

© 2010 г.

Павел Кохно

доктор экономических наук, профессор
директор Института нечетких систем
(e-mail: pavelkohno@mail.ru)

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В статье проанализированы экономические, политические и социальные факторы воздействия внутренней и внешней среды на конкурентоспособность оборонно-промышленного предприятия (ОПП). При этом показано, что повысить конкурентоспособность ОПП России во многом способна конкурентная разведка.

Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс, конкурентная разведка, инновационное производство, направления конкуренции.

Анализ и перспективы развития оборонно-промышленного производства. Основу оборонной безопасности СССР составлял научно-производственный комплекс, сложившийся в результате гигантских усилий по индустриализации экономики страны. Особая роль здесь всегда принадлежала оборонно-промышленному комплексу (ОПК) страны. Активная государственная политика позволяла сосредоточить в этом комплексе основной потенциал в области науки, технологий, производства, что, в свою очередь, позволяло ОПК, объединенному в единую систему, адекватно реагировать на возникающие потребности. По оценке аналитиков, в ОПК было сосредоточено более 70% научно-технического и производственного потенциала страны. Научно-технические достижения ОПК были главным источником технологических нововведений и в гражданском секторе промышленности.

В конце семидесятых – начале восьмидесятых годов прошлого века отечественный ОПК представлял собой мощный комплекс, вполне конкурентоспособный на мировом уровне. Отставание по организации бизнес-процессов и информационным технологиям компенсировалось прежде всего величиной направляемых ресурсов и высокой квалификацией разработчиков вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ), создавших задел конструкторской документации. Деструктивный характер макроэкономических процессов 80-х и, особенно, 90-х годов привел к снижению научно-технологического потенциала ОПК, "вымыванию" наиболее квалифицированных кадров и поставил под сомнение его способность обеспечивать силовые компоненты военной организации страны

современным вооружением и военной техникой. Как следствие, это привело и к ослаблению его способности генерировать новые знания и технологии для нужд оборонно-промышленных предприятий (ОПП).

В нашей статье¹ было показано, что согласно последним экономическим тенденциям, объем мирового рынка высокотехнологичной продукции стремительно растет. Сегодня его величина оценивается в 2,5-3 трлн долл., а уже к 2015 г., по прогнозам, она удвоится. Вместе с тем доля России на этом рынке находится чуть выше нулевой отметки. В этой связи задача формирования отечественной инновационной системы как основы современного социально-экономического развития для нашей страны имеет особую значимость.

Одним из основных факторов, определяющих положение России в мировой экономике, является конкурентоспособность предприятий и их продукции. Однако, по оценке Всемирного экономического форума, в конце 2008 года по уровню конкурентоспособности Россия находилась на 127 месте из 180 стран. Одной из главных причин такого положения является то, что в России системно и профессионально проблемами конкурентоспособности никогда никто не занимался. Научный и производственный потенциал отечественного оборонно-промышленного комплекса, накопленный еще во времена Советского Союза, пока позволяет выпускать востребованные на мировых рынках ВВСТ. Однако в основном это разработки, которые появились в период до 1990 года. В ближайшие 5-7 лет задел по оборонным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам (НИОКР) будет в основном исчерпан. В последние годы существенных мероприятий по модернизации оборонной промышленности и соответствующих капиталовложений сделано не было. Как следствие, сроки освоения новых видов ВВСТ у нас больше в 3–5 раз, а производительность труда ниже в 6–8 раз, чем у зарубежных конкурентов. Между тем крупнейшие страны мира – США, Китай, Германия и другие – планируют завершить полное переоснащение своих армий и флотов к 2020 году. С 2000 года, по данным зарубежных экспертов, начался рост расходов на вооружения в глобальном масштабе. Причем в первую очередь внимание обращается на качество ВВСТ². Специалисты отмечают революционный характер многих внедряемых в практику новейших технологий. Другими словами, для того чтобы развиваться и конкурировать на мировом рынке в современных условиях, российские предприятия

¹ Кохно П.А. Конкурентная разведка в высокотехнологичном оборонно-промышленном производстве // Общество и экономика, № 2, 2010.

² Кохно П.А. Приоритетное развитие оборонно-промышленного комплекса // Военная мысль, 2010, №3.

должны функционировать с использованием принятых в мировой практике организационно-экономических механизмов и выпускать продукцию, соответствующую мировому уровню.

Одной из основных угроз как для военного, так и для гражданского секторов российской промышленности является наблюдаемая устойчивая тенденция ускоренного морального устаревания создаваемой техники. Как следствие, это приводит к сокращению активного периода использования изделий и технологий, на основе которых они создаются. При этом каждое последующее поколение оказывается значительно сложнее и, следовательно, дороже предыдущего. Поэтому для создания продукции, основанной на использовании технологий очередного поколения, необходимо наличие "опережающих" знаний и специалистов, владеющих этими знаниями. Именно здесь кроется глубинное и нарастающее противоречие, крайне затрудняющее процессы управления инновационной сферой.

Следовательно, главной целью предприятий ОПК России на текущее пятилетие является повышение конкурентоспособности производимых вооружений, военной и специальной техники и инвестиционной привлекательности предприятий ОПК. Достижение этой цели должно позволить преодолеть кризисные явления в ОПК, обусловленные сокращением производственного и кадрового потенциала, физическим и моральным износом основных средств производства, вызванные прежде всего недостаточностью инвестиций в предприятия.

Сегодня в большинстве развитых стран мира конкурентное преимущество достигается за счет знаний, умений и творческих решений (по разным оценкам от 67 до 97%). Россия же застряла на той стадии развития конкуренции, на которой главную роль играют факторы производства. Для достижения стабильного промышленного роста сегодня принципиально важно расширение источников конкурентных преимуществ за счет инноваций. Сегодня в мире отчетливо наблюдается ускорение инновационного процесса. В результате крупных технологических изменений за последние два десятилетия XX века около 4/5 промышленного сектора и значительная часть сферы услуг подверглись коренной трансформации.

По имеющимся оценкам, в течение ближайших 10-20 лет возникновение технологических прорывов участится, и инновационное обновление станет осуществляться не раз в пять-десять лет, как прежде, а фактически непрерывно. Важнейшей целью инноваций в промышленности по-прежнему остается укрепление конкурентной позиции. Вместе с тем в России удельный вес инновационно-активных предприятий, для которых повышение конкурентоспособности продукции является приоритетной целью проведения инноваций, снижается, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на конкурентоспособности продукции как на внут-

реннем, так и на внешнем рынке. Не только руководители предприятий, но и региональные эксперты весьма скромно оценивают уровень инновационной активности хозяйствующих субъектов. Как высокий его оценивают лишь немногим более 3% респондентов, как невысокий – каждый второй и как низкий – каждый пятый опрошенный. Причина этого видится в недостатке финансовых средств у предприятий, невысоком качестве менеджмента, потере части квалифицированных научных и инженерно-технических кадров, а также в отсутствии достаточных условий для развития малого бизнеса и т.п.

Основным источником финансирования инновационной деятельности на подавляющем большинстве промышленных предприятий России остаются собственные финансовые ресурсы. При этом 2/3 инновационно-активных предприятий затрачивают на инновации всего от 1 до 5% от общего объема реализации товаров и услуг, что недостаточно для осуществления крупных инновационных проектов. В ряду факторов, сдерживающих инновационную деятельность, по мнению руководителей промышленных предприятий всех отраслей, ведущими по-прежнему остаются финансовые проблемы: недостаток собственных финансовых средств, неприемлемые условия кредитования, а также недостаток инвестиций. В то же время среди направлений использования российскими предприятиями банковских кредитов приоритетным является финансирование текущей деятельности, а не инноваций. В то время как зарубежный опыт доказал способность организации за счет повышения уровня своего менеджмента, приобретения новых навыков успешно вести конкурентную борьбу.

Ставка на инновации в конкурентной борьбе является более перспективной, нежели концентрация внимания на решении других вопросов функционирования предприятий. Такие компании, как IBM, Toshiba, Intel, Hitachi и другие выбрали стратегию усиления конкурентоспособности за счет лидерства в получении патентов в сфере наукоемких технологий. Подобных примеров среди российских компаний крайне мало, и во многом это предопределено не только мизерными расходами федерального и республиканского бюджетов на науку, но и недостаточным пониманием значительной частью руководителей решающей роли инноваций в конкурентной борьбе. В результате инновационная деятельность пока еще не стала тем стратегическим локомотивом, который позволил бы России войти в ближайшие годы в число мировых лидеров социально-экономического устройства. В целом более высокая инновационная активность характерна для крупных оборонно-промышленных предприятий (около 60% из них осуществляют те или иные виды инноваций), обладающих необходимым научно-техническим и технологическим потен-

циалом. Среди тех промышленных предприятий, которые остаются инновационно-пассивными, примерно 1/3 не видит необходимости осуществлять инновационную деятельность и более 60% объясняют свою пассивность наличием значительных сложностей в осуществлении инновационной деятельности.

Мощный импульс становлению конкурентных преимуществ инновационного характера придает заметно активизирующийся в последние годы процесс корпоративных слияний и поглощений в России в авиационной (слияние МИГ и Сухого и т.д.), ракетной, противовоздушной и космической отраслях, создание объединения судостроительных корпораций, а также создание корпорации «Нанотехнологии». Это создаёт, в частности, условия для организации в этих МФПГ и корпорациях служб конкурентной разведки аналогичным службам КР Херох, IBM, Motorola и других крупных корпораций. Борьба корпораций за выживание в условиях конкуренции резко обостряется в процессе глобализации. При этом следует отметить, что именно транснациональные корпорации могут становиться орудием дезинтеграции и подчинения экономик различных стран. Такая угроза существует и для России.

В процессе совершенствования стратегического менеджмента предприятий ОПК России значительная роль принадлежит конкурентной разведке, так как суть стратегической политики менеджмента заключается в "точном попадании в цель", а конкурентная разведка "высвечивает цели". **Конкурентная разведка – это проводимые на постоянной основе поиск информации и исследования как рынка, так и всей деловой среды с целью выявления реальных и потенциальных факторов, которые влияют или могут повлиять на способность предприятий России успешно конкурировать на данном рынке.** То есть – это постоянный процесс сбора, накопления, структурирования, обработки и анализа данных о внутренней и внешней среде компаний зарубежных стран и подготовки для высшего менеджмента наших компаний информации, позволяющей ему предвидеть изменения в этой среде и принимать своевременные оптимальные решения по управлению рисками, внедрению изменений в компании и соответствующие меры, направленные на удовлетворение будущих запросов потребителей и поддержание прибыльности.

Если раньше основной задачей информационной подсистемы управления компанией была задача донесения максимально возможно без искажений и изменений практически любых входящих данных, связанных с зарубежной компанией – конкурентом и рынком, до руководителя, который и производил фильтрацию и обработку данных, выделяя из них необходимые знания, то теперь все изменилось. Руководителю просто не хватает времени не только на фильтрацию данных и обработку информа-

ции, но и просто на то, чтобы ознакомиться с этим потоком информации. Тем более что, являясь специалистами по управлению производством, руководители зачастую не обладают умениями, связанными с технологией обработки информации и превращения ее в знания. И это только с той информацией, которая поступает как стандартная текущая отчетность, не говоря об информации, которая может поступить от специально организованной системы сбора данных об обстановке. В связи с этим, потоки информации, идущие в высший эшелон управления, стали сокращать и делить, увеличивая количество промежуточных звеньев, маршрутизируя потоки с помощью референтов-секретарей и помощников, делегируя принятие решения на низовые звенья управления.

Руководители оставляют себе задачу стратегического планирования и управления, что, в свою очередь, требует не только и не столько отчетной информации, которая формирует знания о настоящей ситуации или даже о ситуации, которая была на момент сбора исходных данных, а так называемой прогностической информации, которая позволяет оценить с точки зрения вероятности реализации и успеха предлагаемые планы и сценарии, а также оценить тенденции изменений обстановки. Подготовка стратегических решений с учетом таких знаний позволяет резко увеличить эффективность принимаемых решений. С другой стороны, использование технологий разведки позволяет успешно осуществлять прогноз кризисных явлений в бизнесе, то есть реализовать функцию раннего предупреждения о кризисах. А это, в свою очередь, делает возможным принять предупредительные меры и снизить напряженность вероятного кризиса, произвести его локализацию или снижение возможного ущерба. Еще одной опцией является возможность использования этого знания о кризисе в своих интересах, направив его на упрочение своего положения или ослабления конкурента.

Сегодняшняя тенденция такова, что роль эффективно организованной конкурентной разведки только усиливается. Кроме того, нужно добиться правильного осознания обстановки не только снаружи, но и внутри зарубежного предприятия. Не секрет, что достаточно часто, а особенно это проявляется в российских условиях, менеджеры среднего звена сознательно или не сознательно, желая показать свою деятельность в лучшем свете перед высшим руководством или владельцами предприятия или прикрывая свои неблагоприятные поступки и промахи, приукрашивают или даже фальсифицируют данные, поступающие в высший эшелон управления. Это приводит к принятию таких решений, которые не являются оптимальными или даже наносят ущерб бизнесу. Задачей конкурентной разведки является проверка такой информации и исключение ситуаций с дезинформацией высшего руководства страны и компаний.

Некоторые военные специалисты считают, что задачи, приписываемые конкурентной разведке, частично и раньше решались информационно-аналитическими группами предприятий. Частично – это так, и службы конкурентной разведки чаще всего организуются на основе таких структур. Однако отличие информационно-аналитической работы таких служб от работы подразделений конкурентной разведки можно сравнить с отличием информации от коммуникации. То есть информация чаще всего разова и однонаправлена, а коммуникация постоянна (регулярна) и взаимонаправлена. При коммуникации источник и корреспондент постоянно меняются местами, информационные потоки регулируются с помощью обратной связи. Информационно-аналитическая деятельность чаще всего заканчивается передачей информации конечному пользователю. Разведка как коммуникация результатом имеет действие, предпринятое на основе полученной информации. На сбор и обработку данных непосредственно влияют изменения, являющиеся результатом этого действия на саму систему и окружающую ситуацию, постоянно происходит уточнение задачи. Поэтому эффективность коммуникации гораздо выше.

Осуществление организацией разведывательной деятельности в экономике, с одной стороны, может являться одним из ее конкурентных преимуществ инновационного характера, а с другой – способствовать защите уже имеющихся у данной организации конкурентных преимуществ. Сегодня в России пока немного специализированных подразделений, целенаправленно ведущих конкурентную разведку для своих компаний, в то время как в США их многие тысячи. Однако интеграция России в мировую экономику, вступление в ВТО, ожидаемый рост конкурентоспособности российской экономики требуют повышенного внимания к внедрению конкурентной разведки в ткань экономической жизни страны, признанию ее в качестве одного из конкурентных преимуществ инновационного характера. Сегодня уже и малый бизнес осознает преимущества получения информации о рыночной позиции и вероятных действиях конкурентов с учетом их возможностей и намерений.

Присоединение России к Всемирной торговой организации должно усилить конкурентную борьбу иностранных компаний и фирм с нашими промышленниками и экспортерами. Все это требует наряду с увеличением капиталовложений в средства и методы защиты коммерческой и государственной тайны в России также развития негосударственных разведывательных структур на базе отечественных предприятий. С присоединением России к ВТО зарубежные компании получают исключительные права, узаконенные соглашениями, которые мы вынуждены будем принять как должное. Конкуренция возрастет до невероятных размеров, и основной формой борьбы станет использование методов, которые применяются

зарубежными компаниями для достижения конкурентного превосходства и называются конкурентной разведкой.

Большинство топ-менеджеров предприятий промышленности считает основной причиной низкой конкурентоспособности компаний недостаточное финансирование, что не позволяет заниматься инновациями. Но существенной причиной низкого уровня инноваций является архаичность структуры организации производства и методов управления. То есть только увеличение финансирования не даст необходимого эффекта для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий без кардинального изменения структуры производства и методов управления, включая организацию системы конкурентной разведки.

В условиях появления у предприятий рисков, связанных с быстрыми изменениями внешней среды, наступает новая эпоха менеджмента. Ее главной чертой является гибкость управления, быстрота реакции на внешние факторы, что также подтверждает необходимость в систематическом сборе и анализе конкурентной информации. Эффективный менеджмент в современном бизнесе требует принятия все более быстрых решений, время для обдумывания которых очень ограничено. Руководители успешных фирм анализируют не только результаты последнего квартала или месяца. Они требуют информацию о состоянии дел на текущий момент.

Современный уровень развития автоматизированных систем управления позволяет преодолеть количественные барьеры для сбора информации о производственных процессах, клиентах, поставщиках, в целом о ситуации в отдельной отрасли и в экономике государства. В связи с этим на первый план выходит проблема качества собранной информации с учетом ее своевременного предоставления руководству компании для принятия решений. Потоки информации, генерируемой участниками деловой активности, при её квалифицированной обработке, анализе и синтезе выводов способны вооружить предприятие конкурентными преимуществами по отношению к другим игрокам на рынке, которые не обладают нужной информацией в нужное время.

Среди основных факторов, препятствующих развитию инновационной деятельности, в России являются не только недостаток собственных средств и неопределённость сроков инновационного процесса, но и высокий экономический риск¹. Снижения экономического риска при ограниченном финансировании и сокращения срока выполнения научно-

¹ См.: Шатраков А.Ю., Комков Н.И., Мерсиянов А.А., Шамин М.А. Стоимость предприятий при интеграционном процессе. – М.: Экономика, 2008. – 350 с. Щербаков В.А., Щербакова Н.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). – М.: Омега-Л, 2006.

исследовательских работ можно добиться за счёт реализации программы поиска и внедрения технических и технологических новинок и усовершенствований на основе конкурентной разведки. Это позволит не только внедрять технические и технологические новинки и усовершенствования, полученные в результате научно-исследовательской работы внутри предприятия, но и использовать новинки и усовершенствования, разработанные вне предприятия.

На рис. 1 представлен алгоритм инновационной деятельности предприятия в условиях конкуренции и ограничения финансирования. Программа поиска и внедрения технических новинок и усовершенствований позволяет получить следующие преимущества:

- повышение эффективности или снижение объёма затрат предприятия на научные исследования и опытно-конструкторские разработки. Внедряя уже разработанные ранее технические и технологические усовершенствования, предприятие может избежать дублирования работ и увеличить их результативность;

- увеличение вероятности выбора наиболее целесообразных для достижения поставленных целей технических усовершенствований;

- резкое сокращение времени между разработкой технических и технологических усовершенствований и их первым успешным применением в какой-либо новой области.

Как правило, при инвестициях в НИОКР проходит проверку эффективность стратегии «высокий риск / высокая прибыль». Известно, что 80-90% новых изделий не дают экономического эффекта на рынке. Это объясняется неопределенностью будущего сбыта (даже хорошие маркетинговые исследования не устранят этот риск), плохой коммерциализацией нового изделия, неудачным выбором продукта, его слабым рыночным продвижением.

Стратегии НИОКР, применяемые различными компаниями, можно разбить на три группы:

- стратегия инноваций в изделии;
- стратегия ОКР на основе существующих изделий (модернизация);
- стратегия инноваций в технологических процессах с целью снижения издержек и/или улучшения качества.

Управление проектом НИОКР предполагает способность выбора перспективного проекта на ранней стадии разработки и способность разработать новый продукт и вывести его на рынок в возможно короткие сроки.

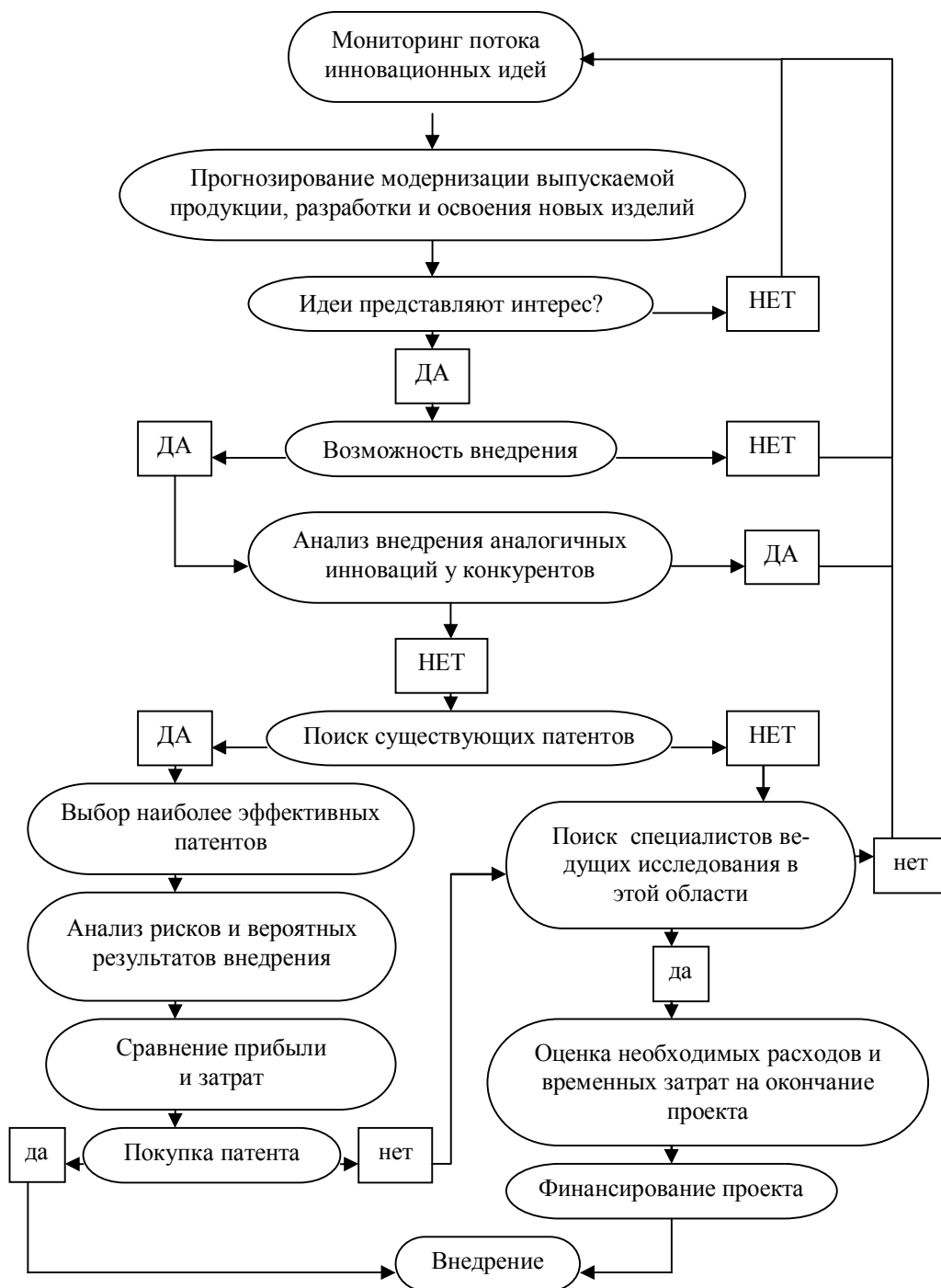


Рис. 1. Алгоритм инновационной деятельности в условиях конкуренции при ограниченном финансировании НИОКР на предприятии

Прежде всего следует получить четкие ответы на вопросы: обеспечат ли инвестиции в собственные НИОКР лучший результат, чем приобретение лицензий на стороне? Обеспечат ли затраты на НИОКР более высокую отдачу по сравнению с теми же затратами на производство и маркетинг? Таким образом, чётко разработанная методика поиска информации о технических и технологических усовершенствованиях может одновременно снизить затраты и повысить эффективность программ научных исследований и разработок.

Один из основоположников теории конкурентной разведки (КР) М. Портер ставит под сомнение устоявшиеся объяснения конкурентоспособности нации: макроэкономические (например, низкий бюджетный дефицит и ставка банковского кредита – в Южной Корее все наоборот); дешевизна местного труда в экспортных отраслях (не так в Германии, Швейцарии, Швеции); избыток природных ресурсов (не так в Южной Корее и Японии); государственное вмешательство в экономику (все наоборот в Италии и на Тайване). Единственное разумное объяснение конкурентоспособности отдельных наций: наличие в этих странах предприятий, сумевших использовать свои преимущества для обеспечения конкурентоспособности¹. Наиболее перспективный метод достижения таких преимуществ – инновационная деятельность и, особенно, ее стратегический аспект. Все изложенное выше подтверждает главный тезис: стратегические экономические успехи предприятий и фирм и даже целых наций связаны, прежде всего, с их отношением к инновационному бизнесу.

Принципы и этапы построения системы конкурентной разведки.

Конкретное управленческое решение требует анализа специально отобранной для этой цели информации. Руководитель должен своевременно организовать сбор и обработку информации. При этом, как показывает опыт, возникают проблемы «избытка», «недостатка» или дублирования информации. «Избыток» информации ведёт к тому, что среди большого числа данных трудно отыскать те, которые имеют прямое отношение к решаемой проблеме. «Недостаток» информации характерен тем, что зачастую как раз самой нужной информации к моменту принятия решения не оказывается под рукой.

Кроме того, как показал анализ исследования информационных потоков, в системах управления наблюдается рост объёма неиспользуемой и дублирующейся информации. Под неиспользуемой информацией понимаются показатели, несущие информацию за прошедший период, которая уже известна соответствующим подразделениям, неиспользуемые в про-

¹ Майкл Е. Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ., 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454с. С. 317.

цессе управления сводки, а также показатели, не меняющие своего значения в процессе функционирования предприятия. Поэтому, чтобы руководитель имел возможность своевременно получать необходимую информацию, в меньшем объеме, более концентрированную и соответствующую тем задачам, которые решаются на данном уровне управления, необходимо создание системы представления информации – системы конкурентной разведки. Для этого следует разработать технологию сбора, обработки, хранения и передачи данных, оснастить эти процессы необходимыми техническими средствами, подобрать и обучить кадры работников, рационально распределить между ними функции на всех стадиях технологического процесса прохождения данных от источников до потребителей. Система конкурентной разведки – это не просто информационно-поисковая служба, а совокупность средств и ресурсов, позволяющих непрерывно проводить поиск, сбор, анализ и хранение информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Какими принципами следует руководствоваться при построении системы конкурентной разведки?

Первый принцип разработки системы КР – системный подход. В данном случае он состоит в том, что система КР может строиться только во взаимосвязи с совершенствованием функций и организационной структуры управления. Это следует из того, что всякое изменение задач управления и методов их решения в той или иной мере вызывает изменение потребности в информации, а с изменениями в структуре должны изменяться направления и интенсивность информационных потоков. Наоборот, изучая потоки информации и перестраивая их, невозможно не видеть необходимых изменений в распределении задач и организационной структуре.

Второй принцип – принцип развития. Система КР является альтернативой существующей системе информации на предприятии. Поэтому, чтобы не было сбоев в основном производстве, построение системы КР должно идти поэтапно. В этом и состоит сущность принципа развития. Если говорить более точно, то он утверждает, что построение новой системы информации – системы КР не может быть ни чем иным, как планомерным совершенствованием уже существующей. Отсюда следует необходимость основательного изучения имеющейся системы информации, выявления всех её плюсов и минусов.

Третий принцип – принцип эффективности. Применительно к системе КР он означает, что всякие изменения существующей системы информации должны быть обоснованы экономически. Необходимо определить, каких затрат это потребует и какой даст эффект при решении задач управления. У нас нередко смотрят на информацию как на нечто такое,

что даётся даром. Между тем сегодня такой взгляд становится совершенно неприемлемым. Из принципа эффективности следует необходимость серьёзного обоснования потребности в информации, изучения затрат на её получение различными способами, чёткого определения целей совершенствования системы информации и выбора на каждом этапе тех средств их достижения, которые дают наибольший эффект. Решение вопроса о применении современных технических средств должно следовать за таким анализом, а не предшествовать ему, как это нередко делается сейчас.

Из этих принципов в значительной мере вытекает и план действий по организации системы конкурентной разведки.

Первый этап плана – изучение существующей системы. Оно должно быть комплексным и давать материал для разработки на последующих этапах всех элементов системы КР. Программа обследования должна включать анализ задач управления и потребности в информации для их решения, степени удовлетворения этих потребностей, в том числе по составу показателей, их достоверности и срочности. Одновременно следует изучить используемую систему показателей, методы их получения, применяемые классификации и номенклатуры, терминологию, формы документации, схему документооборота. Необходимо изучить затраты на сбор и обработку данных, состав персонала, занятого на этих работах, уровень его квалификации, применяемые технические средства.

Второй этап – анализ полученных материалов. Он должен завершаться подготовкой предложений по основным направлениям совершенствования существующей системы информации с их технико-экономическим обоснованием. Должны быть выявлены её узкие места, определены цели её совершенствования и возможные средства их достижения, т.е. сформулированы предпосылки создания новой системы продвижения информации и сведений для принятия управленческих решений – системы КР. Раздельно должны быть сформулированы предложения по устранению недостатка информации или избытка её, повышению достоверности и сокращению сроков получения, по повышению квалификации работников, техническому переоснащению системы для повышения её пропускной способности.

Третий этап – разработка программы реализации системы КР. В проекте программы должны содержаться информационная модель системы КР, правила и инструкции, регламентирующие потоки информации, положение о создании подразделения, осуществляющего внедрение данной системы на предприятии (служба конкурентной разведки). Если предлагается применение новых технических средств, в проекте должен быть обоснован их выбор и описана технология сбора и обработки информации с их применением. Важнейшим разделом проекта является

план поэтапного внедрения и развития системы КР. В заключение должен быть сделан расчёт затрат и экономической эффективности. На рис. 2 представлена модель системы конкурентной разведки, где показаны основные составляющие и их взаимодействие между собой и с лицом, принимающим решения (ЛПР).

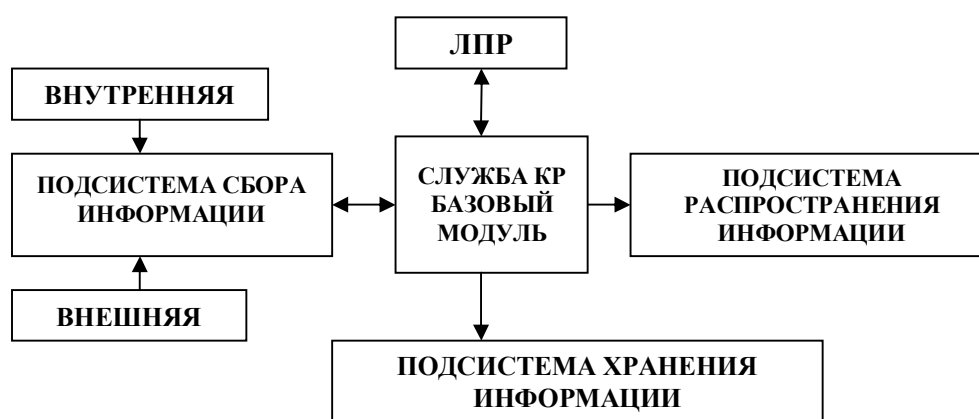


Рис. 2. Модель системы конкурентной разведки

Как видно из рис. 2, система КР состоит из службы КР (базового модуля системы), подсистемы сбора информации как внутри предприятия, так и из внешних источников, подсистемы распространения информации и подсистемы хранения информации. Эта система должна в любой момент времени оценивать положение предприятия на рынке, оценивать позиции конкурентов, оценивать возможные изменения конкурентной среды, вызванные политическими, экономическими, юридическими и другими изменениями, и давать рекомендации руководству предприятия по его тактическим и стратегическим действиям.

Цели создания, задачи, силы, технологии и средства конкурентной разведки. Цели создания службы конкурентной разведки:

- управление рисками бизнеса;
- раннее выявление угроз, уязвимостей, возможностей и иных факторов влияния на успех бизнеса;
- обеспечение конкурентных преимуществ за счет своевременного принятия нестандартных рациональных управляющих решений.

Задачи службы конкурентной разведки:

- сбор важной для предприятия информации на регулярной основе;
- автоматический предварительный анализ потока собираемых сведений (классифицирование);

- своевременное информирование руководителей и персонала предприятия о критически важных событиях, обеспечение подготовки возможных вариантов решений, а также оценка сценариев развития событий;
- управление отношениями с клиентами;
- оперативный анализ неструктурированной и структурированной информации (извлечение новых знаний);
- синтез новых знаний для менеджмента предприятия.

Силы конкурентной разведки – это прежде всего сотрудники, чьими непосредственными функциональными обязанностями является сбор данных, структурирование и хранение данных, анализ информации и ее распространение потребителям компании, то есть сотрудников подразделения разведки. К силам конкурентной разведки относятся и сотрудники других подразделений компании, занимающиеся сбором и исследованием информации, поддерживающие коммуникацию с сотрудниками подразделения разведки.

Обратившись к иностранному опыту, как пример можно привести организационную структуру конкурентной разведки американской корпорации Motorola, которая была первой корпорацией, организовавшей такую структуру. Гибридная структура состоит из центрального отдела разведки, а также включает по одному-два сотрудника других подразделений, которым поручено поддерживать коммуникацию с отделом разведки. В совокупности в корпорации Motorola конкурентной разведкой занимается до 30 человек. Правильно построенное взаимодействие между подразделениями позволяет получить значительную экономию. Как показало исследование, проведенное в одной из европейских телекоммуникационных компаний, только за счет централизации закупки и обработки информации там за год экономится до 20 миллионов долларов¹. Необходимо сказать и о требованиях к высокому уровню интеллектуальных ресурсов, задействованных в работе службы конкурентной разведки. Это требует серьезного внимания к подбору персонала в службы конкурентной разведки.

Технологии и средства конкурентной разведки заключаются в следующем. Учитывая этапы сбора, обработки данных, выделения полезной информации и ее хранения, создания и распространения новых знаний, технологическое обеспечение этих процессов по использованию и управлению информационными потоками становится важной частью деятельности конкурентной разведки. В настоящее время существует уже доста-

¹ Кристофер Боган, Майкл Инглиш. Бизнес – разведка. Внедрение передовых технологий. Пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 368 с. С. 239.

точно серьезный класс программ, которые используются корпорациями для нужд конкурентной разведки. Это корпоративные информационные системы, построенные на основе корпоративных сайтов в интернете, позволяющие собирать информацию и распространять ее. Это программы класса Deep Mining, позволяющие вести эффективный поиск в массивах данных в интернете. Это СУБД, позволяющие создавать базы необходимых данных, досье, хранить эти данные и использовать их для анализа. Это системы класса Business Intelligence, позволяющие автоматически анализировать поступающие данные по заданным алгоритмам. Это новый класс прогнозирующих систем, которые в результате исследования информации могут оценивать тенденции развития объектов и вероятность проявления кризисных явлений, осуществлять мониторинг обстановки. Это системы выдачи знаний в соответствии с политикой информирования, программы визуализации результатов и формирования отчетов, такие, как ситуационные центры и комнаты.

Таким образом, создание структуры конкурентной разведки требует серьезной поддержки со стороны подразделения информационных технологий. Естественно, что сложный комплекс средств требует достаточно большого бюджета и организационно-правовых корпоративных норм.

Конкурентная разведка, понимаемая как аналитическое обеспечение важных управленческих решений, которые принимают менеджеры высшего уровня управления, – это один из инструментов менеджмента, роль которого в условиях конкурентной борьбы явно недооценивается многими российскими руководителями и предпринимателями. Высокая эффективность службы конкурентной разведки может быть достигнута лишь в условиях высокого доверия к ней со стороны руководства предприятия. Такое доверие может быть оправдано только при правильном подборе руководителя службы и обеспечении ее необходимыми ресурсами для реализации различных вариантов сбора и аналитической обработки исходных данных. Главное направление развития конкурентной разведки – широкое использование электронной документации, особенно из многочисленных и в первую очередь крупных электронных баз данных, корпоративных информационных систем, использующих интернет-технологии, специальных компьютерных программ, прогнозирующих комплексов, систем мониторинга, отображающих и ситуационных центров.

Анализ направлений конкуренции ОПП. Конкурентоспособность продукции оборонно-промышленных предприятий (вооружения, военной и специальной техники – ВВСТ) зарубежных стран и России определяется следующими основными факторами:

- тактико-техническими характеристиками изделий (ТТХ);
- ценой изделия (продукции);

- сроками обновления модельного ряда и вывода новой продукции на рынок;
- качеством продукции;
- послепродажным сервисным обслуживанием.

Можно выделить шесть направлений конкуренции, в которую вовлечены ОПП России: конкуренция на внешнем рынке вооружений, военной и специальной техники (ВВСТ); конкуренция с зарубежными производителями на рынке потребительских товаров длительного пользования (далее – ТДП); конкуренция с зарубежными производителями на внутреннем рынке спецоборудования и комплектующих к ВВСТ; конкуренция с зарубежными производителями на рынке продукции производственно-технического назначения; конкуренция с отечественными производителями на рынке продукции производственно-технического назначения; внутренняя конкуренция, связанная с размещением государственного оборонного заказа (ГОЗ) и участием в военно-техническом сотрудничестве (ВТС). Кратко рассмотрим каждое из этих направлений по трём факторам: специфика, значимость и измерение.

Конкуренция на внешнем рынке вооружений, военной и специальной техники (ВВСТ). Выделим следующие особенности этой конкуренции.

Специфика. Помимо общих с рынками гражданской продукции факторов конкурентоспособности (соотношение "цена/качество" и др.) на рынке оборонной продукции большое значение имеет ряд специфических факторов (перечислены в порядке убывания значимости):

- эффективность политического лоббизма. Победа на открытых международных тендерах в настоящее время невозможна без активного лоббирования интересов российских участников со стороны высшего руководства страны;

- возможность государственного кредитования или гарантирования кредитов при крупных экспортных поставках. Неспособность государства предоставлять такую "услугу" существенно ужесточает условия сделок для покупателей отечественной продукции и тем самым снижает ее конкурентоспособность на внешних рынках;

- уровень сервисного и послепродажного обслуживания. Необходимо отметить, что развитие российскими предприятиями зарубежной сети сервисного обслуживания в настоящее время сдерживается определенными трудностями. Для большинства из них нет самостоятельного выхода на внешний рынок. Государственный посредник (в настоящее время – ФГУП "Рособоронэкспорт"), по-видимому, не в полной мере заинтересован в этом виде деятельности – весьма капиталоемком, но не приносящем

ему прибыли в масштабах, сколько-либо сопоставимых с непосредственным экспортом оружия;

- уровень соответствия российской продукции принятым за рубежом стандартам: специальным стандартам, стандартам безопасности, экологическим стандартам;

- наличие конкуренции со стороны аналогичной продукции из стран СНГ, на территории которых после распада СССР остались соответствующие производства, а также значительные запасы готовой продукции.

Значимость. Острота конкуренции на внешних рынках ВВСТ (особенно на относительно новых для российских поставщиков – Персидский залив, Южная Америка, некоторые страны Юго-Восточной Азии) создает неопределенность в источниках доходов от экспорта ВВСТ. Это является фактором рисков при привлечении экспортоориентированными предприятиями ОПК средств кредиторов (инвесторов), особенно в среднесрочной перспективе.

Измерение. Уровень рисков, возникающий в связи с этим видом конкуренции, оценивается экспертно на основании следующей информации: результаты участия российских производителей в конкурсах и тендерах, проводимых иностранными заказчиками; заявленные руководителями предприятий намерения по созданию собственных сервисных служб и адаптации экспортируемых изделий под требования заказчика; динамика цен на российскую и аналогичную ей иностранную продукцию.

Конкуренция с зарубежными производителями на рынке потребительских товаров длительного пользования. *Специфика.* Оживление производства в секторе технически сложной потребительской продукции в последние годы обусловлено, в основном, импортозамещением на основе девальвации рубля, ценовой конкурентоспособностью отечественной продукции. Однако по уровню качества, экономичности, дизайна и т.д. сохраняется масштабный разрыв. Поэтому нынешние позиции отечественных производителей ТДП опираются практически исключительно на сохранение "дешевого рубля".

Значимость. Специфика импортозамещения на рынке ТДП обуславливает уязвимость отечественных производителей в условиях постепенного укрепления реального курса национальной валюты. Рост конкуренции с импортными товарами обуславливает риск вытеснения предприятий ОПК с данного рынка.

Измерение. Уровень рисков, возникающий в связи с этим видом конкуренции, оценивается на основании следующих данных: динамика реального обменного курса рубля – основной фактор, который в ближайшей перспективе будет определять остроту конкуренции на потребительском рынке; динамика цен на отечественные потребительские товары

длительного пользования; доля импорта в розничном товарообороте по товарам длительного пользования; данные, связанные с условиями вступления России в ВТО.

Конкуренция с зарубежными производителями спецоборудования и комплектующих к ВВСТ. *Специфика.* Применительно к продукции ОПК речь идет главным образом о конкуренции со стороны производителей из стран СНГ. До 1991г. в союзных республиках было сосредоточено значительное число предприятий, выпускающих комплектующие и спецоборудование. После распада СССР ряд альтернативных (конкурентных) производств был развернут на территории России. В ряде случаев имеет место конкуренция с производителями из стран "дальнего зарубежья" – на рынке комплектации продукции ОПК, поставляемой на экспорт (например, закупка отечественными предприятиями зарубежных двигателей и авионики для комплектации экспортируемой авиационной техники).

Значимость. Рынок спецоборудования и комплектующих к ВВСТ является стабильным со сложившимися экономическими, кооперационными связями между производителями (продавцами) и потребителями соответствующей продукции. Прежде всего это касается поставок авионики, средств управления и связи, различных компьютерных систем. Разрушение сложившихся интеграционных связей промышленности советского ОПК, в результате которого многие предприятия оказались на территории ныне суверенных государств СНГ, стремление России иметь свои мощности по выпуску спецоборудования и комплектующих, создают определенный уровень конкуренции на этом рынке. Подписанный Договор о коллективной безопасности и межгосударственные соглашения могут стать основой для более активного продвижения странами СНГ на российский рынок своих разработок в этой области. Нельзя также исключить и активный интерес в ближайшем будущем в этом сегменте рынка со стороны западных компаний – третьи страны, активно закупавшие российские ВВСТ, нуждаются в поставках комплектующих и модернизации имеющегося вооружения.

Измерение. Риск, связанный с этим видом конкуренции, оценивается экспертно, на основе данных о ходе переговоров с иностранными заказчиками о комплектации поставляемой им военной техники, данных о деятельности предприятий СНГ на российском рынке.

Конкуренция с зарубежными производителями на рынке продукции производственно-технического назначения. *Специфика и значимость.* Этот вид конкуренции имеет существенное значение лишь для отдельных предприятий комплекса, ориентированных на импортозамещение (в первую очередь, на рынке продукции для ТЭК), а также для авиационной промышленности и производства медицинской техники.

Измерение. Этот фактор риска может оцениваться на основе следующих данных: динамика производства по основным видам технологического оборудования, выпускаемого ОПК; доля импортного оборудования в инвестициях; экспертные оценки по динамике соответствующего сегмента рынка; динамика реального обменного курса рубля.

Конкуренция с отечественными производителями на рынке продукции производственно-технического назначения. *Специфика и значимость.* В настоящее время предприятия ОПК освоили производство широкой номенклатуры производственного оборудования (оборудование для нефтяной и газовой промышленности, оборудование для легкой и пищевой промышленности, производство медицинской техники и т.п.), вступив на рынки, ранее занятые предприятиями гражданского машиностроения. Соответственно, возникает конкуренция между традиционными "гражданскими" и "военными" производителями соответствующего оборудования.

Измерение. Уровень риска, связанный с этим видом конкуренции, оценивается на основе данных о соотношении отдельных видов продукции производственного назначения, выпускаемых ОПК и предприятиями гражданского машиностроения, ценовой и товарной политики предприятий. Оценке подлежит активность иностранных инвесторов в сфере организации соответствующих производств и технологий на основе работающих предприятий на рассматриваемом сегменте товарного рынка.

Внутренняя конкуренция, связанная с размещением ГОЗ и участием в ВТС. *Специфика и значимость.* Как показывает опыт, зачастую принятие решений о размещении ГОЗ, разработке перспективных видов ВВТ, участии в ВТС сопровождается конкурентной борьбой между отечественными предприятиями. В условиях недостаточного развития практики принятия соответствующих решений на конкурсной и тендерной основе конкуренция между отечественными производителями, как правило, принимает форму лоббирования. Это делает исход конкурентной борьбы труднопредсказуемым, что повышает финансовые и хозяйственные риски предприятий ОПК.

Измерение. Оценка уровня рисков, возникающих в связи с данным видом конкуренции, формируется экспертно, на основании имеющейся информации о распределении ГОЗ, заказов на поставки производственно-технического оборудования в рамках реализации федерально-целевой программы (ФЦП) и заказов государственного посредника на экспортные поставки.

Проведённый анализ шести направлений конкуренции предприятий отечественного ОПК по трём факторам – специфика, значимость и измерение – позволяет сделать общий вывод: успешная конкуренция предприятий

ОПК в современных условиях может быть реализована только посредством создания системы конкурентной разведки на этих предприятиях.

Особенности научно-технической разведки в СССР и современной России. В развитии науки и техники с целью решения крупных задач обеспечения национальной безопасности и эффективного промышленного развития большое значение принадлежит научно-технической разведке и промышленному шпионажу. Мировая научная практика показывает, что между началом даже особо перспективного открытого исследования (появление идеи, разработка метода экспериментальной проверки, математическое моделирование и др.) и публикацией его результатов проходит около трех лет даже в тех областях науки, в которых журналы публикуют полученные рукописи практически без задержки. И если бы ученый ограничивался в изучении предмета своего исследования только формализованной и уже опубликованной информацией, то это соответственно снизило бы его конкурентоспособность.

При этом следует отметить, что специалистами ЦРУ, в частности, открыто признается, что в ближайшем будущем при осуществлении им разведывательной деятельности большое значение будет иметь как применение новейших технологий обработки данных, так и привлечение к возможностям получения и анализа разведанных лучших экспертов, в том числе из внешних организаций, включая частные научные и консультативные центры, а также представителей конкурентной разведки частных компаний. Эти взгляды американских специалистов заслуживают внимания и, возможно, требуют обсуждения среди российских бизнес-разведчиков. Ведь в условиях закрытости информационного пространства в России многие представители этой "оформляющейся" профессии прибегают на практике к методам получения закрытой информации (а что делать, если она практически вся закрыта), хотя эти действия находятся в "серой" правовой зоне.

Новый набор более эффективных управленческих технологий в России актуален и в связи со все большим использованием зарубежными конкурентами (особенно США и странами НАТО) глобальных разведывательных технологий. Так, глобальная разведывательная система США «Эшелон», состоящая из сети наземных станций подслушивания (в США – 3 станции, в Канаде – 1, в Японии – 1, в Австралии – 2, в Новой Зеландии – 1) и группировки ИСЗ, насчитывающей около 120 космических аппаратов, активно используется Агентством национальной безопасности США и другими спецслужбами для ведения промышленного шпионажа с целью обеспечения экономической конкурентоспособности национальных товаропроизводителей в гражданской сфере экономики. Именно в результате расшифровки информации торговых переговоров по слабоза-

щищённым каналам связи между Францией и Саудовской Аравией США сорвали контракт на поставку в Саудовскую Аравию аэробусов. В итоге контракт стоимостью 6 млрд долл. получил американский концерн «Боинг».

По оценке экспертов ЕС, в 1990-е гг. экономические потери западно-европейских стран от промышленного шпионажа составляли в среднем около 20 млрд евро в год¹. Так, влиятельные члены ВТО, призывая к «прозрачности» торговых отношений между странами, обеспечивают информационную конкурентоспособность своих товаропроизводителей под эгидой норм и принципов авторитетной международной организации. Конечно, торговля оружием не регламентируется соглашениями ВТО, но оборонная промышленность страны имеет многочисленных смежников в гражданской промышленности, что требует учета указанных форм конкуренции.

Отмечая важность традиционных видов внешней разведки России (политической, научно-технической и военной), следует подчеркнуть, что именно присоединение России к ВТО резко повышает роль конкурентной внешнеэкономической разведки. Предстоящее присоединение России к ВТО – это мощный стимул для модернизации сложной рыночной инфраструктуры новой экономики в стране и слома ряда устаревших национальных приоритетов и стереотипов в обосновании принятия решений, особенно в секторе ОПК. Необходимо учесть также опыт СССР в области научно-технической разведки (НТР).

По мнению С. Чертопруда,² (и автор с ним согласен), в 70-80 гг. СССР имел самую совершенную систему государственного промышленного шпионажа, которая имела такие особенности: добывалась только заказная информация; обеспечивалась целенаправленность действий разведки; применялся принцип «многоликости» покупателя; обеспечивалась конспиративность и централизованность разведанных (важно, что «добытки» и «потребители» не могли знать друг друга). Основным объектом научно-технической разведки (НТР) СССР были зарубежные вооружения и военная техника. Эффективность разведки в области создания новейшей военной техники predetermined ее большой наукоемкостью, длительностью разработок и дороговизной первых опытных образцов. С начала 1970-х годов СССР сумел добыть на Западе 30 тыс. единиц усовершенствованного оборудования и 400 тыс. секретных документов. При этом подчеркнута ведущая роль Управления «Т» ПТУ КГБ СССР, в котором трудилось всего около 1 тыс. человек, в том числе 300 из них – за

¹ www.it2b.ru. Электронный журнал: технологии разведки для бизнеса, 2003, №3. С.5.

² Чертопруд С. Научно-техническая разведка от Ленина до Горбачёва. – М.: Олма – Пресс, 2002. – 447с.

границей. В итоге страна сэкономила миллиарды долларов и годы научных поисков, получая информацию о западной технике и технологиях¹.

Анализ мировой практики говорит о том, что внешняя разведка может быть централизованной, децентрализованной, то есть ведомственной, и смешанного типа. Специалисты отмечают три основных вида получения доступа к закрытой информации, используемых спецслужбами: агентурная разведка; техническое проникновение к секретам; сбор информации с легальных позиций (на основе работы с публикациями в открытой научно-технической или деловой прессе). Современный научно-технический и технологический прогресс использует все эти виды. Разведывательная информация добывается комплексно и комбинированно. Иногда трудно провести грань между легальными способами добывания информации и агентурным проникновением.

Применительно к НТР в 90-е годы сформировались новые наукоемкие «ресурсы» для разведки за рубежом – многочисленная эмигрантская диаспора из бывших советских ученых и инженеров (с 90-х годов из России выехало на постоянное место жительства более 300 тыс. человек только докторов и кандидатов наук). Многие ведут благополучную, но раздвоенную жизнь. Обзавелись влиятельными информированными друзьями по совместной работе и др. Все это предопределяет новые цели и особенности внешней разведки России.

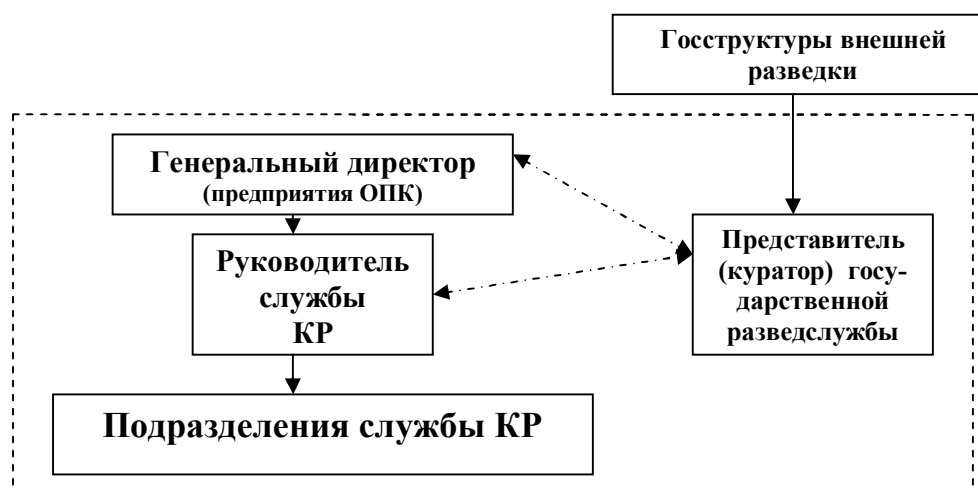


Рис. 3. Схема взаимодействия КР предприятий ОПК с государственными структурами внешней разведки

¹ Чертопруд С. Цит. соч., с. 234-235.

Перед деловым миром России встают не только новые "открытые", но и "тайные" задачи более эффективного бизнеса. В новых условиях возрастает стратегическая важность конкурентной внешнеэкономической разведки для российского бизнеса, особенно «наукоемкого». Очевидно, все это затрагивает направления возможного реформирования Службы внешней разведки (СВР) РФ (требуется повышение координационной функции) и других спецслужб. Все сказанное выше свидетельствует о необходимости совместной работы российских ученых и конструкторов с ФСБ, СВР и ГРУ (Главное разведывательное управление Генерального штаба Министерства обороны РФ) через представителей указанных спецслужб, которые входили бы в структуру системы конкурентной разведки предприятий и фирм России. На рис. 3 предложен вариант функционального взаимодействия конкурентной разведки отечественного предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК) с государственными структурами внешней разведки через их представителя.
