

**Российская академия наук  
Уральское отделение  
Институт экономики**

*Научные  
доклады*

**В.Л. Берсенёв, Е.Л. Ющук**

**ФЕНОМЕН КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ:  
ОСНОВЫ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

**Екатеринбург  
2009**

Российская академия наук  
Уральское отделение  
Институт экономики

*Научные  
доклады*

В.Л. Берсенёв, Е.Л. Юшук

**ФЕНОМЕН КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ:  
ОСНОВЫ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Екатеринбург  
2009

**Российская академия наук  
Уральское отделение  
Институт экономики**

**Препринт**

**В.Л. Берсенёв, Е.Л. Ющук**

**ФЕНОМЕН КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ:  
ОСНОВЫ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

**Екатеринбург  
2009**

УДК 339.137.2

Берсенёв В.Л., Ющук Е.Л. Феномен конкурентной разведки: основы теоретического анализа: Препринт. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН 2009. – 52 с.

В научном докладе рассмотрены вопросы, касающиеся категориальной сущности феномена конкурентной разведки, институционализации новой формы предпринимательской деятельности в рамках действующего законодательства, места службы конкурентной разведки в системе управления бизнесом. Особое место в докладе уделяется информационной революции как базовой предпосылке перехода конкурентной разведки на принципиально иной уровень ведения – посредством современных электронных средств массовой коммуникации, и в первую очередь Интернета.

Работа представляет интерес для предпринимателей, специалистов органов власти и управления, сотрудников академических и научно-исследовательских институтов.

Доклад подготовлен на средства гранта Президента РФ для государственной поддержки ведущих научных школ Российской Федерации НШ-339.2008.6

Ответственный редактор –  
кандидат экономических наук С.Г. Важенин

Рецензенты:  
доктор экономических наук, профессор Т.И. Волкова  
кандидат экономических наук, доцент Л.С. Ружанская

© Институт экономики УрО РАН,  
2009 г.

© Берсенёв В.Л.,  
Ющук Е.Л., 2009 г.

## Введение

«Экономика знаний» не может существовать без особой «подотрасли» – производства, переработки и использования информации. Например, для компании, завод которой наносит или может нанести вред окружающей среде, обязательно требуется информационно-аналитическое обеспечение в отношении движения борцов за чистоту природы. В свою очередь, тенденции развития способов избавиться от лишнего веса непременно должны отслеживаться компаниями по производству и продаже продуктов питания и т.д.

Это же касается и компаний, имеющих или планирующих бизнес в зарубежных странах, необходима информация о военно-политической обстановке в интересующих государствах, о стабильности политической власти. Без такой информации планирование долгосрочных инвестиций туда – большой риск. При быстром возврате начальных капиталовложений такой риск может иногда оправдаться. Но даже в случае, если компания готова рискнуть деньгами в проблемной и непредсказуемой стране, она должна делать это осознанно, на основании адекватного информационного обеспечения. Одним из инструментов преодоления информационного голода призвана выступить конкурентная разведка.

Явочным порядком конкурентная разведка уже стала частью предпринимательской деятельности у нас в стране. Вслед за переведёнными на русский язык книгами таких «классиков жанра», как Дж.Е. Прескотт, С.Х. Миллер и др., за последние годы увидели свет учебные пособия по технике удовлетворения «коммерческого любопытства», подготовленные первопроходцами конкурентной разведки у нас в стране. Один из авторов представленного научного доклада также отметил на этой ниве, опубликовав ряд практических руководств по ведению конкурентной разведки в особой сфере, с использованием одного из величайших изобретений XX столетия – Интернета<sup>1</sup>.

Интернет – гигантская информационная база современности, и необходимость освоения тонкостей работы в Сети скоро станет насущной не только для специалистов по конкурентной разведке, маркетингу и PR, но и для рядовых управленцев. Между тем существенные аспекты категории «конкурентная разведка», её место в системе предпринимательской деятельности и многие другие моменты пока остаются вне внимания аналитиков. Предлагаемый читателю научный доклад призван хотя бы в какой-то степени восполнить этот пробел.

---

<sup>1</sup> См.: Юшук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. М.: Вершина, 2006; Юшук Е.Л. Интернет-разведка: руководство к действию. М.: Вершина, 2007; Юшук Е.Л. Блог: создать и раскрутить. М.: Вершина, 2008.

## 1. Конкурентная разведка как экономическая категория

Период 1990-х годов в новейшей российской истории всё более однозначно определяется как «потерянное десятилетие». Романтическая уверенность, что демократия и рынок решат все проблемы в силу одного своего провозглашения, быстро сменилась цинизмом выгодоприобретателей от осуществляемых преобразований, одной стороны, и разочарованием населения, обманутого в своих ожиданиях, с другой. Между тем об иллюзорности надежд на скорый успех реформирования отечественной экономики говорилось изначально. Ещё в 1993 г. при подведении первых итогов известный публицист праволиберального толка А. Илларионов убедительно доказал, что провал жёсткой кредитно-финансовой политики и других монетаристских начинаний «команды Гайдара» был обусловлен институциональной слабостью правительства реформаторов<sup>1</sup>. Однако в тот момент проблема институтов, обеспечивающих содержательную сторону реформы, оставалась вне поля зрения и политиков, и экономистов, и общества. Как результат, к концу «бурных девяностых» в России сформировалась типичная квазирыночная экономика, в которой внешние отличительные признаки не подкрепляются устоявшейся системой норм, правил и механизмов, объединяемых в современной экономической теории понятием «институт». Более того, отдельные институты находятся ещё на стадии осторожного внедрения в практику предпринимательской деятельности.

В частности, в настоящее время в качестве неоспоримого выступает тезис, согласно которому важнейшим фактором технологического обновления производственной базы и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий выступают научные исследования и реализация новых организационно-управленческих решений. Не отрицая очевидной справедливости данного утверждения, следует всё же заметить, что «рафинированный» научный поиск, равно как и воспроизведение на нашей почве управленческих схем, почёрпнутых из переведённых на русский язык учебников по менеджменту для студентов колледжей, не решают всех проблем, связанных с информационным обеспечением процесса создания, укрепления и использования конкурентных преимуществ фирмы. В качестве института, дополняющего научные разработки и организационно-управленческие решения, призвана выступать конкурентная разведка.

У данной категории нет однозначного и общепринятого определения, что неявным образом свидетельствует о незавершённости процесса статусного оформления конкурентной разведки, причём не только у нас в стране, но и в мире в целом. Согласно гипотезе Сепира-Уорфа, иногда не

---

<sup>1</sup> См.: Илларионов А. 400 дней реальной экономической реформы // Вопросы экономики. 1993. № 4. С.19-26.

реальность диктует вариант словесного отображения явления, а слово предопределяет формирование реальности. При этом Э. Сепир отмечал: «То, что именуют “реальным миром”, в значительной степени бессознательно строится на основе языковых норм данной группы»<sup>1</sup>. То есть разницей в толкованиях конкурентной разведки как феномена предпринимательской деятельности не даёт оснований утверждать, что данное явление состоялось как факт, но, с другой стороны, тем более должно быть подвергнуто анализу во всей своей полноте.

Даже простое сопоставление различных определений какого-либо явления может иметь смысл, если при этом появляется возможность выделить его сущностные черты. В случае с конкурентной разведкой сложность заключается ещё и в том, что не существует единого мнения даже по поводу базовой дефиниции. Простейшее сравнение названий наиболее известных публикаций по данной тематике<sup>2</sup>, показывает, что наряду с термином «конкурентная разведка» используются словосочетания «коммерческая разведка», «коммерческий шпионаж», «бизнес-разведка», «деловая разведка», «корпоративная разведка» и т.д. Встречается даже термин «государственная экономическая разведка», правда, только применительно к деятельности Военно-промышленной комиссии и Всесоюзного института межотраслевой информации, являвшихся в 1970-1980-е годы в СССР ведущими центрами сбора информации, представлявшей коммерческую и иную ценность для народного хозяйства страны<sup>3</sup>.

В ряде случаев использование терминов-субститутов вообще оказывается неоправданным. В частности, книга А. Деревницкого хотя и называется «Коммерческая разведка», фактически она посвящена совсем другой теме – различного рода приёмам навязывания товара покупателю, в том числе и помимо его воли («...как и где искать добычу, как расставлять силки и ловушки на покупателей»<sup>4</sup>). Однако в массе своей отечественные и переведённые на русский язык зарубежные публикации всё же представляют собой учебные пособия по организации и ведению особого рода разведывательной деятельности, посредством которой субъекты предпринимательства (предприятия, фирмы и т.д.) могут обеспечить себе конкурентные преимущества.

<sup>1</sup> Цит. по: Манцов И. В защиту идеализма // Интернет-ресурс: <http://www.vz.columns/2008/7/20/188408.html>

<sup>2</sup> См.: Воронов Ю.П. Конкурентная разведка: Учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во Новосибирского гос. университета, 2007; Деревницкий А. Коммерческая разведка. СПб.: Питер, 2005; Доронин А.И. Бизнес-разведка. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Ось-89, 2003; Парад Б. Коммерческий шпионаж. 79 способов, которыми конкуренты могут получить секреты любого бизнеса. М.: ТК Велби, 2005; Энциклопедия деловой разведки и контрразведки. М.: Русь-Олимп, 2007; Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Ось-89, 2005; и др.

<sup>3</sup> См.: Доронин А.И. Бизнес-разведка. С.353, 354.

<sup>4</sup> Деревницкий А. Коммерческая разведка. С.7.

К примеру, Г.Э. Лемке пишет: «Процессы отслеживания текущих и перспективных рыночных изменений лежат в плоскости постоянного информационно-аналитического обеспечения бизнеса любой коммерческой или производственной организации, стремящейся удержать лидирующее положение на рынке... Коммерческая разведка является мощным и высокоэффективным инструментом, обеспечивающим выживаемость и коммерческий успех бизнес-структуры»<sup>1</sup>.

В большинстве случаев термины-субституты содержательно не противоречат базовой категории, однако иногда конкурентная разведка рассматривается как чуть ли не военные действия. Б. Парад развивает несколько противоречивый тезис о так называемом коммерческом шпионаже: «С тех пор как закончилась холодная война, коммерческий шпионаж стал играть новую важную роль. Глобальная торговая и производственная зоны создают компаниям ни с чем не сравнимые возможности для получения от конкурентов секретной коммерческой информации различными теневыми способами, как легальными, так и нелегальными»<sup>2</sup>. Даже если не обращать внимание на любопытное сочетание «теневые легальные способы», в данном случае, очевидно, смешиваются понятия «коммерческая разведка» и «промышленный шпионаж», хотя это принципиально разные виды разведывательной деятельности.

«Википедия» и другие электронные источники энциклопедического характера однозначно трактуют промышленный шпионаж как форму недобросовестной конкуренции, при осуществлении которой нарушаются нормы законодательства. В свою очередь, Р.В. Ромачев и И.Ю. Нежданов однозначно подчёркивают: «КР [конкурентная разведка] всегда действует в рамках Закона»<sup>3</sup>. Достаточно при этом сослаться на Федеральный закон от 9 июля 2004 г. № 98 «О коммерческой тайне»<sup>4</sup>, до недавнего времени содержавший норму, согласно которой информация, самостоятельно полученная лицом при осуществлении исследований, систематических наблюдений или иной деятельности, считается полученной законным способом, несмотря на то, что содержание указанной информации может совпадать с содержанием информации, составляющей коммерческую тайну, обладателем которой является другое лицо (ст.4, п.2).

В противном случае пришлось бы говорить о недобросовестной конкуренции, под которой понимаются любые действия хозяйствующих субъектов (группы лиц), которые направлены на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причи-

<sup>1</sup> Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. М.: «Ось-89», 2007. С.85, 93.

<sup>2</sup> Парад Б. Коммерческий шпионаж. 79 способов, которыми конкуренты могут получить секреты любого бизнеса. С.5.

<sup>3</sup> Ромачёв Р.В., Нежданов И.Ю. Конкурентная разведка. Практический курс. М.: Ось-89, 2007. С.10.

<sup>4</sup> См.: Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 32. Ст. 3283.



нили или могут причинить убытки другим хозяйствующим субъектам – конкурентам либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации (статья 4 Закона «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»<sup>1</sup>).

Соответственно, нельзя согласиться и с позицией В.И. Ярочкина и Я.В. Бузановой, утверждающих, что конкурентная разведка – это совокупность согласованных действий по добыванию, интерпретации и распространению информации, полезной для субъектов экономики и добываемой легально и нелегально в интересах обеспечения собственной безопасности. При этом и промышленный шпионаж определяется достаточно невнятно как тайная деятельность по добыванию, сбору, анализу, хранению и использованию конфиденциальной информации о деятельности конкурентов, хотя и указывается, что к нему прибегают только недобросовестные руководители<sup>2</sup>.

Ю.П. Воронов более чётко углубляет различие между конкурентной разведкой и промышленным шпионажем: «Собственно говоря, в чистом виде промышленный шпионаж – даже более узкая сфера деятельности: получение некорректным путем промышленных секретов конкурента для того, чтобы использовать их в собственной хозяйственной деятельности. В более широкой трактовке это незаконное получение промышленных секретов ради того, чтобы понять соотношение сил на рынке: насколько вы и ваш конкурент равноценны. Впрочем, есть еще одно разграничение между промышленным шпионажем и конкурентной разведкой. Промшпионаж – заведомо активная деятельность, направленная на последующее использование технологической информации, тогда как конкурентная разведка – чаще всего пассивный сбор информации с целью предотвратить вероятный ущерб, который могут нанести компании действия конкурентов»<sup>3</sup>.

А.И. Доронин предлагает также различать аналитическую разведку и информационно-поисковую работу, отмечая, что основу первой составляет использование вторичных источников оперативных данных (отчетов, справок, докладов, публикаций и т.д.)<sup>4</sup> Представляется, что такого рода противопоставление неоправданно, поскольку оперативная работа по получению первичных данных и их последующая аналитическая обработка составляют собой единый процесс ведения конкурентной разведки.

Точно так же трудно согласиться с предлагаемым рядом авторов выделением отдельно бизнес-разведки (*business intelligence*) и конкурентной разведки (*competitive intelligence*). В первом случае имеется в виду разве-

---

<sup>1</sup> См.: Ведомости Съезда народных депутатов РСФСР и Верховного Совета РСФСР. 1991. № 16. Ст.499.

<sup>2</sup> См.: Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. С.92, 105.

<sup>3</sup> Воронов Ю.П. Конкурентная разведка. С.40-41.

<sup>4</sup> См.: Доронин А.И. Бизнес-разведка. С.203.

дывательная деятельность, решающая оперативные задачи (проверка партнёров, слежение за персоной, управление текущими рисками и пр.) Соответственно, конкурентная разведка осуществляется в рамках стратегического управления предпринимательской деятельностью<sup>1</sup>. Совершенно прав Г.Э. Лемке, рассматривающий стратегическую и тактическую коммерческую (конкурентную) разведку как составные части единого целого, хотя они и различаются по целям и содержанию<sup>2</sup>. А.И. Доронин также указывает, что в западной научной литературе термины «бизнес-разведка» и «конкурентная разведка» обозначают одну функцию менеджмента – обеспечение высшего руководства хозяйствующего субъекта актуальной, достоверной и полной информацией, ориентированной на принятие оптимальных управленческих решений<sup>3</sup>.

Наконец, следует определиться с тем, как соотносятся между собой конкурентная разведка и бенчмаркинг. Под бенчмаркингом принято понимать процесс нахождения и изучения успешного опыта ведения бизнеса, то есть поиск и получение информации о лучших решениях, используемых в деятельности других компаний<sup>4</sup>. В его основу положена идея сравнения деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм других отраслей. В рамках холдинга или крупной компании с множеством филиалов распространение положительного опыта, накопленного на одном из предприятий (в подразделении), не порождает ни технических, ни, тем более, правовых трудностей. В отношении достижений фирмы-конкурента всегда возникает дилемма: либо повторять тот же путь исследований и апробации полученных результатов на практике, либо получить необходимые для преодоления отставания сведения с помощью специальных разведывательных методов.

Отсюда логичным представляется вывод, что конкурентная разведка выступает в качестве одного из ведущих инструментов бенчмаркинга, поскольку позволяет получить необходимую информацию об анализируемых объектах с минимальными затратами времени и средств. В то же время она не подменяет собой бенчмаркинг, поскольку в её задачи не входит осуществление консалтинга. Ю.П. Воронов уточняет:

«Чтобы определить соотношение конкурентной разведки и бенчмаркинга, полезно определить ту сферу, в которой действуют другие методы и другие специалисты. Одна из границ, за которой заканчивается конку-

<sup>1</sup> См.: Печенкин И.А. Разведка против компании и персоны, оперативный финансовый мониторинг, оценка инвестиционных проектов конкурентов // Интернет-ресурс: [http://iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_2094](http://iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_2094); Разведка без секретов. Интервью с С. Кузнецовым // Коммерсантъ-Деньги. 2003. № 31. С.26; и др.

<sup>2</sup> См.: Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. С.55-56.

<sup>3</sup> См.: Доронин А.И. Бизнес-разведка. С.15.

<sup>4</sup> См.: Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж? // Интернет-ресурс: [http://www.elitarium.ru/2003\12\14/benchmarking\\_menedzhment\\_ili\\_shpionazh.html](http://www.elitarium.ru/2003\12\14/benchmarking_menedzhment_ili_shpionazh.html); Бенчмаркинг – новое слово или конкурентное преимущество // Интернет-ресурс: <http://www.mastertext.spb.ru/artbench.html>; Воронов Ю.П. Конкурентная разведка. С.69; и др.

рентная разведка и начинается маркетинг, состоит в отслеживании общих рыночных тенденций. Все-таки конкурентная разведка имеет дело с конкретными субъектами, а за общими тенденциями рынка субъекты не видны»<sup>1</sup>.

В связи с этим важен и такой момент. Даже в рамках реализации программ стратегического партнёрства, когда происходит обмен опытом, конкурентная разведка позволяет установить, не устарели ли предлагаемые контрагентом технологии и управленческие решения, и тем самым одобрить операцию бенчмаркинга<sup>2</sup>.

Из выше сказанного следует, что конкурентная (коммерческая, деловая, экономическая) разведка – особый вид деятельности, имеющий существенные отличия как от промышленного шпионажа, так и от бенчмаркинга. В то же время необходимо определить то общее, что должно составлять содержательную сторону категории «конкурентная разведка). В таблице 1.1 представлены наиболее известные определения данного явления.

Контент-анализ приведённых в таблице определений показывает, что данный вид деятельности ассоциируется, во-первых, с информацией, её поиском, обработкой и т.д., во-вторых, с выявлением наличия (отсутствия) у фирмы конкурентных преимуществ, в-третьих, с обеспечением принятия на этой основе необходимых управленческих решений.

Исходя из этого, не вызывает сомнения, что конкурентная разведка является не вспомогательной службой по обеспечению безопасности фирмы (хотя в той или иной мере она может использоваться для решения такого рода задач), а представляет собой одно из ведущих условий осуществления предпринимательской деятельности.

Для подтверждения этого тезиса необходимо выделить базовый принцип предпринимательства. В экономико-правовой литературе приводится немало слишком пространных определений того, что же следует понимать под предпринимательской деятельностью. Например, Н.Ю. Круглова утверждает, что предпринимательство означает поиск новых сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов, обоснованный риск<sup>3</sup>. В. Савченко на основе анализа литературы даже выделяет более десяти трактовок предпринимательства как экономической категории, метода хозяйствования, модели экономического мышления и поведения, образа жизни и т.д.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Воронов Ю.П. Конкурентная разведка. С.75.

<sup>2</sup> Там же. С.76-77.

<sup>3</sup> См.: Круглова Н.Ю. Хозяйственное право. М.: Русская Деловая Литература, 1998. С.62-63.

<sup>4</sup> См.: Савченко В. Феномен предпринимательства (экспериментальный курс) // Российский экономический журнал. 1996. № 9. С.45-50.

**Таблица 1.1 – Варианты определения категории «конкурентная разведка»**

Определение	Источник
Конкурентная разведка – это легальный сбор и анализ информации относительно сильных сторон, уязвимых мест и намерений конкурентов	Официальный сайт Общества профессионалов конкурентной разведки (SCIP): <a href="http://scip.org">http://scip.org</a>
Конкурентная разведка – это реализация системной программы сбора, анализа и распределения информации о деятельности конкурентов и общих тенденциях бизнеса, связанных с целями конкретной компании	Воронов Ю.П. Конкурентная разведка: Учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во Новосибирского гос. университета, 2007. С.32.
Стратегическая коммерческая разведка – непрерывный процесс, направленный на поддержку и информационное сопровождение управленческих решений, способствующих достижению стратегических целей организации	Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. М.: «Ось-89», 2007. С.84.
Корпоративная разведка – это совокупность органов, сил и средств, осуществляющих сбор, анализ и обработку сведений о конкурентной ситуации на рынке в интересах всей корпорации	Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Ось-89, 2005. С.8.
Определять истинное положение дел по вторичным, ничего, казалось бы, не значащим признакам и, как следствие, видеть дальше своего конкурента и есть то преимущество, которое делает фирмы конкурентоспособными. А это не что иное, как конкурентная разведка.	Ромачев Р.В., Нежданов И.Ю. Конкурентная разведка. Практический курс. М.: Ось-89, 2007. С.9.
Конкурентная разведка – это сбор и обработка данных из разных источников для выработки управленческих решений с целью повышения конкурентоспособности коммерческой организации, проводимые в рамках закона и с соблюдением этических норм	Логвинов М. Штирлицы бизнеса. Тайные бойцы коммерческой войны узнают о вас все // Интернет-ресурс: <a href="http://www.point.ru/business-process/2007/10/08/11369">http://www.point.ru/business-process/2007/10/08/11369</a> .

Примечание: В данном случае термины «конкурентная разведка», «коммерческая разведка» и «корпоративная разведка» рассматриваются как синонимы.

Между тем в пункте 1 статьи 2 Гражданского кодекса Российской Федерации<sup>1</sup> закреплено, что предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли. Хотя отдельные правоведы считают

<sup>1</sup> См.: Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 32. Ст.3301.

такую трактовку предпринимательства «вульгарной», оправдывающей «делание денег» любым путём<sup>1</sup>, тем не менее, мотив прибыли отличает его от других видов хозяйственной деятельности, связанных с решением разного рода задач социального характера, филантропией, меценатством и др. Конкурентная разведка направлена на повышение конкурентоспособности фирмы, следовательно – на максимизацию прибыли, то есть она органически вплетена в предпринимательскую деятельность как явление.

Использование термина «конкурентная разведка» наиболее оправданно, поскольку тем самым подчёркивается сверхзадача соответствующего подразделения фирмы – выявление и обеспечение конкурентных преимуществ, исходя из которых будут приниматься управленческие решения. Вместе с тем следует учитывать, что дословный перевод с английского словосочетания *competitive intelligence* оказывается неоднозначным. В англоязычной литературе под словом *intelligence* понимают:

- добывание одним государством секретов другого государства (разведка, шпионаж);
- профессиональный сбор, обработку и накопление информации, то есть то, что у нас принято именовать информационно-аналитической работой или информационным обеспечением деятельности;
- продукт разведывательной деятельности.

Показательно, что в Великобритании помимо *Secret Intelligence Service (SIS)* – государственной разведывательной службы, имеется *National Criminal Intelligence Service (NCIS)* – информационно-аналитическое подразделение полиции, выполняющее главным образом роль координатора между различными полицейскими службами страны по конкретным уголовным делам. Не исключено, что по аналогии контрольный орган при Министерстве финансов Российской Федерации также назвали финансовой разведкой. Кстати, подобные учреждения со схожими названиями есть и в других государствах.

Соответственно, и в англоязычной специальной литературе трактовка *competitive intelligence* не всеми воспринимается однозначно, однако, поскольку данное словосочетание употребляется в течение более чем двадцати лет, поздно менять терминологию, в том числе и в переводе на русский язык.

Таким образом, под **конкурентной разведкой** следует понимать *особый вид предпринимательской деятельности, направленной на информационное обеспечение управления хозяйствующим субъектом с целью повышения его конкурентоспособности.*

В такой трактовке конкурентная разведка выступает именно как экономическая категория. При этом будет уместным привести замечание Ю.П. Воронова, что конкурентная разведка ищет то, что экономическая

<sup>1</sup> См., например: Дойников И.В. Предпринимательское право: Учебное пособие. М.: «Издательство ПРИОР», 2000. С.5.

наука как теоретическая дисциплина оставила за пределами своих фундаментальных исследований<sup>1</sup>. Иными словами, миссия этого вида предпринимательской деятельности настолько своеобразна, что сама нуждается в специальном анализе.

В «Энциклопедии деловой разведки и контрразведки» главной целью конкурентной разведки называется «своевременное обеспечение руководства достоверными и полными сведениями о конкурентной ситуации вокруг компании»<sup>2</sup>. Следует только добавить, что, как прикладная дисциплина, конкурентная разведка позволяет быстрее и эффективнее решить проблемы, стоящие перед любым предприятием, независимо от его организационно-правовой формы и от того, в какой сфере деятельности оно занято. В частности, с её помощью можно избежать деловых отношений с недобросовестными партнерами, пресечь готовящееся против предприятия невыгодное для него действие со стороны конкурентов, сотрудников или регуляторов рынка, решить проблемы предприятия наиболее коротким и экономически оптимальным путем, поставив конкурента в прогнозируемую ситуацию. Благодаря конкурентной разведке легче понять, в каком направлении и с какой скоростью движется предприятие, собирать информацию о людях, от решений которых может зависеть его судьба, и использовать это в своих целях. В конечном итоге, конкурентная разведка помогает формировать максимально благоприятные для компании внешние условия деятельности.

На международной выставке «Онлайновая информация» в Лондоне в ноябре 2006 г. особый интерес вызвал доклад, сделанный Марком Шверцелем (Mark Schwerzel), директором компании «Бюро фон Дайк» (Bureau van Dijk) по Центральной и Восточной Европе. Он назывался «Информация о компаниях России и Восточной Европы», и его ценность заключалась в том, что он был сделан компетентным человеком, который профессионально занимается конкурентной разведкой, постоянно живет в западном информационном поле и не только теоретически, но на практике знаком с проблемами, заботами и образом мыслей иностранных инвесторов.

В частности, доклад позволяет увидеть проблемы, с которыми сталкивается при сборе и интерпретации информации о российских компаниях зарубежный коллега, действующий в интересах своего соотечественника-инвестора. Совершенно очевидно, что подавляющее большинство законных и этичных действий, которые являются рутинной для отечественных предприятий конкурентной разведки и служб безопасности (из серии «сходить ногами») просто недоступно иностранным консалтерам без помощи местных специалистов. Это происходит, как правило, в силу слабого знания иностранцами менталитета сотрудников различных

<sup>1</sup> См.: Воронов Ю.П. Конкурентная разведка. С.20.

<sup>2</sup> Энциклопедия деловой разведки и контрразведки. С.5.

служб и учреждений, акцента в устной речи, неуверенного владения рукописной письменной речью, а также бросающихся в глаза нехарактерных для данной местности поведенческих стереотипов.

Объективное наличие подобных сложностей в работе иностранных консалтеров открывает перед российскими агентствами конкурентной разведки неплохие перспективы взаимодействия с иностранными партнёрами. В свою очередь, для руководителей российских компаний доклад М. Шверцеля полезен тем, что позволяет предотвратить нередко встречающуюся ситуацию, когда иностранный инвестор, который нужен нашему предприятию, без объяснения причин теряет интерес к дальнейшим переговорам. Понимание того, какая информация (и почему) из числа доступной нашим компаниям кажется иностранному партнеру недостижимой, может помочь предотвратить взаимное непонимание и растопить лед взаимного недоверия. Ведь иностранный партнер нередко просто не знает, что может эту информацию получить и поэтому, вместо того чтобы попросить недостающие данные, просто сворачивает переговоры.

В данном контексте весьма уместно замечание Ю.П. Воронова: «Если бы участник рынка поступал всегда рационально, вся конкурентная разведка состояла бы в том, чтобы по модели прогнозировать его будущие оптимальные решения, которые всегда принимаются на рациональной основе»<sup>1</sup>. Иными словами, миссия конкурентной разведки заключается не в том, чтобы подтверждать очевидное и оправдывать решения, принятые на интуитивном уровне, а обеспечивать руководство новым знанием о ситуации на рынке. Это тем более важно, что мысли конкретного руководителя, его темперамент, прошлый опыт и эмоции играют важную роль в принятии им решения. Поэтому решения не всегда рациональны, а из нескольких вариантов рациональных решений не всегда выбирается оптимальный. Конкурентная разведка позволяет эту неопределенность устранить или хотя бы сгладить. Поскольку «экономика знаний» не может существовать без особой «подотрасли» – производства, переработки и использования информации, конкурентную разведку можно рассматривать в качестве её ведущего (базового) предприятия.

Вместе с тем доклад М. Шверцеля в русле общей дискуссии, прошедшей на выставке в Лондоне, акцентировал внимание на проблеме незавершённости процесса институционализации конкурентной разведки в России. Перспективы данного процесса предопределяются не только логикой рыночных преобразований, осуществляемых с начала 1990-х годов, но и возможностями складывающегося параллельно нового правового поля предпринимательства.

---

<sup>1</sup> Воронов Ю.П. Конкурентная разведка. С.20.

## 2. Перспективы институционализации конкурентной разведки в российских условиях

В экономической науке институт выступает аналогом формальной организации, одним из проявлений которой является конкурентная разведка. Институциональный подход к анализу экономических явлений позволяет шире взглянуть на устоявшиеся категории. Не случайно Р. Коуз в статье «Природа фирмы»<sup>1</sup>, совершившей своеобразный переворот в экономической науке, критиковал представителей ортодоксальной *economics* 20-30-х годов XX в. за то, что их интересует лишь проблема установления равновесных цен, а не институциональная основа рынка. Соответственно, выявление места конкурентной разведки в системе институтов российского предпринимательства, дает возможность наметить меры по совершенствованию механизма регулирования деятельности конкурентных разведчиков в рамках правового поля.

В широком смысле «институт» определяется как «нормативный порядок, определяющий и направляющий шаблоны социального действия, признаваемые его членами как морально и социально важные для существования общества»<sup>2</sup>. Д. Норт подчеркивает, что институты – это правила и механизмы, обеспечивающие их выполнение<sup>3</sup>.

Данное определение позволяет ограничить анализ содержательной стороны процесса институционализации. Если обратиться к электронным информационно-поисковым системам, можно обнаружить самые разнообразные определения категории «институционализация» – от процесса превращения политических партий из обычной ассоциации граждан в полноценный конституционно-правовой институт до постепенного перехода к доминированию институциональных инвесторов над индивидуальными инвесторами на финансовых рынках<sup>4</sup>. А. Зуб предлагает понимать под данным явлением процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации<sup>5</sup>. Наконец, ведущий американский специалист в области конкурентной разведки Дж.Е. Прескотт полагает, что институционализация – это превращение чего-либо в один из распространенных и узаконенных социальных институтов общества<sup>6</sup>.

Акцент на юридических аспектах процесса институционализации не должен означать, что он сводится к простой процедуре принятия необходимого в каждом конкретном случае нормативного акта. Всякий инсти-

<sup>1</sup> См.: Коуз Р.Г. Природа фирмы // Природа фирмы: Пер. с англ. М.: Дело, 2001. С.33-52.

<sup>2</sup> McKee J.B. Introduction to sociology. N.Y. 1969. P.132.

<sup>3</sup> См.: Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа // Вопросы экономики. 1997. № 3. С.10.

<sup>4</sup> См.: Национальная экономическая энциклопедия // Интернет-ресурс: <http://vocabulary.ru>.

<sup>5</sup> См.: Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ТК Велби, 2008. С.420.

<sup>6</sup> См.: Прескотт Дж.Е. Конкурентная разведка – уроки с переднего края // Конкурентная разведка: Уроки из окопов /Под ред. Дж.Е. Прескотта, С.Х. Миллера. – М.: Альпина Паблишер, 2003. С.13.



тут историчен по своей природе и не может возникнуть в результате какого-либо абстрактного волеизъявления. Как невозможно представить себе укоренение института современного акционерного общества в экономике Древнего Египта, так и институт присвоения государством прибавочного продукта в форме отработочной ренты (путём сгона огромных масс крестьян-общинников в период разлива Нила на строительство пирамид или иных крупных сооружений) отторгается в настоящее время как на межличностном, так и на законодательном уровне. Отечественная практика принудительного использования горожан на сельхозработах в 1960-1980-х годах наглядно показала, что даже угроза репрессий, вплоть до увольнения или исключения из учебного заведения, не обеспечила имплементации этого более чем архаичного института в качестве общепринятой нормы. Однако стоило в 1990-е годы перейти к системе заключения трудовых контрактов на выполнение сельскохозяйственных работ сезонного характера, как «барщина» быстро трансформировалась в способ заработать деньги и приобрести на льготных условиях определённые запасы овощей и иных сельхозпродуктов некоторыми категориями малообеспеченных граждан.

Историчность процесса институционализации предполагает прохождение ряда обязательных этапов, содержание которых отражает последовательность изменения восприятия институционализируемого явления в индивидуальном и общественном сознании.

Как известно, человеческой деятельности свойственно опривычивание или хабиитуализация (от лат. *habitare* – часто бывать, постоянно находиться). Часто повторяемое действие не просто становится привычным, но и воспринимается как образец, если позволяет экономить усилия при регулярном воспроизведении. Предусматривая стабильную основу протекания человеческой деятельности с минимумом затрат на принятие решений в течение большей части времени, хабиитуализация освобождает энергию для принятия решений в тех случаях, когда это действительно необходимо<sup>1</sup>. Применительно к процессу институционализации конкурентной разведки этап хабиитуализации может найти воплощение в привычке субъекта предпринимательской деятельности постоянно интересоваться делами конкурентов, даже если конъюнктура рынка не вызывает в этом необходимости.

Этап хабиитуализации ещё не означает появления института как такового. Опривыченные действия могут сменять друг друга в рамках деятельности каждого из предпринимателей, но если они становятся типичными для определённого сообщества, можно говорить о следующем этапе институционализации. Именно типизация опривыченных действий порождает институт в зачаточной форме, поскольку, с одной стороны,

---

<sup>1</sup> См.: Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания // Интернет-ресурс: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/berger\\_reality\\_social\\_construction/default.aspx](http://www.i-u.ru/biblio/archive/berger_reality_social_construction/default.aspx).

она предполагает, что эти действия доступны для всех членов данной социальной группы, а с другой – типичность действий своим следствием имеет типизацию участников процесса. В гражданском праве этапу типизации соответствует категория «обычай делового оборота», под которой понимается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской деятельности правило поведения, не предусмотренное законодательством, независимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе (ст.5 Гражданского кодекса Российской Федерации). Превращение поиска информации о конкурентах в распространённую практику вписывается в рамки этого понятия.

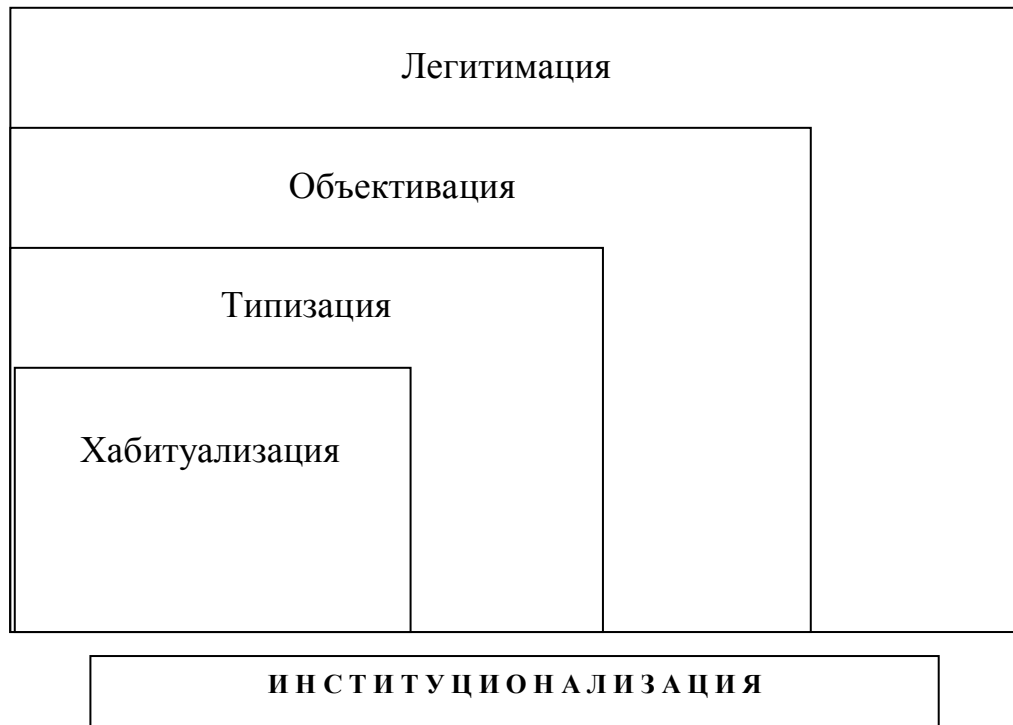
Укоренённость обычая делового оборота во времени означает, что он становится достоянием не только субъектов предпринимательства, установивших такую практику, но и последующих участников предпринимательских отношений, принимающих сложившиеся «правила игры». Обретая историчность, зачаточный институт теперь переживает этап объективации, то есть отделения складывающейся нормы от личности её «автора». Институт теперь воспринимается как обладающий собственной реальностью, с которой индивид сталкивается как с внешним и принудительным фактом<sup>1</sup>. Этапу объективации будет соответствовать стремление предпринимательского сообщества каким-либо образом закрепить обычаи делового оборота, от прописывания определённых правил, в том числе касающихся разведывательной деятельности, в различного рода кодексах деловой этики и т.д. до выступления с законотворческими инициативами.

Логическим следствием объективации института становится его легитимация, то есть официальное правовое закрепление. Необходимость этого шага обусловлена хотя бы тем, что первоначальный смысл сложившегося института становится недоступен пониманию на уровне памяти индивида. То есть историчность складывающегося институционального порядка требует, чтобы он обладал не только когнитивной (объяснение), но и нормативной (оправдание) интерпретацией, и этой цели как раз и служит легитимация как завершающий этап институционализации (см. рис.1.1).

Закрепление института в нормах действующего законодательства имеет и ещё один смысл. Перед вступающими в сложившиеся предпринимательские отношения новыми хозяйствующими субъектами встаёт вопрос принятия или непринятия существующих правил. Во втором случае возникает необходимость применения санкций. На уровне обычаев делового оборота эти санкции не могут выходить за рамки морального осуждения или исключения «отступника» из будущих хозяйственно-договорных отношений, действующий же нормативный акт обладает го-

<sup>1</sup> См.: Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания // Интернет-ресурс: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/berger\\_reality\\_social\\_construction/default.aspx](http://www.i-u.ru/biblio/archive/berger_reality_social_construction/default.aspx).

раздо бóльшими возможностями в плане утверждения власти института над индивидом. Для конкурентной разведки это обстоятельство имеет особое значение, поскольку сама деятельность по получению информации о конкурентах постоянно балансирует на грани соблюдения либо несоблюдения правовых и этических норм.



**Рисунок 1.1 – Этапы процесса институционализации**

Своеобразным дополнением к этой схеме могут служить слова Дж.Е. Прескотта: «Сегодня институционализация... конкурентной разведки является следствием взаимодействия нескольких факторов: профессионалам-практикам КР удалось доказать топ-менеджерам ее полезность; появляются все более изощренные организационные формы и аналитические методы КР; сложилось сообщество профессионалов, деятельность которого приобрела глобальный размах»<sup>1</sup>.

На международном уровне хабитуализация, типизация и объективация методов ведения легальной разведывательной деятельности в экономической сфере нашли организационное воплощение в SCIP – Обществе профессионалов конкурентной разведки. Данная организация была учреждена в 1986 г. и объединяет около 3 тыс. членов более, чем из 50 стран (по состоянию на конец 2007 г.). Эта организация помогает специалистам разных стран обмениваться опытом, а также занимается популяризацией профессии конкурентного разведчика во всем мире. Для достижения этих

<sup>1</sup> Прескотт Дж.Е. Конкурентная разведка – уроки с переднего края. С.13.

целей SCIP имеет собственный сайт в Интернете, выпускает и рассылает по почте полноцветный журнал, делает рассылку последних новостей и обзоров Интернет-ресурсов. Кроме того, организация проводит две ежегодных конференции – общемировую и европейскую. Перед конференциями проходит учеба специалистов по различным темам конкурентной разведки. В период между конференциями SCIP организует так называемые «вэбинары» (семинары-телеконференции в Интернете). Кроме того, в период между конференциями работают так называемые «chapters» (собрания) – периодические мини-конференции, проводимые по территориальному признаку. Есть также объединения членов SCIP в крупнейших социальных сетях в Интернете – например, в Facebook и LinkedIn. В SCIP соотношение выходцев из спецслужб разных стран и из бизнеса примерно 1:1.

В России, соответственно, действует российское общество профессионалов конкурентной разведки (РОПКР). Оно не имеет организационно отношения к SCIP и играет значительно меньшую объединяющую роль, которая ограничивается поддержанием Интернет-сайта и организацией конференций для ряда отраслей экономики – в основном, металлургии. Для РОПКР характерно превалирование выходцев из силовых структур над выходцами из бизнеса.

Легитимация конкурентной разведки осуществляется преимущественно на уровне национальных законодательств, поэтому в целом процесс ее институционализации в каждой стране имеет свои темпы и специфику.

В частности, новизна данного явления для российского предпринимательского сообщества такова, что пока в специальной литературе даже не актуализируется вопрос о разработке и принятии соответствующего федерального закона. К примеру, В.И. Ярочкин и Я.В. Бузанова предлагают ограничиться минимумом, утверждая, что правовым основанием создания корпоративной разведки должны быть положение устава о праве корпорации на обеспечение своей экономической безопасности и защиты конфиденциальной информации и Положения о корпоративной разведке, утвержденные решением Совета директоров<sup>1</sup>.

Между тем было бы неправильно рассматривать локальные нормативные акты в качестве необходимой и достаточной базы для осуществления разведывательной деятельности, поскольку неизбежные при этом разночтения станут источником конфликтов между субъектами предпринимательских отношений и будут дискредитировать идею конкурентной разведки вообще. Кроме того, преследуя свои внутрифирменные цели, составители таких документов могут входить в противоречие с действующим законодательством.

---

<sup>1</sup> См.: Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. С.7.

Хотя в российском праве отсутствует специальный закон о конкурентной разведке, отдельные положения, регулирующие разные стороны осуществления такого рода деятельности, разбросаны по целому ряду нормативных актов федерального уровня. Например, помимо уже упоминавшихся Гражданского кодекса Российской Федерации, законов «О коммерческой тайне» и «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» можно выделить также и Федеральный закон от 8 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»<sup>1</sup>.

Этот закон устанавливает, что информация в зависимости от категории доступа к ней подразделяется на общедоступную информацию, а также на информацию, доступ к которой ограничен федеральными законами (информация ограниченного доступа). В свою очередь информация ограниченного доступа подразделяется на информацию, составляющую государственную, коммерческую, служебную, иную профессиональную тайну, а так же личную и семейную тайну. В условиях конкурентной среды при проведении легальной конкурентной разведки прежде всего должны учитываться интересы хозяйствующих субъектов в отношении информации, составляющей коммерческую тайну.

Под коммерческой тайной понимается режим конфиденциальности информации, позволяющий ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду, а информация, составляющая коммерческую тайну (секрет производства), - это сведения любого характера (производственные, технические, экономические, организационные и другие), в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, а также сведения о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам, к которым у третьих лиц нет свободного доступа на законном основании и в отношении которых обладателем таких сведений введен режим коммерческой тайны.

Информация, составляющая коммерческую тайну, обладателем которой является другое лицо, считается полученной незаконно, если ее получение осуществлялось с умышленным преодолением принятых обладателем информации, составляющей коммерческую тайну, мер по охране конфиденциальности этой информации, а также, если получающее эту информацию лицо знало или имело достаточные основания полагать, что эта информация составляет коммерческую тайну, обладателем которой является другое лицо, и что осуществляющее передачу этой

---

<sup>1</sup> См.: Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 31. Ст.3448.

информации лицо не имеет на передачу этой информации законного основания.

При этом, режим коммерческой тайны считается установленным после принятия обладателем информации мер по:

- определению перечня информации, составляющей коммерческую тайну;

- ограничению доступа к информации, составляющей коммерческую тайну, путем установления порядка обращения с этой информацией и контроля за соблюдением такого порядка;

- учету лиц, получивших доступ к информации, составляющей коммерческую тайну, и (или) лиц, которым такая информация была предоставлена или передана;

- регулированию отношений по использованию информации, составляющей коммерческую тайну, работниками на основании трудовых договоров и контрагентами на основании гражданско-правовых договоров;

- нанесению на материальные носители (документы), содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну, грифа «Коммерческая тайна» с указанием обладателя этой информации (для юридических лиц – полное наименование и место нахождения, для индивидуальных предпринимателей – фамилия, имя, отчество гражданина, являющегося индивидуальным предпринимателем, и место жительства).

Кроме того, наряду с указанными мерами обладатель информации, составляющей коммерческую тайну, вправе применять при необходимости и другие средства и методы технической защиты конфиденциальности этой информации, не противоречащие законодательству Российской Федерации меры. Меры по охране конфиденциальности информации должны быть разумными и достаточными, то есть с одной стороны исключать несанкционированный доступ к информации, составляющей коммерческую тайну, любых лиц без согласия ее обладателя, а с другой стороны обеспечивать возможность использования информации, составляющей коммерческую тайну, работниками и передачи ее контрагентам без нарушения режима коммерческой тайны. При этом, не допускается использование режима коммерческой тайны в целях, противоречащих требованиям защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства.

К сожалению, с 1 января 2008 года утратил силу уже упоминавшийся п.2 статьи 4 закона «О коммерческой тайне», в силу которого не считалось незаконным способом получение информации при осуществлении исследований, систематических наблюдений или иной деятельности, даже если возникало совпадение с информацией, составляющей коммерческую тайну. Казалось бы, это подрывает юридическую основу конку-

рентной разведки, но статья 5 того же закона нивелирует ситуацию, определяя перечень сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну:

1) содержащихся в учредительных документах юридического лица, документах, подтверждающих факт внесения записей о юридических лицах и об индивидуальных предпринимателях в соответствующие государственные реестры;

2) содержащихся в документах, дающих право на осуществление предпринимательской деятельности;

3) о составе имущества государственного или муниципального унитарного предприятия, государственного учреждения и об использовании ими средств соответствующих бюджетов;

4) 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 безопасности населения в целом;

5) о численности, о составе работников, о системе оплаты труда, об условиях труда, в том числе об охране труда, о показателях производственного травматизма и профессиональной заболеваемости, и о наличии свободных рабочих мест;

6) о задолженности работодателей по выплате заработной платы и по иным социальным выплатам;

7) о нарушениях законодательства Российской Федерации и фактах привлечения к ответственности за совершение этих нарушений;

8) об условиях конкурсов или аукционов по приватизации объектов государственной или муниципальной собственности;

9) о размерах и структуре доходов некоммерческих организаций, о размерах и составе их имущества, об их расходах, о численности и об оплате труда их работников, об использовании безвозмездного труда граждан в деятельности некоммерческой организации;

10) о перечне лиц, имеющих право действовать без доверенности от имени юридического лица;

11) обязательность раскрытия которых или недопустимость ограничения доступа к которым установлена иными федеральными законами.

Помимо этого, в соответствии со статьей 6 Федерального закона от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»<sup>1</sup>, считаются открытыми и общедоступными сведения и документы, содержащиеся в государственных реестрах. Как известно, только из Единого государственного реестра

---

<sup>1</sup> См.: Собрание законодательства Российской Федерации. 2001. № 33. Ст.3431.

юридических лиц можно получить сведения об учредителях, за исключением персональных данных, информацию о размере уставного фонда, сведения о полученных лицензиях, что позволяет определить изменения в направлениях деятельности конкурента, а так же сведения о филиалах и представительствах, позволяющие определить направления территориальной экспансии, если создаются новые обособленные структурные подразделения.

В свою очередь, законодательство об акционерных обществах позволяет получить определенную информацию о конкурентах из открытых источников. В частности, Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»<sup>1</sup> предписывает Открытым акционерным обществам ежегодно публиковать

- годовой отчет общества, годовую бухгалтерскую отчетность;
- проспект эмиссии акций общества в случаях, предусмотренных правовыми актами Российской Федерации;
- сообщение о проведении общего собрания акционеров в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом.

Еще большие информационные возможности открываются в том случае, если заинтересованное лицо является акционером конкурента.

На законных основаниях может быть установлена активность в сфере как портфельных, так и прямых инвестиций, поскольку в соответствии со статьей 84.1 закона «Об акционерных обществах» лицо, намеревающееся приобрести более 30 процентов акций должно открыто дать добровольное предложение иным акционерам, если же количество акции превысило 30 процентов, то предложение о приобретении акций в дальнейшем приобретает обязательный характер по статье 84.2 того же закона.

В процессе предпринимательской деятельности в связи с ее рисковостью нередко возникают проблемы несостоятельности отдельных субъектов. При наличии общих должников с конкурентом возможно получение информации о нем в ходе реализации процедур банкротства, поскольку при образовании комитета кредиторов создается реестр требований кредиторов на дату проведения их собрания, что предусмотрено пунктом 7 статьи 12 Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»<sup>2</sup>.

Одним из показателей хозяйствующего субъекта является наличие у него прав на недвижимость. В соответствии с Федеральным законом от 21 июля 1997 г. № 122-ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним»<sup>3</sup> статья 7 государственная регистрация прав носит открытый характер. Орган, осуществляющий госу-

<sup>1</sup> См.: Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 1. Ст. 1.

<sup>2</sup> Там же. 2002. № 43. Ст. 4190.

<sup>3</sup> Там же. 1997. № 30. Ст. 3594.



дарственную регистрацию прав, обязан предоставлять сведения, содержащиеся в Едином государственном реестре прав, о любом объекте недвижимости любому лицу, предъявившему удостоверение личности и заявление в письменной форме (юридическому лицу - документы, подтверждающие регистрацию данного юридического лица и полномочия его представителя).

Выписки из Единого государственного реестра прав, утвержденные в установленном порядке, должны содержать описание объекта недвижимости, зарегистрированные права на него, а также ограничения (обременения) прав, сведения о существующих на момент выдачи выписки правопритязаниях и заявленных в судебном порядке правах требования в отношении данного объекта недвижимости.

В случае, если Единый государственный реестр прав ведется на магнитном носителе, сведения, подлежащие предоставлению любому лицу предоставляются не позднее чем в течение рабочего дня, следующего за днем обращения за такими сведениями.

В то же время, для выявления интереса к себе иных лиц можно получить информацию об их запросах. Орган, осуществляющий государственную регистрацию прав, обязан по запросу правообладателя предоставлять ему информацию о лицах, получивших сведения об объекте недвижимого имущества, на который он имеет права.

В условиях перехода к информационному обществу, при возрастании роли результатов интеллектуального творчества представляет интерес информация о правах на объекты промышленной собственности. Четвертая часть Гражданского кодекса Российской Федерации<sup>1</sup> устанавливает нормы, регулирующие отношения по поводу изобретений, полезных моделей и промышленных образцов. Выявление информации об инновационной деятельности конкурента, несомненно, является частью задач в ходе осуществления конкурентной разведки. В соответствии со статьей 1394 ГК РФ федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности публикует в официальном бюллетене сведения о выдаче патента на изобретение, полезную модель или промышленный образец, включающие имя автора (если автор не отказался быть упомянутым в качестве такового), имя или наименование патентообладателя, название и формулу изобретения или полезной модели либо перечень существенных признаков промышленного образца и его изображение. Состав публикуемых сведений определяет федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий нормативно-правовое регулирование в сфере интеллектуальной собственности. Кроме того, поскольку статьей 1235 Гражданского кодекса РФ предусмотрена государственная регистрация лицензионных договоров о передаче исключительного права

---

<sup>1</sup> См.: Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 52. Ч.1. Ст.5496.

на результат интеллектуальной деятельности, возможно получение информации о лицензиарах и лицензиатах.

Конкурентная разведка предполагает не только получение информации о субъектах, осуществляющих аналогичную деятельность, но и сведения о потенциальных партнерах, взаимодействие с которыми может представлять угрозу. Как уже было отмечено, не обладают свойством конфиденциальности сведения о нарушениях законодательства Российской Федерации и фактах привлечения к ответственности за совершение этих нарушений. Информация о данных обстоятельствах может быть получена в соответствующих органах исполнительной власти. Сведения о недобросовестности должников по денежным обязательствам могут быть получены в соответствии с Федеральным законом от 30 декабря 2004 г. № 218-ФЗ «О кредитных историях»<sup>1</sup>. Пользователь кредитной истории, то есть индивидуальный предприниматель или юридическое лицо, с согласия субъекта кредитной истории может получить кредитный отчет для заключения договора займа (кредита), а бюро кредитных историй предоставляет кредитный отчет пользователю кредитной истории на основании договора об оказании информационных услуг, заключаемого между пользователем кредитной истории и бюро кредитных историй.

В данном случае важен этический момент, предполагающий согласие субъекта кредитной истории на использование третьими лицами содержащихся в ней сведений. Отечественные первопроходцы в области конкурентной разведки хотели бы иметь все сразу. К примеру, М. Логвинов в своей статье из Интернет-журнала «POINT.RU» приводит «несбыточную мечту» директора ООО «Уралбизнесконсалтинг» А. Афанасьева: «В частности, хотелось бы иметь доступ к решениям арбитражных судов первой инстанции, возможность получения online-информации о недвижимости и ее владельцах, доступ к балансам предприятия и их кредитным историям и так далее»<sup>2</sup>. Такое желание вполне понятно, однако именно соблюдение установленных законом и профессиональной этикой рамок обуславливает отнесение конкурентной разведки к сфере предпринимательской, а не уголовно наказуемой деятельности.

Сведения о недобросовестных субъектах предпринимательской деятельности могут быть получены, если они выступали стороной договора направленного на обеспечение государственных нужд. Постановлением Правительства РФ от 15 мая 2007 г. № 292 «Об утверждении положения о ведении реестра недобросовестных поставщиков и о требованиях к технологическим, программным, лингвистическим, правовым и организационным средствам обеспечения ведения реестра недобросовестных

<sup>1</sup> См.: Собрание законодательства Российской Федерации. 2005. № 1. Ч.1. Ст.44.

<sup>2</sup> Логвинов М. Штирлицы бизнеса. Тайные бойцы коммерческой войны узнают о вас все // Интернет-ресурс: <http://www.point.ru/business-process/2007/10/08/11369>.

поставщиков»<sup>1</sup> определен порядок ведения реестра недобросовестных поставщиков, а уполномоченный орган по запросу заинтересованных лиц предоставляет в письменной форме информацию о наличии или об отсутствии в архиве сведений о недобросовестных поставщиках (исполнителях, подрядчиках).

Таким образом, российское законодательство обеспечивает возможность легального ведения конкурентной разведки, исходя из принципиального положения 29 статьи Конституции РФ о том, что каждый имеет право свободно искать, получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом. Вместе с тем процесс институционализации конкурентной разведки на российской почве еще далек от завершения. Должна быть выработана комплексная программа по использованию имеющихся у государства информационных ресурсов. Тем самым конкурентная разведка может стать одним из инструментов формирования цивилизованных отношений предпринимательства в нашей стране.

Вместе с тем остается дискуссионным вопрос о месте и функциях подразделения конкурентной разведки в конкретной фирме. От правильного его решения зависит эффективность деятельности специалистов, обеспечивающих информационную поддержку управленческих решений, направленных на сохранение и совершенствование имеющихся конкурентных преимуществ.

### **3. Место конкурентной разведки в системе управления бизнесом**

Дискуссионность вопроса о месте конкурентной разведки в структуре субъекта предпринимательских отношений предопределяется ее недолгой историей. Дж.Е. Прескотт справедливо напоминает: «Конкурентная разведка в организациях бизнеса позаимствовала и использовала многое из опыта военной и правительственной разведок и информационно-аналитических служб. Многие пионеры конкурентной разведки в сфере бизнеса пришли туда из правительственных организаций»<sup>2</sup>. Соответственно, вольно или невольно первые специалисты конкурентной разведки воспроизводили стереотипы поведения, а также формы организации и методы работы тех спецслужб, из которых они вышли. Только по мере институционализации явления пришло понимание, что конкурентная разведка работает на основную цель бизнеса – получение прибыли, а не на обеспечение правопорядка, и поэтому должна отличаться от традиционных правоохранительных и иных специальных органов.

Тем не менее, среди предпринимателей по-прежнему бытует мнение, что подразделение конкурентной разведки организационно должно

<sup>1</sup> См.: Собрание законодательства Российской Федерации. 2007. № 21. Ст.2513.

<sup>2</sup> Прескотт Дж.Е. Конкурентная разведка – уроки с переднего края. С.14.

входить в службу безопасности предприятия. Предостерегая от такого упрощения миссии конкурентной разведки, Г.Э. Лемке поясняет: «Отнесение функций конкурентной разведки к компетенции службы безопасности правомерно, когда конкурент пытается осуществить прямое физическое подавление бизнес-структуры, представляющее собой преступные посягательства на имущество, жизнь и здоровье персонала предприятия, и является ошибочной, когда речь идет о конкурентном влиянии или стандартной конкурентной борьбе некриминальными методами... Говоря иносказательно, разница между сравниваемыми видами разведывательного обеспечения примерно такая же, как между бронежилетом и снайперской винтовкой»<sup>1</sup>.

Меняются и представления о личности сотрудника конкурентной разведки. Место отставных сотрудников спецслужб начинают занимать интеллектуалы-аналитики. «На первый план выходит уже не наличие нужных связей для выуживания информации из специализированных ведомственных баз данных, а умение находить и анализировать информацию из открытых источников, – подтверждает директор ООО «Уралбизнесконсалтинг» Алексей Афанасьев. – Для этого начинают уже привлекать лиц, имеющих склонность к такой работе, не обращая внимания на их послужной список»<sup>2</sup>. А.И. Доронин в электронной версии своей книги «Бизнес-разведка» утверждает, что в подразделении конкурентной разведки достаточно иметь 30 % выходцев из спецслужб для обучения молодых сотрудников навыкам оперативной работы по сбору информации. В свою очередь, молодёжь обеспечит подразделению мобильность и приспособляемость к окружающей среде<sup>3</sup>.

В связи с этим возникает вопрос о целенаправленной подготовке кадров. Б. Гилад и Й. Херринг утверждают: «Выпускник учебного заведения, специализировавшийся только на конкурентной разведке, не сможет конкурировать с опытным менеджером, прослушавшим всего-навсего пару семинаров по теории и практике разведки»<sup>4</sup>. По их мнению, только человек с отличным знанием своей сферы бизнеса способен сделать правильные выводы из разрозненной информации о компаниях-конкурентах и предложить самое подходящее решение. Соответственно, только знание своей отрасли позволяет создать широкую сеть контактов для сбора данных и различать среди них важные и неважные. Именно поэтому преподавание конкурентной разведки «с чистого листа» не имеет будущего. Показательно, что большинство американских компаний

---

<sup>1</sup> Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. С.58, 60.

<sup>2</sup> Цит. по: Логвинов М. Штирлицы бизнеса. Тайные бойцы коммерческой войны узнают о вас все // Интернет-ресурс: <http://www.point.ru/business-process/2007/10/08/11369>.

<sup>3</sup> См.: Доронин А.И. Бизнес-разведка // Интернет-ресурс: <http://www.bre.ru/security/2953.html>; В «бумажный» вариант книги этот сюжет почему-то не вошел.

<sup>4</sup> Gilad B., Herring J.P. The art and science of Business Intelligence Analysis: business intelligence theory, principles, practices and uses. Greenwich: JAI Press, 1996. Part A. P.39.

предпочитают готовить специалистов по конкурентной разведке из числа своих сотрудников, обучая их на специализированных курсах.

Российские эксперты в области конкурентной разведки солидарны в этом вопросе с западными коллегами. Все-таки разведывательная деятельность в отношении конкурентов гораздо ближе к маркетингу, нежели к функциям, которые возлагаются исключительно на службы безопасности предприятия, и только специалист в области коммерции может увидеть «слабые сигналы», свидетельствующие об изменениях конъюнктуры, и сделать соответствующие выводы.

Ещё один аргумент против размещения конкурентной разведки в структуре службы безопасности предприятия выдвигает В. Светозаров. В таком случае руководитель этой службы, а не высшее руководство, будет определять круг задач конкурентной разведки, и он же будет решать, какую поступающую информацию доводить до сведения дирекции. Кроме того, при таком подходе происходит административный отрыв конкурентной разведки от информационно-аналитического отдела, а также от других структурных подразделений, которые могут служить как ценным источником постоянно поступающей информации, так и быть заинтересованными потребителями отчетов по конкурентной разведке<sup>1</sup>.

Тем самым неизбежен вывод, что подразделение конкурентной разведки должно подчиняться непосредственно руководителю (высшему менеджменту) субъекта предпринимательской деятельности. При этом словосочетание «конкурентная разведка» совершенно необязательно должно присутствовать в названии данного подразделения. А.И. Доронин предлагает «легендировать» его под отдел связей с общественностью, экономического анализа или маркетинговых исследований либо трудоустроить специалистов по конкурентной разведке в иные отдела (юридический, снабжения и др.), имеющие ежедневные контакты с внешним окружением предприятия<sup>2</sup>.

Показателен в этом отношении и зарубежный опыт. В компании «Крайслер» команда по анализу конкурентной среды и конкурентов включена в состав Управления по стратегии производства. Аналогичные группы в корпорации «Форд» работают в составе Управления корпоративной стратегии. На «Дженерал Моторс» команда аналитиков размещена в Центре поддержки стратегических решений<sup>3</sup>. Однако следует принимать во внимание, что отсутствие четкой структуры делает усилия по ведению по конкурентной разведки менее эффективными, а если такой отдел-прикрытие начинает преследовать собственные интересы, конкурентная разведка для него превращается во второстепенное занятие.

---

<sup>1</sup> См.: Светозаров В. Зачем нужна конкурентная разведка? // Управление компанией. 2002. № 9. С.40.

<sup>2</sup> См.: Доронин А.И. Бизнес-разведка. С.339.

<sup>3</sup> См.: Светозаров В. Зачем нужна конкурентная разведка? С.40.

На необходимость создания самостоятельного подразделения конкурентной разведки указывает и следующее обстоятельство. Чтобы принять правильное решение, надо, как правило, обработать объем информации, намного превышающий физические возможности топ-менеджера, и без того работающего в ситуации перманентной перегрузки. Помимо этого, руководители высшего звена чаще всего не являются профессионалами в области информационных технологий и не владеют многими приемами обработки данных. Им приходится пользоваться данными и оценками, предоставляемыми руководителями нижестоящих функциональных подразделений. Отсюда топ-менеджеры неизбежно попадают в информационную зависимость от своих подчиненных. Не имея объективных критериев оценки достоверности поступающей к ним информации, они принимают неадекватные ситуации решения. Действующая автономная служба конкурентной разведки способна устранить такого рода информационную зависимость.

Впрочем, логичным представляется и вариант, при котором служба конкурентной разведки организационно не входит в структуру предприятия. Эксперты утверждают, что небольшой независимой компании, специализирующейся на поиске конкурентной информации, для стабильного существования достаточно заключить долгосрочные договора о сотрудничестве с 3-10 клиентами<sup>1</sup>.

В. Светозаров выделяет следующие положительные моменты, связанные с приглашением внешних консультантов по конкурентной разведке:

*Во-первых*, независимый эксперт более объективен в оценках, чем собственные сотрудники.

*Во-вторых*, меньше риска, что конкуренты заметят вашу активность в сборе информации о себе — обычно договоры о конкурентной разведке имеют строго конфиденциальный характер и исполнитель хранит в тайне имя заказчика.

*В-третьих*, всегда полезно взглянуть и оценить собственную деятельность в сравнении с конкурентами как бы со стороны — многое можно обнаружить, что либо не замечается, либо скрывается служащими, не желающими портить отношения с начальством, преподнося им «плохие новости»<sup>2</sup>.

В. Колесников из ООО «Информбюро» даже прогнозирует: «Лет через пять рынок должен очиститься от непрофессиональных разведчиков, основную роль будут играть специализированные компании, предоставляющие весь перечень услуг конкурентной разведки»<sup>3</sup>. Опыт подсказы-

<sup>1</sup> См.: Логвинов М. Штирлицы бизнеса. Тайные бойцы коммерческой войны узнают о вас все // Интернет-ресурс: <http://www.point.ru/business-process/2007/10/08/11369>.

<sup>2</sup> См.: Светозаров В. Зачем нужна конкурентная разведка? С.40.

<sup>3</sup> Цит. по: Логвинов М. Штирлицы бизнеса. Тайные бойцы коммерческой войны узнают о вас все // Интернет-ресурс: <http://www.point.ru/business-process/2007/10/08/11369>.

вает, что в перспективе сложится несколько иная картина. Крупные компании не откажутся от собственных подразделений конкурентной разведки, хотя и будут периодически прибегать к услугам внешних консультантов, а основными заказчиками специализированных агентств станут представители среднего и малого бизнеса.

Бытующие в специальной литературе представления о целях и задачах конкурентной разведки также нуждаются в уточнении. Например, в «Энциклопедии деловой разведки и контрразведки» главная цель конкурентной разведки определяется достаточно сжато – как своевременное обеспечение руководства достоверными и полными сведениями о конкурентной ситуации вокруг компании. Вместе с тем детализация цели фактически подменяет ее перечнем задач, включая:

- сбор, накопление и анализ информации о силах, способных влиять на компанию;
- прогнозирование изменения этих сил и выработка рекомендаций по ослаблению угроз и использованию возможностей компании;
- информационное обеспечение стратегических решений руководства компании;
- организацию работы с информацией компании.

На это накладываются собственно задачи конкурентной разведки, в том числе:

- определение информационных потребностей компании;
- определение мест нахождения необходимой информации (как вне компании, так и внутри неё);
- разработка способов получения необходимой информации и их реализация;
- оценка, накопление и анализ собранной информации;
- прогнозирование развития событий на контролируемых участках;
- выработка рекомендаций;
- информационное обеспечение разовых мероприятий<sup>1</sup>.

Л. Каханер предложил ставший классическим перечень ключевых вопросов, на которые должна давать ответ конкурентная разведка<sup>2</sup>:

### **1. Предсказание изменений на рынке.**

Если компания постоянно проводит мониторинг среды, в которой работает, она редко сталкивается с неожиданностями, и наоборот. Хрестоматийным является пример, когда «Форд», «Крайслер» и «Дженерал моторз» в 1970-е годы проигнорировали появление на американском рынке более дешевых и экономичных японских автомобилей. В условиях энергетического кризиса после «нефтяного шока» 1973-1974 гг. конкурентные преимущества японских автопроизводителей оказались неоспоримы.

<sup>1</sup> См.: Энциклопедия деловой разведки и контрразведки. С.5-6.

<sup>2</sup> См.: Kahaner L. Competitive Intelligence. NY.: TOUCHSTONE Simon & Shuster, 1997. P.23-28.

## **2. Предсказание действий конкурентов.**

Например, сотовый оператор «Белл Атлантик» постоянно проводил мониторинг зоны покрытия, чтобы вовремя заметить, когда его главный конкурент – компания «Метрофон» – обеспечит дополнительные каналы связи. Для этого передвижные установки «Белл Атлантик» регулярно ездили по установленному маршруту, измеряя уровень сигнала сотовой связи. Это позволило вовремя понять, что «Метрофон» собирается повысить пропускную способность своей сети. «Белл Атлантик» смог вовремя предпринять шаги по удержанию своих абонентов от перехода к конкуренту за счет симметричного улучшения качества услуг.

## **3. Выявление новых или потенциальных конкурентов.**

Транснациональная телефонная компания АТ&Т осуществляет силами сотрудников, работающих в разных регионах мира, мониторинг вопросов, связанных с разными направлениями своей деятельности. В результате однажды новый крупный конкурент по одному из видов деятельности АТ&Т был выявлен за месяц до того, как публикации о нем появились в мировой деловой прессе.

## **4. Возможность учиться на успехах и ошибках других компаний.**

Для того, чтобы копировать успешные решения и не допускать типичных ошибок, достаточно, чтобы конкурентная разведка организовала сбор мнений клиентов о каком-либо продукте или проводила анализ судебной практики с точки зрения маркетолога, а не юриста.

## **5. Отслеживание информации, связанной с патентами и лицензиями.**

Конкурентная разведка способна помочь выяснить, какие направления деятельности конкурентов уже отражены в публикациях, но еще не защищены патентами. После того, как перспективные идеи и направления выявлены, специалистами по патентному праву проводится экспертиза, и если какая-либо технология оказывается не защищенной, производится патентование на свое имя. Таким способом действовали в годы «перестройки» в СССР многочисленные иностранные стажеры, студенты и иные представители зарубежных фирм, активно посещая наши центральные и местные библиотеки и архивы. Из журналов типа «Техника – молодежи» и других изданий было позаимствовано немало новшеств, запатентованных за пределами нашей страны.

## **6. Оценка целесообразности приобретения нового бизнеса.**

Нередки ситуации, когда владельцы бизнеса искусственно завышают стоимость компании перед ее продажей. Конкурентная разведка может гораздо эффективнее ответить на вопрос о реальном положении дел в продаваемой компании, чем обычный аудит.

## **7. Изучение новых технологий, продуктов и процессов, которые могут повлиять на ваш бизнес.**



Мониторинг специальных периодических изданий и сборников докладов позволяет экономить значительные средства на проведение собственных исследований, особенно в наукоемких отраслях. Помимо этого, тем самым можно выявлять потенциальные угрозы, способные привести к убыткам даже в очень успешных видах деятельности. Например, до 1970-х годов Лондон оставался ведущим мировым центром производства изделий из натурального меха, при этом не уделялось должного внимания действиям конкурентов, специализирующихся на изготовлении искусственного меха. Ряд американских химических корпораций («Дюпон» и др.) инициировал и профинансировал организацию в Великобритании движения «в защиту животных». Офисы и фабрики производителей меховых изделий подвергались пикетированию и иным формам воздействия, и им пришлось либо свернуть производство, либо перенести его в другие страны, уступив рынок американским производителям изделий из искусственного меха.

#### **8. Изучение политических, законодательных или регуляторных изменений, которые могут повлиять на ваш бизнес.**

В свое время представители компании «Самсунг» в Лос-Анджелесе прочли в прессе, что последний американский завод по производству гитар может закрыться из-за неспособности конкурировать с более дешевыми южнокорейскими инструментами. Законодатели склонялись к тому, чтобы защитить национальных производителей гитар с помощью высоких таможенных пошлин. Основываясь на полученных данных, «Самсунг» успел ввезти в США огромное количество гитар. Последовавший за повышением таможенного тарифа рост цен на гитары позволил южнокорейским производителям получить дополнительную прибыль.

#### **9. Создание нового бизнеса.**

Конкурентная разведка позволяет проанализировать не только опыт отдельных компаний, но и положение дел на рынке в целом. При обнаружении «подводных камней» в отрасли лучше вовремя отказаться от открытия своего дела, чем затем минимизировать убытки.

#### **10. Взгляд на свой бизнес «со стороны».**

Успех притупляет бдительность, и для бизнеса это столь же сприведливо, как и для любой другой сферы человеческой деятельности. Типичный пример неумения критически оценить свою деятельность – потеря компанией «Леви Стросс» рынка джинсов, на котором она доминировала с момента появления этого вида одежды (собственно, Леви Стросс и придумал в XIX в. джинсы как спецодежду для золотоискателей). Конкурентная разведка просто незаменима для оценки соответствия методов ведения бизнеса рыночным реалиям.

#### **11. Помощь в использовании новейших инструментов менеджмента.**

Одна из проблем, с которой часто сталкиваются компании – это эффективное использование информации, которая обращается внутри самого предприятия. Для конкурентной разведки поиск, обработка и использование такой информации является одним из приоритетных направлений деятельности. Можно даже утверждать, что внедрение системы постоянного управления качеством (TQM) обречено на неудачу, если оно не поддерживается методами конкурентной разведки.

Х. Беруэлл дополнила перечень Л. Каханера ещё несколькими пунктами<sup>1</sup>:

### **12. Превращение слабостей в конкурентные преимущества.**

Показателен пример компании по производству спортивной одежды, склады которой оказались затоваренными в преддверии начала мощной рекламы конкурента, предлагавшего аналогичный товар. Не имея средств для продвижения своей продукции, компания по совету внешнего консультанта стала предлагать свои изделия на специализированном сайте, используя при этом для слогана примерно тот же набор слов, что и конкурент. Потребители, предпочитающие осуществлять покупки через Интернет, часто наталкивались на продукцию аутсайдера, имеющую сходную цену, и это позволило компании преодолеть кризис сбыта с минимумом издержек.

### **13. Обнаружение изменений и реагирование на них раньше, чем станет поздно это делать.**

Любая компания, наладив мониторинг упоминаний о себе в Интернете, способна быстро выявить начало информационной войны против себя. Если вовремя принять соответствующие меры, можно восстановить позитивное общественное мнение о компании и не допустить нежелательного развития событий.

### **14. Выявление потенциальных источников утечки конфиденциальной информации через сотрудников компании.**

С формальной точки зрения эта функция не входит в сферу компетенции подразделения конкурентной разведки, однако в данном случае оно может оказать содействие службе безопасности предприятия. Мониторинг присутствия своей компании в Интернете позволяет обнаруживать в сети сообщения, содержащие адреса корпоративной электронной почты. Как правило, такие сообщения сотрудников содержат приглашения к знакомству или рассказывают об их хобби, либо предлагают резюме действующих или бывших работников предприятия, желающих найти новое место работы, и т.д. Если конкуренты не гнушаются методами промышленного шпионажа, они, используя содержащиеся в этих сообщениях сведения, могут привлечь неосторожных сотрудников к негласному сотрудничеству.

---

<sup>1</sup> См.: Burwell H/P. Online Competitive Intelligence: increase your profits using cyber-intelligence. Temple (AZ): Facts on Demand Press, 1999. P.5-8.

## **15. Выявление слабостей конкурента и недомолвок в его рекламе.**

Конкурентная разведка способна проанализировать жалобы потребителей на продукт (услуги) конкурента и на основании выявления скрываемых им недостатков дать рекомендации для рекламной службы собственного предприятия, чтобы она подчеркивала именно те преимущества своего продукта (услуги), которых нет у конкурента.

## **16. Сбор информации о партнерах и клиентах.**

Помимо сведений общего сведения о контрагентах своего бизнеса всегда полезно знать, например, о наличии у них криминальных связей либо о методах решения проблем, связанных с невыполнением обязательств по договору. Кроме того, далеко не лишне знать, откуда они черпают финансовые ресурсы для осуществления предпринимательской деятельности, чтобы, с одной стороны, не стать соучастником отмывания денежных средств, полученных преступным путем, а с другой – не оказаться в ситуации, когда по вине партнера или самого банка счета вашего предприятия попали под арест.

Как видно, круг функций, предлагаемых Л. Каханером и Х. Беруэлл, достаточно громоздок, и при этом многие из них фактически дублируют друг друга. Встречаются и другие пространные перечни задач, стоящих перед конкурентной разведкой, однако, по нашему мнению, в реальности таких задач всего две:

1. Обеспечивать такие условия, при которых руководитель, определяющий политику компании, в любой момент времени будет знать точное положение своего предприятия в окружающем мире.

2. Выявлять все угрозы или их потенциальную возможность и вовремя подавать соответствующий сигнал.

При этом сигналы, подаваемые конкурентной разведкой, должны быть своевременными, пока ситуация не стала очевидной для всех. Это позволит руководителю иметь достаточный запас времени для оценки ситуации и принятия ответственных решений. Разумеется, руководитель должен не только знать сильные и слабые стороны компании, но уметь оптимально использовать данные конкурентной разведки в контексте общей обстановки.

Г. Майер следующим образом характеризует складывающуюся при этом ситуацию: «Современное разведывательное подразделение можно сравнить с бортовой навигационной системой. Бортовая навигационная система сама по себе не может привести корабль или самолет из одной точки земли в другую, до тех пор, пока капитан и его экипаж не ткнут пальцем в конкретные координаты пункта назначения. Если капитан и

экипаж не знают, куда они хотят прибыть, то даже лучшая в мире навигационная система бесполезна»<sup>1</sup>.

Вместе с тем необходимо учитывать следующий момент, связанный с особенностями принятия управленческих решений. Служба конкурентной разведки может предоставить исчерпывающую информацию на интересующую руководителя тему, однако это не должно означать, что она тем самым будет подменять менеджмент. В тот момент, когда разведка детально ознакомила первое лицо с полученными данными, знания руководителя предприятия и разведки уже не тождественны. Руководитель теперь знает все, что известно подразделению конкурентной разведки, а также то, что он получил из других источников. Кроме того, он понимает ограниченность своих возможностей и знает, какие именно необходимые действия он может предпринять. Подобного рода конфликты интересов неизбежны на ранних этапах становления службы конкурентной разведки, и важно сразу же установить, что поставщики информации не вправе навязывать руководству субъекта предпринимательской деятельности свои решения.

Еще один источник конфликтов между топ-менеджерами и подразделением конкурентной разведки обусловлен тем, что для поиска, выявления, анализа и обработки необходимой информации необходим неопределенный временной лаг, а руководителю, как правило, данные для принятия решения нужны «здесь и сейчас». Чтобы избежать взаимного недовольства, лучше всего уже в процессе обсуждения задачи выяснять, что именно является необходимым для руководителя. Однозначное понимание сути поставленных перед конкурентной разведкой вопросов ускорит поиск ответов на них.

Этика взаимоотношений руководства и подразделения конкурентной разведки включает еще и такой аспект. Чаще всего именно подразделение конкурентной разведки первым узнает о неудачах предприятия, связанных с решениями, основанными на личных пристрастиях конкретного топ-менеджера. Необходимо уметь докладывать о таких фактах, не задевая самолюбие руководителя, чтобы он не утратил доверия к конкурентной разведке и продолжал обеспечивать ее полной информацией о своих действиях. Если же сотрудники начнут опасаться сообщать руководству неприятные новости, разведывательная деятельность просто утратит свой смысл.

Иными словами, служба конкурентной разведки и топ-менеджмент должны дополнять друг друга и в то же время находиться «в состоянии постоянного взаимного недоверия и напряженности». Г. Майер даже утверждает, что, если в организации таких явлений не наблюдается, зна-

---

<sup>1</sup> Meyer H.E. Real-World Intelligence (Organised Information for Executives). New York: Weidenfeld & Nicolson, 1987. P.67-68.

чит, имеются серьезные проблемы, которые в перспективе могут привести к уходу предприятия с рынка<sup>1</sup>.

По меткому выражению одного из руководителей стратегической разведки США в период Второй мировой войны, разведывательная информация должна отвечать на «пять W»:

Who – кто?

What – что?

When – когда?

Where – где?

Why – почему?

Данный перечень вполне применим к службе конкурентной разведки, однако ответы на эти вопросы не должны ограничиваться исключительно сферой бизнеса. Предприниматель, имеющий долгосрочные планы по развитию своего дела, не может не интересоваться политикой. Политические решения проводились, проводятся и будут проводиться в жизнь, независимо от их рентабельности, и игнорирование этого обстоятельства может лишить предприятие конкурентных преимуществ. Конкурентная разведка в рамках мониторинга текущей политики центральных и региональных властей способна выполнять следующие функции:

- отслеживать законодательные и административные тенденции в отношении предпринимательства в целом;

- выявлять изменения в законодательстве, лоббируемые прямыми и косвенными конкурентами;

- в период предвыборных кампаний анализировать позиции реальных претендентов на власть в контексте интересов своего предприятия;

- информировать руководителя о случаях, когда принимаемые им решения начинают затрагивать чьи-либо политические интересы;

- отслеживать дрейф политических интересов влиятельных партий и движений и информировать руководителя о случаях, когда интересы предприятия начинают входить с ними в противоречие;

- рекомендовать руководителю не выступать с точки зрения бизнеса в политике, особенно на стороне оппозиционных сил.

Таким образом, дискуссии вокруг конкурентной разведки в настоящее время уже не затрагивают вопрос о ее целесообразности и необходимости для осуществления полноценной предпринимательской деятельности. Теоретиков и практиков *competitive intelligence* больше занимает проблема встраивания соответствующего подразделения в общую систему управления компанией (предприятием), а также определение круга задач (функций), которыми оно должно заниматься. Анализ литературы показывает, что подразделение конкурентной разведки, даже будучи «залегендированным» под какой-либо внешне нейтральный отдел,

<sup>1</sup> См.: Meyer H. Real-World Intelligence. NY.: Weidenfeld & Nicolson, 1987. P.67-68.

должно, во-первых, подчиняться непосредственно высшему руководству компании, а во-вторых, сохранять автономность своих действий, чтобы обеспечивать его объективной и исчерпывающей информацией, необходимой для принятия управленческих решений.

Работа с информацией – основная обязанность подразделения конкурентной разведки, и важно определить, какие методологические особенности оперирования базами данных порождает современная информационная революция.

#### 4. Информационная революция и конкурентная разведка

Информация – понятие достаточно широкое и ёмкое одновременно. Если исходить из латинской первоосновы<sup>1</sup>, то под ней следует понимать любые сведения о чём бы то ни было. С усложнением общественных отношений, в рамках которых информация циркулирует как неотъемлемый элемент социальных связей, данная категория обретала всё новое и новое содержание. В частности, в «Современном словаре иностранных слов» информация трактуется как:

- 1) сообщение о чём-либо;
- 2) сведения, являющиеся объектом хранения, переработки и передачи;
- 3) в математике, кибернетике – количественная мера устранения неопределённости (энтропии)<sup>2</sup>.

Именно в применении к третьему элементу определения и получила распространение теория информации, основоположником которой считается американский инженер К. Шэннон. Ему, в частности, принадлежит идея определения ёмкости коммуникационного канала в количестве бит. Хотя К. Шэннон не занимался значением (семантикой) передаваемого сообщения, так называемая «дополняющая» часть его теории информации рассматривала содержимое через сжатие субъекта сообщения с соответствующими потерями. Это обусловлено тем, что между субъективной информацией и объектом её воплощения всегда находятся разнообразные средства передачи и приёма (технические, психологические и др.), и от их состояния зависит качество приобретаемого информационного содержания.

Уменьшение информационного содержания описывалось шэнноновским количеством информации:

$$I(X;Y) = H(X) - H(X | Y), \quad (2.1)$$

<sup>1</sup> Informare (лат.) – изображать, составлять понятие о чём-либо.

<sup>2</sup> См.: Современный словарь иностранных слов: Около 20000 слов. М.: Русский язык, 1992. С.245.

где:  $H(X)$  - энтропия источника (входа);  
 $H(X | Y)$  – условная энтропия входа относительно выхода  $Y$ .

Отсюда потеря информации в канале связи описывалась как:

$$H(X | Y) = \sum_y p_y H(X | Y=y) = - \sum_y p_y \sum_x \frac{p_{x,y}}{p_y} \log \frac{p_{x,y}}{p_y} =$$

$$= - \sum_{x,y} p_{x,y} \log p_{x,y} + \sum_y p_y \log p_y = H(X,Y) - H(Y).$$

Здесь  $H(X,Y)$  представляет собой совместную энтропию пары случайных величин  $(X,Y)$ , соответствующая совместному распределению  $p_{x,y}=p(y|x)p_x$ . Подставляя эту формулу в определение шэнноновского количества информации (2.1), можно увидеть, что оно симметрично по  $X$  и  $Y$ , и поэтому может быть также названо взаимной информацией

$$(X;Y) = H(X) + H(Y) - H(X,Y) = H(Y) - H(Y | X), \quad (2.2)$$

где уже  $H(Y)$  может быть интерпретирована, как информационное содержание выхода, а  $H(Y | X)$  как его бесполезная составляющая, обусловленная шумом. Отсюда следует немаловажный вывод, что взаимная информация всегда неотрицательна.

Е.В. Попов выделяет следующие базовые свойства информации:

1. Неисчерпаемость, то есть возможность использовать имеющуюся информацию неограниченное число раз.
2. Неоднородность, то есть способность информации быть представленной в самом различном виде.
3. Самовоспроизводимость, то есть способность создания новых информационных единиц в результате обработки и интерпретации имеющейся информации.
4. Субъективность, то есть возможность различной интерпретации одной и той же единицы информации<sup>1</sup>.

Между тем, информация как экономическая категория длительное время не рассматривалась как самостоятельное явление, представляя, в лучшем случае, в качестве спорного элемента системы факторов производства.

Ж.Б. Сэй, закладывая основы теории факторов производства, как известно, в качестве таковых выделял три: труд, капитал и землю (в версии,

<sup>1</sup> См.: Попов Е.В. Институты микроэкономики. М.: Экономика, 2005. С.159-161.

приближенной к оригиналу, его утверждение звучит следующим образом: «...промышленность, капиталы и природные факторы способствуют – каждый в своей области – производству»<sup>1</sup>). Поскольку фактор – это движущая сила или причина какого-либо процесса (явления), то с начала XIX века под факторами производства понимаются ресурсы, от которых в определяющей степени зависят количество и объём выпускаемой продукции<sup>2</sup>. Классическая триада, предложенная Ж.Б. Сэем в «Трактате по политической экономии» (1803), вполне соответствует данному определению и могла бы иметь исчерпывающий характер, если бы не навязчивое желание последующих известных экономистов-теоретиков дополнительно усложнить общую схему факторов производства.

Если в политической экономии марксизма факторы производства хотя и обретают новое звучание (рабочая сила, предметы труда, средства труда), но их число остаётся неизменным, то уже в процессе формирования ранней неоклассической экономической теории на рубеже XIX-XX веков наблюдаются попытки выделить новые виды ресурсов, играющих свою обособленную роль в выпуске продукции.

Основоположник современной economics, А. Маршалл в числе первых выделил четвёртый фактор производства – организацию. Книга IV главного его труда «Принципы экономической науки» (1890) так и называлась «Факторы производства земля, труд, капитал и организация». В рамках организации как некоего общего понятия А. Маршалл выделял предпринимательские способности: «Когда высокоодарённый человек однажды оказывается во главе самостоятельного предприятия, независимо от того, каким путём он этого достиг, он при благоприятных обстоятельствах вскоре сумеет продемонстрировать такие убедительные доказательства своей способности выгодно распоряжаться капиталом, которые позволят ему тем или иным способом получать почти любую ссуду, какая ему потребуется. Извлекая высокие прибыли, он увеличивает собственный капитал, а этот принадлежащий ему лично добавочный капитал служит материальной гарантией для новых займов, причём тот факт, что он всего добился сам, склоняет кредиторов соблюдать меньшую строгость в требованиях надёжных гарантий для предоставляемых займов»<sup>3</sup>.

Тем самым А. Маршалл фактически снимает известное противоречие, содержащееся в учении А. Смита о капитале и прибыли. С одной стороны, в «Исследовании о природе и причинах богатства народов» (1776) утверждается, что величина прибыли зависит от вложенного капитала, с другой – А. Смит рассматривает прибыль и как вознаграждение за предпринимательский риск, и как своего рода заработную плату за

<sup>1</sup> Цит. по: Бейтон А., Казорла А., Долло К., Дре А.М. 25 ключевых книг по экономике /Пер. с фр. - Челябинск: Урал LTD, 1999. С.82.

<sup>2</sup> См.: Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А. Словарь бизнесмена. М.: Экономика, 1999. С.348.

<sup>3</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. Т.1. С.396-397.



управление предприятием, устанавливаемую «совсем на иных началах»<sup>1</sup>. Если рассматривать талант предпринимателя в качестве особого условия получения прибыли, его вознаграждение становится платой не за капитал, а за этот особый фактор производства.

В настоящее время данное положение воспринимается как должное, и под предпринимательскими способностями предлагается понимать свойства человека и реальное их проявление, заключающиеся в профессионализме, умении, мобильности, предприимчивости, инициативе<sup>2</sup>.

Вместе с тем у А. Маршалла также встречается своё противоречие, когда он обрисовывает общую схему факторов производства. В главе I книги IV «Принципов экономической науки» он первоначально рассматривает организацию как составную часть капитала и только несколько позже выделяет её в качестве самостоятельного фактора производства. Однако наряду с этим он в качестве части капитала выделяет и знание – «наш самый мощный двигатель производства. Оно позволяет нам подчинять себе природу и заставлять её силы удовлетворять наши потребности. Организация содействует знанию...»<sup>3</sup>.

В данном случае А. Маршалл во многом повторяет мысль Ж.Б. Сэя, который, хотя и не выделял знание в качестве отдельного фактора, утверждал, что любое производство требует выполнения трёх типов действий, включая:

- исследования, направленные на познание законов природы, что является прерогативой учёного;
- использование знаний для разработки полезного продукта, что является делом предпринимателя;
- осуществление производства под руководством двух вышеупомянутых лиц, что является функцией рабочего<sup>4</sup>.

Иными словами, знание является условием управления производством, в рамках которого реализуются предпринимательские способности. В «Википедии» этот тезис доведён до логического конца, и в числе факторов производства, помимо классической триады, выделяются:

- предпринимательский талант, или предпринимательские способности;
- информация; специфической формой информации является технология;
- знания, или управленческие способности<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> См.: Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: ЭКСМО, 2007. С.104-105, 158 и др.

<sup>2</sup> См.: Золотоголов В.Г. Экономика: Энциклопедический словарь. Мн.: Интерпрессервис; Книжный дом, 2003. С.607.

<sup>3</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки. Т.1. С.208.

<sup>4</sup> См.: Бейтон А., Казорла А., Долло К., Дре А.М. 25 ключевых книг по экономике. С.83.

<sup>5</sup> См.: Факторы производства. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

В данном случае наблюдается смешивание понятий, достаточно типичное для многих электронных источников информации, в том числе и претендующих на энциклопедический характер. Это невольно признают и авторы статьи «Факторы производства» в «Википедии», утверждая, что, с одной стороны, обладание достоверной информацией является необходимым условием для решения проблем, однако, с другой стороны, даже полная информация не является гарантией успеха, поскольку требуются знания, то есть умение использовать полученные сведения для принятия наилучшего в сложившихся обстоятельствах решения. Наконец, вся схема замыкается на квалифицированные кадры не только в сфере управления, но и продажи, обслуживания покупателей и технического обслуживания товара как носителей ресурса «знание».

Попытка проанализировать эту логическую конструкцию порождает вопрос, а могут ли информация и знания (либо информация = знания) выступать в качестве факторов производства, если они сами являются продуктом человеческого труда и вне человека как носителя не представляют никакой ценности? Здесь можно возразить, что и средства производства как форма проявления капитала тоже создаются конкретным трудом. Однако капитал – это в первую очередь общественное отношение, придающее машинам, механизмам и т.д. потребительскую ценность как инструментам создания прибыли. Вне этого отношения станок будет интересовать потребителя скорее как набор металлических изделий, которые можно реализовать в пункте приёма вторичного сырья. Информация в системе общественных отношений по поводу производства и присвоения благ не играет той же роли, что и капитал, равно как и труд и земля. Её наличие или отсутствие имеет значение для принятия управленческих решений, но не для процесса производства в целом. К. Эрроу даже специально подчёркивает, что информация «далеко не всегда приносит прибыль её владельцу»<sup>1</sup>.

В связи с этим трудно согласиться с утверждением, что «информация превратилась в ведущий предмет и средство труда, она овеществлена во всех факторах и продуктах общественного производства в силу этого она выступает как составная часть ВВП, интегрируется со всеми другими экономическими ресурсами, определяет эффективность всех остальных факторов и само существование различных производств и видов бизнеса»<sup>2</sup>. Иными словами, информация выступает в качестве фактора не производства, а управления. Сюда же можно отнести и знания, и предпринимательские способности, отведя роль факторов производства исключительно классической триаде, предложенной Ж.Б. Сэем.

---

<sup>1</sup> Эрроу К. Информация и экономическое поведение // Вопросы экономики. 1995. № 5. С.101.

<sup>2</sup> Лукиных Т.Н., Можаяева Г.В. Информационные революции и их роль в развитии общества. Открытый междисциплинарный электронный журнал «Гуманитарная информатика». Выпуск 3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://huminf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/3/luk\\_moz.htm/](http://huminf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/3/luk_moz.htm/)

Не менее значим вопрос о соотношении категорий «информация» и «знания». Если исходить из версии, предложенной «Википедией», знания – это особый ресурс, то есть умение использовать информацию по назначению. Однако ещё А. Смит относил приобретённые и полезные свойства членов общества к основному капиталу<sup>1</sup>, а А. Маршалл сто с лишним лет спустя только повторил эту мысль. Информация же, в отличие от знания, то есть умений и навыков, не персонифицируется в каждом конкретном из носителей<sup>2</sup> и может существовать как объективная реальность, пока не будет востребована потребителями, число которых неограниченно.

Точно так же Дж. Ходжсон утверждает, что между понятиями «знания» и «информация» нельзя ставить знак равенства, поскольку доступность информации не означает широкого распространения знаний<sup>3</sup>. В свою очередь, М. Бендиков уточняет, что различие между знанием и информацией заключается в том, что в ходе экономической деятельности знания потребляются, а информация порождается, причём в большем объёме<sup>4</sup>.

В.И. Ефименков и В.Н. Кузнецов идут ещё дальше, рассматривая информацию как новое качество знания, объективированного и функционирующего в конкретной социотехнической системе. По их мнению, информатизация развитых стран приобретает характер кумулятивного процесса, который может знаменовать переход в новую цивилизационную фазу<sup>5</sup>.

Тем не менее, в более утилитарном смысле информацию и знания можно рассматривать в качестве если не синонимов, то взаимопеременяющихся понятий. П. Друкер<sup>6</sup> ещё в 1969 г., определяя новую экономику как «экономику знаний», саму сферу производства и распространения информации определил как «индустрию знаний»<sup>7</sup>.

Фактически именно с такой же позиции выступили и четверо крупных советских учёных – академики Д. Гвишианни, В. Михалевич, В. Семенихин и профессор А. Ракитов – опубликовав в 1988 г. в газете «Правда» программную статью «Стратегия прорыва. Информатизация – назревшая необходимость». В ней, в частности, говорилось:

<sup>1</sup> См.: Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. С.294.

<sup>2</sup> В таком случае и предпринимательские способности тоже можно рассматривать как элемент основного капитала по А. Смигу.

<sup>3</sup> См.: Ходжсон Дж. Социально-экономические последствия прогресса знаний и нарастания сложности // Вопросы экономики. 2001. № 8. С.34.

<sup>4</sup> См.: Бендиков М. Интеллектуальные ресурсы и их роль в новой экономике // Консультант директора. 2002. № 9. С.26.

<sup>5</sup> См.: Ефименков В.И., Кузнецов В.Н. Тенденции развития информатики: Препринт. Екатеринбург: УрО РАН, 1992. С.32.

<sup>6</sup> Более правильная транскрипция фамилии Drucker будет звучать по-русски как Дракер, что иногда встречается в отдельных публикациях отечественных авторов, однако в большинстве случаев используется вариант Друкер.

<sup>7</sup> См.: История экономических учений (современный этап): Учебник /Под общ. ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 1998. С.495.

«В былые времена мощь государства определялась числом и выучкой солдат, наличием золотого фонда, миллионами тонн стали или миллиардами киловатт-часов произведённой энергии. Сейчас важнейшим показателем уровня научного развития, экономической и оборонной мощи государства становится информация. Чем больше её производится, чем выше её качество, чем быстрее внедряется она в народное хозяйство, тем выше жизненный уровень населения, экономический и политический вес страны. В наиболее развитых странах Запада и в Японии возникла экономика знаний, а производство информации и информационной технологии стало одной из самых прибыльных и стремительно растущих отраслей»<sup>1</sup>.

На синонимичность категорий «информация» и «знания» в контексте теории управления указывает и К. Эрроу, отмечая, что «неотъемлемой чертой принятия решений (как экономических, так и любых других) служит недостаточно полное знание о всех имеющихся возможностях и факторах, способных повлиять на результаты решений»<sup>2</sup>. Наконец, Б. Мильнер подчёркивает, что «управление знаниями становится важным инструментом повышения эффективности деятельности всех видов организаций, современные информационные и коммуникационные технологии позволяют постоянно и надёжно обмениваться идеями и информацией»<sup>3</sup>.

Значимость информационных (коммуникационных) технологий определяется тем обстоятельством, что информация вообще и как фактор управления, в частности, не может существовать вне взаимодействия различных объектов. С. Янковский выделяет три последовательных этапа в рамках единичного акта информационного взаимодействия объекта со средой:

1. Приём информационных кодов.
2. Интерпретация воспринятых кодов.
3. Реализации полученной в результате первых двух этапов информации<sup>4</sup>.

Реализация информации может состоять из комбинации несимметричных и симметричных (информационных и неинформационных) взаимодействий со средой и изменениях внутреннего состояния объекта. В любом случае в качестве посредника/посредников в рамках этого процесса будут выступать определённые средства вербального, нарративного и технического характера. Диалектика единства информации и способов её передачи наиболее полно описывается концепциями информационной революции.

---

<sup>1</sup> Правда. 1988. 21 июня.

<sup>2</sup> Эрроу К. Информация и экономическое поведение. С.98.

<sup>3</sup> Мильнер Б. Управление знаниями – вызов XXI века // Вопросы экономики. 1999. № 9. С.109.

<sup>4</sup> См.: Янковский С. Концепции общей теории информации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://n-t.ru/tp/ng/oti.htm/>

В упрощённом виде информационная революция сводится к радикальным изменениям в XX веке инструментальной основы, способов передачи и хранения информации, а также объёма информации, доступной активной части населения<sup>1</sup>. Однако было бы неправильно сводить столь сложный процесс исключительно к распространению мобильной связи и Интернета. «Глоссарий по информационному обществу» предлагает учитывать при определении информационной революции и историческую составляющую, указывая, что «это явление интегрирует эффекты предшествующих революционных изобретений в информационной сфере (книгопечатание, телефония, радиосвязь, персональный компьютер), поскольку создаёт технологическую основу для преодоления любых расстояний при передаче информации и тем самым объединения интеллектуальных способностей и духовных сил человечества»<sup>2</sup>.

Отсюда, с позиций исторической ретроспективы, можно выделить не одну, а целый ряд информационных революций, сопровождавших становление и развитие цивилизации. У большинства авторов их число сводится к четырём<sup>3</sup>, хотя наиболее полную картину предлагает, пожалуй, А.И. Ракитов<sup>4</sup>, выделяя пять информационных революций.

Содержание первой, обычно не воспринимаемой как таковая, информационной революции составляет возникновение и распространение человеческого языка. Скептики утверждают, что, хотя устные традиции человечества, несомненно, богаты, таким путем информацию никогда не удавалось распространить достаточно быстро, широко и точно<sup>5</sup>. Тем не менее, передача информации в вербальной форме уже представляла собой устойчивую коммуникацию, вполне устраивавшую человеческий социум на ранней стадии развития.

Вторая информационная революция была связана с изобретением письменности. Несмотря на то, что воспроизведение и тиражирование информации ручным способом – процесс длительный и иногда дорогостоящий, появилась возможность передавать знания от поколения к поколению опосредованно и с гораздо меньшей долей погрешности, чем в устной форме.

Сущность третьей информационной революции заключается в изобретении книгопечатания. Китайцы называют его одним из четырёх великих изобретений (наряду с бумагой, компасом и порохом), которыми их страна одарила человечество. Считается, что подвижный печатный

<sup>1</sup> См.: Информационная революция. Словарь сайта finam.ru. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.finam.ru/dictionary/wordf0134C00014/>

<sup>2</sup> Информационная революция. Глоссарий по информационному обществу: Сто базовых терминов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iis.ru/glossary/infrevolution.ru.html/>

<sup>3</sup> См.: Кравченко А.И. Социология в вопросах и ответах. М.: Проспект, 2006. С.50-52; Drucker P.F. The Next Information Revolution // Forbes ASAP. August 24. 1998; и др.

<sup>4</sup> См.: Ракитов А.И. Информация, наука, технология в глобальных исторических измерениях. М.: ИНИОН РАН, 1998.

<sup>5</sup> См.: Кравченко А.И. Социология в вопросах и ответах. С.50; и др.

шрифт изобрёл Би Шэн приблизительно в середине VIII века, а во времена династии Юань (1271-1368) технология книгопечатания была завезена в Корею, Японию и Европу<sup>1</sup>. В данном случае китайские авторы не совсем точны, поскольку И. Гутенберг изобрёл печатный пресс и наборный шрифт несколько позже, между 1450 и 1455 гг. Однако известно, что итальянский путешественник Марко Поло прожил немало лет при дворе основателя династии Юань, монгольского хана Хубилая (императора Ши-цзу), поэтому некоторые сведения о китайской технологии изготовления книг могли распространиться в Европе уже в XIV веке. В любом случае, благодаря изобретению И. Гутенберга книга достаточно быстро из предмета роскоши превратилась в доступный широким слоям населения источник информации. Не случайно католическая церковь стала противиться распространению книгопечатания, поскольку из-за него она утрачивала монополию на распространение знания<sup>2</sup>.

Четвёртая информационная революция состояла в переходе к применению электричества и основанных на его действии аппаратов и приборов для скоростного и предельно массового распространения всех видов информации. Телеграф, телефон, радио и телевидение постепенно придали коммуникациям общепланетарный масштаб в режиме реального времени и подготовили почву для начавшейся в последние десятилетия XX века пятой информационной революции, которая, по А.И. Ракитову, включает в себя следующие характеристики:

- создание сверхскоростных вычислительных устройств – компьютеров, в том числе персональных;
- создание, постоянное наполнение и расширение гигантских автоматизированных баз данных и знаний;
- создание и быстрый рост трансконтинентальных коммуникационных сетей.

М. Кастельс даже предложил включить в информационные технологии помимо совокупности технологий в микроэлектронике, создании вычислительной техники (машин и программного обеспечения), телекоммуникации/вещании и оптико-электронной промышленности ещё и генную инженерию. Он объясняет этот парадокс тем, что генная инженерия сосредоточена на декодировании, управлении и возможном перепрограммировании информационных кодов живой материи, и, начиная с 1990-х годов, биология, электроника и информатика сближаются как в области применения новых материалов, так и в своём концептуальном подходе<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> См.: Шуян Су. Загадочный Китай. Путешествие по Стране огненного дракона. Харьков-Белгород: Книжный клуб, 2007. С.218.

<sup>2</sup> События Реформации XVI века показали, что иерархи Римской католической церкви были по-своему правы.

<sup>3</sup> См.: Кастельс М. Информационная эпоха: экономика. Общество и культура. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/kastels\\_inform/01.aspx/](http://www.i-u.ru/biblio/archive/kastels_inform/01.aspx/)

Теория информационных революций созвучна с концепцией трёх «волн» в развитии общества, сформулированной О. Тоффлером. По его мнению, на смену аграрной волне (в отечественной истории экономике она соответствует понятию «неолитическая революция» – переход от присваивающего к производящему хозяйству, то есть к земледелию и скотоводству) и индустриальной волне (аналогично, под этим понимается «промышленная революция (промышленный переворот)» – замена ручного труда машинным или переход от мануфактуры к фабрике) пришла третья волна – информационная, характеризующая переход к обществу, основанному на знании<sup>1</sup>.

При этом остаётся спорным вопрос, совпадают ли содержательно категории «постиндустриальное общество» и «информационное общество»? Если для Д. Белла, О. Тоффлера и других представителей институционального направления экономической мысли 1960-1970-х годов противопоставление этих определений общества будущего не имело принципиального значения, то в настоящее время отдельные авторы даже пытаются доказать, информационное общество идёт на смену постиндустриальному<sup>2</sup>.

Представляется, что эта так и не развернувшаяся дискуссия носит целиком схоластический характер, поскольку отличительные признаки постиндустриального и информационного общества не только не противоречат друг другу, но и взаимно дополняют друг друга. Как известно, Д. Белл в числе характеристик постиндустриализма выделял:

- переход от преимущественного производства товаров к преимущественному производству услуг;
- преобладание среди занятых высококвалифицированных специалистов и техников;
- ведущую роль теоретического знания;
- ориентацию технико-экономической среды на контроль над технологией;
- обеспечение процесса принятия управленческих решений «новой интеллектуальной технологией»<sup>3</sup>.

В свою очередь, апологеты концепции информационного общества полагают, что в его рамках:

- будет решена проблема информационного кризиса, то есть противоречие между информационной лавиной и информационным голодом;

<sup>1</sup> См.: Тоффлер О. Третья волна. М.: АСТ, 2002. С.38-40 и др.

<sup>2</sup> См., напр.: Влияние информационной революции на перспективы развития современного общества. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.info21.ru/second.php?id=45>; Угрозы и вызовы информационной эпохи. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.inno.ru/press/articles/16991>; и др.

<sup>3</sup> См.: Берсенёв В.Л. История экономических учений: Курс лекций. Ч.1. История зарубежных экономических учений. Екатеринбург: Изд-во Гуманитарного университета, 2001. С.183.

- будет обеспечен приоритет информации по сравнению с другими ресурсами;
- информационная технология приобретёт глобальный характер, охватывая все сферы социальной деятельности человека;
- сформируется информационное единство всей человеческой цивилизации;
- с помощью средств информатики будет реализован свободный доступ каждого человека к информационным ресурсам всей человеческой цивилизации<sup>1</sup>.

Иными словами, общество, идущее на смену индустриальному, является одновременно и постиндустриальным, и информационным. При этом технологии эпохи постиндустриализма призваны обеспечить информации приоритетное положение среди ресурсов, посредством которых осуществляется самовоспроизводство и развитие современной цивилизации.

М. Кастельс обобщил цепь открытий и изобретений в технологических областях, обусловивших наступление современной (пятой по А.И. Ракилову) информационной революции:

1. Изобретение Дж. Бардиным, У. Браттеном и У. Шокли транзистора в 1947 г. (Нобелевская премия по физике за 1956 г.)
2. Изобретение Дж. Килби и Б. Нойсом интегральной схемы в 1957 г.
3. Изобретение планарного процесса в Fairchild Semiconductors в 1959 г.
4. Изобретение Т. Хоффом микропроцессора в 1971 г.
5. Создание Э. Робертсом прототипа персонального компьютера – вычислительной машины «Альтаир» – в 1975 г.
6. Создание С. Возняком и С. Джобсом первого персонального компьютера «Apple I» в 1976 г.
7. Адаптация Б. Гейтсом и П. Алленом языка программирования BASIC для операций на машине «Альтаир» в 1976 г.<sup>2</sup>.

Конечно, особого места заслуживает и история эволюции «больших» электронно-вычислительных машин – от первого общецелевого компьютера ENIAC (1946)<sup>3</sup> до мейнфрейма IBM 360/370 (1964), однако их роль в обеспечении успеха пятой информационной революции заклю-

<sup>1</sup> См.: Информационное общество. Из проекта «Викизнание». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.wikiznanie.ru/ru-wz/index.php/>

<sup>2</sup> См.: Кастельс М. Информационная эпоха: экономика. Общество и культура. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/kastels\\_inform/01.aspx/](http://www.i-u.ru/biblio/archive/kastels_inform/01.aspx/)

<sup>3</sup> Саймон Сингх утверждает, что в действительности первым в мире компьютером была дешифровальная машина «Колосс», спроектированная М. Ньюменом и построенная Т. Флауэрсом в 1943 г. Поскольку «Колосс» использовался британской разведкой для расшифровки особо секретных сообщений из ставки Гитлера, вся информация о нём, включая чертежи, была по окончании Второй мировой войны уничтожена. – См.: Сингх С. Книга кодов: тайная история кодов и их «взлома». М.: АСТ; Астрель, 2007. С.275.



чается, прежде всего, в том, что тем самым было подготовлено появление персонального компьютера.

Вместе с тем сама по себе высокоскоростная, компактная и общедоступная электронная техника не имела бы смысла, если бы не развернувшиеся на рубеже 1960-1970-х годов исследования в области телекоммуникаций и компьютерных сетевых технологий. Это и первый промышленный электронный коммутатор ESS-1 (1969), и оптико-волоконные технологии (волоконная оптика и лазерные передачи), и цифровая пакетная технология передач, и цифровая сотовая телефонная связь и многое другое. Наконец, в 1969 г. одно из исследовательских агентств Министерства обороны США разработало принципиально новую электронную коммуникационную сеть, в процессе последующей эволюции превратившуюся в широко известный Интернет<sup>1</sup>.

Технологическая составляющая пятой информационной революции давно уже охарактеризована в деталях, однако остаётся дискуссионным вопрос об экономической целесообразности и эффективности применения появившихся в последние десятилетия новшеств. С одной стороны, показателен тот факт, что к 1991 г. в США инвестиции в информационные технологии превысили капиталовложения в традиционные производственные технологии (112 и 107 млрд. долларов соответственно)<sup>2</sup>. С другой стороны, если не принимать во внимание использование достижений пятой информационной революции в сферах правительственной связи, обороны, деятельности спецслужб и т.д., то их коммерческое применение можно свести к мобильной связи для населения и «электронной» торговле.

П. Друкер воздаёт должное «электронной» торговле или Е-коммерции как явлению, стремительно меняющему экономику, общество и политику, однако весьма скептически оценивает влияние пятой информационной революции на управленческую практику: «По факту, настоящее воздействие информационной революции проявилось вовсе не в форме “информации”. Почти ни одно из последствий этой “информации”, предсказывавшихся сорок лет назад, не реализовалось в действительности. Например, практически никаких изменений не произошло в процессе принятия важных решений в бизнесе или в правительстве»<sup>3</sup>.

По его мнению, информационные технологии всего лишь ускорили осуществление разного рода рутинных операций, в том числе в архитектуре, медицине и т.д. «Однако компьютер и порожденные им информа-

---

<sup>1</sup> См.: Кастельс М. Информационная эпоха: экономика. Общество и культура. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/kastels\\_inform/01.aspx/](http://www.i-u.ru/biblio/archive/kastels_inform/01.aspx/)

<sup>2</sup> См.: Лукиных Т.Н., Можяева Г.В. Информационные революции и их роль в развитии общества. Открытый междисциплинарный электронный журнал «Гуманитарная информатика». Выпуск 3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://huminf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/3/luk\\_moz.htm/](http://huminf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/3/luk_moz.htm/)

<sup>3</sup> Друкер П.Ф. За фасадом информационной революции. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.archipelag.ru/geoeconomics/osnovi/leader/front/>

ционные технологии до сего дня не оказали практически никакого влияния на принятие решений: нужно ли (и для чего) строить новое административное здание, новую школу, больницу или тюрьму. Они не оказали практически никакого влияния на принятие решений о том, следует ли оперировать пациента, и если да, то как. Они не оказали никакого влияния на решение производителя оборудования о том, осваивать ли тот или иной рынок, или на решение крупного банка о том, чтобы приобрести другой крупный банк. Для задач высшего руководства информационная технология стала поставщиком скорее данных, нежели информации, не говоря уже о новых вопросах и новых стратегиях»<sup>1</sup>.

Отсюда П. Друкер предсказывает следующую информационную революцию, которая в первую очередь затронет такую важную сферу управления, как учёт. Главными задачами высшего руководства предприятия должны быть не сохранность активов и управление издержками, а «создание стоимости и благосостояния». Однако традиционная система учёта не предоставляет информации для выполнения такого рода задач. Потребовались новые концепции информации, которые позволили бы революционизировать практику управления.

В числе таких концептуальных разработок П. Друкер выделяет учёт экономических цепочек (*economic-chain accounting*), пооперационный учёт (*activity-based accounting*), экономическую добавленную стоимость (*economic value added*, или EVA) и рейтинговую систему оценки руководством результатов деятельности (*executive scoreboard*). Однако следующим, ещё более важным, шагом в создании эффективных информационных систем для высшего руководства должны стать сбор и организация информации о внешнем мире: «Все данные, которые у нас есть на сегодня, включая те, что получены применением новых средств, отражают только внутреннее состояние. Но внутри предприятия (да и внутри всей экономической цепочки) существуют только издержки. Результаты находятся только снаружи. Единственно возможный центр прибыли – это платёжеспособный клиент. Но относительно внешнего мира (клиентов и, что тоже важно, не-клиентов; конкурентов и, что тоже важно, не-конкурентов; рынков; технологий, используемых в других отраслях; валют; экономического положения стран и т.п.) у нас практически нет данных. Немногие предприятия пользуются даже той минимальной информацией, что доступна, или уделяют хоть какое-то внимание демографической статистике. Еще меньше компаний понимают, что важнее всего для планирования и стратегии достоверная информация о том, растёт или снижается доля доходов, которую клиенты тратят на продукцию или услуги их отрасли»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Drucker P.F. The Next Information Revolution // Forbes ASAP. August 24. 1998.

<sup>2</sup> Ibid.

Директор ООО «Новые информационные системы и технологии» Ю. Титов определяет поставленную П. Друкером проблему нехватки информации о внешнем мире в качестве первого противоречия, которое должна разрешить следующая информационная революция. Второе противоречие, по его мнению, состоит в отсутствии системного информирования руководителя о происходящих событиях и процессах, что особенно актуально для нашей страны. Наконец, третье противоречие – это несовместимость старых и новых технологий в управлении бизнесом: «Наглядно это можно увидеть, анализируя работу с информацией в рамках управленческого цикла: сбор, обработка, передача, хранение, анализ информации, подготовка и принятие решения, организация выполнения решения и контроль. Для многих из этих видов работ разработаны новые технологии. Между тем, в рамках управленческого цикла следующим после анализа должен быть этап подготовки и принятия решений; однако, этого этапа информационная революция ещё не коснулась. Используются старые управленческие методы, которые применялись ещё десятилетия и столетия назад»<sup>1</sup>.

Оптимизм Ю. Титова по поводу перспектив изменения существующего порядка информирования руководителей о состоянии дел в организации следует подкрепить одним существенным дополнением. Помимо предлагаемых ситуационных комнат и центров как новых средств системного представления данных ключевым элементом информационной революции в управлении должна стать конкурентная разведка с использованием современных средств массовых коммуникаций, и в первую очередь – Интернета.

Переориентация деятельности конкурентной разведки на новые информационные технологии применительно к отечественному предпринимательству имеет особое значение ещё и в правовом аспекте. Сам факт, что с 1 января 2008 г. утратил силу пункт 2 статьи 4 закона «О коммерческой тайне», хотя и не отменяет необходимости и далее собирать коммерческую информацию традиционными методами (наблюдение, посещение выставок, ярмарок и т.д.), только с большей осторожностью и деликатностью, вместе с тем актуализирует задачу совершенствования опосредованных методов ведения разведывательной деятельности.

Г. Лемке, комментируя изменения в законе «О коммерческой тайне», обращает внимание на то, что изъятие пункта 2 одновременно усиливает действие пункта 4 той же статьи<sup>2</sup>, который гласит:

«4. Информация, составляющая коммерческую тайну, обладателем которой является другое лицо, считается полученной незаконно, если её

---

<sup>1</sup> Титов Ю. Информационная революция в управлении. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.osp.ru/os/2001/09/180423/>

<sup>2</sup> Лемке Г.И снова о коммерческой тайне или Империя наносит ответный удар. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://lemgen.livejournal.com/6976.html/>

получение осуществлялось с умышленным преодолением принятых обладателем информации, составляющей коммерческую тайну, мер по охране конфиденциальности этой информации, а также, если получающее эту информацию лицо знало или имело достаточные основания полагать, что эта информация составляет коммерческую тайну, обладателем которой является другое лицо, и что осуществляющее передачу этой информации лицо не имеет на передачу этой информации законного основания».

Соглашаясь с Г. Лемке, следует всё же отметить, что содержащаяся в этом пункте норма направлена, скорее, на пресечение действий, попадающих под определение «промышленный шпионаж», и имеет достаточно косвенное отношение к конкурентной разведке, осуществляемой посредством Интернета. Если какая-либо информация коммерческого характера была выставлена в Сети, то факт умышленного преодоления мер по охране конфиденциальности этой информации не просто недоказуем, но и не установим по определению. Конечно, существуют ситуации, когда бывает технически возможно найти, к примеру, список логинов и паролей системного администратора в открытом доступе, не «взламывая» при этом ничего, просто перебирая цифры в соответствующем адресе. Естественно, что дальнейшее проникновение на какой-либо сайт с использованием этих данных и получение оттуда необходимой информации уже будет граничить с нарушением закона. Тем не менее, конкурентная разведка в Интернет-пространстве обладает неизмеримо большими возможностями для сокрытия такого рода действий, чем традиционный промышленный шпионаж.

Таким образом, серия информационных революций, породив современную совокупность разного рода информационных технологий, открывает принципиально новые возможности для ведения конкурентной разведки с использованием средств массовых коммуникаций – Интернет-разведку.

## Вместо заключения

«Бурные девяностые» одарили историю отечественной экономики шикарнейшей фактографией на тему «Второе издание первоначального накопления», после чего публицистические изыски теоретиков-первопроходцев в области рыночной экономики из толстых литературных журналов эпохи перестройки (В. Селюнин, Г. Лисичкин, Н. Шмелёв и иже с ними) не воспринимаются даже в качестве сказок для лиц неопределённого возраста. Ассоциация бизнеса с военными действиями становится общим местом, и возникает лишь вопрос о том, возможны ли в этой войне какие-либо правила.

Г.Э. Лемке, один из апологетов идеи «конкуренция = бизнес-война», сетует, что современные учебники по стратегическому менеджменту не уделяют должного внимания возможностям влияния субъектов предпринимательской деятельности на внешнюю среду<sup>1</sup>. Дискурс выживания в такой «войне» требует, чтобы бизнесмены не забывали учиться у теоретиков и практиков традиционного военного искусства, которые в качестве обязательного элемента стратегии и тактики выделяли активное воздействие на внешние обстоятельства, сопутствующие боевым действиям.

Одним из столпов этого специфического жанра, вне сомнения, является «Искусство войны» Сунь-цзы. Следует сразу же оговориться, что в данном случае имеется в виду первый из числа авторов, писавших под этим именем, известный также как Сунь У. Он родился в самом начале «эпохи Воюющих царств» (475-221 гг. до н.э.) и сам отметился на военном поприще, поучаствовав в качестве советника царства У в разгроме царства Юэ. Китайские историки выделяют ещё одного Сунь-цзы, он же Сунь Бинь, жившего на сто лет позже и написавшего своё «Искусство войны»<sup>2</sup>. Возможно, Сунь Бинь был потомком Сунь У, что и предопределило столь скудную фантазию автора при выборе названия для своего опуса. Впрочем, главное, что он унаследовал у предполагаемого предка – это рекомендацию побеждать вообще без военных действий: «...сто раз сразиться и сто раз победить – это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего – покорить чужую армию, не сражаясь»<sup>3</sup>.

Конечно, было бы преувеличением полагать, что Сунь-цзы, условно говоря – Старший, являл собой пример древнекитайского пацифиста. Для него война представляла собой великое дело для государства, однако он учил, что одерживать победу следует не просто в результате боестолкновения, а посредством манёвра, путём обмана и благодаря предварительным расчётам. Для этого же необходима разведка:

<sup>1</sup> См.: Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. М.: «Ось-89», 2007. С.68.

<sup>2</sup> См.: Су Шуян. Загадочный Китай. Путешествие по Стране огненного дракона. С.204.

<sup>3</sup> Сунь-цзы. Искусство войны // Искусство войны: Антология военной мысли. СПб.: Амфора. ТИД Амфора, 2006. С.20.

«Поэтому, оценивая противника, узнают его план с его достоинствами и его ошибками; воздействовав на противника, узнают законы, управляющие его движением и покоем; показывая ему ту или иную форму, узнают место его жизни и смерти; столкнувшись с ним, узнают, где у него избыток и где недостаток»<sup>1</sup>.

Эта мысль звучит в главе VI «Полнота и пустота», венчает же трактат глава XIII «Использование шпионов». Помимо конкретных рекомендаций Сунь-цзы предлагает здесь резюме, благословляющее разведку на грядущие тысячелетия: «Пользование шпионами – самое существенное на войне; это та опора, полагаясь на которую действует армия»<sup>2</sup>.

Всё это вполне применимо и к бизнес-войне. Поскольку полная и безоговорочная капитуляция противника для конкурентного противостояния не типична, можно сказать, что её главной целью является улучшение собственного положения в рамках сложившейся конъюнктуры. В таком случае возникает вопрос, как победить, не ввязываясь в бой в стиле *a la Napoleon*. Сунь-цзы через два с половиной тысячелетия ненавязчиво подсказывает нам простой путь – посредством ведения конкурентной разведки.

---

<sup>1</sup> Сунь-цзы. Искусство войны. С.29.

<sup>2</sup> Там же. С.53.

## Содержание

	Стр.
Введение .....	3
1. Конкурентная разведка как экономическая категория .....	4
2. Перспективы институционализации конкурентной разведки в российских условиях .....	14
3. Место конкурентной разведки в системе управления бизнесом .....	25
4. Информационная революция и конкурентная разведка ...	36
Вместо заключения .....	51

Научное издание

Берсенёв Владимир Леонидович, Ющук Евгений Леонидович

Феномен конкурентной разведки:  
основы теоретического анализа

Рекомендовано к изданию Ученым советом  
Института экономики УрО РАН

Изд. лиц. № 04762 от 15.05.2001 г.

Отв. за выпуск В.В. Сухих

ИЭ УрО РАН № (09)	Подписано к печати 29.01.09	
Бумага типографская	Печать офсетная	Формат 60x84/16
Усл. печ. л. 3,0	Уч.-изд. л. 2,8	
Тираж 100 экз.	Заказ	

Институт экономики УрО РАН  
620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29  
РТП Института экономики УрО РАН