УДК 338.43

Трофименко А.А.
студент 5 курса
направление «Экономико-правовое
обеспечение экономической безопасности»
кафедра права и экономической безопасности
Севастопольский филиал
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
(г. Севастополь, Россия)

Научный руководитель:
Корда Н.И.
кандидат экономических наук, доцент
кафедра права и экономической безопасности
Севастопольский филиал
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
(г. Севастополь, Россия)

ГУМАНИТАРНАЯ РАЗВЕДКА НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ РЫНКЕ: ВЫЯВЛЕНИЕ УГРОЗ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И КОНКУРЕНТНЫХ РИСКОВ

Аннотация: *в статье исследуется гуманитарная разведка как инструмент выявления угроз продовольственной безопасности и конкурентных рисков на производственном рынке. На примере хлебопекарной отрасли Крыма смоделированы три сценария с определением индикаторов, упреждающих мер и критериев результативности. Предложены матрица ранжирования операционных рисков по вероятности и тяжести, модель смены приоритетов по фазам неопределённости и план внедрения контура разведки силами существующих подразделений за два месяца.*

Ключевые слова: *гуманитарная разведка, конкурентная разведка, операционный риск, продовольственная безопасность, экономическая безопасность региона, хлебопекарная отрасль Крыма.*

Производственное предприятие сегодня работает в среде, где конкурентное преимущество формируется не только за счёт оборудования и логистики, но и за счёт качества интерпретации человеческого поведения. Классическая конкурентная разведка концентрируется на ценах, долях рынка и патентах, в свою очередь, гуманитарная разведка смещает фокус на людей, в частности, на мотивы сотрудников, на модели потребления, на неформальные правила локальных рынков и на реакцию населения на решения власти. Для производственного рынка данная категория принципиальна важна, поскольку производство продовольствия зависит от кадров, от доверия потребителей и от устойчивости региональных цепочек поставок.

Понятие конкурентной разведки в научной литературе принято отличать от промышленного шпионажа и от маркетинговых исследований. От первого явления её отличает работа исключительно с открытыми и официальными источниками, правовой основой которой выступает Федеральный закон «О защите конкуренции» [1], запрещающий получение и использование сведений, составляющих коммерческую тайну, неправомерными способами. Второй составляющей основы служит Федеральный закон «О коммерческой тайне» [2], который определяет режим охраны сведений и тем самым очерчивает границу между допустимым анализом открытых данных и неправомерным доступом. От второго явления конкурентную разведку отличает предмет, поскольку маркетинг изучает прежде всего потребителя, конкурентная разведка же изучает соперника, поставщика и регуляторную среду, то есть те элементы, которые формируют операционный контур предприятия.

Связь конкурентной разведки с операционными рисками достаточно показательно можно описать через четыре группы источников:

«Сигналы со стороны конкурентов (изменение ассортимента, найм персонала, промоакции, расширение дистрибуции),

Сигналы со стороны поставщиков (изменение цен, сроков и условий отгрузки, финансовое состояние хозяйств и переработчиков),

Регуляторные сигналы (изменение нормативных актов, практика их применения, заявления должностных лиц),

Инфраструктурные сигналы (тарифы на перевозку, загрузка коридоров, перебои в снабжении)» [6].

Важно понимать, что индикаторы безопасности в сфере конкурентной разведке имеют существенные отличия от обыденных статистических показателей, используемых для количественной оценки какого-либо явления или процесса. Главное отличие индикатора от показателя состоит в том, что он фиксирует направление изменения в связке с операционным контуром предприятия. Для экономической безопасности хозяйствующего субъекта особую важность представляет скорость роста цены на сырье у поставщиков, сопутствующее (вероятное) изменение сроков отгрузки. Упомянутые индикаторы в совокупности своей наиболее часто предупреждают о возникающем сбое.

В качестве практического инструмента предлагается использование контура, состоящего из четырех поэтапных элементов:

- определение перечня объектов и последующая формулировка предположительного перечня операционных рисков,

- систематизация информации по всем группам источников с определением ее даты и источника,

- сведение индикаторов в единую матрицу с присвоением каждому из них весового коэффициента, который, в свою очередь, образуется на стыке вероятности и тяжести ущерба,

- формирование по итогам анализа рисков с ранжированием по приоритетности и разработка комплекса мероприятий, направленного на нивелирование выявленных угроз [6].

Отдельно следует рассмотреть формат передачи сигнала или случая требующего внимания, который не требует подготовки огромного блока отчетности и может быть записан в бланк буквально несколькими строками по примеру «12.09.2026 г. Ресурс или источник: сайт поставщика. Замеченные

изменения: рост цены на муку на 12% за август. Индикатор безопасности, находящийся в «красной» зоне: скорость роста цена или сокращение срока отсрочки платежа. Предварительная оценка тяжести и вероятности – 4 балла». Таким образом, исходя из формата, можно заметить высокий уровень информативности, так как вся важная информация сохранена и передана, но, что более важно, сохранено время на принятие решения по ликвидации зафиксированной угрозы.

Возвращаясь к тематике операционных рисков, следует отметить, что под ними понимаются нарушения в производственной цепи, в результате которого организация недопроизводит необходимый объем продукции, в следствии чего несет излишние расходы и теряет качество. В литературе такие риски подразделяется на четыре группы: риски процессов, персонала, систем и внешней среды. Для кредитных организаций представленная выше классификация прямо закреплена в положении Банка России [3], и этот же подход советуют учитывать производственным предприятиям. Разведка в основном имеет дело с двумя группами: системными и рисками внешней среды, потому что они складываются за пределами предприятия. Соотношение группы рисков соотносятся с фактическими сигналами и с типами мер, показано в таблице 1.

В рамках тематики исследования стоит отметить, что если смотреть на региональный уровень, то тут стоит сказать, что «экономическая безопасность региона является одним из важнейших аспектов устойчивого развития территории» [7].

Таблица 1. Связь конкурентной разведки с группами операционных рисков.

Группа операционных рисков	**Наблюдаемый сигнал**	**Что даёт конкурентная разведка**	**Тип упреждающей меры**
Риски процессов	Сбой отгрузки, изменение срока поставки	Раннее обнаружение сдвига в цепочке	Буферные запасы, смена графика поставок
Риски персонала	Найм у конкурента, рост вакансий	Оценка угрозы ухода ключевых работников	Ранний найм, удержание
Риски систем	Изменение тарифов, загрузка коридоров	Прогноз роста издержек	Пересмотр логистики
Риски внешней среды	Изменение нормативных актов, практики их применения	Оценка регуляторного давления	Мониторинг, работа с ассоциацией

Примечание. Составлено автором.

Базой для аналитической части исследования выступила отрасль хлебопечения Крыма. Данный сектор экономики построен на местном сырье, которого на полуострове достаточное количество, то есть геополитические, логистического и факторы внешнего воздействие на поставку первично необходимой структурной составляющей не влияют. Несмотря на это, при детальном анализе удалось обнаружить зависимость сектора от привозной упаковки, части иных ингредиентов помимо муки, более того, на хлебопечение оказывает существенное воздействие сезонность и учитываемый при ценообразовании, тарифы на перевозку, которые регулярно растут [8]. Учитывая значимость данного продукта (готового изделия) и ежедневный спрос на него, любой возникающий дефицит проявляется незамедлительно.

Рассмотрим несколько вариантов дальнейшего развития событий на основе вышеизложенных первоначальных данных.

Первый вариант заключается в ужесточение со стороны поставщика условий предоставления необходимой упаковки и доставки сортовой муки. Тарифы на предлагаемые составляющие увеличились на 9% за месяц, при этом, отсрочка платежа сократилась по длительности в два раза и на данный момент составляет 10 дней, в свою очередь, отгрузка снизилась на 13%, а на сайте самого поставщика появились информационные посты о том, что поставщик активно заключает сделки с новыми клиентами. На основе смоделированной ситуации может быть сделано несколько выводов, это прежде всего вывод о том, что изменение ценовой политики связано с фактором сезонности, в связи с чем сокращение отсрочки и изменения в отгрузке являются результирующими индикаторами первичного проявления факторы сезонности. В качестве мер, которые могут быть приняты в данной ситуации следует отметить принятие решения на управленческом уровне о перераспределении закупок, одновременно с че предлагается создать буфер на 5-6 недели и при возможности договориться о фиксации ценовой политики на 3 месяца. По результатам реализации мер, следует провести сравнение дол закупок и издержек до и после их принятия.

Второй вариант сосредоточен на изменениях в кадровой составляющей, поскольку, как было отмечено ранее, риски формируются за пределами внутренней среды организации, наиболее вероятное их проявление, как показывает практика в данной области, заключается в зарождении неблагоприятных факторов воздействия в сфере кадров. Важно понимать, что Крым представляет собой регион, экономика которого имеет сильную зависимость от туристического потока, соответственно, в сезон именно предприятия сферы торговли и туризма перетягивают к себе многих специалистов, в том числе пекарей и технологов, необходимых для функционирования организаций общественного питания. Результатом представленного выше процесса выступает рост доли вакансий с длительным сроком закрытия с 14% в марте до 34% в июле, существенное увеличение наблюдается и в сороке закрытия вакансии пекаря с 18 до 47 дней. Продолжением происходящих прессов является рост брака на производстве на

19-22%, а также рост доли сотрудников до уровня в 58% с желанием перейти в сферу торговли, при условии, что размер заработной платы будет выше их текущего на 17-20%. На основе данной ситуации с приведением конкретных количественных данных может быть определен индикатор – сочетание доли долгих вакансий с числом случаев брака. В качестве мер, которые могут быть приняты следует отметить внедрение в систему подбора персонала и трудоустройства системы наставничества, трудоустройство выпускников колледжей на основе партнерских соглашений, а также реализация программы раннего найма с ориентировочный сроком в апреле месяце. По результатам реализации мер, следует провести сравнение доли вакансий и случаев брака до и после их принятия.

Третий вариант касается конкурентной угрозы, переходящей в операционный риск. Конкурент расширяет сеть и закупает упаковку и сортовую муку у тех же поставщиков, его вакансии выросли на 35% за два месяца, позитивные упоминания нового формата — на 61%, нейтральные — на 33%, негативные — на 6%, доля предприятия в сегменте фирменной выпечки снизилась с 21% до 17% за квартал, а цена у конкурента на 7–10% ниже за счёт крупных партий. На основе данной ситуации с приведением конкретных количественных данных может быть определен индикатор – сочетание роста вакансий с расширением сети и закупкой у тех же поставщиков. В качестве мер, которые могут быть приняты следует выделить запуск пробной линейки, получение квоты у поставщиков, акцент в продажах на свежести и уникальности рецептуры. По результатам реализации мер, следует провести сравнение доли рынка и закупочных цен до и после.

Проведённый анализ «демонстрирует прямую зависимость между состоянием экономической безопасности региона и уровнем жизни его населения» [7]. Сводные оценки трёх ситуаций и остальных наблюдаемых рисков сведены в таблице 2.

Таблица 2. Матрица ранжирования операционных рисков для предприятия хлебопечения.

Риск	Категория	Вероятность (1–5)	Тяжесть (1–5)	Балл	Приоритет
Пересмотр условий поставщиком упаковки и сортовой муки	Риск процессов	4	4	16	Высокий
Сезонный отток пекарей и технологов	Риск персонала	4	4	16	Высокий
Давление конкурента на закупочные цены	Риск внешней среды	3	4	12	Средний
Рост транспортных тарифов на привозные компоненты	Риск систем	3	3	9	Средний
Изменение практики санитарных требований	Риск внешней среды	2	4	8	Средний
Сбой оборудования на пиковой нагрузке	Риск процессов	3	2	6	Низкий
Уход ключевого технолога к конкуренту	Риск персонала	2	3	6	Низкий

Примечание. Составлено автором.

В данном случае нужно понимать, что балл является лишь ориентировочным базовым критериям выстраивания приоритетов. Как показал анализ рассмотренных трёх вариантов ситуаций выше, риски в данном секторе экономики сильнейшим образом взаимосвязаны между друг другом, этот вывод

также можно заметить по тому, как риск поставщика и кадровый риск усиливают друг друга, при этом, попытка сэкономить на кадрах лишь ускоряет и усугубляет негативные внутренние последствия, а наличие сопредельной сферы деятельности с высокой заработной платой их усиливает, тем самым трансформируя риск в серьезнейшую угрозы.

После оценки рисков необходимо обратиться к их динамике, так как приоритеты меняются в зависимости от обстановки. В таблице 3 отражена последовательность смены доминирующих рисков друг друга по фазам неопределённости. Из приведённых в ней данных видно, на какой стадии чему необходимо уделить большее внимание.

Таблица 3. Перестройка приоритетов конкурентной разведки по фазам неопределённости.

Фаза	**Доминирующий риск**	**Доминирующий сигнал**	**Тип меры**
Стабильная фаза	Риск оборудования	Отклонения в журнале обслуживания	Плановое обслуживание
Фаза роста спроса	Кадровый риск	Рост доли долгих вакансий	Ранний найм, наставничество
Фаза давления поставщика	Риск процессов	Рост цены в связке с сокращением отсрочки	Перераспределение закупок, буфер
Фаза конкурентного давления	Риск внешней среды	Всплеск вакансий и расширение сети конкурента	Позиционирование, квоты у поставщиков

Изменение приоритетов является прямым следствием качества обеспечения работы контура в реальных условиях. Реестр наблюдаемых объектов, в число которых входят поставщики, отдельные категории работников и конкуренты обязательны к пересмотру минимум один раз в квартал.

Важнейшая роль отводится в данном случае сведениям, представляющим собой конфиденциальную информацию и коммерческую тайну, регламент работы с которыми закреплён соответствующим локальным актом организации, с опорой на федеральный закон. Отдельно следует отметить, что приоритетные риски выносятся на оперативное совещание, результаты которого вновь возвращаются в контур, последовательность действий в котором определены в таблице 4.

Весь цикл, в совокупности своей, занимает по продолжительности два месяца, и основная его особенность заключается в том, что он может быть реализован силами уже существующих подразделений без создания новых. Несмотря на удобство и практичность, у метода все же есть свои ограничения, среди которых следует выделить:

Таблица 4. План внедрения контура конкурентной разведки.

Этап	Содержание работ	Срок	Ответственный	Результат
1	Формирование реестра объектов	2 недели	Служба развития	Утверждённый реестр
2	Настройка формы фиксации сигналов	1 неделя	Служба развития	Рабочая форма
3	Первый цикл сбора и ранжирования	1 месяц	Служба развития и производство	Матрица рисков
4	Вынесение приоритетов на совещание	1 неделя	Руководство	Перечень мер и сроков
5	Оценка результатов и корректировка реестра	2 недели	Служба развития	Обновлённый реестр и отчёт

Примечание. Составлено автором.

Весь цикл, в совокупности своей, занимает по продолжительности два месяца, и основная его особенность заключается в том, что он может быть реализован силами уже существующих подразделений без создания новых.

Несмотря на удобство и практичность, у метода все же есть свои ограничения, среди которых следует выделить:

– невозможность точно спрогнозировать оценку,

– точность определяется регулярностью сбора информации и качеством источников,

– открытые данные не всегда могут давать исчерпывающие информацию о анализируемом явлении или процессе, а также могут обладать неточностью, в соответствии с чем, необходимо проверять несколько каналов данных,

– наличие контура не является полной альтернативой для детального анализа, а выступает дополнительным инструментом его расширение на первых стадиях.

Таким образом, на основе вышеизложенного, следует отметить, что устойчивость организации к операционным риска во многом зависит от качества проведения конкурентной разведки, инструментом которой является не предсказывание будущего, а сокращение времени поступления информации для её последующего анализа. Несмотря на все удобства матрицы ранжирования рисков, она является более теоретизированным инструментом, нежели полноценной рабочей схемой, которая может быть использована предприятием. Операционной риски по своей природе являются сложными явлением, которое требует мер внутри самой цепочки, при этом, конкурентные угрозы могут быть нивелированы лишь за счёт рыночных мер. Здесь важно понимать, что смешение этих категорий приводят к распылению ресурса, в соответствии с чем, важно конкретизировать меры и инструменты для каждой из них.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (действ. ред. от 08.03.2026)
2. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» (действ. ред. от 08.08.2024)
3. Положение Банка России от 08.04.2020 № 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе» (действ. ред. от 22.10.2024)
4. Кузин А.В. Анализ СМИ как важнейшее направление конкурентной разведки // Бизнес-разведка: сборник статей. 2024
5. Майорова Е.А. Торговля продовольственными товарами: обзор российских исследований // Экономика, предпринимательство и право. 2026. Т. 16, № 3. С. 1897–1926. https://doi.org/10.18334/epp.16.3.124849
6. Шевченко М.Н., Ильина И.С. Развитие продовольственного рынка в условиях цифровизации: региональный срез // Прикладные экономические исследования. 2025. № S4
7. Трофименко А.А. Качество и уровень жизни населения в регионах России: диагностика угроз и вызовов экономической безопасности // Наука XXI века: вызовы, становление, развитие. 2025. С. 118
8. Итоги работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности Республики Крым / Министерство сельского хозяйства Республики Крым. URL: https://msh.rk.gov.ru/structure/2e99b916-0c5e-4012-8a0a-e3ee6c48834f

Trofimenko A.A.
student of 5th year
field of study «Economic and Legal Support for Economic Security»
Department of Law and Economic Security
Sevastopol Branch
Plekhanov Russian University of Economics
(Sevastopol, Russia)

Scientific advisor:
Korda N.I.
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Law and Economic Security
Sevastopol Branch
Plekhanov Russian University of Economics
(Sevastopol, Russia)

HUMANITARIAN INTELLIGENCE IN THE MANUFACTURING MARKET: IDENTIFYING FOOD SECURITY THREATS AND COMPETITIVE RISKS

Abstract: *the article examines humanitarian intelligence as a tool for identifying food security threats and competitive risks in the manufacturing market. Using Crimea's baking industry as a case study, three scenarios are modeled, with indicators, proactive measures, and performance criteria identified. The article proposes a matrix for ranking operational risks by likelihood and severity, a model for shifting priorities across phases of uncertainty, and a plan to implement an intelligence system using existing departments within two months.*

Keywords: *humanitarian intelligence, competitive intelligence, operational risk, food security, regional economic security, Crimean baking industry.*