**Конкурентная разведка в области военно-технического сотрудничества**

В.И. Варламов, ФГУП «Рособоронэкспорт»

Одним из ключевых факторов, оказывающим существенное влияние на эффективность военно-технического сотрудничества (ВТС), является оптимальное использование сил и средств конкурентной разведки (КР) при сборе, обработке и использовании информации с целью укрепления геополитических и военно-стратегических позиций, а также извлечения прибыли.

Еще 500 лет до нашей эры китайский полководец Сунь Цзы писал: «То, что называют предвидением, не может быть получено ни от духов, ни от богов ... ни посредством расчетов. Оно должно быть добыто от людей, знакомых с положением противника». Развитие науки и техники, инфокоммуникационных систем и технологий привело к совершенствованию средств реализации процессов сбора, обработки, хранения, анализа и использования разведывательной информации.

В современных условиях в бизнесе существенное значение приобретает анализ возможных ситуаций, определение их тенденций, оценка возможных рисков при принятии решений. Уже недостаточно владеть информацией в виде маркетинговых исследований или бизнес-справок о предприятиях потенциальных партнеров и конкурентов. Необходимо правильно ответить на следующие вопросы: кто или что является причиной возникновения событий; где и когда, почему и как они произошли; в чьих интересах произошли эти события; откуда исходит или может исходить угроза и как ее избежать или уменьшить? Важность решения этих задач стала причиной возникновения конкурентной разведки - важнейшего инструмента информационно-аналитической поддержки принятия решений.

В ряде источников под конкурентной разведкой понимают сбор и обработку информации легальными и этичными способами, при выполнении которых явления и тенденции рассматриваются через призму конкуренции и конкурентной борьбы. Необходимо подчеркнуть, что конкурентная разведка - это не промышленный шпионаж, так как действует она в рамках существующих законов. Для КР важнейшим условием является соблюдение этических норм и принципов деятельности исключительно в рамках международных, федеральных и местных законов. Использование новых инфокоммуникационных систем и технологий, открытых информационных ресурсов позволяет принимать правильные решения. По оценке экспертов, из 500 крупнейших компаний США 90% осуществляют ведение конкурентной разведки в интересах получения существенных преимуществ и захвата лидерства в отрасли.

Переход на рыночные отношения привел к активизации КР. Как грибы после дождя стали расти фирмы по оказанию услуг сбора и обработки информации. Обоснованно повысились требования к контролю за соблюдением правил защиты конфиденциальной и другой, охраняемой законом тайны. Процесс интеграции России в мировое сообщество привел к активизации разведки иностранных государств. Особый интерес спецслужбы иностранных государств проявляют к ведущим предприятиям и холдингам оборонно-промышленного комплекса (ОПК).

Методы и средства разведслужб все в большем масштабе используют и совершенствуют российские организации и предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы. Все в большей степени преступные группировки активизируют свои действия по сбору информации о рынках сбыта, поставщиках, их партнерах и конкурентах, данные о конкретных контрактах, финансовом состоянии предприятий, с целью передела своего влияния на бизнес.

В последние годы за рубежом наблюдается существенный спрос на бизнес-разведку (business intelligence), эквивалентным термином которой является конкурентная разведка (competitive intelligence). Общество Профессионалов Конкурентной Разведки уже насчитывает около 6000 членов и имеет 36 местных отделений; выходят специальные издания, например. Business Intelligence Report; опубликован ряд книг. Одна из них. The Art and Science of Business Intelligence Analysis. Advances in Applied Business Strategy Series, Supplement 2, 1996. - JAI Press, Greenwich, Conn., USA, (ASBIA). Службы КР сформированы на многих предприятиях и их функции являются базовыми для современного менеджмента.

Основными целями создания службы КР являются:

• управление рисками бизнеса;

• раннее выявление угроз, уязвимостей, возможностей и иных факторов влияния на успех бизнеса;

• обеспечение конкурентных преимуществ за счет своевременного принятия нестандартных решений.

Главной задачей конкурентной разведки является поддержка оптимальных решений менеджеров высшего уровня управления (МВУУ).

К числу основных задач конкурентной разведки относят (ASBIA, pp. 27-51):

• поиск путей развития, позволяющих предприятию получить существенные конкурентные преимущества;

• разработка новых подходов к ведению бизнеса, открывающих предприятию пути к захвату лидерства в отрасли;

• своевременное раскрытие планов конкурентов по достижению конкурентного преимущества, захвата лидерства или совершению других потенциально опасных для предприятия действий;

• сбор, оценка и накопление информации на регулярной основе в соответствии с тематикой, согласованным с руководством предприятия;

• мониторинг текущей информации, ее анализ и подготовка документов для руководства;

• создание базы данных для решения стратегических и тактических задач службы КР и предприятия в целом;

• своевременное информирование руководителей и персонала предприятия о критически важных событиях;

• управление отношениями с клиентами;

• обеспечение разграничения доступа к базе данных предприятия персонала и клиентов;

• оперативный анализ информации и извлечение из нее новых знаний.

Важными условиями эффективного управления предприятием являются (ASBIA, pp. 111-119):

• четкая организация КР в современных условиях;

• понимание МВУУ ее места и роли;

• высокий уровень доверия между МВУУ и службой КР;

• правильное определение места КР в структуре предприятия, оптимальный подбор исходных информационных источников;

• оптимальные формы обработки исходных материалов и представления МВУУ результатов работы КР.

По оценке ведущих экспертов по КР, до 90-99,9 % сведений, используемых для КР, получают легальным образом из открытых источников. Более 80% оперативной и стратегической информации, необходимой для профессиональной деятельности предприятия, может быть получено через Интернет.

Организация службы КР осуществляется в несколько этапов. На первом этапе проводится проверка целесообразности ее организации путем поиска ответов на следующие вопросы:

1. Какой информации не хватает для принятия конкретных решений?

2. Кто, где и каким образом будет собирать необходимую информацию? Как и где ее хранить, анализировать и в каком виде представлять руководству предприятия полученные результаты?

3. В каком соотношении находятся затраты на получение необходимой информации и выигрыш от ее использования?

4. Есть ли ресурсы для покрытия необходимых затрат?

5. Есть ли другие способы использования этих ресурсов, приносящие большую выгоду предприятию?

6. Готовы ли МВУУ к восприятию информации, изменяющей предыдущие представления и доказывающей ошибочность принятых ранее решений?

На втором этапе проводится подбор менеджера службы КР, который должен отвечать следующим основным требованиям:

• пригодность к аналитической работе, заключающаяся в наличии потребности к установлению истины путем поиска и обработки доступной информации;

• повышенная устойчивость к критике и другим формам давления;

• отсутствие карьеризма даже в самом лучшем смысле этого слова;

• личная преданность руководителю предприятия;

• высокий профессионализм, внутренняя культура, физическое здоровье и умение молчать;

• финансовая независимость, отсутствие связей с криминальными группировками;

• умение работать как с собственным коллективом, так и представителями других подразделений предприятия и внешних организаций;

• смелость и независимость, позволяющие не бояться докладывать руководителю предприятия любые негативные сведения, связанные как с работой, так и с его личными качествами;

• высокая устойчивость к неудачам и др.

На третьем этапе определяется положения службы КР в структуре предприятия. При этом целесообразен вариант подчинения менеджера службы КР непосредственно первому лицу предприятия.

На четвертом этапе осуществляется утверждение представленных менеджером службы КР перечня основных целей, задач и функций службы, ее структуры и бюджета, принципов взаимодействия с другими подразделениями предприятия и внешними организациями.

Служба КР выполняет свои основные функции сбора исходных данных, их систематизации, хранения и аналитической обработки для выполнения своей главной задачи - аналитического обеспечения решений, принимаемых МВУУ.

Часть исходных данных поступает в службу КР от других подразделений. Служба КР не только использует эти данные в своей работе, но и снабжает ими те подразделения, для которых они могут быть полезны. Благодаря тому, что эти данные вводятся также в базу данных, которую формирует служба КР, они могут направляться в подразделения именно тогда, когда они им нужны. При отборе открытых источников информации используют также критерии, как информационная ценность документов и их доступность. Информационная ценность документа определяется тем влиянием, которое может оказать содержащаяся в нем информация на принятие решения МВУУ. Следующими аспектами информационной ценности являются новизна, своевременность, достоверность, точность, полнота, и актуальность содержания и доступность документа.

Информационной базой для работы КР служат открытые источники, в первую очередь средства массовой информации и агентства деловой информации, материалы специализированных выставок, конференций, личные контакты, наблюдения и др.

При ведении КР используют следующие основные источники информации:

• опубликованные документы открытого доступа (книги, журналы, газеты, фирменные и рекламные издания и т.п.) и электронные документы;

• сведения из неопубликованных (конфиденциальных) документов, уже имеющихся на предприятии, и данные, которыми располагают ее сотрудники (например, результаты маркетинговых исследований; информация, полученная на выставках или конференциях и т.д.);

• сведения, поступающие от внешних «агентов», например лиц, работающих в научных и других организациях, в органах управления и т.д., а также то, что получено с помощью иных методов и средств.

Для более глубокого и всестороннего анализа конкурентной среды обычно требуется взаимодействие со специализированными консалтинговыми фирмами, работающими в области КР. К ним относятся «Специальная информационная служба»(СИнС), Lions, «Аргус-информ», «РИП-М» и др. Правовую информацию получают в БД «Гарант», «Консультант-плюс» и др.

Важным источником информации являются онлайновые базы данных (БД), которые разделяют на три группы:

• информационные системы, реализованные в виде Интернет-сервера (например, информационная служба Business Intelligence and Data Warehouse http://data.psgroup.com, специально ориентирована на потребности КР);

• онлайновые системы для массового потребителя (consumer online market);

• профессиональные базы данных.

Например, только в LEXIS-NEXIS имеется более 300 БД о компаниях. Система LEXIS(r)-NEXIS(r) предлагает несколько информационных продуктов, таких, например, как Tracker, InfoTailor(tm), ReQuester специально ориентированных для нужд ЮР (http://www.lexis-nexis.com/esp). Наиболее крупная БД этого типа. Dun & Bradstreet, содержит сведения о 46 миллионов компаний из 135 стран. В БД Investext вводятся материалы о деятельности компаний, обзоры экономической жизни различных регионов и 53 отраслей промышленности. БД Predicasts Overview of Market and Technology содержит полные тексты или рефераты статей из более 1500 изданий, профессиональных обзоров, экономических журналов и газет, информационных бюллетеней, аудиторских отчетов, обзоров рынков и отраслей индустрии, пресс-релизов. Профессиональные системы обладают значительно более мощным и разнообразным поисковым аппаратом, чем системы других групп (например, известные пользователям Internet системы Alta Vista, Yahoo, Web Crawler, Yandex, Aport, Rambler и др). Важным источником финансовой информации служат WWW-сайты агентств финансовых новостей. Например, CBS MarketWatch (www.marketwatch..com) и сайты новостей техники CNET (www.news.com/investor) содержат информацию об акциях высокотехнологичных компаний.

При ведении КР в области ВТС выделяют три уровня:

• общие тенденции, характеризующие развитие отечественной и мировой экономики (в тех странах, где имеются интересы субъектов ВТС), правового поля, условия ведения ВТС;

• состояние, особенности и перспективы развития основных рынков, на которых позиционируется как сам субъект ВТС, так и его партнеры (фактические и потенциальные);

• основные конкуренты: история бизнеса, топ-менеджмент, предпочитаемые методы завоевания рынков, умение использовать методы и средства информационных, маркетинговых, инвестиционных и других войн, новые инфо-коммуникационные системы и технологии, а также возможности, возникающие в связи с изменением законодательства и других факторов.

Следует подчеркнуть, что имидж предприятия и ее руководителя - главная цель информационных компаний и войн, развязанных в последние годы в средствах массовой информации. Служба КР, имея модель угроз в отношении руководителей и предприятия в целом (политических, экономических, информационных, имиджевых и т.д.) и варианты проанализированных ситуаций для предотвращения или уменьшения последствий этих угроз, вполне в состоянии защитить имидж предприятия и руководителя.

Основные методы информационно-аналитической работы, применяемые в КР, сводятся к следующим:

• программно-целевой;

• методы сбора информации в зависимости от важности и специфики решаемых аналитических задач, а также от имеющихся в распоряжении КР ресурсов, разделяют на непрерывные (в режиме мониторинга), пакетные (по нескольким направлениям) фокусные (по одному направлению);

• методы анализа и синтеза (на основе систематизации исходных данных по различным признакам и комплексного анализа интеллектуального потенциала фирм с применением патентных источников, научных публикаций, материалов научно-технических отчетов и т.п.);

• методы математической статистики и эконометрии (анализ временных рядов, факторный, корреляционый, регрессионый анализ и т.д.);

• метод применения математических моделей;

• метод сценариев;

• метод «обратного прогнозирования» (ASBIA, pp. 181-198), в рамках которого на первом этапе формулируются различные варианты будущего, а затем для каждого такого варианта разрабатываются возможные сценарии, направленные от будущего к настоящему, т.е. сначала определяется заключительный шаг, который приводит к желаемому будущему.

Поступающие от КР к МВУУ материалы должны нести своевременную, достоверную, новую, точную, полную и актуальную информацию, способствующую принятию важных управляющих решений. Эта информация должна быть представлена в максимально концентрированной форме. Аналитический документ, благодаря логичности, ясности и информационной насыщенности, как правило, включает следующие основные компоненты:

• ясную формулировку цели, ради которой он написан;

• изложение результатов анализа и синтеза информации;

• возможные действия со стороны федеральных органов законодательной, исполнительной и судебной власти, предприятия, партнеров, конкурентов и их вероятные последствия;

• оценка надежности сделанных выводов и рекомендаций, а также возможных последствий их ограниченной надежности и достоверности.

В цикл работы службы КР обычно включают:

• постановку конкретной задачи и ее отражение в классификаторе предприятия;

• оценку качества источников информации и инфокоммуникационных каналов ее получения;

• опрос экспертов, компетентных в изучаемой области, документирование их мнений;

• сбор и определение качества электронных документов, полученных из всех доступных ресурсов: внешних источников, через Интернет, от сотрудников;

• сбор и определение качества опубликованной в бумажном виде информации;

• сбор всей внутренней информации, доступной в электронной форме, включая переписку, претензии и пр.;

• документирование результатов работы;

• потоковую классификацию всей входящей информации в базу данных предприятия и информирование персонала о критических событиях.

К основным сферам интересов КР обычно относят:

1. Конкурентов. Наблюдение за конкурентами, кредиторами, заемщиками, контрагентами предприятия, выявление структуры предложения, оценка материального, финансового, кадрового, технологического и другого потенциала конкурентов и выявление их ведущих специалистов.

2. Политику. Выявление групп давления и отдельных лоббистов, их использование для продвижения благоприятных для предприятия политических решений.

3. Государство. Использование органов власти для пресечения противоправной деятельности конкурентов, инициация проверок и судебных расследований.

4. Криминал. Мониторинг правомочности действий интересующих предприятию юридических и физических лиц, прогнозирование и профилактика правонарушений в сфере деятельности предприятия, сбор доказательств для судебного преследования и иного противодействия, управление рисками бизнеса.

5. Право. Мониторинг законодательства в области интересов предприятия, профилактика и предупреждение неправомерных действий персонала, юридических и физических лиц на внешнем контуре деятельности предприятия.

6. Потребителей и корпоративных клиентов. Учет и анализ претензий, предпочтений и предложений; персонификация и улучшение качества обслуживания, назначения и перемещения руководителей, контакты с конкурентами.

7. Заказы. Наблюдение за объявлениями конкурсов, тендеров, подрядных торгов, распределением бюджетных и иных крупных заказов, выявление потенциальных заказчиков и инвесторов, изучение технологических и иных преимуществ победителей конкурсов.

8. Маркетинг. Сбор информации о крупных сделках, изменении цен, спроса и предложения, появлении конкурирующих продуктов и услуг.

9. Финансы. Мониторинг предложений кредитных организаций, грантодателей, благотворительных фондов, спонсоров, органов власти.

10. Нематериальные активы. Выявление и сбор доказательств для судебного преследования субъектов, незаконно использующих объекты интеллектуальной собственности предприятия.

11. Патенты. Мониторинг данных для оспаривания мешающих бизнесу охранных документов.

12. Связи с общественностью. Социологический мониторинг публикаций и высказываний о деятельности предприятия, определение реакции на распространяемые предприятием материалы, обнародование информации об успехах предприятия и провалах конкурентов, создание информационных поводов для прессы.

13. Технологии. Мониторинг научно-технической информации, технологических новинок и патентов в области интересов предприятия.

14. Безопасность. Контроль утечки конфиденциальной и иной охраняемой законом информации предприятия.

15. Кадры. Слежение за действиями нужных или опасных для предприятия специалистов (руководители и менеджеры конкурирующих организаций, собственный персонал, политики, ученые и иные носители секретов), оценка направлений ротации кадров, изучение мотивов увольнений, выявление потенциальных агентов предприятия.

16. Подразделения. Слежение за работой филиалов, представительств, дочерних фирм.

17. Средства сбора и анализа информации. Выявление и испытание средств и методов слежения, обработки и анализа информации.

18. Источники информации. Мониторинг появления и контроль качества ресурсов Интернета — источников нужных для предприятия сведений.

19. Иные данные. Сбор материалов по всем иным значимым для предприятия проблемам (прочие риски профессиональной деятельности и управления).

20. Обратную связь. Мониторинг изменения области интереса предприятия, развитие классификатора предприятия, уточнение профиля слежения, экспертиза качества поставленной информации.

Таким образом, КР осуществляет аналитическое обеспечение важных управляющих решений, которые принимают менеджеры высшего уровня управления в области ВТС. Высокая эффективность службы КР может быть обеспечена только в условиях высокого доверия к ней со стороны руководства предприятия. Главное направление развития КР - широкое использование электронных баз данных.

**Список литературы**

1. Баяндин Н. Конкурентная разведка. Анализ — делу венец // Банковское дело в Москве, 2000, № 9.

2. Баяндин Н. Конкурентная разведка и новые информационные технологии // Банковское дело в Москве, 2000, № 7.

3. Баяндин Н. Конкурентная разведка: строго в рамках закона // Банковское дело в Москве, 2000, .№ 6.

4. Баяндин Н. Служба конкурентной разведки в банке // Банковское дело в Москве, 2000, №11.

5. Баяндин Н. Технологии безопасности бизнеса. М., 2002 г.

6. Громова Ю. Тайное оружие конкурентной борьбы // Секрет фирмы. Тематические страницы журнала Коммерсантъ Деньги, X 42 (346), 24.10.2001г.

7. Доронин А.И. Бизнес-разведка. - М.: Издательство «Ось-89», 2002. - 288 с.

8. Доронин А. Основы экономической разведки и контрразведки. Тула, 2000 г.

9. Доронин А. Разведывательное и контрразведывательное обеспечение финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Тула, 2000 г.

10. Дудихин В.В., Дудихина О-В. Конкурентная разведка в Internet. - М.: ДМК-Пресс, 2002г., 192 с.

11. Зубик В., Зубик Д. и др. Экономическая безопасность предприятия. Минск, 1998 г.

12. Конкурентная разведка и промышленный шпионаж: этика использования методов и средств. Материалы круглого стола, Москва, 26.09.2001. Стенограмма // Бизнес-разведка и информационный менеджмент, 2001, X 3. Часть I, II, III.

13. Кузнецов С. Компьютерная конкурентная разведка // PCWeek, 20.11.2001.

14. Панина Е. Особенности конкурентной разведки в России // Финансовая Россия, № 8(271), 7-13.03.2002.

15. Подготовка кадров для конкурентной разведки. Материалы круглого стола, состоявшегося в рамках УП-го форума «Технологии безопасности». Москва, 5.02.2002. Стенограмма // Бизнес-разведка и информационный менеджмент, 2002, № 2. Часть I, II.

16. Р-Система: Введение в экономический шпионаж. М.: Huntec publisher, 1996 г.

17. Сляднева Н. Проблемы подготовки специалистов в области информационной и экономической безопасности // Факт, 1997, X 5.

18. Шаваев А.Г. Безопасность корпораций. М., 1998 г.

19. Шаваев А.Г. Система борьбы с экономической разведкой. - М.: Издательский дом «Правовое просвещение», 2000. - 240 с.

20. Шаповалов П. Коммерческий технический шпионаж и пути его нейтрализации. М.: Щит, 1999 г.

21. Шпагина М. Иллюзия безопасности // Эксперт, 2002, № 16 (323), 22.04.2002 г.

22. Cahaner L. Competitive Intelligence. Simon&Schuster, NY, 1996 г.

**Интернет – ресурсы**

1. http://www.academyci.com/ — сайт академии бизнес-разведки Fuld-Gilad-Hemng Academy of Competitive Intelligence (Кембридж, штат Массачусетс, США);

2. http://www.agentiira.ru/ — сайт о спецслужбах России и мира;

3. http://www.bdi.spb.ru/ — журнал «Безопасность. Достоверность. Информация» (СПб.);

4. http://cic.simmons.edu/ — сайт центра подготовки специалистов по конкурентной разведке в Бостоне (Competitive Intelligence Center at Simmons College in Boston);

5. http://www.confident.ru/ — журнал о защите информации «Конфидент»;

6. http://dudildiin.narod.ruA.htm — библиография по конкурентной разведке;

7. http://www.fact.ru/ — журнал «Факт»;

8. http://fai.rsuh.ru/ — сайт факультета защиты информации РГГУ;

9. http://www.mpei.ac.ru/ibb/right2.htm — страничка Института безопасности бизнеса МЭИ (ТУ);

10. http://www.oxpaha.ru/ — интернет-газета по безопасности;

11. http://www.ris.ru/ — сайт 000 «Русское информационное пространство-М» (на сайте размещены выпуски журнала «Бизнес-разведка и информационный менеджмент»);

12. http://www.scip.org/ — сайт Организации профессионалов конкурентной разведки (Society of Competitive Intelligence Professionals, SCIP);

13. http://www.sec.ru/ — информационный сервер по безопасности;

14. http://www.secur.ru/—информационный сервер по безопасности;

15. http://www.securityclub.ru/ — «Виртуальный клуб безопасности»;

16. http://www.securityclub.ru/bisec — журнал «Бизнес и безопасность в России»;

17. http://www.securityworld.ru/ — ИД «Мир безопасности»;

18. http://www.sms.ru/ — ЗАО «Специальная информационная служба» (СИнС).

19. http://www.siliconvalley.com

20. http://www.oclc.org

21. http://www.mtegrum.ru

22. http://www.serendip.narod.ru

23. http://www.fuld.com

24. http://koi.subscribe.ru

25. http://www.nw-innovations.ru

26. http://www.sbcmfo.ru