вашими потенциальными конкурентами.

Первые два этапа очень тесно связаны. Определение текущих конкурентов обычно является совершенно очевидным по поверхностным наблюдениям. Типичный критерий включает в себя фирмы, которые обслуживают одну и ту же базу покупателей. Тем не менее, более глубокий анализ этого отличительного признака, вероятно, станет затуманенным. Какова в действительности покупательская база? Является ли она базой покупателей одного товара или одной и той же категории товара? Бесспорно, все фирмы в перспективе являются конкурентами, так как они все стараются привлечь тот же дискреционный доход. Несмотря на то, что последнее выражение является крайним, оно умаляет значимость создания большого ажиотажа для эффективного включения потенциальных конкурентов на радарный экран фирмы в начале анализа. При отраслевой миграции и изменении стоимостных цепочек, что является распространенным явлением в наши дни, важно укрепить это критическое предположение с целью предохранения анализа от слишком узкой направленности.

Для определения конкурентов существуют два очень понятных способа. Традиционный метод выбрал перспективу ориентирования на предложения, сконцентрированную на определении стратегических групп. Стратегические группы тесно связаны с фирмами, которые обычно характеризуются относительно простыми стратегиями, занимают аналогичные звенья в стоимостной цепочке отрасли и разделяют похожие ресурсные возможности. Так, этот метод более адаптирован к выявлению текущих конкурентов в стратегических группах и отраслях. Действительно, стратегические группы можно разместить на графике с двумя осями координат, с рядом отличительных характеристик по каждой. В области графика расположены традиционные конкуренты. Затем на график наносят конкурентов, занимающих ниши на рынке. В конце концов, на график наносятся потенциальные соперники, которые на данный момент работают по дополнительным параметрам отрасли, как, например, фирмы, использующие заменяющую технологию, поставщики, которые могут выбрать прямую интеграцию, и покупатели, которые могут выбрать обратную интеграцию. По крайней мере, каждый составляющий компонент стоимостной цепочки отрасли должен включаться, когда стратегическая карта завершена, начиная с текущих соперников, проявляющих наиболее интенсивную конкуренцию, переходя к потенциальным конкурентам, появляющимся на границе отрасли. Важно проявлять настолько творческий подход, насколько это возможно, так как часто потенциальные конкуренты не являются явными.

Другой метод определения рынков непосредственно обращен к тому факту, что потенциальные конкуренты редко очевидны. Обычно они скрыты, разрабатывая новые способы доставления покупательской ценности на абсолютно новых конкурентных уровнях, показывающих существующим компаниям, что вскоре они будут вытеснены. Фокусируя внимание на покупательской ценности и простом вопросе: «Каких конкурентов ваши покупатели считают главными для вас?», фирмы могут определить потенциальных конкурентов в соответствии с их условием сравнимой покупательской ценности, но на разных основах. Здесь, анализ направлен на определение потенциальных конкурентов на основе изменяющихся вкусов и предпочтений покупателей, мотиваций, широкого использования товаров и услуг или

технологических инноваций.

Этап 3: решить, какая информация требуется по этим соперникам.

Первое, что необходимо сделать на этом этапе, — обратиться к самому непосредственному пользователю конкурентной информации — специалистам фирмы, принимающим стратегические решения. Они будут находиться в лучшем положении и смогут назвать точно, какие типы конкурентной информации будут наиболее выгодными. Важно убедиться в том, что усилия по конкурентной информации в области оценки индивидуальных характеристик конкурентов ориентированы на пользователя. Для решения этой задачи усилия по сбору информации должны быть сначала ориентированы на спрос.

При условии зависимости конкурентной информации от внутреннего спроса на нее нужно проводить мероприятия по сбору этой информации в тесной связи с внешним спросом — теми конкурентными параметрами, которые воздействуют на покупательскую ценность.

Кроме главного требования, удачные идеи могут возникнуть в результате проведения различных исследований конкурентной информации и попыток проведения бенчмаркинга. Это может предложить аналитику некоторые идеи относительно потенциально полезных типов информации. Однако следует помнить, что потребности в информации будут во многом специфичными в зависимости от отрасли или даже в зависимости от фирмы и будут меняться с течением времени.

Этап 4: создать возможность проведения конкурентного анализа с целью сохранения этой информации.

Для проведения этого этапа существует несколько основных концепций. Первая — это информационный цикл в том значении как он применяется к способности обладания конкурентной информацией. Инфраструктура системы конкурентной информации должна включать в себя компетенции на основе четырех отличительных организационных навыков сбора, обработки, анализа и распространения. Вторая концепция состоит в том, что важно помнить о том факте, что в отличие от интуиции, большая часть требуемой информации уже существует в фирме. Это означает, что продавцы, сотрудники отдела по маркетингу, работники — фактически все в фирме, — вероятно, знают о ценных самородках конкурентной информации. В этих главных источниках информации видятся покупатели и поставщики, связанные с фирмой.

Этап 5: провести стратегический анализ собранной информации.

- Будущие цели. Определение будущих целей конкурентов поможет спрогнозировать их стратегии с другими конкурентами и запланированные стратегии фирмы аналитика. Для понимания того, где спрятан конкурент, важно выявить направление, намеченное по отношению к доле рынка, прибыльности и организационному исполнению, например. Что было установлено по отношению к их будущему направлению? Как они рассматривают свою работу в будущем?

- Текущая стратегия. Во-первых, определите, какой из трех общих стратегий (малых затрат, дифференциации или фокусирования) придерживается фирма. Затем анализ можно свести со стратегическими значениями каждой функциональной области деятельности конкурента. Текущая стратегия конкурента может быть выявлена на основе того, что говорит фирма, и что она делает в настоящее время. Каковы ее установленные краткосрочные цели? Начинайте с выявления различий между будущими целями и тем, что она делает в настоящее время. Есть ли синергизм и смысл или потребует ли это значительного изменения для достижения долгосрочных целей? Следуют ли краткосрочные действия в одном направлении с будущими целями? Помните, в отсутствии определенных сил для изменений можно считать, что компания продолжит конкурировать в будущем тем же способом, что и в прошлом.

- Способности. Используйте информацию, собранную на этапе 2, для проведения SWOT-анализа (сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз) каждого конкурента. Здесь задача заключается в определении того, что делает конкурент, и что он на самом деле может делать. Это относится к способностям, навыкам и средствам. Хотя конкурент может объявить о своих стратегических намерениях, они могут полностью отличаться от его текущих способностей, и это поднимает вопрос о внутреннем мышлении компании. • Предположения. Предположения конкурента о самом себе, отрасли и других конкурентах могут принести много полезной информации, касающейся каких-либо потенциальных неправильных предположений или «слепых» зон. Часто эти «слепые» зоны предоставляют конкурентные возможности. Какие предположения у конкурента по поводу своего мира, и отражаются ли они в его стратегиях, как текущей, так и будущей? Предположения могут выявляться посредством несоответствий между способностями, текущими стратегиями и будущими целями. С другой стороны, компания, обладающая всеми тремя показателями, может быть внушительным конкурентом. Несмотря на это, все компании имеют предположения о мире и о будущем, и эти предположения надо раскрыть.

Особенно важный вопрос, лежащий в основе конкурентного анализа, — это понимание того, каковы ключевые предположения команды руководства конкурентов. Это указывает на основные слабые стороны в том, как они конкурируют, и предоставляет основу того, как они видят свое место на рынке. Ответы на такие вопросы, как: «Удовлетворены ли они своим положением?», «Каковы их планы?», «Каковы их уязвимые места?», могут обеспечить необходимое стратегическое понимание конкурентов.

Все четыре анализа затем объединяются в оценку индивидуальных характеристик конкурентов. Цель этого объединения состоит в прогнозировании со значительной точностью того, как конкурент будет реагировать или отвечать на различные конкурентные давления. Во-первых, наступательная позиция конкурентов определяется для прогнозирования любых активных мер, которые могут быть ими предприняты. Во-вторых, оборонительная позиция конкурентов определяется для прогнозирования того, как соперник будет реагировать на различные конкурентные давления. При определении этого над более традиционным количественным подходом бизнес-анализа часто доминируют качественные факторы.

Этап 6: представить информацию в доступном формате.

Существует множество форматов, в которых можно проводить анализ. Наиболее эффективными являются наглядные изображения, которые противопоставлены письменным отчетам. Рис.5 показывает способы доступного форматирования схем.

• Графики сравнения. Нанесите позиции конкурентов (уровень исполнения, потенциальные возможности, ключевой фактор успеха и т. п.) по перекрестным осям высоко/низко зависимых и независимых переменных. В зависимости от практического применения уровень исполнения фирмы аналитика или отраслевые средние используются в качестве исходной точки. Графики сравнения предоставляют моментальные отображения относительного исполнения по двум конкурентным параметрам

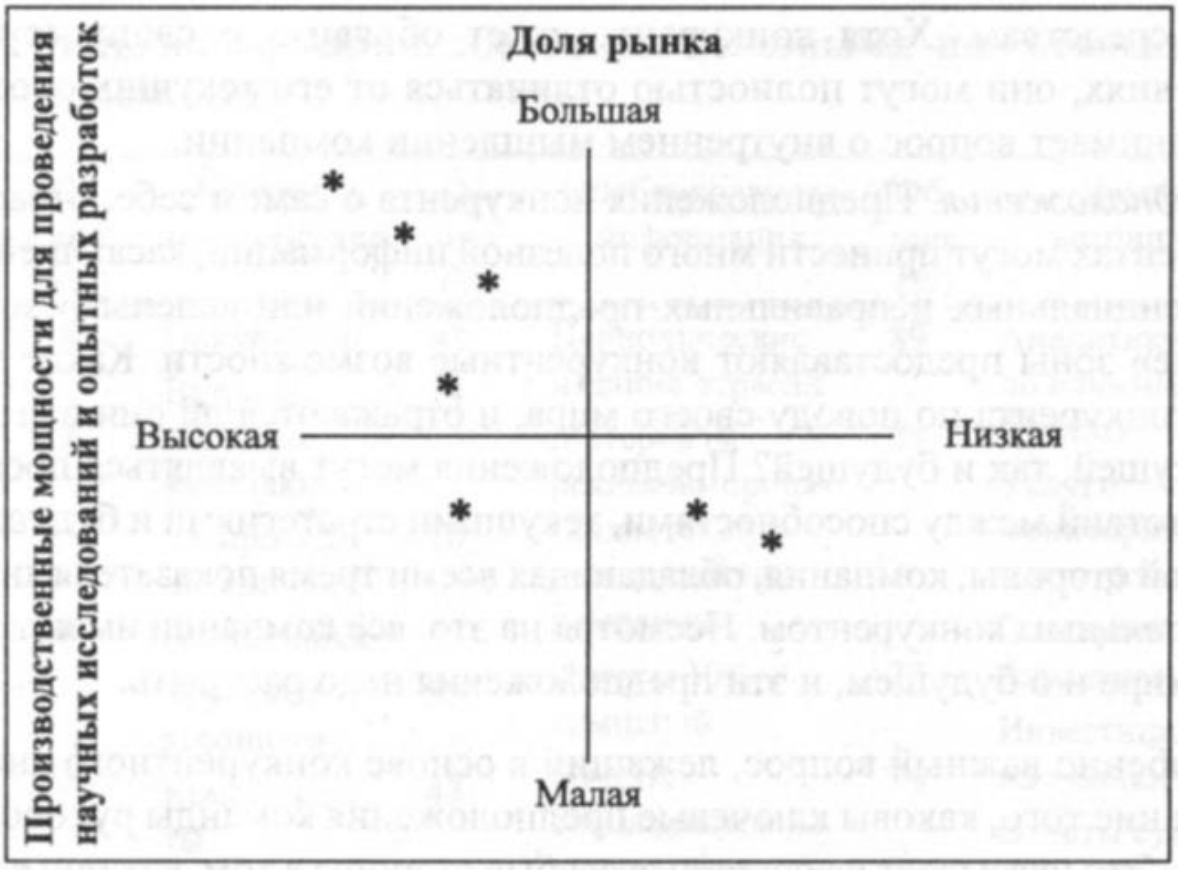


Рис. 5. Инструменты презентации. Графики сравнения

• Радиолокационные карты. Радиолокационные карты часто используются для проведения анализа оценки индивидуальных характеристик. Они состоят из основного круга с несколькими точками по окружности, представляющими отраслевые средние по соответствующим конкурентным параметрам. На эти круги накладываются геометрические фигуры — многоугольники, отображающие исполнение фирмы или конкурента в соответствии с анализом. В зависимости от лучших или худших результатов работы получающийся в результате многоугольник отразит четкое изображение соответствующего уровня исполнения. (См. рис. 6).

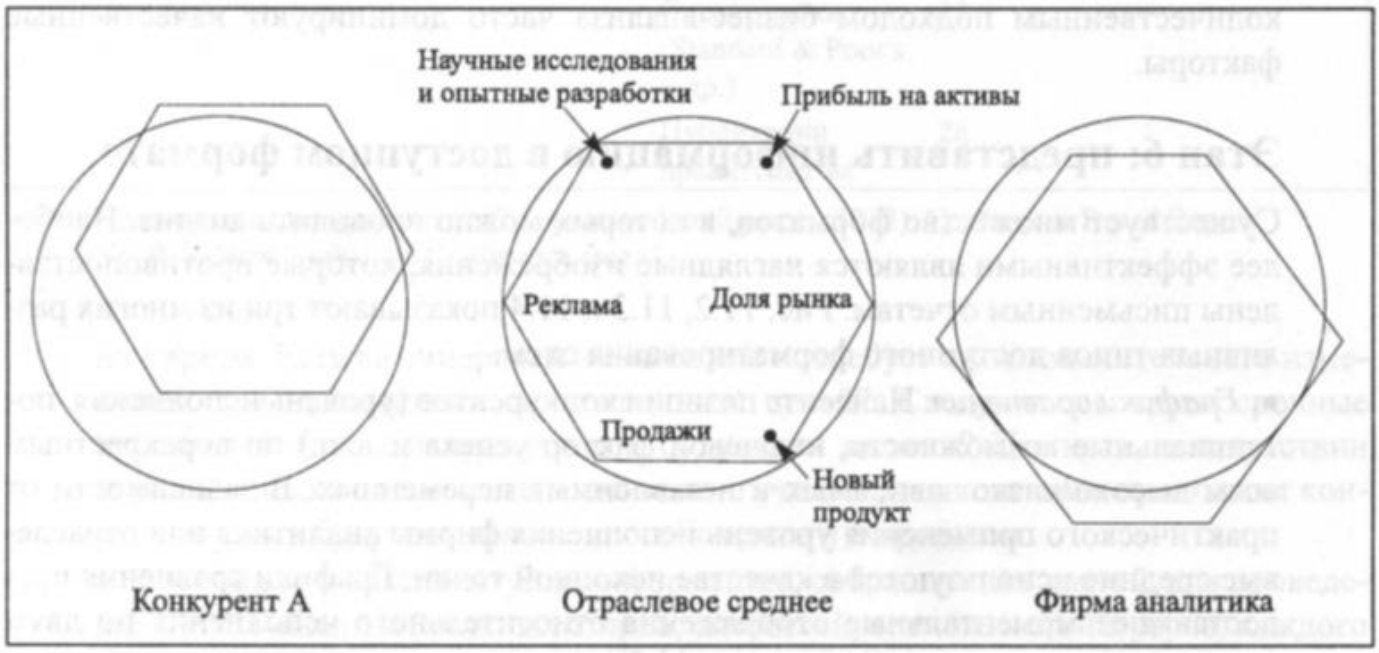


Рис. 6. Радиолокационные карты

Этап 7: убедиться, что специалисты, принимающие правильное решение, своевременно получают верную информацию.

В условиях стремительного изменения окружающей и конкурентной среды конкурентная информация имеет ценность только тогда, если она получается своевременно, соответствующим специалистом, принимающим стратегическое решение. В этом отношении, своевременность и соответствие во многом обеспечивают полную точность.

Этап 8: разработать стратегию, основанную на анализе

На данном этапе анализа оценки индивидуальных характеристик конкурентов используются для разработки стратегии по нескольким соответствующим конкурентным направлениям, как, например, определение возможных правил ведения дел в рамках той стратегической позиции, и выбор поля деятельности, то есть где, как и против кого фирма будет конкурировать, посредством разработки стратегии, которая регулирует сильные стороны фирмы, использует слабые стороны конкурентов, нейтрализует конкурентные угрозы и защищает против слабостей.

При ответе на эти вопросы знание вероятной реакции конкурентов используется для того, чтобы подорвать их способность реагировать стратегически оптимальным образом. Выбираются стратегии, которые заставят конкурентов приходить только к затратным стратегическим компромиссам, которые негативно повлияют на стратегию фирмы.

Этап 9: постоянно наблюдать за конкурентами и изучать среду на предмет появления потенциальных соперников

Аналитик всегда должен помнить о том, что конкуренты также составляют индивидуальные характеристики конкурентов и для своих фирм. Это является достаточной причиной для постоянного наблюдения за действиями конкурентов. Неустойчивые рынки, гиперконкуренция, отраслевая миграция и разрыв связей в стоимостных цепочках представляют собой повод для постоянного мониторинга нынешних и потенциальных конкурентов.

Оценка индивидуальных характеристик конкурентов — это аналитический инструмент, предоставляющий принимающим решения специалистам организации сведения об уровне образования, целях, личностных качествах и психологических характеристиках конкурентов-специалистов, принимающих решения. На основе оценки того, что личности остаются стабильными с течением времени и что люди повторяют устоявшиеся схемы, эта информация используется для предсказания будущих стратегических решений руководства конкурирующих фирм и обеспечивает уникальное понимание того, каким образом думают, действуют и управляют конкуренты.

Оценка индивидуальных характеристик конкурентов может позволить аналитикам взвесить лидерство конкурентов, стили управления и принятия решений, предположить вероятные реакции конкурентов или инициативы на рынке. Она предлагает полезные стратегии для понимания участия конкурентов в слия ниях, приобретениях и стратегических альянсах, а также помогает оценить сильные и слабые стороны множественных руководящих групп по всему спектру конкурентов.

Оценка личностных качеств долгое время оставалась главным компонентом как военной информации о сопернике, так и политической конкурентной информации. Военные стратеги успешно использовали оценку индивидуальных характеристик соперников в качестве дополнения к другим формам анализа конкурентной информации. Это означает, что эта традиционная информация обеспечивала понимание логистики соперника, его боевых способностей, инфраструктуры и т. д. По сути, она отвечала на вопрос о потенциальной возможности: «Что может предпринять наш враг?» Оценка индивидуальных характеристик или, с другой стороны, оценка противоборствующих генералов, командиров и политиков использовалась для дополнения этой ценной информации исключительно относительной фразой: «Что будет делать наш враг?». Эта стратегия также имеет аналогию в сфере бизнеса. Там, где традиционный стратегический анализ изначально был направлен на ресурсы и потенциальные возможности конкурентов, оценка индивидуальных характеристик конкурентов дополнила его, чтобы включить рассмотрение того, каким образом принимающие решения специалисты конкурентных фирм будут упорядочивать те ресурсы в применении конкурентной стратегии.

Психолог Карл Юнг был первым, кто изучал концепцию личности как ряд предпочтений или черт характера, которые движут мотивацией и поведением человека. Неотъемлемая часть его теории направлена на то, что личность человека формируется в очень раннем возрасте и остается практически неизменной в течение всей его жизни.

Одним из тех, кто разработал сравнительную основу личности, был немецкий психолог Эдуард Шпрангер. В 1928 году он выявил шесть широких классификаций личных ценностей: теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные. Спустя время были разработаны многие другие классификации

ценности, большинство которых, однако, были основаны на теоретическом изучении этой области психологии. Наиболее известной из этих систем стала система под названием Индикатор типа Майерса-Бриггса (MBTI) 1930-х гг. Эта система в основном касалась различий между людьми, которые проявляются в том, на что они предпочитают фокусировать свое внимание, в способе, с помощью которого они предпочитают принимать информацию и решения, и в следуемом ими образе жизни.

Эта система основана на предпочтениях Юнга и шестнадцати различных классификациях личности по восьми фундаментальным личностным группам, как показано на рис. 7.

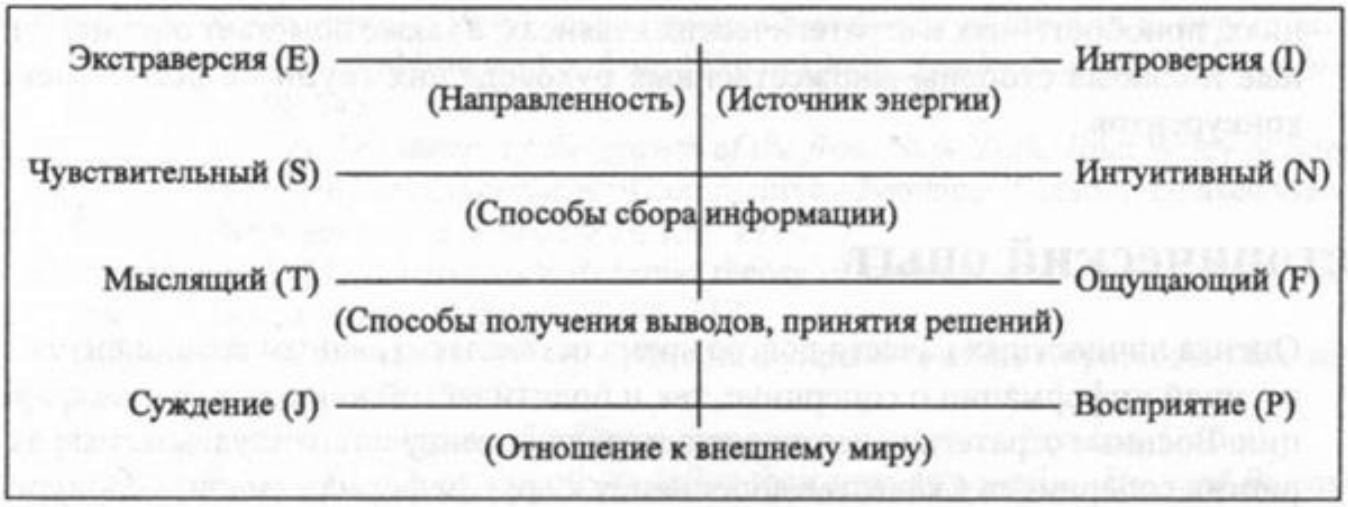


Рис. 7. Классификации личности

Каждого человека можно отнести к одной из четырех шкал или групп, и объединение этих четырех шкал обеспечивает понимание способов, посредством которых человеческие личности взаимодействуют с окружающей средой для удовлетворения своих потребностей.

Оценка личностных характеристик менеджеров заполняет этот разрыв. Она предоставляет информацию о целях и мотивациях, движущих принимающими решения конкурентами. Это непосредственно тот тип информации, который предоставляет ценные качественные выводы по поводу того, что будут делать конкуренты. Она предоставляет дополнительный подход к более традиционной количественной оценке традиционного стратегического анализа по концепции того, что может сделать конкуренция.

Знание личностей конкурентов, принимающих решения, обеспечит очень ценную конкурентную информацию. В особенности, она обращается к тому, каким образом процесс принятия решения человеком подвергается влиянию стресса. При нормальных условиях большинство людей проявляют гибкость, когда подходят к моменту принятия решения. Стратегические решения, однако, включают в себя компромиссы, которые часто предполагают неопределенность, неоднозначность и стресс. Под воздействием стресса люди подчинятся своим главным двигателям, что диктуется чертами их характера. Это отличительная особенность, которая лежит в самом центре оценке личностных характеристик и является источником богатейшей конкурентной информации, получаемой при использовании этого метода. Оценка

личностных характеристик предоставляет аналитику ключи к тому, как менеджеры-конкуренты принимают решения и, еще более важно, какие решения они склонны принимать.

Сильные стороны и преимущества

Главная выгода от проведения оценки индивидуальных характеристик для аналитических инструментов фирмы состоит в выгодной по экономическим показателям разработке более полного стратегического анализа. Информация, получаемая в результате проведения таких оценок, обеспечивает уникальное понимание конкурентной стратегии, что могут обеспечить только несколько инструментов. В результате, на основе уверенного предсказания реакции конкурента будут приняты более эффективные решения. Вместо рассмотрения фирм как безликих множеств, оценка личностных характеристик дополняет человеческое измерение конкурентам, что более тесно приближает менеджеров к конкурентной реальности. Оценка личностных характеристик предоставляет анализ, направленный на то, какую стратегию, вероятно, будут проводить конкуренты, что прекрасно дополняет диспропорциональное количество конкурентной информации фирмы касаемо того, какие стратегии конкуренты способны проводить. Оценка предлагает практикующей фирме несколько источников конкурентного преимущества, включая поддержку успешного расширения преимущественной отрасли или разработку внутренней продукции; устранение распространенной «слепой» зоны, которая часто отражается в неадекватном рассмотрении решений конкурентов, принимаемых на случай непредвиденных обстоятельств; и выявление возможностей и угроз посредством знания о том, где располагаются приоритеты конкурирующих фирм при принятии решений.

Слабые стороны и ограничения

Главная слабость оценки личностных характеристик состоит в ее потенциально неправильных предположениях. Во-первых, считается, что конкурирующие директоры-распорядители должны иметь устойчивые личности, которые остаются неизменными с течением времени. На самом деле, личности могут меняться вследствие обучения. Более того, многие руководители способны управлять своими личностями для обеспечения руководства на случай непредвиденных обстоятельств в зависимости от того, чего требует ситуация. Эта способность представляет анализу несколько разрывов. Стремительная скорость технологических изменений создает один из этих разрывов. Это условие подрывает методологию анализа оценки индивидуальных характеристик, который пытается перевести материальные наблюдения по предыдущему поведению в предсказания о будущих действиях. В условиях постоянно меняющейся внешней среды прошлое может больше не передавать информацию о будущем, если будущие конкурентные предпосылки основываются на парадигмах. В дополнение к этому, усиливающееся преобладание альянсов и совместных предприятий предоставляет огромное количество сложностей. Неудача в правильном применении анализа для воздействия совместного принятия решений фирм или групп фирм может отразиться в неправильном анализе. Ослабевающая популярность иерархичных структур решений в пользу уполномочия и групп одновременных

решений уменьшает способность к предсказанию анализа оценки личностных характеристик. В итоге, существование принятия нерациональных решений не является нераспространенным для многих фирм. Так, в анализ вводится другой разрыв.

Процесс применения метода

Процесс оценки личности менеджеров можно разделить на три главные области, которые осуществляются скорее вместе, чем последовательно: анализ личного дела, анализ личности менеджеров и внешняя среда/культура.

1. Анализ личного дела

Хорошей стартовой точкой является построение оценки личностных характеристик менеджеров-конкурентов на личных делах отдельных руководителей. Часто этот анализ предоставит ключи к истории опыта и функциональных навыков, которые отразятся на принятии будущих решений. Некоторые примеры такой информации включают в себя:

- Послужной список и занимаемые должности. Менеджеры с опытом работы в области маркетинга проявляют тенденцию в большей степени фокусироваться на инновациях, дифференциации. Менеджеры с опытом работы в сфере бухгалтерского учета проявляют тенденцию фокусировать внимание на контроле над уровнем издержек, а менеджеры с опытом работы в юридической или финансовой сфере — на росте посредством приобретений и слияний, ну а менеджеры с научным или техническим опытом проявляют тенденцию фокусироваться на разработке новой продукции посредством проведения внутренних научных исследований и опытных разработок.

- Образовательный опыт. Руководители могут проявлять тенденцию уделять особое внимание тем областям, в которых они специализировались при получении образования.

- Возраст. Более молодые руководители проявляют тенденцию к меньшему риску, в отличие от более старших руководителей.

- Продолжительность накопления опыта. Новые управленческие команды могут быть более приспособленными к стратегиям реструктуризации и сдвигов.

- Внутреннее развитие вместо внешнего найма. Менеджеры, нанятые извне фирмы, проявляют тенденцию более агрессивно выполнять управление изменениями.

- Прошлые решения. Менеджеры, испытавшие главные неудачи со стратегиями определенных типов, могут сомневаться в их повторном применении в будущем. Иначе, они, скорее всего, повторят успешные стратегии.

- Хобби, членства, круг социальных друзей, социальные членства, интересы.

Информация, полученная по всем вышеперечисленным пунктам, будет служить в качестве полезного фундамента, на основе которого на следующем этапе следует проводить анализ поведения руководителя и его личности.

2. Анализ личности менеджеров

Снова используя комбинацию сбора первичной и вторичной информации, аналитик может получить необходимую информацию для проведения оценки личности. Сочетание опыта лидера, психологической оценки и предыдущих действий и бездействий может обеспечить аналитикам значительное понимание способов, посредством которых конкуренты думают, действуют, обрабатывают информацию и руководят своими организациями.

С развитием Индикатора типа Майерса-Бриггса, аналитики теперь могут использовать этот инструмент без прямого доступа к оцениваемым руководителям. Анализ может быть проведен просто посредством обращения к большому количеству источников, которые знают и уже взаимодействовали с данным человеком. Более того, аналитики могут делать обзор интервью в прессе и других публичных выступлений, чтобы посмотреть, как руководители вели себя, какие слова используют в своей речи, оценить легкость, с которой они общаются и т. д. Какое поведение они проявляли в соответствии с их опытом и прошлыми действиями? Широта этого метода обеспечивает неоценимые результаты.

При использовании в качестве инструмента Индикатора типа Майерса-Бриггса, начинать, однако, следует с глубокого представления четырех шкал и комбинации личностей и темпераментов.

Экстраверты (E) против интровертов (I)

Люди, предпочитающие экстраверсию, фокусируют свое внимание на внешнем мире людей и внешней среде. Экстраверты обычно предпочитают вербальное общение переписке. Интроверты в большей степени фокусируются на своем внутреннем мире, им комфортно, когда работа требует много неторопливых мыслительных операций. Примеры описаний включают в себя:

Экстраверсия	Интроверсия
Внимание, сфокусированное наружу:	**Внимание, сфокусированное внутрь:**
люди, объекты, действия	**концепции, идеи, ощущения**
Получение энергии при нахождении	**Получение энергии от пребывания**
с другими людьми	**в одиночестве**
Внешний	**Внутренний**
Широта	**Глубина**
Взаимодействие	**Концентрация**
Множественные отношения	**Тесные отношения**
Общительный	**Территориальный**
Обращенный к внешнему миру	**Обращенный к внутреннему миру**
Действие	**Отражение**
Интерес к внешним событиям	**Интерес к внутренним событиям**
Легко понимаем	**Трудно понимаем**

Чувствительность (S) против интуиции (N)

Информация поступает к нам двумя способами, посредством наших пяти чувств и посредством нашей интуиции. Чувствительные люди постоянно предпочитают использовать свои пять чувств при сборе информации. Они концентрируются на том, «что есть». Интуитивные люди смотрят на большую картину, пытаясь найти смысл, взаимосвязи и вероятности. Интуитивные типы ценят воображение и воодушевление.

Чувствительность	Интуиция
Факты	Смысл
Детали	Большая картина
Реальность Опыт	Вероятности
Специфика Здесь и сейчас	
	Предчувствия
	Схемы
	Будущее
Практичный	Изобретательный
Точный Конкретный	Образный
	Абстрактный
Последовательный	Наобум
Выдыхание	Вдыхание
Низко к земле	Высоко в небесах

Мышление (T) против ощущения (F)

Существуют два различных способа получения решения или вывода. Один — объективный и логический процесс, другой — субъективный процесс оценки. Мышление — это слово, используемое для описания решений, которые являются безличными, объективными и логическими. Они направлены на то, каково решение, а не кто его принимает. Люди, склонные к мышлению, ищут объективный стандарт истины. Ощущение описывает решения, которые являются субъективными и принимаются посредством ценностей. Решения принимаются на основе ценностей, направленных на личность. В процессе принятия решений они смотрят на то, кто их принимает. (Примечание: слово ощущение здесь означает принятие решений на основе ценностей; оно не относится к вашим чувствам и эмоциям.)

Мышление	Ощущения
Объективный	Субъективный
Принципы	Личные ценности
Политика	Обстоятельства
Справедливость	Снисходительность
Категоризировать	Гармонизировать
Критиковать	Оценивать по достоинству
Анализировать	Сопереживать
Уверенность	Убеждения
Логика	Воздействие на людей
Почему	Кто

Суждение (J) против восприятия (P)

Эта шкала отражает способ, с помощью которого мы общаемся с нашим внешним миром. Люди с отношением суждения хотят жить планируемым, правильным способом, желая регулировать жизнь и контролировать ее. Они предпочитают организованный стиль жизни, когда они могут устанавливать порядки, строить планы и следовать им. Люди, предпочитающие процесс восприятия, любят жить в гибких условиях, спонтанным способом, часто «плывя по течению». Они хотят понимать вещи и свободно принимать преимущества вещей по мере их возникновения. (Примечание: суждение здесь не означает рассудительность — любой из типов может быть рассудительным.)

Посредством выявления и сравнения каждого предпочтения в выше представленных шкалах аналитики могут определить особые характеры, каждый из которых предоставляет краткую картинку в попытке понять наблюдаемое поведение людей.

Суждение	Восприятие
Прекращение прений	Варианты
Решительный	Восприимчивый
Планировать заранее	Принимать вещи по мере появления
Придерживающийся распорядка	Спонтанный
Планируемый	Непредсказуемый
Установленный	Нерешенный
Закрепленный	Гибкий
Законченный	Развивающийся
Пунктуальный	Неторопливый
Целеустремленный	Легко приспосабливающийся
Контролировать события	Реагировать на событие

Другой элемент оценки индивидуальных характеристик с помощью Индикатора типа Майерса-Бриггса — это определение темперамента. Поведения объединяются в модели действия, которые следует организовать по основным темам или ценностям, специфичным для какого-либо типа темперамента. Темперамент человека «...дается, а не приобретается: это врожденная форма живого существа». Темперамент рассматривает темы и основные ценности личности и ее строения как единое целое. Эти модели, фактически, могут рассматриваться снова и снова. Процесс состоит в переводе наблюдаемой информации, полученной как из первичных, так и из вторичных источников, для выявления схем поведения о том, каким образом определенная личность действует по отношению к миру в общем.

Понимая индивидуальные характеристики команды руководителей конкурента и сравнивая эти характеристики с их личной профессиональной историей, аналитик может вывести некоторые предсказания по поводу вероятных стилей принятия решений, действий и вероятного успеха общеорганизационных стратегий.

В качестве примера проведем оценку индивидуальных характеристик конкурентов.

Для определения индивидуальных характеристик конкурирующих американских банков, ссудосберегательных организаций и кредитных союзов было проведено

исследование, цель которого заключалась в анализе воздействия имиджа и репутации в качестве возможного источника информации об отличительных характеристиках конкурентов. В частности, посредством телефонного опроса 1016 случайно отобранных домохозяйств были найдены ответы на два вопроса:

1. Каковы конкурентные сильные и слабые стороны банков, ссудосберегательных организаций и кредитных союзов по мнению их клиентов?

2. Какие переменные значения признаков имиджа отличают восприятия клиентов своего главного финансового института от их восприятия самого незначительного финансового института с точки зрения последнего?

Использованные переменные значения характеристик имиджа были таковы:

1. Наличие служащих, которые всегда назовут вас по имени.

2. Наличие высококвалифицированных служащих.

3. Лидерство среди других финансовых учреждений по предложению новых услуг.

Взимание пошлин меньше средних за услуги по чековым счетам.

5. Наличие служащих, которые обслуживают клиентов прямо в автомобиле со скоростью больше средней.

6. Наличие процентных ставок по сберегательным вкладам больше средних.

7. Наличие служащих со степенью заботы о своих клиентах выше средней.

8. Наличие служащих, которые обслуживают клиентов в банке со скоростью больше средней.

9. Наличие процентных ставок по займам меньше средних.

10. Установление часов работы, удовлетворяющих вашим нуждам.

11. Наличие удобных окон для работы с клиентами прямо в автомобиле выше среднего.

12. Облегчение процесса получения займа.

13. Дружелюбие служащих, помогающих вам разобраться с вашими финансовыми делами.

14. Проявление заинтересованности к оказанию вам помощи разобраться с вашими финансовыми делами.

15. Дружелюбие служащих выше среднего.

16. Наличие офисов, к которым очень просто добраться.

В результате исследования по переменным значениям выше среднего была разработана следующая карта конкурентов (рис. 8):

Рис. 8. Карта конкурентов при анализе банковской сферы

В восприятиях клиентами сильных и слабых сторон банков, кредитных союзов и ссудосберегательных организаций есть значительные различия.

• Банки: большие затраты, большие удобства.

• Кредитные союзы: меньшие затраты, меньшие удобства.

• Ссудосберегательные организации: занимают мысленное пространство между банками и кредитными союзами.

ГЛАВА 5.
АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

В совокупности сложившаяся система отношений всех субъектов непосредственного окружения фирмы формирует ее конкурентную среду. Требование эффективной адаптации фирмы к изменениям конкурентной среды подразумевает:

- понимание структуры отношений субъектов мезосреды;
- анализ силы их рыночной позиции и возможности влияния на условия функционирования фирмы.

Анализ конкурентной среды включает в себя:

- выявление доминирующей модели рынка;
- определение силы входных и выходных барьеров рынка;
- оценку условий конкуренции в базовой отрасли и в смежных отраслях;
- анализ рыночных стратегий партнеров и конкурентов, оценку их сильных и слабых сторон;
- оценку собственной конкурентной позиции и анализ конкурентных преимуществ фирмы.

Выявление доминирующей модели рынка. В зависимости от состояния конкурентной среды выделяют четыре типа рыночных отношений: чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия. Базовые характеристики типологии рынка представлены в таблице 6.

На основе численных характеристик модели строится профиль рынка, для чего можно использовать метод семантического дифференциала. Различные модели рынка формируют разные базовые условия для разработки рыночной стратегии фирмы, которая должна отражать ее основные интересы в усилении конкурентных позиций и обеспечения себе конкурентных преимуществ.

Входные и выходные барьеры рынка. Для защиты собственных конкурентных преимуществ (позиций) в зависимости от сложившейся структуры рыночных отношений фирма может использовать три основные способа:

- вытеснение с рынка действующих конкурентов;
- создание препятствий (барьеров) проникновения на рынок новых потенциальных конкурентов;

♦ уход с рынка при отсутствии условий для ведения эффективной конкурентной борьбы.

На выбор того или иного способа влияют наличие отраслевых барьеров и способность фирмы усиливать входные и ослаблять выходные барьеры рынка. Входными барьерами отрасли признаются факторы, препятствующие проникновению на рынок новых фирм-конкурентов, к числу которых относят:

♦ необходимость в крупных инвестициях для обеспечения конкурентного уровня издержек производства;

♦ приверженность потребителей к проверенной торговой марке;

♦ крупные затраты на кредиты, имидж, рекламу и т. п.;

♦ недоступность каналов товарораспределения;

♦ угроза «ценовой войны»;

♦ наличие опыта, патентов, ноу-хау.

Поддержание высоких входных барьеров ставит целью настолько повысить затраты, связанные с проникновением на рынок, чтобы свести к нулю окупаемость инвестированных капиталов.

Выходные барьеры — это совокупность факторов, препятствующих фирме покинуть отрасль (рынок), среди которых:

♦ вероятность потери крупных капиталовложений;

♦ опасность потери имиджа;

♦ давление со стороны поставщиков и распределительной торговой сети;

♦ большие затраты на ликвидацию последствий бизнеса;

♦ приверженность собственников и высшего менеджмента к занимаемой сфере бизнеса;

♦ вмешательство правительственных органов власти.

Оценка силы выходных барьеров может проводиться по таким показателям, как ликвидность, рентабельность инвестиций, затраты на прекращение деятельности в отрасли и т. п. Решение об уходе с рынка может быть принято по результатам анализа соотношения средних затрат на производство и реализацию продукции и ее цены.

К основным движущим силам, вызывающим изменения в отрасли относят:

1. Изменения в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения об инвестициях, степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, входом и

выходом).

2. Изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм — например создания служб сервиса и т. д.).

3. Инновации в продуктах.

4. Технологические изменения.

5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация).

6. Вход или выход главных фирм в отрасли.

7. Увеличение глобализации в отрасли.

8. Изменения в стоимости и эффективности.

9. Переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных.

10. Влияние законодательных изменений.

11. Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни.

12. Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

Анализ конкурентных сил, действующих на фирму

Условия конкурентных отношений в отрасли напрямую зависят от расстановки в текущий момент времени пяти основных конкурентных сил:

- сила конкуренции внутри стратегической группы фирм, закрепившихся на рынке (отраслевая конкуренция);

- потенциал новых конкурентов, стремящихся на рынок;

- угроза со стороны фирм других отраслей, производящих товары-заменители (субституты);

- рыночная сила торга поставщиков;

- рыночная сила торга покупателей.

Конкуренция внутри группы фирм одной отрасли (отраслевая конкуренция) возникает в тех случаях, когда для одной или нескольких из них возникают трудности со сбытом своих товаров или появляются возможности улучшить свое положение за счет конкурента. Прямое соперничество ведет или к успеху, или к поражению. Сила, размах и скорость действий инициатора конкурентного наступления зависят от:

- ♦ степени дифференциации или стандартизации отраслевого товара;
- ♦ потенциала конкурентных преимуществ, которыми обладает фирма;
- ♦ наличия консервативных тенденций, приверженности потребителей к товарам

определенных фирм;

- ♦ легкости имитации и копирования конкурентной стратегии фирмы;
- ♦ степени уязвимости конкурентной стратегии фирмы при ее обнародовании;
- ♦ скорости и силы ответной реакции конкурентов.

Интенсивность конкуренции в отрасли можно оценить количественно при анализе следующих показателей:

- общее число конкурентов в отрасли;
- сила каждого конкурента на рынке;
- темп роста отрасли;
- уровень отраслевых издержек;
- сила приверженности покупателей к торговым маркам;
- наличие резервных производственных мощностей;
- присутствие на рынке товаров разных уровней спроса;
- стратегическая значимость рынка;
- сила входных барьеров.

Обобщенным показателем интенсивности отраслевой конкуренции является средняя отраслевая прибыль. Отрасль находится в условиях эффективной конкуренции, если большинство фирм получают прибыль, близкую к среднеотраслевому значению, при условии сохранения общей привлекательности отрасли.

Появление новых конкурентов зависит от силы входных барьеров в отрасль и ожидаемой реакции со стороны действующих на рынке фирм. Силу входных барьеров можно оценить количественно по размерам дополнительных затрат фирмы-новичка для вхождения в отрасль. Если эти затраты существенно ниже ожидаемой прибыли, то ключевым становится вопрос о типе реакции со стороны действующих на рынке фирм.

Показателями для оценки ожидаемой реакции фирм могут служить:

- ♦ проявление склонности действующих фирм к агрессивности или к консерватизму;
- ♦ управленческий опыт и характерные черты высшего руководства действующих фирм;
- ♦ сложившиеся приоритеты по отношению к новациям, рекламе, технологическим новшествам и т. п.;
- ♦ компетенция, навыки и умения персонала фирм, методы поощрения сотрудников;

♦ склонность к стратегическому партнерству в различных областях деятельности.

Конкурентное давление со стороны фирм-производителей товаров-заменителей заставляет отраслевую фирму изыскивать резервы снижения производственных затрат и тратить силы и средства на убеждение потребителей в достоинствах и преимуществах производимых ею товаров. На силу конкуренции товаров-заменителей влияют два основных фактора:

♦ уровень цен на товары-заменители в расчете на единицу качества;

♦ величина издержек покупателей, которые они будут нести при переходе на товары-заменители.

Если издержки перехода на товары-заменители высоки, то для вхождения в отрасль фирма должна располагать высокоэффективным производством с низкими затратами и высокими технико-экономичискими показателями товаров. Конкурентная угроза такой фирмы сильна тогда, когда привлекательны ее цены, низки издержки покупателей на переход на новые товары, а по мнению покупателей товары-заменители обладают равными или даже лучшими качествами в сравнении с традиционными товарами отрасли. Показателями конкурентной силы товаров-заменителей являются:

♦ темп роста объемов их продаж;

♦ глубина проникновения на рынок;

♦ темп роста производства товаров-заменителей;

♦ объемы затрат на рекламу;

♦ уровень прибыли по отрасли товаров-заменителей;

Основной задачей управления маркетингом является своевременное выявление возможности переключения потребительского спроса на товары-заменители, так как ошибки в таких оценках слишком дорого обходятся фирме. Самостоятельное значение в оценке конкурентной силы товаров-заменителей является определением показателя перекрестной эластичности товаров (оценка интенсивности конкуренции по близким товарам-заменителям).

Сила торга потребителей оказывает существенное влияние на интенсивность конкуренции в отрасли и достигает максимальных значений в частности при следующих условиях:

♦ группа потребителей малочисленна или она приобретает основные объемы из совокупных продаж поставщиков;

♦ объекты приобретения этой группы потребителей составляют важную часть затрат или закупок в производящей отрасли;

♦ продукция гомогенна (стандартизована и не может быть дифференцирована);

♦ цена переключения на другой объект незначительна;

♦ потребители обладают высокой чувствительностью к ценам, вызванной их низкими доходами;

♦ потребители не чувствительны к торговым маркам продавцов;

♦ группа покупателей хорошо информирована о продавцах. В зависимости от рыночной ситуации фирма может пытаться привязать к себе покупателей, обладающих низким потенциалом влияния; предложить влиятельным покупателям привлекательные условия, сделки; ориентироваться на дифференциацию товара, чтобы выгодно отличить свою продукцию от товаров конкурентов; ориентироваться на минимизацию издержек производства для ведения «ценовой войны».

Сила торга поставщика заключается в угрозе поднять цену или снизить качество товаров, нарушить сроки или условия поставок. Группа поставщиков признается сильной и способна влиять на интенсивность конкуренции в отрасли, если она отвечает следующим критериям:

♦ представлена ограниченным числом крупных, доминирующих на рынке фирм;

♦ нет замены продукции поставщиков;

♦ отрасль не занимает стратегических позиций;

♦ продукция поставщиков имеет решающее значение для отрасли;

♦ велики издержки переключения на других поставщиков;

♦ продукция поставщиков четко дифференцирована;

♦ существует возможность обратной вертикальной интеграции поставщиков.

Недостатком текущего анализа совокупности действующих в отрасли конкурентных сил является его статичность как отражение моментальной конкурентной ситуации. Для учета не только структуры, но и влияния динамики действующих конкурентных сил необходимо выявить базовые факторы, оказывающие наибольшее влияние на изменения силы конкуренции на рынке. К их числу относят:

♦ изменения в тенденции роста отрасли в долгосрочной перспективе (темпы роста и ускорение роста, которые отражают четыре основные фазы жизненного цикла отрасли: зарождение становление, зрелость, спад);

♦ изменения в категории покупателей продукции и способа ее использования;

♦ новизна продукции, которая в качестве основной движущей силы отрасли выдвигает инновации;

♦ технологические изменения, которые меняют требования к капиталовложениям, минимально эффективному размеру производства, вертикальной интеграции, обучению и опыту работников;

♦ инновации в области маркетинга, которые, как правило, связаны с управлением потребностями целевых сегментов рынка;

♦ выход на рынок (или уход) ведущих фирм, что меняет расстановку конкурентных сил, структуру отрасли, инициирует борьбу за покупателей;

♦ распространение технологических ноу-хау, что усиливает конкуренцию, вследствие диффузии новшеств, технологической глобализации отрасли, создания равных условий для доступа всех фирм к знаниям и технологиям;

♦ глобализация промышленности, что дает преимущества по издержкам транснациональным компаниям;

♦ изменение издержек и эффективности путем экономии на масштабах производства и кривой опыта;

♦ смена потребительских предпочтений;

♦ изменения государственной политики и нормативно-правовой базы;

♦ снижение неопределенности и риска в бизнесе за счет стабилизации отраслевого развития.

Конкретные факторы влияют на условия конкуренции в долгосрочном периоде и проявляются в изменении поведения основных субъектов рынка, к которому фирма должна адаптировать свои собственные стратегии.

Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Портер предложил для этого модель пяти сил. Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Сущность формулирования конкурентной стратегии состоит в сопоставлении компании и ее окружения. Несмотря на то что релевантное окружение весьма широко и охватывает как экономические, так и социальные силы, ключевым элементом внешней среды фирмы является отрасль или отрасли, в которых она конкурирует. Структура отрасли в значительной мере определяет конкурентные правила игры, а также варианты стратегии, разрабатываемые для фирмы. Силы, действующие вне отрасли, играют в основном относительную роль; поскольку внешние факторы, как правило, влияют на все фирмы отрасли, ключ к проблеме находится в различной способности фирм взаимодействовать с этими силами. Интенсивность конкуренции в отрасли не является ни случайностью, ни невезением. Напротив, конкуренция в отрасли возникает из ее основополагающей экономической структуры и выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов.

ГЛАВА 6.
МОДЕЛЬ «ПЯТИ СИЛ» ПОРТЕРА

Пять конкурентных сил - угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами — отражают тот факт, что конкуренция в отрасли выходит далеко за рамки действующих игроков. Потребители, поставщики, субституты, потенциальные участники - все это «конкуренты» для компаний отрасли, которые могут быть более или менее влиятельными в зависимости от конкретных обстоятельств. Конкуренция в таком широком смысле может быть определена как расширенное соперничество.

Все пять конкурентных сил совместно определяют интенсивность отраслевой конкуренции и прибыльность, при этом наиболее мощная сила или силы приобретают решающее значение с точки зрения формулирования стратегии. Например, даже компания, занимающая сильную рыночную позицию в отрасли, где отсутствует угроза появления новых конкурентов, будет получать низкую прибыль, если она сталкивается с более совершенным и дешевым субститутом. Даже при отсутствии субститутов и блокировании вхождения в отрасль дополнительных участников интенсивное соперничество между действующими конкурентами ограничивает потенциальную прибыль. Экстремальным случаем интенсивности конкуренции является созданная учеными-экономистами идеальная модель совершенной конкуренции, в которой отсутствуют барьеры вхождения, действующие компании не обладают рыночной властью по отношению к поставщикам и потребителям и ничто не сдерживает соперничество в условиях равенства многочисленных участников и продуктов.

В каждой отрасли при формировании специфического характера конкуренции главенствуют различные силы. Для той части судостроительной промышленности, которая выпускает наливные танкеры, ключевым фактором являются, вероятно, покупатели (ведущие нефтяные компании), в шинном производстве — покупатели комплектного оборудования в сочетании с жесткой конкуренцией. В сталелитейной промышленности ключевые силы представлены иностранными конкурентами и материалами-заменителями.

Основную структуру отрасли, определяющую конкурентные силы, следует отделять от множества краткосрочных факторов, которые способны временно повлиять на конкуренцию и прибыльность. Например, изменения экономических условий в процессе производственного цикла воздействуют на краткосрочную прибыльность практически всех компаний во многих отраслях: такой эффект могут производить дефицит материалов, забастовки, резкие скачки спроса и пр. Несмотря на то что эти факторы могут иметь тактическое значение, основное внимание анализа структуры отрасли, или «структурного анализа», направлено на выявление базовых, основополагающих характеристик отрасли, коренящихся в ее экономике и технологии и обрисовывающих арену, на которой предстоит разворачиваться конкурентной стратегии. Каждая фирма, взаимодействуя со структурой отрасли, будет обладать уникальными преимуществами и слабыми сторонами. В то же время структура отрасли может

изменяться и действительно постепенно меняется с течением времени. Тем не менее понимание структуры отрасли служит отправным моментом стратегического анализа. Действие каждой конкурентной силы зависит от ряда важных экономических и технических характеристик отрасли, рассматриваемых ниже.

Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов

Новые конкуренты, входящие в отрасль, несут с собой новые производственные мощности, стремление захватить долю рынка, а зачастую и значительные ресурсы. В результате могут снизиться цены, предлагаемые покупателями, или повыситься издержки действующих предприятий, что сокращает прибыльность. Компании, диверсифицирующие свою деятельность путем приобретения существующих в отрасли предприятий, часто используют своиресурсы для проведения реорганизации. Так поступила, например, [табачная] фирма Philip Morris с пивоваренной компанией Miller.

Таким образом, приобретение предприятия иной отрасли с намерением занять в ней рыночную позицию можно рассматривать как вхождение в отрасль, хотя в ней не возникает нового предприятия.

Степень угрозы вхождения в отрасль зависит от существующих барьеров вхождения в сочетании с реакцией конкурентов, которую может ожидатьвходящий в отрасль чужак. Если барьеры высоки и/или пришелец может ожидать резких ответных действий со стороны укрепившихся конкурентов, то угроза вхождения незначительна.

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

— лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

— абсолютное преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

— экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т. д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

— структуру отраслевой конкуренции,
— условия спроса,
— высоту барьеров выхода в отрасли.

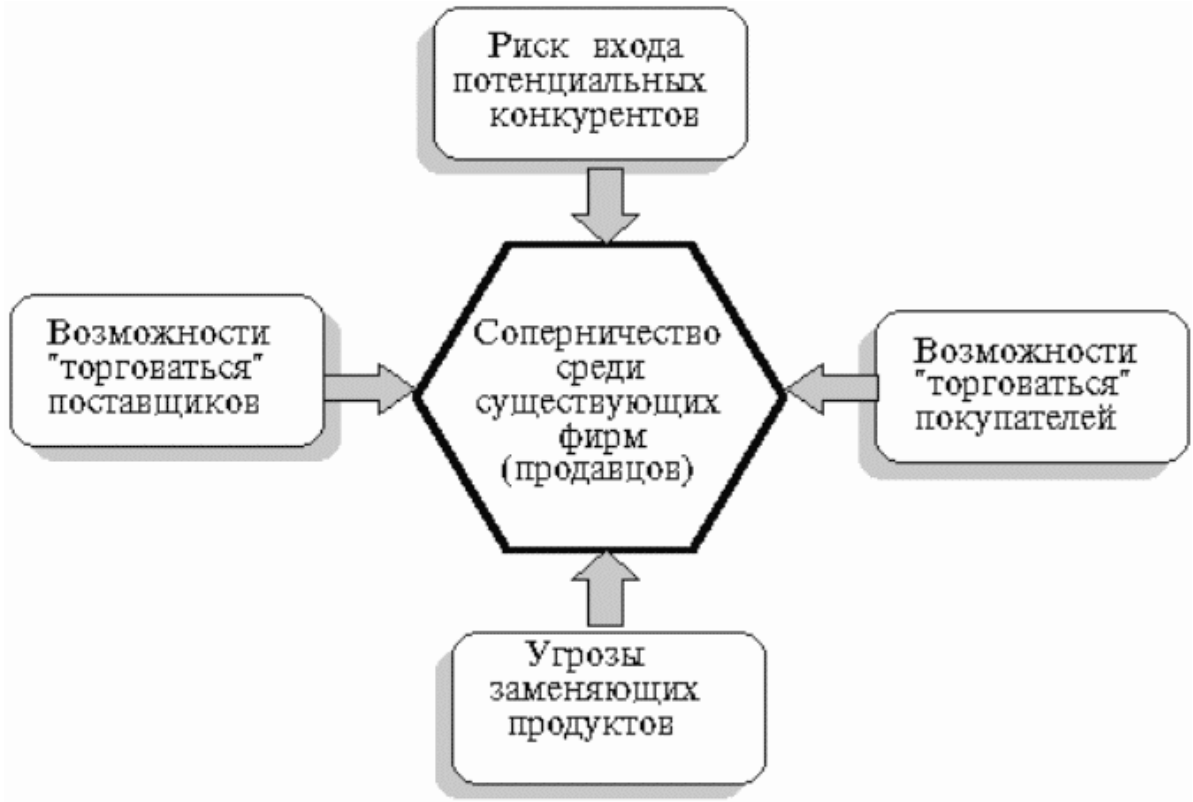


Рис. 9. Модель «пяти сил» Портера

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т. к. вход в такие отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т. е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса — главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т. к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства: — инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать; — высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим; — эмоциональное тяготения к отрасли; — стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними; — экономическая зависимость от отрасли: например если компания недиверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (табл.3).

Таблица 3.

Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли

		УСЛОВИЯ СПРОСА	
		Спад спроса	*Рост спроса*
БАРЬЕРЫ ВХОДА	*Высокие*	Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
	Низкие	Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Третьей портеровской силой является возможность покупателей «торговаться». Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях: — когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие, — когда покупатели делают закупки в больших количествах, — когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности, — когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли, — когда экономически для покупателей

приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое, — когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно — слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

— когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;

— когда компании отрасли неважны для снабжающих фирм;

— когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;

— когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;

— когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

ГЛАВА 7.
ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ И ВОЗМОЖНЫХ ДЕЙСТВИЙ СОПЕРНИЧАЮЩИХ КОМПАНИЙ

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т. д.).

2. Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик).

3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.

4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

Таким образом, строится двумерная карта стратегической группировки отрасли (рис. 7).

При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

— основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собою,

— эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов,

— эти переменные должны носить дискретный характер,

— площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли,

— если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

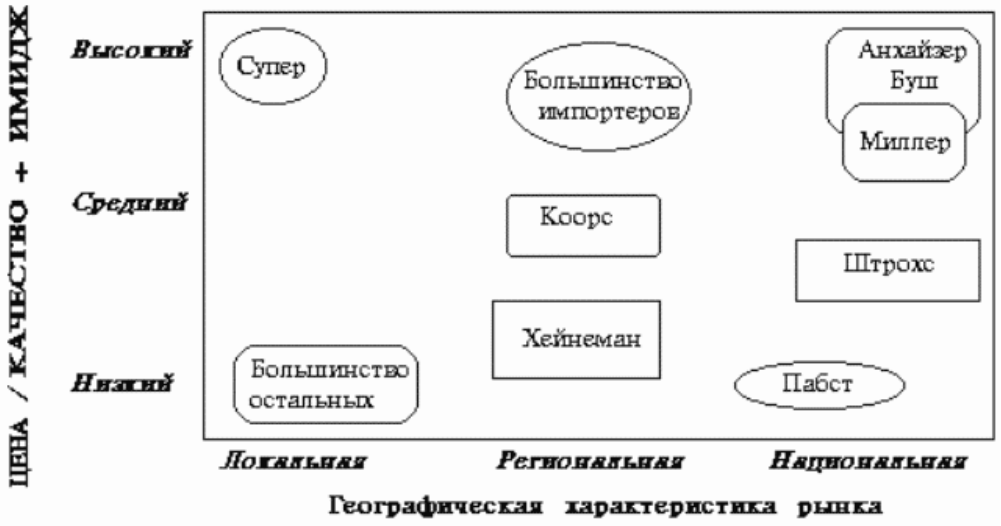


Рис. 7. Карта стратегических групп в пивоваренной промышленности США

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах — ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники — в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты — лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции.

Идентификация стратегий конкурентов проводится с помощью табл.4. Обобщение сведений о целях и стратегии конкурентов с помощью этой таблицы и карт стратегической группировки обычно достаточно для оценки серьезности конкурентных угроз в конкретной конкурентной позиции.

Таблица 4.

Составляющие целей и стратегий конкурентов

Область конкуренции	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкуренция позиция/ситуация	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
Локальная Региональная Национальная Многонациональная Глобальная	Быть господствующим лидером Превзойти существующего лидера отрасли Войти в лидирующую пятерку Войти в первую десятку Подняться на одну или две ступени в рейтинге Превзойти конкретного соперника (не обязательно лидера) Сохранить позицию Только выживание	Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста Экспансия путем внутреннего роста Экспансия путем приобретений Сохранение существующей доли Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли	Хватающий здоровяк, находящийся в движении Хорошо защищающийся, способный удержать существующее Держится в середине своры Пытающийся усилить позицию Отбивающийся, теряющий почву Отступающий на защитную позицию	В основном нападение В основном защита Комбинации защиты и нападения Агрессивное, рисковое Консервативный последователь	Стремление к ценовому лидерству Фокусирование на рыночных нишах Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии, диапазону, товаров, имиджу, другим качествам

Для того, чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

Ключевые факторы успеха (КФУ) — главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация — один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

1. Факторы, связанные с технологией:

— компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);

— способность к инновациям в производственных процессах;

— способность к инновациям в продукции;

— роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:

— эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);

— качество производства;

— высокая фондоотдача;

— размещение производства, гарантирующее низкие издержки;

— обеспечение адекватной квалифицированной рабсилой;

— высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);

— дешевое проектирование и техническое обеспечение;

— гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:

— мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;

— возможность доходов в розничной торговле;

— собственная торговая сеть компании;

— быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

— хорошо испытанный, проверенный способ продаж;

— удобный, доступный сервис и техобслуживание;

— точное удовлетворение покупательских запросов;

— широта диапазона товаров;

— коммерческое искусство;

— притягательные дизайн и упаковка;

— гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией:

— выдающиеся таланты;

— «ноу-хау» в контроле качества;

— эксперты в области проектирования;

— эксперты в области технологии;

— способность к точной ясной рекламе;

— способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:

— первоклассные информационные системы;

— способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;

— компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау».

7. Другие типы КФУ:

— благоприятный имидж и репутация;

— осознание себя, как лидера;

— удобное расположение;

— приятное, вежливое обслуживание;

— доступ к финансовому капиталу;

— патентная защита;

— общие низкие издержки.

Кроме того, следует сделать общую оценку привлекательности отрасли.

Обобщение отраслевого и конкурентного анализа делается с помощью формы табл. 5.

Таблица 5.

Обобщающая форма отраслевого и конкурентного анализа

1. Основные экономические характеристики отраслевого окружения (рост рынка, географические особенности, структура отрасли, экономическое положение, требования к инвестициям и т.д.).
2. Движущие силы.
3. Конкурентный анализ.
3.1. Соперничество среди конкурирующих продавцов (сильное, умеренное, слабое, орудие в конкуренции).
3.2. Угроза потенциального входа (сильная, умеренная, слабая, содержание барьеров входа).
3.3. Конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная или слабая/почему).
3.4. Способность «торговаться» поставщиков (сильная, умеренная, слабая/почему?).
3.5. Способность «торговаться» потребителей (сильная, умеренная, слабая/почему?).
4. Конкурентная позиция основных компаний /стратегических групп.
4.1. Благоприятное позиционирование (почему?).
4.2. Неблагоприятное позиционирование (почему?).
5. Конкурентный анализ.
5.1. Стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов.
5.2. Кого наблюдать и почему.
6. Ключевые факторы успеха.
7. Перспективы отрасли и общая привлекательность.
7.1. Факторы, делающие отрасль привлекательной.
7.2. Факторы, делающие отрасль непривлекательной.
7.3. Специфические отраслевые результаты / проблемы.
7.4. Перспективы рентабельности (благоприятные / неблагоприятные).

Следует отметить, что анализ не является алгоритмом, который можно применять бездумно. И подстановка исходных данных, и толкования результатов требуют творческого осмысления. Такой анализ не является также единичной процедурой, а требует периодического повторения с учетом реальных изменений и результатов практики его применения.

ГЛАВА 8.
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ SWOT-АНАЛИЗА

Основным инструментом регулярного стратегического управления или матрицей качественного стратегического анализа является SWOT. SWOT – это аббревиатура начальных букв английских слов:

Strengths - силы;

Weaknesses - слабости;

Opportunities - возможности;

Threats – угрозы.

Таким образом, SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.

Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силе улучшить.

Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.

Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Хотелось бы отметить, что внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, о чём упоминалось выше, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика,

технология, международное положение и социально-культурное поведение, т.е. проводиться в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления:

Government - правительство;

Economy - экономика;

Technology - технология;

Society - общество.

Процедуры внутреннего анализа могут и должны включать в себя оценку уникальности ресурсов и технологий, основных компонентов менеджмента, корпоративной культуры, и, прежде всего, самого продукта, его качества.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Итак, матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применена, так называемая "дихотомическая процедура", используемая во многих областях знаний (философия, математика, ботаника, соционика, информатика и др.). Тогда элементы матрицы представляют собой "дихотомические пары" (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить энтропию взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации "крупным мазком".

Необходимо точно обозначить цель матрицы стратегического анализа предприятия. Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;

2. Выявить возможности и угрозы внешней среды;

3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;

4. Сформулировать основные направления развития предприятия.

Более детально рассмотрим элементы внутренней среды. Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе

к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и других значимых аспектах.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит фирму в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса, устаревшее оборудование, неквалифицированный персонал.

Под сильными и слабыми сторонами могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности компании. Ниже приводятся категории, наиболее часто включаемые в анализ. Каждый SWOT уникален и может включать одну или две из них, а то и все сразу. Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью.

1. Маркетинг
2. Продукт;
3. Ценообразование;
4. Продвижение;
5. Маркетинговая информация/разведка;
6. Сервис/персонал;
7. Распределение/дистрибьюторы;
8. Торговые марки и позиционирование.
9. Инжиниринг и разработка новых продуктов.

Чем теснее становится связь маркетинга и технического отдела, тем важнее будут данные элементы. Например, прочная взаимосвязь между командой разработки нового продукта и отделом маркетинга позволяет напрямую использовать обратную связь от покупателей в проектировании новых изделий.

10. Оперативная деятельность
11. Производство/инжиниринг;

Сбыт и маркетинг;

12. Обработка заказов/сделки.
13. Персонал.

Сюда входят навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда людей, текучесть кадров. Все эти элементы имеют центральное значение для успешного внедрения ориентированной на покупателя философии маркетинга и маркетинговой стратегии. Исследуется роль персонала в следующих направлениях:

- Исследования и разработки;
- Дистрибьюторы;
- Маркетинг;
- Сбыт;
- Послепродажное обслуживание/сервис;
- Обслуживание/сервис покупателей
- Менеджмент.

Чувствительные и зачастую спорные, но иногда требующие изменений структуры управления напрямую определяют успех внедрения маркетинговой стратегии. Подобные аспекты должны быть отражены в анализе.

Ресурсы компании.

Ресурсы определяют наличие людей и финансов, и тем самым сказываются на способности компании извлечь выгоду из конкретных возможностей.

Элементами внешней среды являются возможности и угрозы. Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса на выпускаемую продукцию, появление новых технологий производства товара, рост уровня доходов населения и т.д. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать непосредственно компания.

Рыночные угрозы — это события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды.

Основные элементы, которые следует рассмотреть, включают в себя:

1. Законодательные, регулирующие, политические силы. Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании;

2. Общественные силы (культура). Напрямую затрагивают компанию, когда недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается как недопустимая;

3. Технологические силы. Технологические способности, помогающие компании достигать своих целей, влияют на продукты, которые предлагаются покупателям, и на их ответную реакцию;

4. Экономическая ситуация. Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги;

5. Конкуренция. Природа и масштаб конкурентной угрозы. Особого внимания заслуживают следующие моменты:

- Интенсивность конкуренции;
- Угроза появления новых конкурентов;
- Потребности покупателей на рынке;
- Рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков;
- Конкурентоспособность;

Давление со стороны товаров-аналогов.

При определении возможностей и угроз, необходимо определять при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами. Т.е. ниже определённого нормативного значения возможность становится угрозой.

Переходя к методике проведения SWOT-анализа, необходимо отметить, что алгоритм проведения один и тот же, несмотря на разнообразие рынков, направлений деятельности. Такой инструмент стратегического анализа, как SWOT, необходимо корректировать с учётом особенностей собственного предприятия, но при этом, принципиально не меняя матрицу.

Для проведения SWOT-анализа в первую очередь необходимо выбрать объект исследования.

Для качественного проведения SWOT-анализа необходимо проводить его отдельно для каждого продукта, рынка и конкурента.

На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей. Это упражнение полезно при определении привлекательности имеющихся возможностей и оценке способностей фирмы по их преследованию.

В идеале SWOT-анализ должен проводиться, как комплекс структурированных SWOT-анализов:

- SWOT-анализ предприятия, как единого целого по сравнению со всеми конкурентами;
- SWOT-анализ предприятия, как единого целого по сравнению с каждым важным конкурентом;
- SWOT-анализ бизнесов предприятия по сравнению с основным конкурентом в данном виде бизнеса;
- SWOT-анализ продуктов предприятия по сравнению с аналогичными

продуктами конкурентов или товаров-аналогов.

Таким образом, появляется возможность добиться максимальной конкретности сильных и слабых сторон по отношению к конкурентам, возможностей и угроз рынка.

Сбор информации необходимо осуществлять из всех доступных источников. В первую очередь, это – внутренняя информация, обзоры рынков. А также вторичная информация: статьи в журналах, реклама конкурентов, Интернет, справочные данные.

Результатом сбора информации должно быть чёткое и ясное представление о возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах предприятия.

Построение SWOT-анализа в общей форме

Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение или влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости.

SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей надо строить отдельную таблицу.

Необходимо включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой её видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И, наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что бывает сложно определить, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах потребителей.

Сильные и слабые стороны должны рассматриваться по отношению к конкурентам. Необходимо постоянно помнить, что сильные и слабые стороны — это внутренние аспекты, а возможности и угрозы — это внешние аспекты рыночной среды.

В результате формулирования SWOT-анализа в общей форме мы получим проранжированный список сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды.

В таблице 6 представлены примеры основных факторов, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Таблица. 6

Факторы SWOT-анализа

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	***Потенциальные внутренние слабости (W):***
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	***Потенциальные внешние угрозы (T):***
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Классический SWOT–анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов. Классическим представлением информации такого анализа являлось составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (S), ее слабых сторон (W), потенциальных благоприятных возможностей (O) и внешних угроз (T). Итоговая матрица SWOT выглядит примерно так:

Таблица.7.

Матрица SWOT-анализа

Настоящее	Взаимное влияние												Будущее
	Возможности						Угрожающие проблемы						
Сильные стороны	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		Возможности
S1	++	++	++	0	++		0	++	0	+	+	12	O1
S2	+	0	+	0	0		+	++	0	0	0	5	O2
S3	+	0	++	+	0		+	+	+	0	0	7	O3
S4	+	++	++	++	+		++	++	+	0	++	15	O4
S5	+	0	+	++	+		0	++	+	+	0	9	O5
Слабые стороны													Проблемы и риски
W1	-	0	0	0	--		--	--	-	0	--	-10	T1
W2	--	-	-	--	0		0	-	0	0	0	-7	T2
W3	0	-	0	0	--		0	-	0	-	-	-6	T3
W4	--	-	--	-	0		0	-	-	-	--	-11	T4
W5	-	--	--	-	--		0	-	--	--	--	-15	T5
	0	-1	3	1	-2		2	3	-1	-2	-4	-1	

На пересечении SW с OT проставляется экспертная оценка их взаимного влияния в баллах. Итоговая сумма баллов по строкам и столбцам показывает приоритетность учета того или иного фактора при формировании стратегии.

По итогам SWOT-анализ составляется матрица стратегических мероприятий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

По результатам построения данной матрицы можно перейти к следующему шагу.

Для определения основных направлений развития бизнеса необходимо, используя полученные данные SWOT-анализа:

- Сформировать критерии для определения наиболее значимых мероприятий;
- Проранжировать меры по выбранным критериям;
- Сформировать план реализации намеченных мероприятий.

Для составления общего структурированного списка необходимо собрать воедино все матрицы SWOT-анализа по всем продуктам, конкурентам и рынкам, если таковые проводились.

В качестве критериев могут выступать:

- Значимость для предприятия данной сильной или слабой стороны;
- Значимость для предприятия данной возможности или угрозы;
- Эффективность мероприятия (результат к затратам);
- Затраты мероприятия.

SWOT-анализ принадлежит к группе так называемых инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общее направление (т.е. север, юг, запад, восток), а конкретную «тропинку», скорость движения, транспортное средство необходимо определять и подбирать отдельно.

Кроме обозначенного недостатка, имеются и другие аспекты, которые заключаются в том, что SWOT-анализ не даёт ответа на следующие вопросы:

1. А что будет, если возможности не выполнят ожидания?
2. А что будет, если угрозы, наступят самым неподходящим образом?
3. А что будет, если конкуренты ослабят сильные стороны?
4. А что будет, если слабые стороны станут ещё более слабыми?
5. Каким образом в матрице SWOT анализировать риски?

Таким образом, в SWOT-анализе отсутствует возможность прогнозирования, количественной оценки, и по сути, SWOT является отчасти субъективным методом анализа. Потому, для получения полной картины необходимо использовать и другие известные методы исследования предприятия для принятия серьёзных стратегических, плановых решений. SWOT-анализ является удачным вариантом в условиях ограниченных ресурсов: материальных и (или) временных, но данный метод не отражает максимально полной картины, которую можно получить даже силами собственного предприятия и управленческого состава компании.

Существует также метод «Анти-SWOT», который опирается на SWOT, но его суть заключается в том, что проводится анализ последствий невыполнения намеченных заявлений, указанных в сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах.

Квадрант «сильные стороны – возможности»:

Как не реализовать сильные стороны, при наличии возможностей?

Как завышенные ожидания о реализации возможностей не позволят использовать сильные стороны?

Квадрант «сильные стороны – угрозы»:

Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?

Как усиление угроз снизит сильную сторону?

Квадрант «слабые стороны – возможности»:

Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволит воспользоваться возможностями?

Как и при каких условиях возможности не позволят нивелировать слабые стороны?

Квадрант «слабые стороны – угрозы»:

Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?

Предполагается, что проведение анти-SWOT'а позволяет сформировать план кризисных мер, которые могут возникнуть при реализации стратегии.

ГЛАВА 9.
АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

Как мы выяснили, SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием миссии организации предприятия и определением наиболее эффективной стратегии развития фирмы, предприятия. В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке 2, так называемой «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятияпредприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны организации — то, в чем она преуспела или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны фирмы — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые можно использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать данная организация предприятие.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на компанию предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

При этом один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные.

Шаг 1. Анализ внешней среды.

Этот этап предполагает анализ двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создаёт общие условия среды нахождения организации.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Здесь важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Изучение политической составляющей должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Изучение социальной компоненты направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

Совокупность вышеперечисленных элементов - это PEST-анализ, который рекомендуется проводить перед составлением матрицы SWOT.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определять для себя допустимы границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Здесь важно обращать внимание на действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальную сторону практической реализации законодательства.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Она включает: анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях; участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности организации; изучение мнения сотрудников организации; проведении внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение непосредственного окружения компании направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в

непосредственном взаимодействии.

Анализ покупателей в первую очередь имеет задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое месторасположение покупателя

- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности)

- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и др.)

- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и др.)

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя его торговую силу (соотношение степени зависимости покупателя от продавца и наоборот; объем закупок, осуществляемых покупателем; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость для покупателя перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене).

Анализ поставщиков включает изучение его конкурентной силы (уровень специализированности поставщика, величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов, концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами, важность для поставщика объема продаж), стоимости и гарантии качества поставляемого товара, временного графика поставок, пунктуальности и обязательности выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов направлено на то, чтобы выявить их слабые и сильные стороны и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. При этом играют роль специальность и квалификация, уровень образования, возраст, пол и стоимость рабочей силы. Полученные данные являются основой для определения возможностей и угроз фирмы.

Шаг 2. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации и имеет несколько срезов.

Кадровый срез – взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез – коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения.

Производственный срез – изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез – все те процессы, которые связаны с реализацией продукции (стратегии продукта, ценообразования, продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения).

Финансовый срез – процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств организации (поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.д.)

Изучение организационной культуры – как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему отдают предпочтение в разговорах, существуют ли в компании устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия и т.п., насколько об этом осведомлены сотрудники и насколько серьезно к этому относятся.

Полученные данные – основа для определения сильных и слабых сторон организации.

Шаг 3. Формулирование сильных и слабых сторон фирмы.

К сильным сторонам организации можно отнести:

- более образованное и динамичное молодое руководство среднего звена;
- активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в регионе, лучшее знание заказчиков, лучшее обслуживание);
- лучшая упаковка (по некоторым видам продукции);
- более гибкая ценовая политика;
- вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально;
- менее дорогое сырье и материалы;
- хорошая репутация у покупателей;
- высокое качество выпускаемых товаров.

Слабыми сторонами организации могут быть:

- старое оборудование, большие объемы отходов, необходимость частых ремонтов и проверки технического состояния оборудования;
- расположение в центре города: тесные производственные помещения, отсутствие единого склада готовой продукции;
- дополнительные транспортные издержки (наличие удаленного склада сырья);
- более низкая прибыльность из-за высоких издержек;

- низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии.

После этого из всего списка сильных и слабых сторон необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа. (рисунок 2). Чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе, рекомендуется ограничиться 5-10 сильных и таким же количеством слабых сторон.

Шаг 4. Формулирование рыночных возможностей и угроз.

Возможностями фирмы могут быть:

- наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка;

- наличие на рынке поставщиков современного высокопроизводительного оборудования;

- наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья;

- расширение производственной линии;

- необходимость получать лицензию на занятие данным видом деятельности.

К угрозам компании можно отнести:

- возможность появления новых конкурентов;

- возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков;

- растущее конкурентное давление;

- ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента;

- нестабильность курса доллара;

- банкротство.

Затем, как и в первом случае, необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) нужно оценить по двум параметрам: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может повлиять на организацию предприятие?». Выбранные 5-10 возможностей и угроз, которые произойдут с большей долей вероятности и окажут заметное влияние на бизнес, следует занести в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа, которая может иметь также следующий вид (рисунок 10).

Рис. 10. Матрица SWOT-анализа

Шаг 5. Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами.

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?

2. Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?

3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонамипредприятия, нужно больше всего опасаться?

Результатом проделанной работы и является матрица SWOT.

До перехода к следующему шагу мы хотим дать некое обобщение.

Итак, правила проведения SWOT – анализа:

Правило 1. Следует тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Нужно понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И, наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого, преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Следует быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Необходимо избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Шаг 6. Определение стратегии развития организации.

В ходе описанного выше анализа группа экспертов заполняет SWOT – матрицу (рисунок 2). С её помощью формируются 4 группы парных стратегий:

1. SO («силы – возможности») – стратегии, строящиеся на сильных сторонах организации с целью извлечения преимуществ из новых возможностей, появляющихся во внешнем окружении организации.

2. ST («силы – угрозы») – стратегии, строящиеся на сильных сторонах организации с целью противостояния угрозам, появляющимся в её внешнем окружении.

3. WO («слабости – возможности») – стратегии, связанные с попытками минимизировать слабые стороны организации с целью извлечения преимуществ из внешних возможностей.

4. WT («слабости – угрозы») – стратегии, связанные с попытками минимизировать как

слабые стороны организации, так и угрозы, появляющиеся в ее внешнем окружении.

Для того, чтобы определить наиболее эффективные направления, создаётся корреляционная SWOT – матрица.

Стратегии компании определяются, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы выбираются свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса.

Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон компании за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке).

Для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Таким образом, разработка стратегии фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций. Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации и ничего не упущено.

Кроме того, результаты анализа и принятые на его основании решения должны фиксироваться и накапливаться, т.к. накопленный структурированный опыт («база знаний») является основой управленческой стоимости любой компании.

ГЛАВА 10.
ПРОВЕДЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Задача стратегического управления — обеспечить такое взаимодействие организации со средой, которое позволит организации поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей в условиях конкурентной среды, адаптироваться в долгосрочной перспективе.

Анализ среды малого предприятия предполагает наличие соответствующих методов и инструментария, позволяющих выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к малому предприятию, а также сильные и слабые стороны фирмы.

Оценку внутренней среды фирмы — ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT-анализ. Это легкий в применении инструмент быстрой оценки стратегического положения компании. SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах).

Наиболее распространенным методом анализа среды является метод SWOT. Аббревиатура составлена из первых английских слов: Strengths — силы, Weaknesses — слабости, Opportunities -возможности, Threats — угрозы. Формально этот анализ начинается с заполнения четырех таблиц. Определение сильных и слабых сторон.

Сила — это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, большая узнаваемость товарной марки). Сила может также являться результатом создания альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Слабость — это отсутствие чего-то важного для функциониро¬вания компании или то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой, а может и не сделать.

Выявив внутренние сильные и слабые стороны компании, необходимо их тщательно изучить и оценить. Некоторые сильные стороны компании более важны, чем другие, так как они играют значительную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе и в формировании ее стратегии. Так же и некоторые слабые стороны могут оказаться

роковыми для компании, в то время как другие оказываются не слишком важными или легко исправимыми.

SWOT-анализ очень похож на составление стратегического баланса: сильные стороны — это активы компании в конкурентной борьбе, а ее слабые стороны — пассивы. Дело лишь в том, насколько сильные стороны (активы) перекрывают ее слабые стороны (пассивы) - соотношение 50:50 определенно нежелательно, а также в том, как использовать эти сильные стороны и как склонить стратегический баланс в сторону активов.

С точки зрения формирования стратегии, сильные стороны компании важны, поскольку они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества. Если сильных сторон недостаточно для формирования на их основе успешной стратегии, то руководство компании должно срочно создать базу, на которой эта стратегия могла бы основываться.

В то же время успешная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают компанию уязвимой, мешают ее деятельности или не дают ей использовать привлекательные возможности. Принцип здесь простой: организационная стратегия должна полностью учитывать сильные, слабые стороны компании и ее конкурентные возможности. Рискованно следовать стратегическому плану, который невозможно полностью реализовать, используя имеющиеся ресурсы и опыт компании, или выполнению которого помешают ее слабые стороны. Как правило, менеджеры должны строить стратегию компании на том, что лучше всего получается у нее, и избегать стратегий, успех которых в большой степени зависит от сфер деятельности, в которых компания слаба или ее возможности не проверены.

Преимущества. Одним из профессиональных секретов эффективного стратегического управления является превращение “ноу-хау” в области технологии производства и маркетинга в ключевые достоинства, повышающие конкурентоспособность компании. Главным достоинством компании является что-то, что она делает особенно хорошо по сравнению с конкурентами.

В действительности преимуществами компании могут быть высокое производственное мастерство, обеспечивающее выпуск качественной продукции; “ноу-хау” в создании и функционировании систем быстрого и четкого выполнения заказов; возможность обеспечить лучшее послепродажное обслуживание; уникальная способность находить удачные места для розничной продажи товаров; необычайные возможности по разработке новой продукции; лучшие способности в организации продаж и демонстрации товаров; владение в совершенстве важной технологией; глубокое понимание нужд и вкусов потребителей; их изучение и оценка новых тенденций развития рынка; необычайно эффективная сбытовая система, выдающиеся способности в работе с клиентом в области новых применений продукта; опыт в объединении множества технологий для создания целых семейств новых товаров. Обычно преимущество связано с опытом и мастерством в осуществлении определенных видов деятельности или с размахом и глубиной технологических возможностей (технологические “ноу-хау”); оно заключается в людях (в сотрудниках компании), а не в статье активов баланса.

Важность преимущества для разработки стратегии определяется тем, что оно:

1) усиливает способность компании находить определенные рыночные возможности;

2) может обеспечить компании конкурентное преимущество на рынке;

3) может стать основой стратегии.

Легче получить конкурентное преимущество, когда компания обладает главными достоинствами в сферах, важных для достижения успеха на рынке, а у ее конкурентов таких достоинств нет, и для их достижения необходимы как финансовые затраты, так и затраты времени. Главные достоинства, таким образом, являются ценным конкурентным активом, способным стать источником успеха фирмы в сфере малого бизнеса.

Стратегический анализ не является чем-то, что администрация диверсифицированных компаний может осуществить единовременно и в полном объеме. Такие крупномасштабные исследования иногда проводятся по плану, но опыт показывает, что наиболее важные стратегические решения созревают постепенно, а не являются результатом периодически осуществляемого полномасштабного анализа, сопровождаемого оперативными решениями. Обычно высшее руководство приближается к главным стратегическим решениям постепенно, шаг за шагом, часто начиная со сформулированной в общем виде исходной концепции, а затем дополняя, «настраивая» ее и изменяя свое собственное мнение об ее содержании по мере поступления большей информации, результаты анализа подтверждают или опровергают их точку зрения о ситуации, достигается консенсус по вопросу о необходимых стратегических действиях. Часто внимание и ресурсы концентрируются на нескольких критических стратегических шагах, отражающих и объединяющих направление развития корпорации, ее цели и стратегии.

В целом можно отметить, что основными принципами применения SWOT-анализа являются следующие.

На первом этапе SW0T-анализа изучаются силы — конкурентные преимущества фирмы в следующих областях:

- цена товаров;
- прогрессивность технологии;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- возраст основных производственных фондов;
- географическое положение фирмы;
- инфраструктура;
- система менеджмента (в том числе маркетинга);
- сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента фирмы и др.

На втором этапе SWOT-анализа изучаются слабости фирмы. Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурентоспособности: на первом уровне — комплексный показатель конкурентоспособности конкретного товара; на втором уровне — полезный эффект (интегральный показатель качества), совокупные затраты, условия применения товара; на третьем уровне — конкретные показатели и т.д. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На третьем этапе SWOT-анализа изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков от них.

На четвертом этапе изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы и т. п.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

На последнем, пятом этапе SWOT-анализа согласуются силы с возможностями для формирования отдельных разделов стратегии фирмы, ее устойчивого развития.

Кроме того, при стратегическом планировании деятельности малых предприятий с использованием SWOT-анализа, особенно на федеральном уровне, необходимо учитывать следующие потенциальные угрозы для ведения предпринимательской деятельности и последующую трансформацию в перспективные возможности, обеспечивающие устойчивое развитие.

В сфере нормативно-правовых основ администрирования малого предпринимательства можно отметить следующие проблемы. Развитию малого предпринимательства препятствуют административные барьеры при: регистрации предприятия, получении лицензии, проведении проверок органами государственного контроля (надзора), обязательной сертификации продукции. В 2001 году в целях решения указанных проблем были приняты Законы РФ: «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)», «О внесении изменений и дополнений в Закон РФ «О лицензировании отдельных видов деятельности», «О государственной регистрации юридических лиц». В настоящее время разрабатывается проект Закона РФ «О приведении законодательных актов в соответствие с принятым Законом РФ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора)» и проект постановления Правительства Российской Федерации «О внесении изменений и дополнений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам государственного контроля (надзора)». Кроме того, необходимо осуществить следующее. Сформировать общедоступный реестр юридических лиц.

В Закон РФ «О государственной регистрации юридических лиц» необходимо внести дополнительную статью, определяющую процедуру регистрации физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью без образования юридического

лица. Упростить процедуру получения лицензий на вид осуществляемой деятельности. Разработать проект Закона РФ «О внесении изменений и дополнений в законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Закона РФ «О лицензировании отдельных видов деятельности». Ограничить полномочия и пересмотреть функции государственных органов по осуществлению контрольных мероприятий при производстве и реализации товаров, а также при оказании услуг, и применению мер административного воздействия.

Ввести ответственность должностных лиц за воспрепятствование созданию предприятий и их деятельности. Ввести ответственность должностных лиц за превышение полномочий при проведении контрольных мероприятий. Исключить практику установления «вилок» для величин взимаемых штрафов. Устранить дублирование функций органов государственного контроля и надзора. В области информационного обеспечения малого предпринимательства существуют следующие угрозы. Ограниченные возможности доступа субъектов малого предпринимательства к информационным ресурсам: нормативно-правовым актам, регламентирующим порядок и условия деятельности субъектов малого предпринимательства, а также полномочия контролирующих органов; о состоянии рынка и конкуренции, ресурсах (в том числе сырьевых), необходимых для деятельности малых предприятий; о государственном имуществе, сдаваемом в аренду и выставляемом на продажу; о государственном заказе и условиях проведения конкурсов. Ограниченные возможности для рекламы и продвижения собственной продукции. Для решения проблем в области информационного обеспечения необходимо создание и ведение на федеральном и региональном уровнях информационных баз данных (нормативно-правовых актов; о государственном и муниципальном имуществе, реализуемом или сдаваемом в аренду; о государственном заказе и др.), а также обеспечение свободного доступа малых предприятий к ним.

На базе существующих объектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства необходимо создать специализированные консультационные центры, действующие на региональном и муниципальном уровнях. Данные центры должны по принципу «одного окна» оказывать на безвозмездной основе полный набор информационно-консультационных услуг субъектам малого предпринимательства: предоставление полного набора нормативно-правовой документации, регламентирующей порядок и условия деятельности субъектов малого предпринимательства, а также полномочия контролирующих органов; предоставление информации о состоянии рынка и конкуренции, о рынках сбыта продукции и ресурсах, необходимых для деятельности малых предприятий; о государственном имуществе, сдаваемом в аренду или выставляемом на продажу; о государственном заказе и условиях проведения конкурсов; разработка и предоставление «пакетов» документов, необходимых для деятельности малого бизнеса (регистрационные документы, документы по бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности с формами и примерами заполнения, документы, необходимые при сертификации и лицензировании выпускаемой продукции, документы для открытия расчетного счета и постановке на учет в налоговые органы); оказание содействия в составлении бизнес-планов; предоставление информации о коммерческих банках, кредитующих малые предприятия; о лизинговых организациях и условиях лизинга; предоставление консультационных, юридических услуг; организация выставок, ярмарок, а также предоставление информации по

организации выставочно-ярмарочной деятельности; реклама продукции (работ, услуг), выпускаемой субъектами малого предпринимательства.

Анализ сильных и слабых сторон может много сказать о конкурентоспособности фирмы. Одной из фундаментальных основ стратегического анализа является то, что конкурентоспособность компании зависит от того, насколько эффективнее конкурентов она управляет своими возможностями. Изучение составляющих возможностей собственной компании и сравнение ее с конкурентами показывает, кто и сколько имеет преимуществ/недостатков в издержках и какие компоненты на это влияют. Подобная информация является определяющей при разработке стратегии по устранению недостатков или созданию преимуществ по издержкам.

Если причина слишком высоких по сравнению с конкурентами издержек находится в первом или третьем звеньях цепочки ценностей, то фирма сможет восстановить конкурентоспособность, если расширит свои собственные операции. Если причина слишком высоких издержек заключается главным образом в товарах, приобретенных у поставщиков (первое звено цепочки), то фирма может исправить положение посредством следующих действий:

- обсудить с поставщиками более выгодные цены;
- способствовать последующему снижению издержек контрагента;
- осуществлять интеграцию "назад", чтобы получить контроль над покупаемыми товарами и их стоимостью;
- попробовать использовать более дешевые товары-заменители;
- постараться лучше управлять связью между цепочками ценностей поставщиков и самой фирмы.

Например, тесная координация между фирмой и ее поставщиками позволит обеспечить поставку "точно в срок", что сократит запасы материалов на складах и затраты на внутреннюю логистику фирмы и одновременно позволит ее поставщикам сэкономить на хранении продукции, транспортировке и графике поставок. Это обеспечит обоюдную выгоду и для фирмы, и для поставщиков (в отличие от "игры с нулевой суммой", когда выигрыш фирмы означает проигрыш для ее поставщика); попробовать компенсировать высокие издержки в данном звене цепи, снижая их в других звеньях.

Также возможно снижение высоких издержек по следующим направлениям:

- сокращение разницы между себестоимостью и продажной ценой;
- осуществление тесного контакта с участниками канала распределения для нахождения взаимовыгодных возможностей снижения затрат;

Производитель шоколада знает, что отгружая свою продукцию в жидком виде и обеспечивая ее транспортировку в специальных автоцистернах вместо того, чтобы поставлять шоколад в 10-фунтовых плитках, его фирма сокращает затраты потребителя - производителя шоколадных конфет - на распаковку и растворение

шоколада, а также исключает свои собственные расходы на отливку шоколадных плиток и их упаковку.

- переход к более экономичной стратегии распространения товаров, включая интеграцию «вперед»;

- компенсирование высоких издержек в данном звене путем снижения их в других звеньях цепи.

Если причина высоких издержек кроется в деятельности самой компании, то, чтобы восстановить паритет по издержкам, она может использовать любой из следующих девяти стратегических подходов:

- сокращение внутреннего бюджета компании и рационализация операции;

- совершенствование методов работы и технологического процесса (увеличить продуктивность работы, повысить коэффициент использования активов, повысить эффективность ключевых видов деятельности и другие способы улучшения управления издержками);

- исключение из производственного процесса этапов с высокими издержками путем улучшения системы цепочек ценностей (например, используя совершенно другие технологические подходы или, может быть, передавая цепочки ценностей дистрибьюторов и маркетинг непосредственно конечным потребителям);

- перемещение высокозатратных видов деятельности в регионы, где они дешевле;

- компенсация высоких издержек в данном звене цепи путем снижения их в других звеньях.

Также необходимо проанализировать, могут ли определенные операции быть осуществлены дешевле подрядчиками, чем самой компанией. Инвестировать средства в ресурсосберегающие технологии (автоматизация, робототехника, гибкие производственные системы, компьютерный контроль). Заниматься совершенствованием этапов технологического процесса с самыми высокими издержками, если инвестиции в новое оборудование или предприятие уже сделаны. Упростить дизайн товара и сделать его более экономичным для производства.

Эффективное управление возможностями превращает угрозы в сильные стороны и обеспечивает устойчивое развитие. За редким исключением товары или услуги, которые предлагаются компанией, не являются базисом конкурентного преимущества — любая находчивая компания может легко скопировать эти товары или услуги или найти им замену. Основой конкурентного преимущества, скорее, являются навыки и способности компании по сравнению с конкурентами, а точнее, пределы возможностей компании в организации более эффективного по сравнению с конкурентами функционирования всех элементов.

Основой формирования возможностей являются опыт компании, навыки и условия, сконцентрированные на одном или нескольких компонентах цепочки ценностей. Merck

и Glaxo, две крупнейшие в мире фармацевтические компании, построили свои стратегические позиции на оперативном выполнении нескольких основных видов деятельности (ставших их главными достоинствами): крупномасштабные исследования и разработки с целью стать первооткрывателями новых лекарств; опыт быстрого и тщательного проведения клинических испытаний и получения разрешения на производство от официальных органов; тщательно разработанный подход к патентованию; необычайно большие сбытовые возможности. Чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от управленцев требуется выполнить четыре действия.

1. Составить перечень возможностей для фирмы.

2. Изучить связи с поставщиками и потребителями.

3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке.

4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Результат анализа возможностей состоит в том, что укрепление конкурентоспособности компании всецело зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности, где компания может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

Использование инструментов стратегического анализа для определения конкурентоспособности компании необходимо, но недостаточно. Более глубокая оценка проводится в отношении конкурентной силы и конкурентной позиции компании. Элементами такой оценки являются исследования того, насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время; каковы перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии; какое место занимает компания среди основных конкурентов; имеет ли компания в настоящее время конкурентное преимущество или отстает по уровню конкурентоспособности от основ¬ных конкурентов; какова способность компании защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления, ожидаемых шагов конкурентов.

Признаки конкурентной силы:

- важные главные достоинства;
- большая доля на рынке (или лидирующее положение на рынке);
- лидирующая или отличительная стратегия;
- растущее количество потребителей и улучшение отношения потребителей к фирме и ее продуктам;
- компания улавливает тенденции на рынке лучше, чем ее конкуренты;
- компания входит в стратегическую группу с наиболее удачным положением на

рынке;

- компания концентрируется на наиболее быстрорастущих сегментах рынка;
- сильно дифференцированные товары;
- более низкие издержки;
- уровень прибыли выше, чем в среднем на рынке;
- компания обладает технологическим и инновационным преимуществом;
- творческий, готовый к переменам менеджмент;
- компания готова извлечь выгоду из благоприятной ситуации.

Признаки конкурентной слабости:

- компания столкнулась с конкурентными недостатками;
- конкуренты захватывают ее долю на рынке;
- рост доходов ниже, чем в среднем по рынку;
- нехватка финансовых ресурсов;
- репутация компании у потребителей падает;
- компания входит в стратегическую группу с ухудшающимся положением на рынке;
- положение компании слабо в наиболее перспективных областях;
- высокие издержки;
- компания слишком мала, чтобы оказывать влияние на рынок;
- компания не в силах противостоять угрозе поглощения;
- низкое качество товаров;
- недостаток умений и способностей в основных областях.

При проведении SWOT-анализа недостаточно лишь определить области укрепления или ослабления конкурентной позиции. Необходимо выяснить, имеет ли компания чистое конкурентное преимущество (или наоборот) по отношению к основным конкурентам, а также есть ли возможность упрочения рыночной позиции компании и увеличение эффективности ее деятельности в рамках применяемой в настоящее время стратегии.

Также недостаточно лишь определить уровень издержек компании, нужно провести еще и комплексный сравнительный анализ всех стратегически важных аспектов ведения бизнеса компании.

Стратегический анализ диверсифицированной компании начинается с оценки существующей стратегии организации и структуры ее деловой активности. Вывод о

перспективах корпоративной стратегии диверсифицированной компании можно сделать на основании следующей информации.

-Какова степень диверсификации фирмы (что характеризуется отношением валового объема продаж к операционной прибыли, полученной каждым хозяйственным подразделением, а также тем, насколько широка или узка база диверсификации). Сформирован ли портфель фирмы на базе связанной или несвязанной диверсификации или на основе сочетания этих двух видов?

-Проводятся ли компанией операции в основном внутри страны, носят ли они многонациональный или глобальный характер?

-Какой характер носят предпринимаемые меры, направлен¬ные на развитие ключевых хозяйственных подразделений и/или усиление существующих позиций?

-Делаются ли шаги по расширению портфеля и освоению новых отраслей?

-Предпринимаются ли попытки избавиться от убыточных или непривлекательных хозяйственных подразделений?

-Какие усилия, направленные на получение выгод от стратегических взаимосвязей, предпринимает корпоративное управление и как используется диверсификация для создания конкурентных преимуществ?

-Какие соотношения имеют капиталовложения в каждое из хозяйственных подразделений?

Определение текущей корпоративной стратегии закладывает основу для ее объективного анализа и впоследствии для ее корректировки и внесения изменений, которые, по мнению руководства, считаются приемлемыми.

Оценивая силу каждого хозяйственного подразделения и его конкурентную позицию в отрасли, руководство корпорации получает возможность судить о шансах этого подразделения на успех. При этом решается задача оценки того, насколько прочны позиции данного бизнеса в отрасли и насколько сильным соперником он уже является или может стать. Наиболее наглядным методом оценки позиции бизнеса в отрасли являются SWOT-анализ. Сравнительная оценка сильных сторон должна базироваться на анализе ряда факторов, обеспечивающих устойчивое развитие.

Относительная доля рынка — компании с более высокой относительной долей рынка обычно обладают большей конкурентной силой, чем те, относительная доля которых меньше.

Способность конкурировать по цене и качеству — компании, конкурентоспособные по издержкам и создавшие себе известное имя и репутацию производителей продукции высочайшего качества, имеют более сильные позиции в отрасли, чем те, которые только еще борются за свое признание, за достижение паритета по издержкам с основными конкурентами.

Технология и возможности по разработке новой продукции — компании, технологическое лидерство и достижения в области инноваций которых признаны, как правило, являются сильными конкурентами в свой отрасли.

Соответствие опыта и мастерства (уровень компетенции) компании ключевым факторам успеха в отрасли — чем больше сильных сторон данного подразделения соответствует ключевым факторам успеха отрасли, тем прочнее его конкурентная позиция.

Прибыльность по сравнению с прибыльностью конкурентов — если компании постоянно имеют показатель ROI (возврат на инвестиции) выше среднего и более высокую, чем у конкурентов, прибыль, то их позиции в конкуренции сильнее, чем в среднем по отраслям. Кроме того, прибыльность, превышающая средний уровень, сигнализирует о конкурентном преимуществе, и наоборот, прибыльность ниже среднего уровня информирует о конкурентном недостатке. Другими показателями конкурентной силы, которые можно использовать для анализа, являются: знание потребителей и рынков, производственные возможности, опыт и навыки в области маркетинговой деятельности, репутация и известность торговой марки, уровень менеджмента.

Расчет количественных оценок конкурентной силы дает информационную базу для принятия решения о том, какие имеются слабые позиции в отрасли, а какие — сильные. Если в процессе расчетов возникают осложнения, связанные с недостатком достоверных данных, аналитики могут положиться на свои знания конкурентной ситуации при определении того, какую позицию в конкуренции — сильную, среднюю или слабую — занимает компания. Если такие субъективные оценки заслуживают доверия, то их можно использовать вместо количественных оценок.

Мнение руководства о том, какие виды деятельности имеют в портфеле деловой активности корпорации самые сильные стороны, сформированное на основе полученных оценок, является основанием для распределения ресурсов. Компания может получать более высокую прибыль, инвестируя средства в бизнес, имеющий сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли, чем инвестируя средства в бизнес, имеющий слабые позиции в наипривлекательнейшей отрасли.

Многие диверсифицированные компании концентрируют свои ресурсы в тех отраслях, где могут стать сильными конкурентами, и отказываются от хозяйственных подразделений, которые не имеют шансов стать лидерами. Корпоративная стратегия и политика распределения ресурсов General Electric направлены на то, чтобы ее хозяйственные подразделения занимали ведущие позиции (первые или вторые места) как в Соединенных Штатах, так и в мире.

Смысл дальнейших действий по анализу внешней среды заключается в определении того, насколько хорошо компания вписывается в общую бизнес-схему, в систему устойчивого развития. Бизнес является стратегически более привлекательным, если обладает возможностями совместной деятельности, передачи навыков и товарной марки, что усиливает конкурентное преимущество, и если соответствует общему стратегическому направлению развития компании.

Бизнес является ценным с финансовой точки зрения, если он вносит существенный вклад в достижение определенных целей корпорации (по росту продаж, по обеспечению уровня показателя ROI выше среднего и т.д.) и если он существенно увеличивает общий доход компании. Так же, как и бизнес-единицы, неперспективные с точки зрения получения прибыли, хозяйственные подразделения, не вписывающиеся в общую бизнес-картину, не соответствующие ей, являются кандидатами на

исключение из сферы деятельности корпорации. Фирмы, ориентирующиеся на связанную диверсификацию, скорее всего должны избавляться от видов бизнеса с незначительным стратегическим соответствием или вообще без такового, если только эти виды бизнеса не являются прекрасным источником финансов или не имеют отличных возможностей роста.

Используя информацию и результаты предшествующих этапов оценки, разработчики корпоративной стратегии могут проранжировать компании по приоритетности капиталовложений и принять решение о стратегическом направлении развития компании.

Задачей в данном случае является определение того, куда корпорация будет направлять свои финансовые ресурсы, какое направление наиболее приоритетно, а какое наименее приоритетно для новых капиталовложений и финансовой поддержки. Такое ранжирование должно облегчить руководству определение базового стратегического подхода: инвестирование и рост (агрессивная экспансия), укрепление и защита (защита существующих позиций и дополнительное инвестирование в случае необходимости), пересмотр и изменение положения (попробуйте передвинуть бизнес в более желательную позицию в матрице хозяйственного портфеля, обеспечив ему более желательную позицию в отрасли) или сбор урожая — сокращение (ликвидация).

Ранжируя направления трансформирования слабых сторон в сильные по инвестиционному приоритету, необходимо рассмотреть вопрос о том, можно ли (и если можно, то как) использовать ресурсы и опыт корпорации для усиления конкурентного положения конкретного бизнеса. Потенциал корпорации в области передачи опыта и новых капиталовложений особенно важен тогда, когда часть ее хозяйственных подразделений имеет конкурентные позиции слабее, чем хотелось бы, и/или когда улучшение в какой-либо ключевой для успеха сфере может привести к существенным изменениям в деятельности подразделения. Потенциал также важен, когда корпоративная стратегия основывается на стратегических соответствиях, создающих возможность передачи опыта и навыков компании недавно приобретенным хозяйственным подразделениям для усиления их конкурентных возможностей.

Типичные ошибки в проведении SWOT-анализа

Одна из распространенных ошибок применения технологии стратегического управления - прямое использование рекомендаций, предложенных теоретиками инструментов, например матрицы Бостонской консалтинговой группы (МБКГ), что наблюдается не только в российской практике. Скандинавский консультант Бенгт Карлоф пишет по отношению к модели МБКГ: "Любая попытка построения модели предполагает умелый выбор упрощений. Но в свете современных знаний упрощения, принятые в матрице БКГ, выглядят слишком грубыми".

Не избежала критики Б. Карлофа и матрица Мак-Кинси, в отличие от матрицы БКГ нацеленная на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений: "Эти матрицы в последнее время подвергаются суровой критике. Критика сосредоточена главным образом на последствиях применения рекомендаций, которые делались на основе матриц. Например, если стратегическое положение

предприятия оценивается как слабое, а рынок как невыгодный, в соответствии с теорией с него нужно "снять урожай", т.е. выжать все до последней капли из его капитала, а затем оставить. Попытки следовать подобным советам всякий раз приводили к катастрофам. Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель?"

То же высказывание может быть применимо и к модели SWOT-анализа, воспринимающейся многими российскими консультантами как классический инструмент стратегического управления. Так, старший менеджер аудиторско-консультационной фирмы ЮНИКОН А. Серпилин утверждает, что "результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли".

Пример. SWOT-анализ консультационного центра.

Комбинации "возможности - сильные стороны" автор закономерно предлагает использовать как ориентиры стратегического развития.

Новые возможности на рынке для нашей бизнес-школы - применение технологии Интернета для дистанционного обучения; сильные стороны - не только наличие специалистов, умеющих неплохо письменно излагать свои мысли, но еще и Интернет-издательство, обеспечивающее грамотное продвижение образовательных услуг.

Очевидно, что из данной комбинации следует: необходимо наращивать наш потенциал в области дистанционного образования. Однако если мы последуем такому совету, то значительно ослабим наше главное направление - консалтинг, и, быть может, даже потеряем и так достаточно узкий рынок консультационных услуг

Комбинации "возможности - слабые стороны" предлагают применять для внутренних преобразований.

Новые возможности на рынке - появление достаточно устойчивого спроса на услуги по финансовому анализу компаний. Наши слабые стороны - на рынке анализа финансового состояния фирм мы не работаем и даже не готовим специалистов для такой работы. Очевидно, что из этой комбинации следует: надо срочно начать наращивать наш потенциал в области финансового анализа (готовить или покупать готовых специалистов в этой сфере). Однако, если мы прислушаемся к этому совету, очевидно, что мы значительно ослабим наше главное направление - консалтинг в сфере стратегического маркетинга, нашу главную специализацию, потеряем лицо компании, специализирующейся на вопросах увеличения оборота фирм.

Комбинации "угрозы - слабые стороны" автором предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития.

Новые угрозы на рынке для нашей бизнес-школы - усиление конкурентной борьбы по "управленческому" образованию, в результате чего цены в этой сфере деятельности близки к точке безубыточности. Наши слабые стороны - численность обучающихся достаточно низка, чтобы рассчитывать на преимущества "эффекта масштаба". Очевидно, что из этой комбинации следует зафиксировать бесперспективность направления деятельности нашего консультационного центра, связанного с

образовательной сферой.

Однако мы допустим явную оплошность, если последуем такому совету. Мы и поступили вопреки ему: просто усилили специализацию нашей бизнес-школы в области подготовки консультантов-стажеров и оказались в этой области фактическими монополистами.

Комбинации "угрозы - сильные стороны" автор считает возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества.

Новые угрозы на рынке для бизнес-школ - активизация деятельности структур, проверяющих деятельность частных учебных заведений. Сильные стороны - наличие лицензии у лингвистического университета, под эгидой которого организована наша бизнес-школа. Очевидно, что из этой комбинации следует, - наше долговременное конкурентное преимущество позволит нам победить наших конкурентов и достаточно долго удерживать лидерство. Однако это "конкурентное преимущество" может сбить нас с толку, поскольку для клиента главным критерием выбора консультанта может оказаться не наличие у того специального диплома, что, конечно, неплохо, а больший опыт практической работы.

Следует иметь в виду, что SWOT-анализ - это, возможно, не более, чем просто одна из моделей рассмотрения рынка.

Как видим, строго следуя "проверенным" рекомендациям SWOT-анализа, можно оказаться у разбитого корыта, подменяя анализ рынка готовыми стратегиями фирмы.

Не следует буквально следовать рекомендациям авторов стратегических моделей, чтобы не прогореть. Помните, что предложенные вами модели придумали обычные люди, поэтому не ограничивайтесь прочитанным - смелее развивайте изученное, опираясь на свой практический опыт и здравый смысл.

В то же время для повышения эффективности использования таких инструментов, как SWOT-анализ, следует аккуратнее вникать в суть предлагаемых этими авторами технологических рекомендаций, пытаясь глубже осмыслить, что стоит за этими рекомендациями.

Отдавая дань такому инструменту, как SWOT-анализ, следует иметь в виду, что аналитическая работа требует много сил и времени, в результате чего этих ограниченных ресурсов может не хватить на главное, без чего не могут родиться смелые варианты стратегических действий, - на вашу свободную фантазию.

Заканчивая критику применения SWOT-анализа, выскажем гипотезу, что главный риск прямого применения этого инструмента заключается даже не в том, что в реальной действительности невозможно учесть все факторы внешней среды и внутреннего состояния предприятия, чем обычно объясняют опасность прямого использования тех или иных моделей стратегического управления, а в том, что эти на первый взгляд очень простые модели рассмотрены западными специалистами утилитарно, на недостаточном уровне абстракции, чтобы понять их внутреннюю суть.

Более того, разовьем гипотезу: это понимание глубинной внутренней сути в большей части уже выполнено... российскими учеными, что доказывает, что "русский менеджмент" существует, о чем я предлагаю написать в следующих материалах.

А пока природа применяемых моделей стратегического управления, в частности SWOT-анализа, практикующими управленцами еще недостаточно понята, я рекомендовал бы их применять на промежуточном этапе исследования - для углубленного анализа ситуации предприятия, а далее полагаться на свою интуицию, короче говоря, ограничиться применением этих стратегических моделей для генерации собственных, новых стратегических идей и только.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любой бизнес, кроме монополии, подвергается проверке на прочность со стороны конкурентов, потому не учитывать их влияние, занимаемую долю рынка и позиции – подвергать риску свою компанию.

Конкурентный анализ – сравнительный метод стратегического менеджмента, способный показать любой компании ее преимущества и слабые стороны, то есть на каких фронтах она уступает своим конкурентам. Проведение такого анализа помогает найти стратегические пути развития фирмы и вывести ее на новый уровень развития. Обычно подобный анализ заказывают либо сторонним профессиональным экспертам, способным увидеть ситуацию на микрорынке в целом, либо поручают время от времени штатному маркетологу или отделу маркетинга в своей компании

С ростом числа пользователей интернета, с переводом основной массы компаний в виртуальные офисы, обнаружить своих прямых конкурентов совсем несложно: достаточно правильно задать фильтр вопросов в любую поисковую систему. Однако нужно быть готовым к тому, что поисковик выдаст огромное количество поисковых запросов, потому предварительно нужно изучить опционы поисковых систем на страницах подсказок, либо обратиться к расширенному поиску в уже найденных вариантах.

Специализированные выставки, ярмарки, региональные каталоги и телефонные справочники дадут возможность обнаружить основных игроков в выбранном сегменте рынка без особого труда. После того, как конкуренты будут «обнаружены», необходимо провести анализ их сайтов, либо обратиться за советом, помощью, покупкой в качестве тайного клиента. Как только основные показатели их деятельности станут ясны, можно начинать конкурентный анализ.

Общий вывод относительно перспектив развития отрасли в целом может быть более или менее привлекательным. У конкретного предприятия могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли. Даже если ситуация в отрасли однозначно ухудшается, в отдельных случаях это может пойти на пользу каким-то предприятиям, помочь им осуществлять свои стратегии. Например, это может способствовать укреплению позиций лидера отрасли. Сильные предприятия могут использовать неустойчивость слабых конкурентов в свою пользу.

Предприятие может быть изолировано или подготовить достаточно сильную защиту в отношении факторов, которые делают отрасль в целом непривлекательной. Кроме того, может сложиться ситуация, когда продолжение работы в данной отрасли важно с точки зрения достижения успеха в других отраслях, где у предприятия есть интересы.

Список литературы

1. Андерсон К., Керр К. Менеджмент, ориентированный на потребителя. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. - 288 с.

2. Андреева О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: Учеб. пособие. - М: Дело, 2009.

3. Березин И.С. Практика исследования рынков. - М.: Бератор-Пресс, 2007. - 376 с

4. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. - 512 с.

5. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 334 с.

6. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2005. - 640 с.

7. Жан-Жак Ламбен "Стратегический маркетинг"

8. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. - СПб: Питер, 2008. - 352 с.

9. Конышева М.В. Моисеева Н.К. Управление маркетингом: Учебник. Финансы и статистика, 2007, - 416 с.

10. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок. - М.: Издательство АСТ", 2007. - 272 с.

11. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник / Под ред. В.А.Алексунина. - М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2011. - 516 с.

12. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Майкл Е. Портер; Пер. с англ. - М.: Альпина БизнесБукс, 2005. — 454 с.

13. Терминологический словарь маркетинга./ Багиев Е.Г. Сайт "Энциклопедия маркетинга".

14. Тарасевич, Багиев: Маркетинг: Учебник для вузов Питер, 2010 г. 576 с.

15. Управление маркетингом. Под ред. Короткова А.В., Синяевой И.М.

16. Райс Эл, Траут Дж. Маркетинговые войны. - СПб: Питер, 2005. - 256 с.

17. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 2-е изд., перераб. и доп. - СПб: Питер, 2009. - 448 с.

18. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/Фляйшер К., Бенсуссан Б. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. - 541 с.