

Методы деловой разведки как антикризисный инструмент ординарного управления.

Денисов Р.В., соискатель ученой степени к.э.н.,
кафедра политической экономии, РУДН. Россия.

Матни Менсеф, студент 4 курса
экономический факультет РУДН. Сирия.

*Российский университет дружбы народов.
Москва, Россия-Сирия.*

Methods of business intelligence as a crisis management tool ordinary.

Denisov R.V., candidate for the degree of economic sciences.

Department of Political Economy

The Russian University of Friendship of the People, Russia

Mathni Mansef, the student, economic faculty 4th course

The Russian University of Friendship of the People, Syria

Moscow, Russia-Syria.

Кризисный процесс обычно выделяет несколько стадий развития с соответствующими формами управления:

1. Антикризисное управление в период стабильного (ординарного) развития.
2. Управление в период нестабильности производства.
3. Управление в период кризисного состояния.
4. Управление в период процедур банкротства.¹

Управление предприятием в период своего ординарного развития обуславливается необходимостью мониторинга и анализа окружающей бизнес-среды с целью выявления отклонений ключевых параметров в развитии организации и предотвращении наступления паракризисных, предкризисных и кризисных ситуаций. Одной из возможностей предотвращения развития кризисной ситуации сегодня является грамотный и

¹ Дорофеев В.Д., Левин Д.Н., Сенаторов Д.В., Чернецов А.В. Антикризисное управление: Учебное пособие. Пенза. Изд-во пензенского института экономического развития и антикризисного управления. 2006 г. -С. 76.

квалифицированный анализ, как вероятных партнеров, так и деловых предложений, поступающих на рассмотрение руководства предприятия. Своевременное получение и квалифицированный анализ информации о контрагенте составляют неотъемлемую часть современной деловой культуры и являются одним из главных условий стабильного развития предприятия.

Современная обстановка в России характеризуется усложнением коммерческих схем и условий сделок, использованием сложных комплексных продуктов, усилением конкуренции между компаниями. Российские компании из небольших предприятий становятся акционерными структурами, со сложной хозяйственной инфраструктурой и управленческими связями. Финансовые потоки, движение капитала, управление ресурсами и персоналом становятся все более сложной задачей, связанной с ростом объемов отчетности и документооборота, увеличением скорости и сечения информационных потоков, которые с использованием современных корпоративных информационных систем достигают высшего уровня управления компании. Однако в этом кроется основная проблема современного менеджмента. Если раньше основной задачей информационной подсистемы управления компанией была задача донесения до руководителя максимально возможно, без искажений и изменений практически любых входящих данных, связанных с компанией и рынком, и именно он производил фильтрацию и обработку данных, выделял из них необходимые знания, то теперь все изменилось. Руководителю просто не хватает времени не только на фильтрацию данных и обработку информации, но и просто на то, чтобы ознакомиться с потоком информации. Тем более что, являясь специалистами по управлению производством, руководители зачастую не обладают навыками, связанными с технологией специфической обработки информации и превращения ее в знания, необходимые для принятия верного решения.

В период своего стабильного развития, руководство предприятия, часто не придает значения рискам и угрозам, которым подвергается организация. Рейдерские захваты, зачастую приводящие к отчуждению предприятий с

последующей их перепродажей или банкротством, к сожалению, не редки в современной России.

Конечно, часть 1 статьи 2 Гражданского Кодекса Российской Федерации гласит, что предпринимательской деятельностью является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке².

Следовательно, осуществление предпринимательства в его любом виде связано с риском, который принято называть хозяйственным, или предпринимательским. То есть риск – это опасность или потенциальная возможность наступления событий, в результате которых будет нанесен ущерб. Предпринимательский риск характеризуется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с их ожидаемой величиной, ориентированной на рациональное использование ресурсов.³ Экономический же риск определяется как возможность (вероятность) потерь, возникающих при принятии и реализации экономических решений⁴. Таким образом, деятельность любого предприятия сама по себе является основой его экономического риска. Тем более что каждое предприятие является очень индивидуальным, поскольку создается, существует и функционирует при определенных условиях, присущих только ему. В конечном итоге очевидна необходимость специального инструмента, способного эффективно отслеживать и предотвращать все возможные риски на предприятии, способствуя его стабильному развитию и недопущения перерастания ситуации в нестабильную, а затем и в кризисную.

Таким инструментом на современном этапе развития бизнеса становится деловая разведка (business-intelligence), также определяемая как

² Гражданский Кодекс РФ Гарант URL: <http://base.garant.ru/10164072/1/#1001> (дата обращения 12.12.2010).

³ Райзберг Б. А. Курс экономики: Учебное пособие. – М.: 2000, -С. 220-223

⁴ Дистанционный консалтинг URL: <http://www.dist-cons.ru/> (дата обращения 11.04.2011).

корпоративная (corporate-intelligence), коммерческая или экономическая (economical-intelligence), т. е. система получения, обработки и использования информации для обеспечения безопасности предприятия в соответствии с действующим законодательством. На Западе под деловой разведкой нередко понимают конкурентную разведку (competitive intelligence), понятие которой, на наш взгляд, несколько уже, чем вышеперечисленные определения. Вот как дает понятие конкурентной разведки один отечественных специалистов в данной области И.Ю. Нежданов: «Конкурентная разведка - это получение информации, необходимой для эффективной работы конкретного бизнеса, доведения результатов этой работы до заинтересованных лиц, которым эта информация необходима для принятия решений»⁵. Он же приводит и другое определение: «Конкурентная разведка - это деятельность по сбору и обработке информации с целью снижения эффекта неопределенности в процессе выработки и принятия управленческих решений, осуществляемая в рамках закона и с соблюдением морально-этических норм»⁶.

Истоки деловой разведки берут начало от промышленного шпионажа, но эти понятия, при весьма похожих методах вовсе не тождественны. Промышленный шпионаж использует зачастую незаконные, и почти всегда неэтичные методы. Арсенал методов деловой разведки - это сбор информации о других участниках рынка, действуя исключительно в правовом поле.

Это направление сейчас считается одним из ключевых в практике ведения бизнеса на Западе и даже имеет собственную официальную организацию - Общество профессионалов конкурентной разведки (SCIP). (США штат Вирджиния, г. Александрия.).

Теория деловой разведки зародилась на Западе и распространилась в России с середины 90-х годов, поэтому сегодня зарубежные и отечественные

⁵Ромачев Н.Р., Нежданов И.Ю. Конкурентная разведка- М.: Ось 89, 2007. -С.11.

⁶Нежданов И.Ю. Аналитическая разведка в России URL: <http://www.nejdanov.ru/> (дата обращения 13.05.2011).

специалисты дают ей примерно одинаковые определения. Вот несколько из них:

1. Деловая разведка - это отбор, сбор, анализ и обработка открытых данных, которая имеет стратегическое значение.

2. Деловая разведка - это деятельность по мониторингу предприятием окружающего его пространства, имеющая важное значение для принятия решений.

3. Деловая разведка - это аналитический процесс, который с помощью сбора данных о конкуренте позволяет собрать стратегическую информацию о конкурентах, его позициях на рынке, производительности, возможностях и намерениях.

4. Деловая разведка - это способ мышления⁷.

Соглашаясь с зарубежными и отечественными специалистами, считаем, что было бы верным определить деловую разведку как совокупность различных легальных стратегических и оперативно-тактических методов, направленных на получение информации, необходимой для принятия управленческих решений, способствующих развитию бизнеса.

Можно отметить, что российской деловой разведке сейчас свойственны более "агрессивные" методы, чем западной, что обусловлено российской спецификой. Однако, в настоящее время большинство российских специалистов по деловой разведке выступают за то, что она имеет большее отношение к стратегическому планированию и риск-менеджменту, чем к экономической безопасности. Это обусловлено на наш взгляд, тем, что в момент появления деловой разведки в России, история ее мирового развития была ближе к американской модели, чем к европейской, поскольку в подразделениях российской деловой разведки, как и в США, был велик процент бывших сотрудников спецслужб⁸. В европейских же странах

⁷Combs R. and. Moorhead J. The competitive intelligence handbook. Scarecrow Press 1993 –С.10-15

⁸Юшук Е.Л. Конкурентная разведка URL: <http://www.ci-razvedka.ru/> (дата обращения 11.04.2011).

преобладают выходцы из бизнеса. Однако сейчас в нашей стране портрет российского специалиста деловой разведки меняется и всё больше приближается к европейскому. Такой метаморфозе способствует появление курсов подготовки специалистов по конкурентной разведке из числа сотрудников компаний, имеющих бизнес-опыт и/или бизнес-образование. Однако, по мнению известного российского специалиста по деловой разведке, Г.Э. Лемке, ориентируясь исключительно на конкурентов, бизнесмен, нередко, лишается возможности получения информации о весьма значительном блоке иной группы рисков и возможностей, способствующих достижению долгосрочных стратегических целей своего бизнеса, а также лишает себя возможности получения превентивной информации, касающейся генеральных целей и экономических задач своего бизнеса. Таким образом, предприниматель ориентируется на текущую деятельность конкурентов, а не собственные стратегические задачи и цели⁹.

Подводя промежуточный итог, констатируем, что, наиболее полное определение деловой разведки (бизнес-разведки) как системы таково: это организационная структура, занимающаяся вопросами сбора, проверки (верификации), обработки, анализа и синтеза данных по различным аспектам хозяйственной деятельности предприятия с дальнейшим использованием полученной информации для решения конкретных задач его хозяйственно-экономической деятельности.¹⁰ Конкурентная же разведка, является, неотъемлемой составной частью подразделения деловой разведки и может развиваться как отдельным широким направлением, так и в ее составе. Основное предназначение системы деловой разведки видится в обеспечении руководства достоверной, объективной и полной информацией о намерениях партнеров, смежников, клиентов и контрагентов; о сильных и слабых сторонах конкурентов; сборе данных, позволяющих оказывать влияние на позицию оппонентов в ходе деловых переговоров; оповещении о возможном

⁹ Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки - М: Ось-89, 2008. -С.108-109.

¹⁰Доронин А.И. Бизнес-разведка. 5-е издание - М.:Ось-89, 2010.-С.48

возникновении кризисных ситуаций; мониторинге и контроле хода реализации заключенных договоров и достигнутых ранее договоренностей.

На основании вышеизложенного, можно сформулировать основные цели деловой разведки в экономике предприятия на стадии его ординарного управления:

1. Своевременное обеспечение руководства надежной и всесторонней информацией об окружающей предпритие среде. Выявление факторов риска, которые могут затронуть экономические интересы предприятия и помешать его нормальному функционированию.
2. Выработка краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных прогнозов влияния окружающей среды на хозяйственную деятельность предприятия. Разработка рекомендаций по локализации и нейтрализации активизирующихся факторов риска.
3. Усиление благоприятных и локализация неблагоприятных факторов влияния окружающей среды на хозяйственную деятельность предприятия (управление рисками).¹¹

Грамотная работа деловой разведки предприятия дает своеобразный мультипликативный эффект, совмещая интересы обеспечения экономической безопасности предприятия с решением вопросов маркетинга, поскольку на ее основе вырабатывается эффективная экономическая политика предприятия.¹²

Задачи стратегического направления деловой разведки близки к задачам стратегического планирования и маркетинга и сводятся к прояснению структуры и динамики того сектора экономической деятельности, на котором работает предприятие с выявлением и анализом всех конкурентов и недобросовестных контрагентов на этом поле.

1. Мониторинг внешней политической и экономической ситуации.

Изучение политической ситуации является не менее важным для подразделений деловой разведки, чем изучение рынка. С помощью анализа

¹¹ Доронин А.И. Бизнес-разведка. 5-е издание - М.:Ось-89, 2010 -С.49-50

¹² Доронин А.И. Бизнес-разведка. 5-е издание - М.:Ось-89, 2010 -С.60

данной среды можно предсказывать серьезные изменения в бизнес-среде и прогнозировать стратегические и тактические решения.

2. Экономический анализ деловых предложений.

Экономический анализ деловых предложений позволят рассчитать экономический эффект от принятия или непринятия руководством компании того или иного предложения. Зачастую это комплекс различных методов, позволяющих создать объективную прогностическую картину для руководства.

3. Выявление угроз и иных факторов влияния на бизнес.

Деловой разведкой идентифицируются риски, разрабатываются модели угроз и сценарии кризисов, определяются факторы, действующие на их развитие и признаки их приближения. Эти признаки выявляются в окружающей обстановке с целью предугадать момент и место наступления угрозы и оценить вероятность его наступления.

4. Управление рисками бизнеса.

Исследование причин возникновения рисков и их анализ позволит выработать эффективный механизм для их управления. Задача управления рисками является для службы внешней разведки одной из приоритетных. Результаты исследования и анализа позволят принять верные управленческие решения по руководству компанией.

5. Стратегическое планирование.

Подготовка стратегических решений с учетом возможностей деловой разведки позволяет резко увеличить эффективность принимаемых решений. Кроме того, использование специальных разведтехнологий позволяет успешно осуществлять прогноз кризисных явлений в бизнесе, то есть реализовать функцию раннего предупреждения о кризисах.

6. Сбор информации по конкурентам. Прогнозирование их действий.

Возможность владения информацией о стратегии и тактики конкурентов является залогом успешного бизнеса. Грамотный анализ информации из

открытых и закрытых источников позволяет предсказать действия конкурентов на рынке.

Возможность обнаружения на рынке компаний, ранее неизвестных, но являющихся потенциальными конкурентами уже в ближайшем будущем. Такую возможность уже сейчас позволяет сделать анализ открытых источников (в первую очередь, сети Интернет).

7. Прогнозирование возможных ситуаций на рынке. Если компания постоянно проводит мониторинг среды, в которой работает, она редко сталкивается с неожиданностями. Такая работа не требует ни больших затрат, ни времени, однако эффективность такой работы может быть очень высока.

Задачи в оперативно-тактическом направлении связаны с получением и анализом информации при взаимодействии с конкретной организацией или физическим лицом.

8. Проверка контрагентов, выявление и учет ненадежных партнеров.

Помимо информации о наличии криминальных связей и методах решения проблем, принятой у ваших контрагентов, анализ информации о контрагенте поможет избежать серьезных проблем в будущем. В российских реалиях наиболее важным представляется экономический анализ информации еще на стадии рассмотрения договоров.

9. Взаимодействие с правоохранительными органами и подразделениями деловых разведок других организаций.

Взаимодействие с силовыми структурами для российских подразделений деловой разведки является одним из важных факторов в оперативно-тактических задачах. Умение установить нужный контакт с правоохранительными органами позволяет оперативно реагировать на возникновение внешних угроз бизнесу. Взаимодействие же с подразделениями деловой разведки других компаний позволят выгодно обмениваться ценной информацией и данными.

10. Предотвращение дебиторской задолженности и содействие по ее возврату.

При заключении договора финансовый риск должен быть сведен к минимуму. Тщательность предварительной проверки юридических и физических лиц послужит основой для ограничения и блокировки проблемных ситуаций. Также следует побеспокоиться о превентивных мерах по обеспечению возврата долга¹³.

11. Внутренний контроль и расследования.

Конкуренты нередко не гнушаются методами промышленного шпионажа, поэтому они легко могут получить стабильный источник информации изнутри компании при отсутствии должных действий со стороны подразделений контрразведки предприятия. Предупреждение внутренних хищений и мошенничеств также сложно переоценить.

12. Проверка потенциальных сотрудников.

Прежде, чем принять на работу человека, необходимо собрать о нем максимум информации с целью профилактики возможных правонарушений. Компании, имеющие собственную базу данных сотрудников, подкрепленную справками от службы деловой разведки, имеют значительно меньше внутренних хищений и мошенничеств.

13. Правовое сопровождение.

По нашему мнению, юридическая служба должна быть подразделением деловой разведки. Это позволит принимать верные и точные оперативные решения.

14. Подготовка аналитических отчетов.

Аналитические исследования увеличивают возможности деловой разведки, поскольку рассматривают не только реальные, но и вероятные и даже гипотетические ситуации¹⁴.

¹³Яськевич В.И. Секьюрити. Организационные основы безопасности фирмы. – М: Ось-89, 2005. –С.223

¹⁴Нежданов И.Ю. Технология разведки для бизнеса. – М: Ось -89 2009 .-С.178.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что деловая разведка оперирует различными экономическими, правовыми, маркетинговыми, информационными, административными методами исходя из поставленных перед нею задач: от внутреннего контроля до стратегического планирования. Общие же цели остаются неизменными: стабильное развитие бизнеса и снижение угроз, возникающих перед ним.

Как уже упоминалось выше, деловая разведка берет свое начало от промышленного шпионажа, который был принят на вооружение купцами и государственными деятелями еще в античные времена. Отличие промышленного шпионажа от деловой разведки в том, что последняя действует исключительно в правовом поле. Отметим также, что термины «деловая разведка» и «промышленный шпионаж», по сути, несут одинаковую смысловую нагрузку, но они не синонимичны, в виду сложности очерчивания этической границы между методами их работы.

Нужно отметить, что в нашей стране серьезную роль деловая разведка стала играть довольно поздно. Во времена Российской Империи государственная экономическая разведка велась слабо: только с XIX века при российских посольствах появились официальные агенты Министерств финансов, торговли и промышленности, на которых была возложена задача добывания различных сведений экономического характера. Сбор этих сведений происходил, главным образом, через российских коммерсантов, имевших дела с иностранными предприятиями и банками. Но надо отметить, что при необходимости добыть более или менее важные сведения все министерства обращались за содействием все-таки в МИД или к военным.

Несмотря на бюрократические и системные сложности, в историю российской экономической разведки, все же вписано немало интересных страниц. Одним из положительных примеров можно считать случай вербовки Императором Александром I французского министра иностранных дел Талейрана. Действуя как опытный резидент, Российский император путем зашифрованной переписки получал сведения политического,

экономического и военного характера непосредственно из ставки тогдашнего вероятного противника. Естественно, это позволило Александру I сделать соответствующие выводы при подготовке к войне.

В конце XIX века одной из самых результативных экономических операций русской разведки было получение сведений, необходимых для производства в Российской Империи бездымного пороха, секрет приготовления которого был тогда сравним с секретом производства атомной бомбы в XX веке. Эту задачу блестяще выполнил великий русский химик Д.И. Менделеев. Официальной целью его визита во Францию было «ознакомление с работой крупных промышленных предприятий» по линии Морского министерства. В ходе своего пребывания на различных предприятиях ученый посетил и завод по производству бездымного пороха, где и применил свой знаменитый системный подход. Установив, что к заводу проложена железнодорожная ветка, Менделеев стал тщательно изучать всю доступную статистическую отчетность, включая местную периодику. Полученные таким образом сведения о количестве доставленной на завод целлюлозы, серной и азотной кислот позволили ученому сделать правильные выводы о составе бездымного пороха, который вскоре и был испытан в усовершенствованном виде в России¹⁵.

Во времена «Большой Игры», т.е. глобального противостояния России и Великобритании в Центральной Азии, продуманные политические и экономические шаги России позволили ей добиться такого влияния в Персии, что англичане были практически вытеснены из страны, которую считали практически своим «задним двором». Русские предприниматели при поддержке правительственных финансистов добились монопольных концессий, скупили акции Иранской ссудной компании, преобразованной в Ссудно-учетный банк, чем обеспечили экономическую экспансию Российской Империи. Секретарь британской дипломатической миссии в

¹⁵Что разведал «человек-метеор» //Московская правда. – 23.01.2002.

Тегеране в письме в английский МИД жаловался на невозможность противопоставить что-либо русскому экономическому влиянию¹⁶.

После революции 1917 года Советскому правительству досталась парализованная экономика и разрушенная система государственной безопасности. После создания ВЧК в ее структуре с 1921 года находилось Экономическое управление, на базе которого было создано подразделение коммерческо-промышленной разведки, вскоре переданное в ведение Иностранного отдела (ИНО) ОГПУ¹⁷.

Резидентуры советской разведки активно работали по экономическим и научно-техническим проблемам в Великобритании, Италии и США, причем большинство из них так и остались нерасшифрованными. В 1939-40 годах только в США было добыто 450 важных документов, составляющих стратегические экономические секреты оборонного ведомства. Серьезным успехом разведки стал вывод о серьезной работе американцев над созданием ядерного оружия. После того как в США был учрежден Консультативный комитет по урану, который стал наблюдать за ядерными исследованиями, была введена строгая цензура на все научные публикации в этой области. Последняя открытая работа американского ученого Макмиллана была напечатана в «Физикал ревью» 15 июня 1940 года. На этот факт обратил внимание начальник научно-технической разведки СССР Л.Р. Квасников. Вскоре этот факт подтвердил и нью-йоркский резидент. Предварительный вывод был однозначен: американцы всерьез занялись созданием ядерного оружия, что впоследствии стало доподлинно известно через агентурную информацию. По признанию ведущих советских академиков, благодаря информации, полученной от разведки, им удалось избежать тупиковых направлений в разработке первой советской атомной бомбы и создать ее за более короткие сроки. По свидетельству очевидцев, Сталин, удовлетворенный тем, что американской монополии в этой области не

¹⁶Леонтьев М. Большая игра-М.: АСТ, 2009. –С. 83-87

¹⁷Демин В. От Ивана Грозного до Владимира Путина.// БДИ. - 2004 №1.

существует, при вручении наград заметил: "Если бы мы опоздали на один-полтора года, то, наверное, испробовали бы этот заряд на себе"¹⁸.

Надо отметить, что советская разведка всегда оригинальным образом использовала экономические показатели для прогнозирования намерений вероятного противника. Незадолго до Второй Мировой войны резиденты ГРУ (Главного разведывательного управления РККА) получили задание отслеживать цены на баранину в Европе, дабы предопределить начавшиеся приготовления Германии к войне. При всей кажущейся несвязанности этих событий, они имели прямую взаимозависимость. Ведь готовность Вермахта к войне с СССР нельзя было бы назвать полной без достаточной обеспеченности войск зимним обмундированием, которое в то время делалось из овчины. Поэтому закупка германскими интендантами большого количества бараньих шкур неизбежно должна была вызвать падение цен на баранину и дать тем самым сигнал о готовящемся вторжении.¹⁹

В 1950-60-е годы в структуре Академии Наук СССР были созданы мощные аналитические центры по изучению военной экономики потенциальных противников. Под крышей Института мировой экономики и международных отношений (ИМЭМО) АН СССР был создан отдел технико-экономических исследований. Отдел поддерживал тесные контакты с ГРУ МО СССР, которое, в свою очередь, делилось с ним добываемой информацией по военно-экономическим вопросам. Таким образом, в 1970-80-е годы Советский Союз располагал мощной системой государственной научно-технической и экономической разведки. Главенствующее положение в структуре разведучреждений страны в то время занимала Военно-промышленная комиссия (ВПК). В советских посольствах функционировали две независимые резидентуры – от КГБ и от ГРУ, каждая из которых решала задачи своего руководства. Оперативные сотрудники действовали как под дипломатическим и журналистским прикрытием, так и под «крышей»

¹⁸Харитон Ю.//Известия 8.12. 1992.

¹⁹Суворов В. Ледокол. М.: АСТ, 2008. –С.51

торговых представительств. В США основными объектами внимания советской разведки были компании «Дженерал электрик», «Боинг», «Локхид», «Рокуэлл интернешнл», «Макдонелл Дуглас», «Вестингхаус электрик» и другие крупные фирмы. Во Франции экономическая разведка держала под присмотром предприятия «Аэроспасьяль», «МПП Дассо», «Матра», «Томсон», «Панар-Левассор» и т.д.²⁰.

В то время - в период торгового эмбарго Запада в отношении СССР - более трехсот предприятий в трех десятках стран участвовали в преодолении запретов на экспорт современных технологий. Некоторые были непосредственно организованы КГБ или ГРУ, но большинство из них принадлежали западным бизнесменам, работавшим под контролем советской разведки. С конца 1970-х СССР имел на Западе более 30 тысяч единиц усовершенствованного оборудования и около 400 тысяч документов, что позволило сэкономить средства и время при разработке новых образцов вооружения²¹.

Были примеры и выполнения разведкой несвойственных ей функций. В декабре 1987 года КГБ доложил руководству СССР, что за рубежом свернули производство кормового белка (БВК) из парафина нефти, которое еще в 1975 г составляло 600 тыс. тонн в год. Открылось, что БВК вреден животным, птице и, в конечном счете, людям. Кроме того, в районах производства синтетического белка резко ухудшилась экологическая обстановка. Характерно, что в СССР экономическая разведка решала не только узкоспециальные задачи, но и подключалась к особо значимым вопросам социального характера²².

Развал Советского Союза во многом стал результатом внешнеэкономической диверсии, удачно проведенной ЦРУ. Запустив глобальную дезинформацию о Стратегической Оборонной Инициативе (СОИ), Соединенные Штаты умело нагнетали внешнеполитическую

²⁰Вольтон Т. КГБ во Франции. – М.: Центрполиграф, 2000

²¹Доронин А.И. Бизнес-разведка. 5-е издание - М.:Ось-89, 2010.-С.644-645

²²Кузнецов А. Наши люди из «Мессершмитта» или Досье агента «Прощай»//Техника-молодежи. - 1993 №2.

обстановку, трубя на весь мир о «советской угрозе», а советское руководство, посчитав угрозу СОИ реальной, тратило огромные деньги на «симметричный ответ», что в принципе было в то время невыполнимым. К тому же, ввод советских войск в Афганистан позволил ЦРУ, играя на негативной реакции мусульманского мира, договориться с картелем ОПЕК о снижении мировых цен на нефть, что и привело, в конечном итоге, к экономическому краху СССР. Все вышеперечисленное стало возможным в результате грамотной, блестяще проведенной экономической операции разведкой одной страны и серьезных просчетов в экономической контрразведке другой. Конечно, нельзя сбрасывать со счетов политический и человеческий факторы, однако ошибки, приведшие к развалу СССР, сейчас слишком очевидны.

18 декабря 1991 года – уже после ликвидации Советского Союза - Указом Президента России Первое Главное управление КГБ занимающегося внешней разведкой, было выведено из состава Комитета государственной безопасности и преобразовано в самостоятельную структуру, получившую название «Служба внешней разведки России» (СВР). Деятельность СВР регулируется Законом Российской Федерации "О внешней разведке", вступившим в силу в декабре 1995 года. Согласно Закону, "внешняя разведка РФ является составной частью сил обеспечения безопасности Российской Федерации и призвана защищать безопасность личности, общества и государства от внешних угроз с использованием определенных Законом методов и средств"²³. В настоящее время разведка ведется по следующим основным направлениям: политическое, экономическое, оборонное, научно-техническое, экологическое.

В экономической и научно-технической областях существуют два приоритетные направления деятельности СВР:

²³Закон РФ «О Внешней разведке» от 8 декабря 1995 года. Служба Внешней Разведки РФ URL: http://svr.gov.ru/svr_today/doc02.htm (дата обращения 8.6.2011).

1. Отслеживание изменений подходов к так называемым «критическим технологиям» и корректировка их приоритетности в ведущих индустриальных государствах.

В начале 1990-х годов в США, Японии, в ведущих странах Западной Европы была окончательно осознана невозможность и контрпродуктивность попыток обеспечить технологическое лидерство на всех направлениях одновременно. В результате этого на основе коллективных экспертных оценок были определены перечни так называемых «критических технологий». Этот список периодически пересматривается.

2. Выявление реальной оценки ведущими зарубежными экспертами положения дел в различных отраслях науки и техники России и степени заинтересованности ведущих иностранных государств в адресном сотрудничестве с Россией в конкретных областях.

Полученная информация должна способствовать оптимизации усилий по перегруппировки имеющихся в настоящее время у России ограниченных средств и возможностей, а также содержать контрразведывательные аспекты.

Кроме того, одной из главных задач СВР является обеспечение экономической безопасности страны. Диапазон этого понятия достаточно широк. Данное понятие, в частности, можно определить как создание условий, при которых Россия входит в мировое сообщество не в качестве сырьевого придатка, а как полноценный партнер, снятие искусственных препятствий, мешающих выходу российской конкурентоспособной продукции на мировые рынки, противодействие попыткам выбить Россию с завоеванных позиций в области военно-технического сотрудничества с зарубежными странами²⁴.

В качестве примера можно привести следующие события. В 1995 году представители Пакистана предложили Правительству РФ заключить контракт на поставку крупной партии боевых самолетов. Перед директором СВР Е.М. Примаковым была поставлена задача проверить состоятельность

²⁴Примаков Е.М. Годы в большой политике - М.: Совершенно секретно, 1999. -С. 448

предложений контрагентов, так как имелось предположение, что это могло быть частью многоцелевой политической комбинации:

1. Оказать давление на США, заблокировавших в то время выделение транша для закупки авиатехники для Пакистанских ВВС в связи с вопросами нераспространения ядерного оружия.

2. Нанести урон российско-индийскому военному сотрудничеству.

В ходе переговоров пакистанцы заверили российскую сторону о наличии необходимых для сделки средств, которые они якобы получили в виде кредита из Саудовской Аравии.

Однако в результате проведенных экономической разведкой мероприятий было достоверно установлено, что предполагаемая сделка является блефом и никаких займов или кредитов Пакистан из Саудовской Аравии не получал, что и подтвердило предположения аналитиков²⁵.

Первые шаги российского Правительства младореформаторов были связаны скорее с отрицательными примерами, показывающими полное пренебрежение экономической разведкой. В качестве иллюстрации можно привести сделку Госкомдрагмета РФ с компанией "Голден Ада" (Golden Ada) в 1992 году и сделку Правительства РФ с швейцарской фирмой «Нога» в те же годы.

«Голден Ада» была создана в США специально для организации гранильного производства по обработке российских алмазов за рубежом. Госкомдрагмет РФ проигнорировал одну из базовых задач деловой разведки - проверку партнера (на которую СВР потребовалось бы всего несколько часов) и подписал контракт с "Голден Ада". В мае-июне 1993 года он поставил ей золота, обработанных алмазов и ювелирных изделий на сумму свыше 90 миллионов долларов США. В феврале и апреле 1994 года была произведена дополнительная поставка необработанных алмазов на сумму свыше 88 миллионов долларов. При этом тогдашний руководитель Госкомдрагмета Евгений Бычков во всеуслышание заявил, что у него нет

²⁵Примаков Е.М. Годы в большой политике - М.: Совершенно секретно, 1999. –С. 449

никаких сомнений в хорошей репутации компании "Голден Ада". Цена этой уверенности, основанной скорее на незнании, стала проясняться уже в конце того же 1994г., когда "Золотая Ада" начала массовую распродажу полученных ценностей и приобретение на вырученные средства недвижимости. Сейчас вероятность вернуть в Россию хоть что-нибудь ничтожно мала, потому что к фирме предъявляет претензии (на крупную сумму) и Налоговая служба Соединенных Штатов.

Не менее ярким примером неприменения элементарных методов деловой разведки является дело пресловутой швейцарской фирмы «Нога». Контракт «Нефть в обмен на продовольствие» обеспечивался всем имуществом Российской Федерации. В данном случае речь идет о вопиющей юридической безграмотности людей, готовивших и утверждавших этот договор, по которому «Нога» терзала Россию до недавнего времени²⁶.

Из вышеприведенного исторического экскурса видно, что экономическая разведка всегда оставалась важным политическим и экономическим инструментом, активно используемым как на уровне отдельных лиц, так в масштабах страны. Во все времена всем режимам - от рабовладельческих до демократических - была необходима специфическая экономическая информация, позволяющая принять важное тактическое или стратегическое решение. Из наемных шпионов, под видом купцов, охотившихся за коммерческими секретами, экономическая разведка превратилась в важнейший элемент государства, спецслужбу, без которой не обходится ни одно правительство. Экономическая экспансия, осуществляемая аналитиками, позволяет активно воздействовать на страны с помощью специальных экономических операций, после проведения которых государства-объекты воздействия попадают под полный контроль государств, осуществляющих эти мероприятия.

Возможности экономической разведки позволяют не только оберегать государственную безопасность, но и активно действовать на территории

²⁶Демин В. Экономическая безопасность в руках спецслужб.// БДИ. - 1996.-№3

иностранных государств в интересах собственной страны. В настоящее время на планете разыгрываются драматические экономические войны, во время которых не слышно выстрелов и взрывов, не идут танковые клинья, не проносятся на бреющем полете звенья самолетов, но уходят в отставку правительства и изменяются границы государств.

К началу 1990-х годов когда уже была очерчена граница между промышленным шпионажем и деловой разведкой начали формироваться международные и национальные общества профессионалов, основателями которых чаще всего были выходцы из различных спецслужб. За счет выпуска периодических изданий, проведения конференций и тренингов организовывался обмен опытом между ведущими специалистами. Наиболее известны в мире такие общества, как *SCIP* со штаб-квартирой в США и *Competia* со штаб-квартирой в Канаде. В России существует Российское общество профессионалов конкурентной разведки (РОПКР).

В настоящее время правильно организованная деловая разведка не ограничивается изучением конкурентов, а проводит работу в отношении всей среды, в которой «живёт» предприятие. В частности, изучается политическая и законодательная обстановка, кадровые перемещения людей, чья деятельность может оказать влияние на компанию, эксперты, способные проконсультировать по тому или иному специальному вопросу, новые технологии, собственные клиенты и поставщики компании.

И, естественно, что по мере развития современных технологий удельный вес промышленного шпионажа в работе ведущих западных компаний резко сокращается за счет увеличения доли деловой разведки. Сегодня такая тенденция наблюдается во всем мире.

Когда в развитых странах говорят о деловой разведке, то в первую очередь, чаще всего имеют в виду конкурентную разведку, некий синтез бенчмаркетинга и риск-менеджмента, в основу которого положено наблюдение за конкурентами, прогнозирование кризисных ситуаций и выработка неких стратегических решений. Это вызвано прежде всего тем,

что в этих странах сложилась определенная правовая и деловая среда, позволяющая сузить как понятие деловой разведки, так и арсенал методов, применяемых при ее проведении.

На сегодняшний день доля коммерческих компаний, активно использующих возможности разведки в различных странах мира, выглядит следующим образом:

Доля коммерческих фирм, использующих конкурентную разведку в
собственной деятельности
(в % к общей численности компаний).

№	Страна	%
1	Япония	97-99
2	США	83
3	Великобритания	75
4	Германия	65-68
5	Франция	47-52
6	Испания	35
7	Россия	7-9
8	Украина	3-5
9	Казахстан	2,5-4

Таблица составлена по данным: Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки. –М.: Ось-89, 2008.

Как видно из представленных данных, в развитых странах конкурентная разведка стала неотъемлемой частью успешной деятельности абсолютного большинства предприятий, тогда как на постсоветском пространстве процессы ее развития находятся в самом начале пути.

Однако было бы неверным говорить, что в Российской Федерации деловая разведка находится в зачаточном состоянии. Если 7-9 % российских компаний используют деловую разведку как набор методов и приемов позволяющий провести анализ действий конкурента и выработать соответствующее управленческое решение, то другие российские компании

активно применяют иные методы деловой разведки, которые не всегда направлены только на отслеживание действий конкурента. И это продиктовано прежде всего экономическими соображениями. В настоящее время тщательный анализ деловых предложений зачастую имеет в российском бизнесе гораздо более существенное экономическое значение, чем всестороннее изучение конкурентов.

Выявить недобросовестного контрагента иногда важнее, чем собрать сведения о конкуренте, и поэтому большинство подразделений служб деловой разведки в России занимаются именно этой задачей. Тем самым они экономически защищают свой бизнес, предохраняя его от заключения мошеннических и невыгодных контрактов, от посягательств аферистов, которые имеют на вооружении весьма нешуточные инструменты от рядового мошенничества до рейдерского захвата.

После передела собственности, проходившего в России в 1990-х годах, на первый план вышли совсем другие вопросы, отличные от проблем стратегического менеджмента и маркетинга. Но это не значит, что российские предприниматели игнорируют деловую разведку. Просто они чаще используют другие ее методы и приемы, направленные на тщательную проработку деловых предложений.

Во время кризиса тем более возрастает вероятность появления недобросовестного поставщика, клиента или фирмы, специально созданной для совершения мошеннических действий. Неслучайно, в послании Федеральному собранию за 2010 год Президент России Д.А. Медведев особое внимание уделил борьбе с коррупцией и безжалостному ее истреблению во всех эшелонах власти²⁷. Кризисы всегда порождали всплеск экономических преступлений, причем, чем серьезней кризис, тем изобретательнее становятся мошеннические схемы, направленные на самые уязвимые точки как государственного, так и частного предпринимательства.

²⁷ Послание Президента РФ Федеральному Собранию за 2010 год. 7 пункт. Экономика и жизнь. URL: <http://www.eg-online.ru/information/118211/> (дата обращения 20.01.2011).

Понимание механизма работы бизнеса и условий, в которых находится предприятие, а также знание теневых схем и соответствующих методик их предотвращения помогает российским специалистам в области деловой разведки предотвратить значительно снизить финансовые, налоговые, репутационные и моральные риски.

Экономическую эффективность существования подразделений деловой разведки можно определить по схеме «затраты – экономический эффект». Для данного вида деятельности существуют три вида подобного «эффекта»: рост прибыли, экономия средств и предотвращение и материального и морального ущерба.

На одно из российских промышленных предприятий - условно назовем его «N» - в 1994 году вышла фирма «F» с предложением разместить через посредника акции предприятия на фондовых рынках США на сумму \$ 25 млн. Свои услуги фирма «F» оценила в \$450 000 с обязательной предоплатой в размере 50%. Интернет в России тогда еще только появлялся, а необходимых специалистов по международным проектам были считанные единицы. Тем не менее, службе деловой разведки была поставлена конкретная задача: проверить благонадежность потенциального партнера и реальность предоставления им подобного вида услуг. В ходе проверки, которая проводилась как силами деловой разведки, так и с помощью консалтинговой компании Dun & Bradstreet, были получены исчерпывающие данные о регистрации, учредительных документах и предыдущей хозяйственной деятельности. Из отчета, который предоставила служба экономической безопасности, следовало: фирма «F» была зарегистрирована за полгода до своего коммерческого предложения предприятию «N», в адресе потенциального партнера зарегистрировано еще 250 учреждений, руководство фирмы до этого занималось совершенно другим бизнесом, причем безуспешно, американский партнер фирмы «F» реально существует, но инвестиционной деятельностью не занимается, он зарегистрирован в небольшом городке, в скромном офисе со штатом два человека. Из всего перечисленного следовал однозначный вывод о нецелесообразности дальнейшего сотрудничества. Для данной ситуации показательным является экономический эффект деятельности службы деловой разведки. На предотвращение потерь в оцениваемом размере \$ 225 000, было затрачено три недели и \$ 500. Операционные расходы сложились из телефонных счетов, оплаты агентству и представительских расходов.

Руководство предприятия «N» получило наглядные доказательства рентабельности существования подразделения деловой разведки.

Одной из ключевых позиций, на которые должны ориентироваться специалисты по деловой разведке при рассмотрении коммерческих предложений, является благонадежность контрагента и его деловая репутация. Пренебрежение подобной проверкой партнера в России может быть чревато не только экономическими, но и правовыми последствиями. Заключенный без необходимой проверки контракт может грозить прокурорской или налоговой проверкой, вызовом в УБЭП МВД, не говоря уже о финансовых и репутационных потерях. Именно поэтому проверке контрагента на благонадежность придается важнейшее значение.

Экономическое мошенничество предполагает проведение различных мероприятий, которые, если и не носят демонстративного характера, но могут быть зафиксированы и выявлены при проведении аналитической обработки информации. Обнаруженные признаки не являются прямыми доказательствами негативных помыслов контрагента, а лишь косвенными симптомами, но которые должны насторожить специалиста по деловой разведке. Поэтому необходима дальнейшая аналитическая работа, направленная на то, чтобы убедиться, что эти симптомы действительно прямым образом свидетельствуют о сомнительных намерениях.

В кредитный отдел одного из московских банков обратилась фирма «А». с заявкой на кредит в размере \$ 500 000. Данная фирма являлась постоянным клиентом банка и зарекомендовала себя, в первом приближении с положительной стороны. В этот раз руководство «А» решило закупить оборудование для бензоколонок, в связи с чем представило в кредитный отдел копии договоров с фирмой «Б», расположенной в Латвии, где контрагенты гарантировали поставки оборудования кредитозаемщику. Однако у службы экономической безопасности банка возникли вопросы по некоторым реквизитам прибалтийской фирмы, посему и была проведена необходимая проверка. Выяснилось, что фирма-поставщик зарегистрирована год назад, в налоговых органах не отчитывалась, банк, в котором расположен счет фирмы, имеет достаточно скандальную репутацию, ни одной подобной сделки она не совершала, да и правоохранительные органы Латвии идут на сотрудничество с российскими коллегами весьма неохотно. Результатом работы

специалистов экономической безопасности банка стало отрицательное решение предоставления кредита. Затраты на проверку составили \$300. В активе – предотвращенный материальный ущерб \$ 500 000.

Главная тактическая задача недобросовестных партнеров состоит в том, чтобы придать своим действиям нормальный, законный вид, замаскировать свои намерения. Именно поэтому для вскрытия этих намерений необходима специальная работа, которая должна проводиться подразделением деловой разведки предприятия.

Российскими специалистами выработаны информационные критерии, необходимые руководителю фирмы для принятия решения о благонадежности потенциального контрагента²⁸:

1. Длительность стабильного существования юридического лица, опыт его руководящего состава, исключение работы с фирмой-«однодневкой»;

Длительность существования фирмы – важный показатель при заключении контракта. Настороженность вызывает юридическое лицо, зарегистрированное два месяца назад, имеющего генерального директора-студента и желающее получить отсрочку при оплате крупной партии товара. Не внушают доверия также оффшорные фирмы из-за слабого контроля за деятельностью и облегченной регистрации.

2. Деловая история будущего партнера: наиболее значимые партнеры по бизнесу, их отзывы, зарегистрированные и латентные случаи мошенничества его руководителей;

Отзывы бывших и действующих контрагентов нередко могут нести важную информацию о руководителях и организации. Иногда подобные данные могут в корне изменить представление о партнере. Вряд ли интересно будет заключать контракт с фирмой, руководитель которой привлекался к уголовной ответственности за экономические преступления в прошлом и имеет скандальную репутацию в настоящее время.

²⁸ Яскевич В.И. Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы. – М.: Ось-89, - С.91

3. Структура потенциального контрагента: количество подразделений и их назначение, наличие дочерних и других компаний;

Предприятие имеющее филиалы, отделения, аффилированные компании в плане благонадежности несомненно выгоднее, чем «одиночное» ООО.

4. Ликвидность предприятия: наличие недвижимости, товарно-материальных ценностей, состояние активов;

Анализ документов финансовой отчетности предприятия позволяет получить предварительные данные об активах и вложениях предприятия, исследовать динамику развития его финансово-экономического состояния. Расчет экономических коэффициентов позволят сделать выводы о рационально организованной системе хозяйствования. Напротив, если показатели свидетельствуют о перевесе кредитов и долгов, есть повод задуматься об экономических перспективах работы с организацией.

5. Постоянство состава учредителей и руководства фирмы, соответствие юридического и фактического адресов;

Несоответствие юридического и фактического адресов сегодня рассматривается ФНС как нарушение, ведущее к административному наказанию.

6. Участие предполагаемого партнера в судебных и административных разбирательствах, принятые по этому поводу решения, представители интересов фирмы в суде;

Получение информации о судебных разбирательствах, в которых участвовало юридическое лицо - будущий контрагент, позволит выяснить характер его участия в деле, вынесенное по этому поводу судебное решение. Если фирма за последний год имела несколько процессов, где выступала в роли ответчика перед разными истцами, есть повод проанализировать правовые и экономические последствия сотрудничества.

7. Финансовое состояние фирмы (кредиторская задолженность, затраты, валютно-денежные запасы), финансовые и налоговые нарушения;

Информация из Федеральной налоговой службы о состоянии налоговых дел у партнера позволит предотвратить серьезные экономические неприятности в дальнейшем, например, связанные с недополучением налоговых вычетов.

8. Отношения руководства юридического лица с властными структурами;

Отношения организации с властью и имуществом могут рассматриваться службой деловой разведки в качестве как положительного, так и отрицательного фактора. С одной стороны, лоббирование интересов несомненно может послужить интересам контракта, но с другой, вероятность коррупционной составляющей может нанести серьезные репутационные потери, не говоря уже о расторгнутой сделке.

9. Связь контрагента с криминальными структурами, наличие сомнительной деловой репутации.

Это однозначно отрицательный момент при рассмотрении делового предложения. Даже косвенная связь топ-менеджмента с организованными преступными группами и сообществами чревата не только репутационными, но и очень серьезными финансовыми рисками.

10. Способы расчета с будущим партнером;

В большинстве случаев на согласование со службой деловой разведки, обычно предоставляются два вида договоров с двумя видами контрагентов, условно называемые «поставщики» и «покупатели».

Поставщики (товаров, услуг). Идеальный случай – когда за услугу или товар предприятие-инициатор проверки платит по факту, на основании акта выполненных работ.

Покупатели (товаров, услуг). В данном случае лучшим вариантом является 100% предоплата. Если клиенту со стороны менеджеров предлагается отсрочка в оплате, большой лимит кредитования, то самое время внимательно взглянуть на потенциального партнера.

После того, как договор поступил на согласование со службой деловой разведки (экономической безопасности), представителю потенциального контрагента обычно предлагается заполнить соответствующую форму,

которая поступает на обработку и заносится в банк данных. Проверка осуществляется с учетом особенностей конкретного юридического лица. Выстраивается соответствующая схема проверки и линия поведения. В соответствующих инстанциях запрашиваются установочные данные на организацию, документы финансовой отчетности, статистические справки. Дополнительно уточняется информация об отсутствии задолженности в местный и федеральный бюджеты, об отсутствии инкассовых поручений.

По оценкам западных экспертов, затраты на деловую разведку по миру составляют в среднем 1,5% от оборота транснациональных корпораций²⁹. Однако в России все несколько иначе и допустимые затраты на проведение разведывательных мероприятий определяются прежде всего желанием руководства экономически обезопасить свой бизнес. Однако топ-менеджеры не всегда способны оценить важность получаемой информации и построить работу в кооперации с подразделениями деловой разведки. Иногда именно это является главным препятствием на пути экономически эффективного использования методов и приемов деловой разведки. Система сбора информации будет эффективно работать только при постоянном контакте с внешней средой и с руководством предприятия, принимающим управленческие решения.

На рассмотрение в службу экономической безопасности московского строительного концерна «Каскад» поступил проект договора субподряда с фирмой «Фауна» на строительство участка кольцевой дороги в Санкт-Петербурге. После всестороннего анализа потенциального партнера специалисты из службы экономической безопасности вынесли отказ на заключение контракта. Анализ благонадежности экономического состояния будущего контрагента выявил информацию, из которой следовало, что «Фауна» раньше занималась совсем другим бизнесом, не имеет активов, позволяющих ей приступить к столь серьезному подряду, а тендер выиграла благодаря лоббированию. Но высшее руководство холдинга проигнорировало мнение специалистов и решило заключить контракт, поскольку предложение было весьма выгодным. Проблемы начались спустя полгода после подписания договора: работы на объекте

²⁹ Доронин А.И. Бизнес-разведка. – М.:Ось-89., 2010. –С. 51

остановились из-за прекращения финансирования, генеральный директор субподрядчика исчез. Строительному концерну пришлось брать кредит, чтобы завершить стройку в срок, а ущерб составил 250 млн. рублей.

Приведенный пример наглядно показывает, к чему приводит недооценка возможностей деловой разведки и излишнее доверие к контрагенту.

К сожалению, сегодня мошеннические криминальные структуры действуют очень высококвалифицировано, на них работают крупные специалисты в области экономики и права. Они тщательно разрабатывают мошеннические операции: выбирают фирмы-жертвы, изучают их, получают финансовые средства или материальные ценности и исчезают с ними, при этом обеспечивая собственную безопасность. Поэтому специалистам российской деловой разведки остается быть столь же высокопрофессиональными, чтобы успешно противодействовать экономическим угрозам.

Одним из подходов к понятию «антикризисное управление» является подход, ставящий целью недопущение на предприятии кризисных явлений. На вышеозначенных примерах ясно видны возможности деловой разведки в превентивном антикризисном процессе как инструмента помогающего руководителю в анализе ситуации еще на стадии рассмотрения деловых предложений. Правильная оценка потенциального контрагента поможет топ-менеджменту снизить ряд возникающих рисков и избежать возможности рейдерского захвата или банкротства.

При попытке анализа причин кризисных ситуаций, возникающих на российских предприятиях, специалисты склоняются к тому, что большинство руководителей не умели и не желали заниматься обработкой и анализом внешней информации, поступающей из достаточно агрессивной среды. Сегодня определение типа необходимой для предприятия информации, квалифицированный ее анализ зачастую является решающим в устойчивом росте организации и ее прибылей. Деловая разведка уже глубоко

проникла в бизнес по всему миру, профессионалам удалось доказать ее полезность, появляются все более совершенные организационные формы и методы, позволяющие убедительно демонстрировать ее экономическую эффективность.

Список использованной литературы

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ. Принят Государственной Думой Федерального Собрания России 21 ноября 1994 г;
2. Федеральный закон от 10 января 1996 г. №5-ФЗ "О внешней разведке" (с изменениями от 7 ноября 2000 г., 30 июня 2003 г., 22 августа 2004 г., 14 февраля 2007 г.) Принят Государственной Думой Федерального Собрания России 8 декабря 1995 г;
3. Послание Президента РФ Федеральному собранию за 2010 год. Экономика и жизнь (электронный ресурс) URL: <http://www.eg-online.ru/information/118211/> (дата обращения 20.01. 2011);
4. Вольтон Т. КГБ во Франции. – М.: Центрполиграф, 2000;
5. Баяндин Н.И. Конкурентная разведка. Анализ - делу венец.// Банковское дело в Москве. 2007, №9;
6. Демин В. Экономическая безопасность в руках спецслужб.// БДИ. 1996, №3;
7. Демин В. От Ивана Грозного до Владимира Путина. //БДИ. 2004, №1;
8. Дорофеев В.Д., Левин Д.Н., Сенаторов Д.В., Чернецов А.В. Антикризисное управление: Учебное пособие. Пенза. Издательство пензенского института экономического развития и антикризисного управления. 2006;
9. Кузнецов А. Наши люди из «Мессершмитта» или Досье агента «Прощай».//Техника-молодежи. 1993, №2;
10. Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки - М.: Ось-89, 2007;
11. Леонтьев М. Большая игра -М.: АСТ, 2009;
12. Лифляндчик Б.И., Лиходедов Н.П. Как организовать службу бизнес-разведки. // Мир безопасности. 2008, № 7 (59);

13. Мак Мак В.П. Служба безопасности предприятия. - М.: Школа охраны «Баярд», 2003 г;
14. Нежданов И.Ю. Технология разведки для бизнеса. – М.: Ось -89 2009;
15. Примаков Е.М. Годы в большой политике - М.: Совершенно секретно, 1999;
16. Ромачев Н.Р., Нежданов И.Ю. Конкурентная разведка. - М.: Ось-89, 2007;
17. Райзберг Б. А. Курс экономики: Учебное пособие. – М.: 2000;
18. Суворов В. Ледокол. М.: АСТ, 2008 г;
19. Харитон Ю. //Известия. 8.12. 1992;
20. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка, маркетинг рисков и возможностей. - М.: Вершина, 2006 г;
21. Яскевич В.И. Секьюрити. Организационные основы безопасности фирмы. - М.: Ось-89, 2005;
22. Что разведал «человек-метеор» //Московская правда. 23.01.2002;
23. Combs Richard E and Moorhead John D. The competitive intelligence handbook, Scarecrow Press 1993;
24. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка (сайт) URL: <http://ci-razvedka.ru/> (дата обращения 11.04. 2011);
25. Нежданов И.Ю. Аналитическая разведка в России (сайт) URL: <http://www.nejdanov.ru/> (дата обращения 13.05.2011);
26. Дистанционный консалтинг (электронный ресурс) URL: <http://www.dist-cons.ru/> (дата обращения 11.04. 2011);