

В. И. Черенков

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОАКТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

В статье представлены процесс становления и основной инструментарий конкурентной разведки. Определены предмет и метод конкурентной разведки, а также ее основные концепции (раннее предупреждение, «слепые пятна», слабые сигналы тревоги). Отмечены проактивная стратегическая природа конкурентной разведки, ее встроенность в контур стратегического маркетинг-менеджмента. Важнейшими задачами конкурентной разведки названы мониторинг глобальной маркетинговой среды и антиципирование рисков и шансов бизнеса (особенно в случае инноваций). Сделан вывод об определяющей роли специфических аналитических способностей офицеров разведки как природных, так и приобретенных в закрытых учреждениях. В заключении статьи, помимо традиционного представления результатов исследования приведены некоторые данные по современному состоянию конкурентной разведки в России и сделан прогноз об ожидаемом соответствующем росте спроса на собственно услуги конкурентной разведки и на услуги по подготовке и переподготовке соответствующих кадров.

Ключевые слова: антиципирование инновации, конкурентная разведка, проактивная стратегия, раннее предупреждение, риск-менеджмент, сигналы тревоги, «слепые пятна».

ВВЕДЕНИЕ

Разведка, понимаемая как *особая* форма маркетингового исследования, не только давно заняла прочное место в практике бизнеса развитых западных экономик, но и стала предметом изучения университетских программ. Однако на момент перевода на русский язык самой распространенной книги Ф. Котлера [Kotler, 1986] в нашей стране даже появление термина «разведка» в маркетинговом контексте было неприемлемым, так как в большинстве случаев разведка ассоциировалась исключительно с промышленным шпионажем. Английское *marketing intelligence* представило в виде громоздкого многокомпонентного сочетания «система сбора

© В. И. Черенков, 2012

внешней текущей маркетинговой информации» [Котлер, 1990, с. 114, 116], что, по нашему мнению, не только не отражает, а скорее искажает суть и назначение маркетинговых действий, подпадающих под понятие «разведка». Впрочем, в другом учебнике Котлера [Kotler, 1991, р. 98] цель маркетинговой разведки также определяется нечетко, без особых признаков, могущих быть связанными с акцентом на стратегический маркетинговый анализ, а именно «получение текущей информации о существенных событиях в маркетинговой среде». 15 лет спустя в соавторстве с видным исследователем брендинга К. Келлером Котлер опубликовал 12-е издание «Marketing Management», где утверждается, что «система маркетинговой разведки представляет собой совокупность процедур и источников, которые менеджеры применяют для получения повседневной информации об изменениях в маркетинговой среде» [Kotler, Keller, 2006, р. 74]. Данное определение вновь никак не способствует раскрытию ни роли, ни концепций, ни инструментария разведки как гибкого и эффективного средства маркетингового стратегического анализа и прогнозирования. Приводимые на следующих страницах этого учебника [Kotler, Keller, 2006, р. 74–76] рекомендации по улучшению качества маркетинговой разведки также не вносят особого вклада в решение этого вопроса.

В других исследованиях (см., напр.: [Cornish, 1997, р. 147]) термин «разведка» определяется несколько адекватнее: «Процесс сбора и анализа информации для понимания рынка, состоящего из настоящих и потенциальных покупателей; определения текущих и будущих потребностей и предпочтений, отношений и поведения участников рынка; а также оценки тех изменений в бизнес-среде, которые могут оказать влияние на размер и природу рынка в будущем». Здесь уже можно заметить признаки понимания разведки в контексте военного искусства, а именно как «совокупность мероприятий, проводимых с целью сбора данных о действительном или вероятном противнике, местности и др., необходимых для оценки обстановки и принятия решения (курсив наш. — В. Ч.)» [Советский энциклопедический словарь, 1980]. Такое «военное» или «военно-политическое» понимание разведки в маркетинге как нельзя лучше соответствует тому этапу эволюции маркетинга, который именуется «военным» [Ambler, Styles, 2000, р. 10] или «конкурентно-стратегическим» [Черенков, 2004] и приходится как раз на период становления конкурентной разведки конца 1970-х — начала 1990-х гг.

Именно со стратегических позиций толкуется назначение разведки одним из основателей Академии конкурентной разведки (АКР) в США Б. Джиладом (B. Gilad), который считает «раннее предупреждение» (*early warning*) важнейшей концепцией конкурентной разведки: «Существует технология, заставляющая менеджмент обратить особое внимание на внешние

факторы. Эта технология называется конкурентное раннее предупреждение... она помогает компаниям распознать опасность на ранней стадии... и идентифицировать шансы раньше, чем это сделают другие. С этой технологией планирование становится реалистичней, а вероятность стратегического успеха возрастает» [Джилад, 2010, с. 14]. Заметим, что в полном соответствии духу «военного» [Ambler, Styles, 2000, p. 10] периода эволюции маркетинга концепция раннего предупреждения восходит к стратегическим оборонным системам раннего предупреждения и управления НАТО. Это — система *AWACS (Airborne Early Warning and Control)*, поставленная на боевое дежурство в 1977 г. Поскольку любые системы раннего предупреждения должны работать «на опережение», чтобы избежать рисков и/или не пропустить шансы внешней части глобальной маркетинговой среды [Черенков, 2003], мы трактуем конкурентную разведку как механизм проактивного стратегического маркетингового планирования. В этой связи в настоящей статье речь идет в первую очередь о собственно конкурентной разведке, которую следует дистанцировать от других типов разведки в бизнесе. Нами обнаружено довольно неоднозначное понимание сущности, целей и задач конкурентной разведки в российских академических и бизнес-кругах, что остро ставит вопрос о предмете и методах конкурентной разведки. То же можно сказать и о проблеме фактической эфемерности грани между разведкой и шпионажем (см., напр.: [Trevino, Weaver, 1997; Crane, 2005]), составляющей основу диссонанса с декларациями, содержащимися в статьях профессионалов конкурентной разведки (см., напр.: [Horowitz, 2011]). Наконец, специфика и значение конкурентной разведки для современного бизнеса, наряду с этическими противоречиями ее осуществления, не могут оставить в стороне высшую школу России от задач подготовки и переподготовки кадров для отечественных компаний.

ПРЕДМЕТ И МЕТОД КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ: К ИСТОРИИ ВОПРОСА

В чем же состоит отличие конкурентной разведки от исследований рынка? Достаточно выйти на сайт основателя термина «конкурентная разведка» Л. Фулда (www.fuld.com), чтобы получить ответ на данный вопрос [Fuld]. Казалось бы, он уже окончательно и давно решен (см., напр.: [Walle, 1999]). Однако в России до сих пор нет ясности по поводу предмета и метода конкурентной разведки [Черенков, 2010]. Впрочем, и за рубежом сохранилось смешение понимания концепций разведки в бизнесе [Prescott, Miller, 2001; Jenster, Soilen, 2009], обеспечиваемой маркетинговыми информационными системами с различным уровнем аппаратного и программного обеспечения.

Дискуссия по частностям любого феномена не имеет шансов на завершение без должной проработки методологии его исследования. Сло-

жившееся пренебрежение вопросами методологии в современной экономической науке [Марьяненко, 2009] приводит (в том числе и за рубежом) к неопределенности и неадекватности понятийно-категориального аппарата в рамках триады «феномен — понятие — термин» [Черенкова, Черенков, 2006]. Вероятно, поэтому термин «конкурентная разведка» (*competitive intelligence*) часто смешивается с морфологически схожими терминами — «бизнес-разведка» (*business intelligence*), «маркетинговая разведка» или «разведка рынка» (*marketing or market intelligence*). В то же время соответствующие им предметные области существенно различаются не только в теории, но и по составу и принципу применения исследовательских инструментов. Связанная с определением предметной области задача установления терминологической адекватности уже решалась за рубежом [Walker, 1994] в целях установления степени адекватности отображения феномена конкурентной разведки в пространстве англоязычной терминологической парадигмы. Терминологическую неопределенность этой предметной области того времени можно проиллюстрировать такими, ныне почти не встречающимися в работах по конкурентной разведке терминами, как «бизнес-шпионаж» (*business espionage*), «корпоративная разведка» (*corporate intelligence*) и «стратегическая разведка» (*strategic intelligence*).

Согласно проведенному нами «Google-анализу» www-контента по рассматриваемой тематике за период с 2007 по 2012 г. (табл. 1), частотность упоминания терминов *business intelligence*, *marketing intelligence* и *competitive intelligence* в англоязычном домене Интернета существенно выше, чем в русскоязычном: по терминам «бизнес-разведка» и «маркетинговая разведка» это превышение достигает почти 600. Пятикратное увеличение этого показателя свидетельствует о явном росте интереса к «бизнес-разведке». Что касается термина «маркетинговая разведка», то частотность его появления по сравнению с термином «конкурентная разведка» в русскоязычном Интернете весьма мала и в динамике ухудшилась примерно в 5 раз. На наш взгляд, это свидетельствует о практически полном отождествлении в России маркетинговой разведки с маркетинговым исследованием. Для термина «конкурентная разведка» данный показатель на порядок ниже, но в рассматриваемый период увеличился почти вдвое. Этому, вероятно, послужила активность Российского общества профессионалов конкурентной разведки, РОПКР (<http://www.rscip.ru/>), а также отмечаемое повышение внимания российского бизнеса, консалтинговых агентств и академического маркетингового сообщества к проблематике конкурентной разведки. Таким образом, рост интереса и понимания значимости конкурентной разведки в России соответствует тенденциям, два десятилетия назад имевшим место в наиболее развитых странах.

Таблица 1

Результаты сравнительного анализа частотности появления бизнес-терминов, родственных термину «разведка» (Intelligence), в англоязычном и русскоязычном контенте Интернета, 2007–2012 гг.

Англоязычные бизнес-термины, родственные термину Intelligence	Business intelligence	Marketing, or market, intelligence	Competitive intelligence
Частотность появления англоязычных терминов в Google.ru	60 900 000	4 700 000	5 800 000
$[F_{OE}]$	1050	81	100
Русскоязычные бизнес-термины, родственные термину «разведка»	Бизнес-разведка	Маркетинговая разведка	Конкурентная разведка
Частотность появления русскоязычных терминов в Google.ru	107 000	8000	176 000
$[F_{OR}]$	61	4	100
F_{OE}/F_{OR} (апрель 2012 г.)	569	587	33
F_{OE}/F_{OR} (октябрь 2007 г.) [Черенков, 2007]	2927	115	57
F_{OE}/F_{OR} : 2007/2012	5,1	0,2	1,7

Примечание: рассчитано автором, исходя из количества откликов поисковой машины Google.ru на 12.04.2012 г. на указанные в заголовках колонок термины.

Анализ литературы по проблемам конкурентной разведки показывает, что не только в России, но и за рубежом не существует единства мнений в вопросе о разделении видов разведки в бизнесе [Prescott, Miller, 2001; Jenster, Soilen, 2009], поддерживаемом маркетинговыми информационными системами. Действительно, соответствующий некоторой дефиниции феномен бизнеса чаще всего начинает связываться с тем термином, который устанавливается в практике бизнеса [Jenster, Soilen, 2009], поэтому до сих пор терминологически конкурентная разведка часто смешивается с бизнес-разведкой, маркетинговой разведкой или даже «разведкой рынка» (market intelligence) [Harrison, Cupman]. Вместе с тем предметные области всех этих видов разведки различаются не только концептуально, но и по составу и принципу применения исследовательских подходов и инструментов. Это обуславливает необходимость научно дефинировать и разграничить данные термины. Так, бизнес-разведка опирается на программно-аппаратное обеспечение и фактически представляет собой мониторинг, составление и анализ систем

KPI (Key Performance Indicators — ключевые показатели деятельности¹), что по масштабам и методам обработки маркетинговой информации весьма далеко от конкурентной разведки. Что касается маркетинговой разведки, то, с различными оговорками, ей отводится задача «формального и неформального энвайронментального сканирования различной маркетинговой деятельности организации» [Venter, 2009, p. 3], что может быть понято как выполнение соответствующим образом поставленной задачи маркетингового исследования.

В свою очередь, «маркетинговая природа» конкурентной разведки соответствует ее пониманию как «специфического вида маркетинговой разведки» [Harrison, Cupman], имеющего первостепенное значение для стратегических маркетинговых решений. Эта специфика в значительной степени определяется методами и принципами конкурентной разведки, среди которых на первом месте находятся легальность и этика данного вида маркетинговой деятельности (табл. 2). Впрочем, Б. Венцке, CEO компании *Intel Center* (США), работающей на разведывательные агентства, отмечает: «Прошли те времена, когда шпион против шпиона означало ЦРУ против КГБ. Мы вступили в век корпоративного шпионажа... французская разведка шпионит за IBM, а *Mitsubishi* — за *Ford Motor Company*. Экономический и промышленный шпионаж происходит во всем мире» [Venzke, 1996, p. 1]. В академических кругах ему практически вторит Э. Крэйн, старший лектор Международного центра социальной ответственности в Школе бизнеса Ноттингемского университета (Великобритания): «Шпионаж — это то слово, которое напоминает о фильмах про Джеймса Бонда и шпионских романах Джона Ле Карре, но шпионаж также давно ассоциируется и с практикой бизнеса» [Crape, 2005, p. 233]. Понимая важность проблематики этики и легальности применительно к конкурентной разведке, требующей отдельного исследования, мы вынуждены ограничиться в статье выражением нашего согласия с тем, что вопреки постоянным выпадам Общества профессионалов конкурентной разведки, ОПКР (*Society of Competitive Intelligence Professionals, SCIP*) против неэтичности и незаконности промышленного шпионажа, порою исключительно тонкая граница проходит между «легитимной» тактикой сбора конкурентных разведанных и «нелегитимной» практикой промышленного шпионажа [Curtis, 2001, p. 28; Shing, Spence, 2002].

В завершение краткого дискурса о различиях и связи между конкурентной разведкой и шпионажем приведем любопытный и отражающий отношение к конкурентной разведке перевод на английский язык названия 13-й главы книги Сун Цзы «Искусство войны» (табл. 3), буквально «разо-

¹ Представляется, что данный русскоязычный термин-эквивалент не вполне соответствует сущности KPI как метрики состояния бизнеса.

бранной на цитаты» для работ по стратегическому менеджменту. Особо отметим национальную деликатность китайского переводчика Уи Чоухо (Chow-Hou Wee): «Разведка и шпионаж».

Таблица 2

Кодекс этики для профессионалов конкурентной разведки

Постоянно стараться увеличивать признание и уважение к своей профессии.
Подчиняться применимому праву, как национальному, так и международному.
Правильно раскрывать всю относящуюся к делу информацию, включая идентификацию своей личности и организации, еще до проведения любых интервью.
Полностью соблюдать все требования относительно конфиденциальности информации.
Избегать конфликта интересов при выполнении своих обязанностей.
Предоставлять честные и реалистичные рекомендации и заключения при выполнении своих обязанностей.
Продвигать этот кодекс этики в своей компании, в подрядах с третьими сторонами и во всей профессиональной деятельности.
Искренне придерживаться и оставаться верным политике, задачам и директивам своей компании

Источник: [SCIP Code of Ethics...].

Таблица 3

Знаковые изменения в английском переводе названия главы 13 трактата Сун Цзы «Искусство войны» — «Использование шпионов»

Год издания	1910	1988	1996	2003	2012
Переводчик	L. Giles	R. L. Wing	R. D. Sawyer	Chow-Hou Wee	[The Art of War..., 2012]
Название главы 13	The Use of Spies	The Use of Intelligence	Employing Spies	Intelligence and Espionage	Espionage

Следует отметить, что объектом маркетинговой (рыночной) разведки является «информация, касающаяся рынков компании, собираемая и анализируемая специально для целей точного и уверенного принятия решений в определении рыночных шансов, стратегии проникновения на рынок и оценок развития рынка» [Harrison, Cupman, p. 2]. Вместе с тем ОПКР (www.scip.org) определило свою деятельность как «легальный и этичный сбор и анализ информации, касающейся способностей, уязвимостей и намерений конкурентов по бизнесу» [Society of Competitive Intelligence Professionals..., 2007]. Обновленное название этого общества — Профессионалы стратегической и конкурентной разведки (ПСКР) (Strategic and Competitive Intelligence Professionals) — как нельзя лучше соответствует стратегическому

характеру конкурентной разведки, механизм которой обеспечивает решение задач стратегического маркетингового анализа. Содержание конкурентной разведки состоит в сборе информации и интерпретации выделенных данных о рыночных трендах, предпочтениях и поведении покупателей, а также о стратегических решениях конкурентов, их сильных и слабых сторонах [Tyson, 2002; Hannula, Pirttimaki, 2010]. Здесь обнаруживается феноменологическое сходство конкурентной разведки с маркетинговой разведкой. Однако первая значительно отличается от второй своей проактивной природой поиска «слабых сигналов» намечающегося изменения рыночных трендов и действий конкурентов. Таким образом, конкурентную разведку, для которой характерен мониторинг рисков и шансов (фактически представляющий собой элемент динамического SWOT-анализа [Черенков, 2009]), можно трактовать как механизм стратегического прогнозирования.

Семантически термин «конкурентная разведка» может вызвать ассоциации (например, в силу применяемых в конкурентной разведке терминов *opportunities* и *vulnerability*) с «продвинутым» SWOT-анализом [Черенков, 2009]. Однако профессионалы конкурентной разведки относятся к такой ассоциации скептически. Так, Б. Джилад, по его собственному заявлению [Gilad, 2008], бывший офицер израильской армии (разведки? — В. Ч.), подчеркивает тщетность ожидания действенного результата от формального применения SWOT-анализа. Подчеркивая это, он иронически раскрывает аббревиатуру SWOT [Gilad, 2004, p. 96] как «придурковатые способы мышления» (*Silly Ways Of Thinking*). Вместе с тем он находит SWOT-анализ в целом «стоящим методом, активно применяемым в военных играх» [Gilad, 2009] и в системах конкурентного раннего предупреждения [Gilad, 2004]. Опираясь на собственную практику консалтинга для компаний из списка Fortune-500, Джилад утверждает, что «большинство примеров SWOT-анализа... скорее сюрреалистичны, чем реалистичны». Несмотря на возможно излишнюю категоричность в оценке непрофессионального применения SWOT-анализа, наш опыт преподавания и консалтинга заставляет с этим согласиться.

Таким образом, предметом конкурентной разведки предлагается считать некоторую часть предметной области маркетинга (маркетинг-менеджмента) в целом, в которую попадают закономерности развития рыночных и нерыночных отношений в глобальной маркетинговой среде, определяющих условия как возникновения и развития феномена гиперконкуренции, так и формирования и реализации проактивных маркетинговых стратегий, цель которых — захват и сохранение конкурентной позиции фокальной компании, что также соответствует задачам стратегического маркетингового прогнозирования.

Поскольку по всем признакам конкурентная разведка генетически восходит к стратегическому маркетинг-менеджменту (см., напр.: [David,

1993; Toyne, Walters, 1993]), то к ней должны быть применимы известные в маркетинге [Дорошев, 2000, гл. 4] общенаучные и аналитико-прогностические методы исследования, ряд которых, принимая во внимание имманентно интердисциплинарную природу маркетинга, заимствован из других областей знания. Особое внимание, учитывая специфику разведки и менталитет ее аналитиков, уделяется «непрерывному сфокусированному мониторингу» [Джилад, 2010, гл. 7] глобальной маркетинговой среды (включая ее отображение в Интернете), стратегическому (в том числе сценарному [Heijen, 2005]) маркетинговому анализу, методам «военных игр» [Gilad, 2009], а также применению интуиции, вырабатываемой на основе специфических аналитических способностей вступивших в маркетинговое сообщество аналитиков военной и политической разведки. Последнее выходит за рамки рационального мышления и могло бы быть определено как «маркетинговая экзистенция», в состоянии которой мозг разведчика выявляет слабые сигналы, предвещающие фокальной компании риски и шансы, ожидаемые в результате шумпетерианской креативной деструкции рынка. Именно эта специфика порождает отмеченный нами при личных контактах с представителями АКР скептицизм по отношению к программным методам бизнес-разведки: для них они существенно более затратные и при системной ошибке в постановке задачи нерезультативные и даже ошибочные.

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ

В силу ограниченности рамок статьи, мы не проводим здесь подробного сравнительного анализа множества дефиниций конкурентной разведки. Сравнив определения разных профессиональных организаций, занятых конкурентной разведкой (www.cbinet.com; www.iip.org; www.iirusa.com), мы остановились на, на наш взгляд, наиболее адекватном ее природе, целям и задачам определении, сформулированном в считающейся наиболее авторитетной в этой сфере бизнеса организации ПСКР (www.scip.org), согласно которому конкурентная разведка — это:

- ♦ систематическая и этичная программа сбора, анализа и менеджмента внешней информации, которая может оказать влияние на планы, решения и операции компании;
- ♦ процесс усиления конкурентоспособности на рыночном месте за счет лучшего (и, безусловно, этичного) изучения конкурентов фирмы и конкурентной среды;
- ♦ легальный сбор и анализ информации, касающейся способностей, уязвимых мест и намерений конкурентов по бизнесу, на основе релевантных баз данных и прочих «открытых источников», а также этичных персональных опросов.

Выделение конкурентной разведки как особого механизма стратегического управления, или стратегического маркетинг-менеджмента [Wilson, Gilligan, 2004], а также особой бизнес-дисциплины и типа бизнес-консалтинга вызвано рядом объективных причин, среди которых на первое место выдвигается турбулентность глобальной маркетинговой среды. Последняя характеризуется периодически возникающей отраслевой гиперконкуренцией [Aveni, 1994], проявления которой составляют неотъемлемую черту функционирования современного мирового рынка [Evans].

Прежде чем перечислить причины появления конкурентной разведки в современном бизнесе, добавим к типичным, например, в области маркетинга [Сарен, 2002] рассуждениям по поводу отнесения этого рода деятельности к науке или искусству авторитетное суждение еще одного основателя АКР: «Разведка — эффективное использование информации и выработка решений на основе весьма несовершенной картины... с обеспечением четкого видения конкурентов, понимания их стратегий и выполнения опережающих действий на основе этого знания» [Fuld, 2006, p. 20–21]. Иными словами, это «выработка критических решений на основе оценки несовершенного, хотя и приемлемого знания, с некоторой степенью риска» [Fuld, 2006, p. 20–21].

Отечественная академическая точка зрения [Голубков, 1998, с. 90] на сходство и различия сущности маркетинговой разведки и маркетингового исследования сводится к тому, что если первая касается сбора «информации об изменении внешней среды маркетинга... как для разработки, так и для корректировки маркетинговых планов», то второе представляет собой «сбор и анализ данных по конкретным маркетинговым ситуациям, с которыми предприятие столкнулось на рынке». Здесь отмечено важнейшее отличие конкурентной разведки от маркетинговой, поскольку для первой важны не столько массовый сбор, сколько аналитическая интерпретация релевантной задачам стратегического конкурентного анализа информации, выделенной из собранных маркетинговых данных, и ее представление для топ-менеджмента в виде «разведданных» (*intelligence*). Тем не менее, исходя из этого определения, можно сделать вывод о том, что объектом маркетингового исследования является «конкретная маркетинговая ситуация» [Голубков, 1998, с. 90], т. е. то, что *уже существует*. В этом случае можно предполагать, что исследователь, по меньшей мере, располагает рабочей гипотезой относительно состояния рынка или рыночной позиции фокальной компании. В то же время наиболее важный вывод, который должен был бы подчеркнуть проактивную природу маркетинговой разведки, могущей быть понятой как конкурентная, сделан вскользь: «Маркетинговая разведка исследует то, что *может произойти* (курсив наш. — В. Ч.) во внешней среде» [Голубков, 1998, с. 90].

Помимо внешних условий гиперконкуренции важной причиной появления конкурентной разведки является наличие изменений внутри самих хозяйствующих субъектов, что во многом связано с физическим и моральным старением менеджмента (компании в целом) и требует реализации концепции обучающейся организации [Senge, 1992, p. 21]. Действительно, если встать на позиции «биологического» (*bio-logical*) подхода к бизнесу [Ambler, Styles, 2000, p. 4–6], то формально нет никакой разницы в том, произойдет критическое изменение во внутренней или внешней части глобальной маркетинговой среды. Главное состоит в том, что нарушается маркетинговое экологическое равновесие [Черенков, 2002], требующее восстановления, что соответствует концепции реактивной маркетинговой стратегии. Однако в быстро изменяющейся глобальной маркетинговой среде неизбежный временной лаг будет постоянно оборачиваться для компании потерями ее конкурентных преимуществ и в конечном итоге приведет к утрате конкурентной позиции. Следовательно, разработка и внедрение именно *проактивной* стратегии составляет важную задачу конкурентной разведки, поскольку эта разведка стремится раскрыть «то, что *может произойти* во внешней среде» [Голубков, 1998, с. 90] и тем самым обеспечивает менеджмент необходимыми разведанными для упреждающих превентивных действий.

Одним из маркетинговых инструментов, близких «к понятию маркетинговой разведки», выступает бенчмаркинг, который предлагается рассматривать как «деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основывающейся на лучшем опыте партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях» [Багиев, Тарасевич, Анн, 1999, с. 86]. Технологии бенчмаркинга, определяемого как «непрерывный процесс сравнения, проектирования и внедрения всего наилучшего среди организаций, бизнес-процессов, технологий производства, товаров и услуг и оборудования» [Harrington, Harrington, 1995, p. 15], действительно входят в инструментарий конкурентной разведки. Однако, как и для SWOT-анализа, формально принятая концепция бенчмаркинга, понимаемая как «взять все лучшее у всех и внедрить у себя», довольно резко критикуется в АКР. Так, после анализа места бенчмаркинга в конкурентной разведке был сделан довольно категоричный вывод о том, что вера в бенчмаркинг чрезмерна и после обнаружения лучших примеров для копирования компании вряд ли смогут их адекватно внедрить в связи с различиями в «конкурентных преимуществах, корпоративной культуре, организационной структуре» [Gilad, 2004, p. 179] и степени вовлеченности топ-менеджмента в предполагаемые организационные изменения.

Важно определить место и назначение механизма конкурентной разведки в контуре маркетинг-менеджмента, для чего следует рассмотреть блок «информационная система международного маркетинг-менеджмента»

[Международный маркетинг-менеджмент..., 2007, с. 87, рис. 3]. Для этого достаточно обратиться к широко известной модели маркетинговой информационной системы, в которой имеются четыре взаимосвязанные подсистемы: «внутрифирменная информация», «маркетинговые исследования», «маркетинговая разведка» и «поддержка маркетинговых решений» [Kotler, 1991, р. 99]. Заметим, что наименования этих подсистем мы даем в наших терминах-эквивалентах, контрастирующих с терминами переводного издания [Котлер, 1990, с. 169, рис. 4.1]. В последнем маркетинговая разведка, например, именуется как «маркетинговое наблюдение», что, на наш взгляд, вновь нарушает требование адекватности термина феномену.

В действительности в крупных компаниях конкурентная разведка должна быть обособлена, а ее менеджмент должен иметь прямой выход на топ-менеджмент компании. Вместе с тем многие компании, особенно из среднего и малого бизнеса, отдают функцию конкурентной разведки на аутсорсинг [Eaton], что, при всем уважении к кодексам этики, может составлять угрозу коммерческим секретам. Как известно, в военной практике разведка существует на всех уровнях: от подразделений на передовой — до стратегической разведки генерального штаба (в России — ГРУ). Вряд ли в этой сфере разведки возможен явный аутсорсинг. Использование «засвеченных» агентов чужих разведок в «играх», конечно, не принимается в расчет. Приведем по этому поводу еще одно безапелляционное суждение: «Лично я рассматриваю высших руководителей, отказывающихся от своей собственной роли в формулировании стратегии в пользу крупных консалтинговых фирм... мало надежными и низко продуктивными» [Джилад, 2010, с. 173–174]. Он считает, что разведанные должны поступать напрямую в топ-менеджмент компании: «...Мой опыт показывает, что талантливые и смелые аналитики (конкурентной разведки. — В. Ч.), обладающие достаточными знаниями и интуицией, все же доходят до влиятельных лиц» [Джилад, 2010, с. 176]. Это случается в практике любой компании с хорошо налаженной системой раннего предупреждения, имеющей профессионалов конкурентной разведки. Результативность конкурентной разведки обеспечивается четким взаимодействием всех уровней менеджмента, где значительная часть менеджеров формально не имеет отношения к отделу конкурентной разведки. Про менеджеров японских компаний часто говорят, что, выезжая в фирмы, на выставки или конференции, они становятся разведчиками, тогда как в собственной фирме не чужды задачам контрразведки.

Еще один простой, но действенный инструмент конкурентной разведки — «сигналы тревоги», оформляемые в виде оповещений для менеджмента [Джилад, 2010, с. 184–186], — могут быть порождены разведанными, поступающими с любого уровня. Так, профессионалам конкурентной разведки часто в условиях высокой турбулентности глобальной маркетинговой

среды приходится иметь дело с, казалось бы, незначительными данными, отражающими текущее развитие событий (*happening data*). Для сбора информации служит нижний уровень механизма конкурентной разведки, в роли которого нередко выступает торговый персонал, составляющий «глаза и уши» компании, в задачу которого входит отслеживание новых разработок конкурентов, а также иных значимых изменений глобальной маркетинговой среды. Компании также принимают меры для внесения в дистрибьюторские, агентские и иные соглашения со своими посредниками таких статей или параграфов, которые призваны побудить их действовать в интересах конкурентной разведки фокальной компании-принципала. В этой части практически нет отличий от процедур маркетингового исследования. Различия проявляются при обработке и представлении информации на более высокие уровни компании, где принимаются стратегические решения, когда маркетинговая информация после обработки аналитиками конкурентной разведки уже превращается в сжатые и структурированные разведданные.

Наиболее критическим моментом, часто определяющим успех или неудачу конкурентной разведки, выступает процесс передачи подготовленных разведданных на уровень принятия стратегических решений. Формат этих разведданных, как показал многолетний опыт профессионалов конкурентной разведки, должен быть таков, чтобы лицо, принимающее решения на данном уровне (например, президент компании, генеральный директор), получало не чье-то чужое решение (могущее чисто психологически вызвать отторжение), но вполне пригодное для принятия собственного решения. Можно, как на публичных семинарах (*Public Seminars*) в АКР (www.academyci.com), провести в связи с этим военно-политическую аналогию, в данном случае — с практикой движения потоков разведданных Сталину. Даже после войны «...советская разведка направила на имя Сталина множество обобщенных аналитических материалов, подлинных иностранных документов, добытых агентурным путем, сведений, полученных резидентурами, наиболее интересных сообщений агентов» [Дамаскин, 2012, с. 160].

Необходимо подчеркнуть, что, исходя из опыта АКР, успешные профессионалы конкурентной разведки не застревают на исключительном применении дорогостоящих информационных технологий и систем (ИТ/С), хотя Я. Херинг, один из руководителей, основателей и активных лекторов АКР (полковник ЦРУ в отставке), и отдает им должное [Herring, 2003]. Будущие задачи конкурентной разведки, где он большую роль отводит ее концепциям, чем собственно ИТ/С, видятся ему в целом «такими же, как и сегодня», а именно: «Поддержка процессов принятия решения и стратегического планирования, заключающихся в разработке и внедрении конкурентных стратегий» [Herring, 2003, р. 6]. Однако представителей АКР ни в коей мере нельзя считать ретроградами. Применительно к сбору, первичной

обработке, хранению и сортировке данных они приветствуют использование ИТ/С и считают, что ИТ/С позволят перейти от периодических акций мониторинга конкурентной разведки к проведению последнего на основе 7/24. Все чаще интернет-средства рассматриваются практиками конкурентной разведки как весьма гибкий и полезный инструмент конкурентной разведки (см., напр.: [Miller et al., 2000; Boncella, 2003]). В рекламе российских поставщиков услуг конкурентной разведки также делается акцент на применении уникального программного обеспечения.

Обнаружить в литературе примеры концептуализации, а также формулирования теоретических основ конкурентной разведки оказалось довольно проблематично. Дело в том, что наиболее успешные практики конкурентной разведки (например, представители АКР) довольно скептически относятся к теоретизированию в сфере конкурентной разведки. В то же время в своей педагогической (тренинговой) практике они достаточно широко используют вербальные и логико-графические модели. Структура публичных семинаров АКР позволяет сделать по этому поводу однозначное заключение. Важнейшей концепцией конкурентной разведки, отражающей ее проактивную природу, остается концепция раннего предупреждения, основанная на обнаружении и интерпретировании «слабых сигналов тревоги» [Gilad, 2008] в глобальной маркетинговой среде (ГМС). Кажущаяся простота этой концепции, состоящей в выявлении «сигналов тревоги» во внешней части ГМС, определении движущих сил (драйверов) и последующем сценарном анализе, таит в себе, во-первых, исключительную сложность подбора действительно квалифицированных профессионалов конкурентной разведки, которые могут обнаружить эти сигналы. Причем сделать это не *a posteriori* (что, например, многократно имело место в случаях анализа прошедших экономических кризисов или крахов гигантских компаний типа Evron), но *a priori*, в перспективе развития новых критических событий на рынке.

Во-вторых, это «раннее предупреждение» надо так донести до принимающих решение лиц, чтобы они *поверили* в интерпретацию разведанных конкурентной разведки и приняли адекватные решения как *собственные*. Здесь критическую роль играет могущее свести к нулю все усилия профессионалов конкурентной разведки субъективное мнение первых лиц компаний. Б. Джилад, как бы продолжая офтальмологическую аналогию Т. Левита, представившего «маркетинговую близорукость» [Levitt, 1991], назвал это явление «слепыми пятнами» (*blind spots*) [Gilad, 1996], не позволяющими принимающим решения лицам увидеть то, что уже стало очевидным не только для профессионалов конкурентной разведки. Так, «слепые пятна» руководителей компаний Kodak и Polaroid [Джилад, 2010] привели к тому, что эти компании продолжали опираться на устаревшие стратегии технологического развития: составлявшие основу их маркетинговых стратегий инкре-

ментальные технологические инновации, подкрепленные маркетинговыми новациями, оказались неподходящими для реалий наступающей «цифровой эры». Точно так же Procter&Gamble, пребывая в ложной уверенности в отношении вечной монополии подгузников *Pampers*, просто пропустила появление довольно радикальной инновации у *Huggies* [Джилад, 2010, гл. 2]. Имеются и другие, не менее интересные примеры «слепых пятен» [Gilad, 1996]: *Mercedes Benz*, *Sears*, *Hoffman-La-Roche* и др.

Успешная деятельность профессионалов конкурентной разведки первого поколения (как правило, рекрутированных из военно-политической разведки) опирается не столько на инструменты конкурентной разведки, сколько на аналитические способности и интуицию разведчиков. Эти инструменты известны любому студенту, прослушавшему курс стратегического маркетинг-менеджмента, — *PEST*-анализ, *SWOT*-анализ, модель «пяти сил Портера» и «четырёх углов», сценарный анализ, матрицы стратегического анализа и т. п. Скорее всего, их успех, по крайней мере, тех, кто пришел в конкурентную разведку из спецслужб (например, в АКР — полковник Я. Херинг из ЦРУ), был подготовлен годами выработки аналитического мышления, позволяющего выбирать слабые маркетинговые сигналы из информационного шума. Не следует также забывать о значительном отсеке кандидатов в аналитики разведки еще во время учебы в закрытых заведениях, несмотря на то что они уже прошли строгий гласный и негласный предварительный отбор. Поэтому, повторим, феномен интуитивного выявления слабых сигналов тревоги в маркетинговых шумах можно было бы отнести к своеобразной «маркетинговой экзистенции».

Завершая данный раздел, приведем вербальную модель дальнейшего развития конкурентной разведки [Herring, 2003] с нашими комментариями и дополнениями, касающимися включения конкурентной разведки в систему корпоративного риск-менеджмента [Evans, 2010; Odendaal, 2003], а также все возрастающей роли конкурентной разведки для антиципирования инноваций [Raar, Katz, 2004; Черенков, Марьяненко, 2012]:

- ♦ рост спроса на услуги конкурентной разведки как результат сокращения жизненного цикла инноваций в отраслях с высокой концентрацией знания и повышения уровня неопределенности в глобальной маркетинговой среде;
- ♦ рост объема добываемой и обрабатываемой информации в силу дальнейшей глобализации мировой экономики и формирования бизнес-сетей, географически покрывающих существенно большее число национальных и региональных рынков;
- ♦ вовлечение в конкурентную разведку множества ИТ-специалистов, что обеспечивает соединение ИТ-компетентности с компетентностями профессионалов конкурентной разведки;

- ♦ усиление корпоративной контрразведки для защиты интеллектуальной собственности и борьбы с проявлениями терроризма;
- ♦ рост спроса на ИТ для конкурентной разведки и на образовательные услуги в подготовке и переподготовке кадров для конкурентной разведки;
- ♦ включение механизма проактивной конкурентной разведки в качестве «сенсора» корпоративных систем риск-менеджмента, предназначенной не только избегать рисков, но и использовать возникающие шансы;
- ♦ антиципирование средствами конкурентной разведки инноваций, могущих стать драйверами корпоративного развития и источниками перманентного воспроизводства глобального корпоративного конкурентного преимущества в условиях турбулентности глобальной маркетинговой среды.

Таким образом, несмотря на крайний практицизм, декларируемый западными ведущими специалистами в области конкурентной разведки, довольно скептически относящимися к системе бизнес-образования в целом, нам удалось не только установить предметную область конкурентной разведки, но и выявить ее определенную концептуализацию, что позволяет говорить о хорошем балансе между наукой и искусством в этой области (*sic!*) стратегического маркетинга. Концептуализация конкурентной разведки, представленная здесь ранним предупреждением, «слепыми пятнами», слабыми сигналами тревоги, а также избирательным энвайронментальным сканированием и мониторингом, наряду с антиципированием инноваций, составляет хороший базис как для дальнейшего развития этой дисциплины, так и для организации подготовки и переподготовки кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то что в настоящей статье в основном рассматривается зарубежный опыт развития конкурентной разведки, в России можно найти схожие тренды. Выявленная неопределенность в обособлении понимания бизнес-разведки, рыночной разведки, маркетинговой разведки и конкурентной разведки соответствует неоднозначности понимания природы и техники разведки в бизнесе в целом. Для описания современного состояния конкурентной разведки в России в соответствии с принципом маркетингового анализа *lead-lag* [Hollensen, 2007, p. 160] хорошо подходит высказывание Л. Каанера, прозвучавшее в 1990-е гг. применительно к США: «В большинстве компаний... конкурентная разведка оказывается относительно новым и недостаточно разработанным инструментом» [Kahaner, 1996, p. 16].

Даже поверхностный анализ состояния конкурентной разведки в России показывает, что при переводе работы «Основы маркетинга» [Котлер,

1990], наверно, не зря отказались от термина «маркетинговая разведка». Поскольку любой феномен социально-экономической жизни оставляет след в виде публикаций, оценим по ним современное отношение к методам разведки в России. Некоторые отечественные работы (см., напр.: [Доронин, 2006]) производят впечатление компиляции ранее закрытых (минимум грифом «ДСП») материалов, а также баек и анекдотов, имевших место среди лиц, причастных к спецслужбам. Тому свидетельство оглавление [Доронин, 2006]: «Планирование контрразведывательной деятельности», «Этапы вербовочной разработки и их содержание», «Сопровождение объекта наблюдения пешим порядком», «Исследование анонимных текстов на предмет выявления их автора» и т. д.

Если ранее мы приводили критические замечания западных авторов относительно этики/легальности конкурентной разведки, где иронически упоминался Джеймс Бонд, то только что цитированное издание заставляет вспомнить пресловутого майора Пронина. Впрочем, это закономерно и обусловлено происхождением первого поколения специалистов конкурентной разведки, «пришедших с холода» [Le Carre, 1963]. Тем не менее эта книга [Доронин, 2006] вышла уже третьим (!) изданием, что служит подтверждением нездорового стереотипа понимания конкурентной разведки в России. Можно также обнаружить довольно странное определение цели конкурентной разведки [Борисов, 2010], достойное логики записок гоголевского персонажа: «Понимание направления линии тренда развития конкурента...», которое оставляем без комментариев. Подобные факты, число которых легко приумножить, отражают неустоявшееся отношение и недостаточное понимание конкурентной разведки.

Что касается практики бизнеса, то в настоящее время, судя по интернет-источникам, наиболее активно услуги маркетинговой/конкурентной разведки предлагают ООО «Информбюро», агентство «РСБ», *CI Consulting* и компания «Эсмерк». РОПКР довольно регулярно проводит конференции, выпускает бумажные и электронные публикации (<http://www.rscip.ru/>). Курсы типа «Бизнес-разведка» и «Конкурентная разведка» вошли во многие университетские программы (в том числе и магистерского уровня). Весьма интенсивно работают сайты и блоги, посвященные пропаганде идеологии и практического опыта профессионалов конкурентной разведки: например, Е. Ющюка (<http://ci-razvedka.ru/>) и Г. Лемке [Лемке]. Поэтому вряд ли можно говорить о том, что развитие конкурентной разведки в России безнадежно отстало, как это преподносится во многих зарубежных публикациях. Достаточно вспомнить, что в соревновании с разведками других стран (например, накануне Курской битвы летом 1943 г.) наша разведка демонстрировала исключительные успехи. Школа ее сохранилась, а после поражения СССР в холодной войне, когда резко сократился кадровый состав разведслужб,

многие офицеры-аналитики ГРУ и КГБ привнесли свой профессиональный опыт (как и в случае США) в маркетинговый консалтинг.

Тем не менее следует признать, что серьезных академических работ по конкурентной разведке в России в настоящее время нет; предметная область конкурентной разведки не имеет общепринятого выделения; практические методы чаще всего копируются у спецслужб; большинство представителей академических кругов вообще считает конкурентную разведку просто формой маркетингового исследования (если вообще не промышленного шпионажа). Все это позволило подвести следующий итог в интервью с профессором И. Липсицем из НИУ ВШЭ: «Отсутствие конкурентной разведки в России надо рассматривать просто как некий симптом, характеризующий состояние среды и квалификацию российских менеджеров» [Затейчук, 2007]. На наш взгляд, становление полноформатной конкурентной разведки в России закономерно и является делом времени, поскольку за рубежом она возникла на уровне такой зрелости рыночных отношений и гражданского общества, которого в России пока нет.

Вместе с тем во всех развитых странах мира конкурентная разведка прочно вошла в практику бизнеса. Она позволяет снизить риски и увеличить шансы бизнеса (особенно международного) за счет своей проактивной природы, обеспечиваемой системой раннего предупреждения, обнаруживающей «слабые сигналы» будущих критических изменений во внешней части глобальной маркетинговой среды. Весьма существенным считается обнаружение таких сигналов, которые позволяют антиципировать инновации. Особое внимание профессионалы конкурентной разведки уделяют соответствию их практики принципам этики бизнеса, хотя именно в этой части их действия часто подвергаются критике. Инструментарий конкурентной разведки довольно прост и известен из университетских курсов стратегического маркетинг-менеджмента. Однако эффективное и эффектное его применение требует наличия аналитических компетентностей, свойственных аналитикам разведки, многие из которых после ухода в запас составили первое поколение профессионалов конкурентной разведки.

Действительно, уровень развития конкурентной разведки в России пока существенно ниже, чем в наиболее развитых странах, однако ее начальный кадровый состав и этапы развития во многом соответствуют их опыту. При этом в России внимание к конкурентной разведке возрастает, свидетельством чему может служить деятельность РОПКР — отечественного аналога американского общества ПСКР, а также сайтов и блогов профессионалов конкурентной разведки. Заметно возникновение рынка аутсорсинга услуг конкурентной разведки, включая не только заказные аналитические отчеты и предлагаемые решения, но и тренинг кадров для предприятий-

заказчиков. Наконец, исторически понятное завершение этапа рекрутирования специалистов конкурентной разведки из спецслужб и появление курсов конкурентной разведки в программах университетов и школ бизнеса (МВА, EMBA) свидетельствуют о быстрорастущем новом и перспективном первичном рынке образовательных услуг.

Литература

- Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов / Под общ. ред. Г. Л. Багиева. М.: Экономика, 1999.
- Борисов Н. И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы // Маркетинговое агентство Life-Marketing. 2010. URL: <http://www.life-marketing.ru/life-marketing/competitiveintelligence-article> (дата обращения: 11.03.2012).
- Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 1998.
- Дамаскин И. Вожди и разведка: От Ленина до Путина. М.: Вече, 2012.
- Джилад Б. Конкурентная разведка: Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией / Пер. с англ. Н. Черенковой, В. Черенкова; науч. ред. В. Черенков. СПб.: Питер, 2010.
- Доронин А. И. Бизнес-разведка. М.: Ось-89, 2006.
- Дорошев В. И. Введение в теорию маркетинга. М.: ИНФРА-М, 2000.
- Затейчук М. Конкурентная разведка: Шпионы среди нас // BusinessWeek Россия. 2007. № 24. 25 июня. URL: <http://www.hse.ru/news/1144200.html> (дата обращения: 14.04.2012).
- Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ.; общ. ред. и вступ. статья Е. М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1990.
- Лемке Г. Особенности создания долгосрочной программы коммерческой разведки. URL: <http://ci-razvedka.ru/Dolgosrochnaya-programma-CI.html> (дата обращения: 11.03.2012).
- Марьяненко В. П. О необходимости адекватного методологического обеспечения «программы 4И» // Известия С.-Петербург. ун-та экономики и финансов. 2009. № 3. С. 24–33.
- Международный маркетинг-менеджмент: Курс лекций с пакетом учебно-методической поддержки / Под общ. ред. проф. В. И. Черенкова. Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 2007.
- Сарен М. Маркетинговая теория // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. СПб.: Питер, 2002.
- Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1980.
- Черенков В. И. Маркетинговая экология // Инновации. 2002. № 9–10 (56–57).
- Черенков В. И. Глобальная маркетинговая среда: Опыт концептуальной интеграции: Монография. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2003.
- Черенков В. И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 2. С. 3–31.

- Черенков В. И. Конкурентная разведка как проактивный маркетинговый механизм стратегического управления: Научные доклады. № 2007–20. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2007.
- Черенков В. И. К истории и развитию техники SWOT-анализа // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2009. № 6.
- Черенков В. И. Предисловие редактора // Джилад Б. Конкурентная разведка: Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией / Пер. с англ. Н. Черенковой, В. Черенкова; науч. ред. В. Черенков. СПб.: Питер, 2010.
- Черенков В. И., Марьяненко В. П. Антиципирование инновации как условие перманентного воспроизводства корпоративного конкурентного преимущества // Стратегическое планирование и развитие предприятий / Материалы Тринадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 апреля 2012 г. М.: ЦЭМИ РАН, 2012.
- Черенкова Н. И., Черенков В. И. Лингвистически-коммуникативная проблема глобализации бизнеса // Известия С.-Петербург. ун-та экономики и финансов. 2006. № 4.
- Ambler T., Styles Ch. The Silk Road to International Marketing: Profit and Passion in Global Business. Financial Times/Prentice Hall, London, etc., 2000.
- Aveni, d' R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. N. Y.: The Free Press, 1994.
- Boncella R. J. Competitive Intelligence and the Web // Communications of the Association for Information Systems. 2003. Vol. 12.
- Cornish S. L. Product Innovation and the Spatial Dynamics of Market Intelligence: Does Proximity to Markets Matter? // Economic Geography. 1997. Vol. 73. April. N 2. P. 143–165.
- Crane A. In the Company of Spies: When Competitive Intelligence Gathering Becomes industrial espionage // Business Horizons. 2005. Vol. 48. N 3. P. 233–240.
- Curtis J. Behind Enemy Lines // Marketing. 2001. May, 24. P. 28–29.
- David F. R. Concepts of Strategic Management. Macmillan Publishing Company, 1993.
- Eaton E. Competitive Intelligence: Should It Be Permanently Outsourced Now? <http://www.eleanoreaton.com/newsletters/competitiveintelligence.pdf> (дата обращения: 12.07.2010).
- Evans M. H. Competitive Intelligence // Excellence in Financial Management: Course 12 // Financial Management Training Center. URL: www.exinfm.com/training (дата обращения: 12.07.2010).
- Fuld L. M. The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through and Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors, and Smoke Screens. N. Y.: Random House, 2006.
- Fuld L. M. What is Competitive Intelligence? // Fuld & Company: The Global Leader in Competitive Intelligence. URL: <http://www.fuld.com/company/what-is-competitive-intelligence> (дата обращения: 12.07.2010).
- Gilad B. Business Blindspots: Replacing Myths, Beliefs, and Assumptions with Market Realities. Calne, England: Infoortics Ltd., 1996.
- Gilad B. Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies. N. Y., etc.: AMACOM, 2004.

- Gilad B.* War Games for Profit // TIM Global. 2008. May.
- Gilad B.* Business War Games: How Large, Small, and New Companies Can Vastly Improve Their Strategies and Outmaneuver the Competition. Franklin Lakes, NJ: Career Press: 2009.
- Hannula M., Pirttimäki V.* A Cube of Business Information. 2010. URL: www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritimi/julkaisut/Boston.pdf (дата обращения: 12.07.2010).
- Harrington H. J., Harrington J. S.* High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success. N. Y., etc.: McGraw-Hill, 1995.
- Harrison M., Cupman J.* Using Market Intelligence & Competitive Intelligence To Add Value To Your Business // B2B International: Market Research with Intelligence. URL: <http://www.b2binternational.com/publications/white-papers/competitor-intelligence/> (дата обращения: 10.08.2010).
- Heijzen K., van der.* Scenarios: The Art of Strategic Conversation. John Wiley & Sons, Ltd., 2005.
- Herring J.* The Future of Competitive Intelligence: Driven by Knowledge-Based Competition // Competitive Intelligence Magazine. 2003. Vol. 6. March-April. N 2. P. 5–7. URL: <http://www.academyci.com/ResourceCenter/JH030301.pdf> (дата обращения: 10.04.2012).
- Hollensen S.* Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. Harlow, etc.: FT-Prentice Hall, 2007.
- Horowitz R.* Competitive Intelligence, Law, and Ethics: The Economic Espionage Act Revisited Again (and Hopefully for the Last Time) // Competitive Intelligence Magazine. 2011. Vol. 14. July/September. N 3. URL: www.scip.org (дата обращения: 10.05.2011).
- Jenster P., Soilen K.* Market Intelligence: Building Strategic Insight. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2009.
- Kahaner L.* Competitive Intelligence: From Black Ops to Board Rooms — How Business Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace. N. Y.: Simon & Schuster, 1996.
- Kotler Ph.* Principles of Marketing. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International Editions, 1986.
- Kotler Ph.* Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- Kotler Ph., Keller K. L.* Marketing Management. Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall, 2006.
- Le Carre J.* The Spy Who Came in from the Cold. London: Victor Gollancz Ltd., 1963.
- Levitt T.* Marketing Myopia // Strategic Marketing Management. Readings Selected by R. J. Dolan. Boston, MA: Harvard Business School Publications, 1991.
- Miller J. et al.* Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age. Medford, NJ: Cyber Age Books, 2000.
- Odendaal B.* Competitive Intelligence — Key to Corporate Risk Management // The Journal for Security, Operations & Risk Management. 2003. July. URL: <http://www.securitysa.com/regular.aspx?pkregularid=1451> (дата обращения: 22.04.2012).
- Paap J., Katz R.* Anticipating Disruptive Innovation // Research Technology Management. 2004. September–October. URL: <http://www.jayupaap.com/articles.html> (дата обращения: 22.09.2010).

- Prescott J., Miller S. Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches. Society of Competitive Intelligence Professionals. John Wiley & Sons, 2001.
- Shing M. N. K., Spence L. J. Investigating the Limits of Competitive Intelligence Gathering: Is Mystery Shopping Ethical? // Business Ethics: A European Review. 2002. Vol. 11. N 4. P. 343–353.
- SCIP Code of Ethics for CI Professionals // SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals). URL: <http://www.scip.org/ci/ethics.asp> (дата обращения: 20.09.2010).
- Senge P. M. The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. London: Century Business, 1992.
- Society of Competitive Intelligence Professionals. About SCIP. 2007. URL: http://www.scip.org/2_overview.php (дата обращения: 20.09.2010).
- The Art of War by Sun Tzu. URL: <http://theartofwarsuntzu.com/2012/01/the-art-of-war-chapter-13-espionage/> (дата обращения: 20.03.2012).
- Toyne B., Walters P. G. P. Global Marketing Management: A Strategic Perspective. Boston, etc.: Allyn and Bacon, 1993.
- Trevino L. K., Weaver G. R. Ethical Issues in Competitive Intelligence Practice: Consensus, Conflicts, and Challenges // Competitive Intelligence Review. 1997. Vol. 8. Spring. N 1. P. 61–72.
- Tyson, Kirk W. M. The Complete Guide to Competitive Intelligence. Chicago: Leading Edge Pub., 2002.
- Venzke B. Economic/Industrial Espionage. 1996. URL: <http://www.stealth-iss.com/documents/pdf/Economic.pdf> (дата обращения: 11.03.2012).
- Walker T. D. The Literature of Competitive Intelligence // Library Trends. 1994. Vol. 43. Fall. N 2. P. 271–284.
- Walle A. H. From Marketing Research to Competitive Intelligence: Useful Generalization or Loss of Focus? // Management Decision. 1999. Vol. 37. N 5/6. P. 519–525.
- Wilson R., Gilligan C. Strategic Marketing Management. BUTTERWORTH HEINEMANN, 2004.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Bagiev G. L., Tarasevich V. M., Ann Kh. Marketing: Uchebnik dlya vuzov / Pod obshh. red. G. L. Bagieva. M.: Ekonomika, 1999.
- Borisov N. I. Konkurentnaya razvedka kak instrument konkurentnoj bor'by // Marketingovoe agenstvo Life-Marketing. 2010. URL: <http://www.life-marketing.ru/life-marketing/competitiveintelligence-article> (дата обращения: 11.03.2012).
- Golubkov E. P. Marketingovye issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika. M.: Finpress, 1998.
- Damaskin I. Vozhdi i razvedka: Ot Lenina do Putina. M.: Veche, 2012.
- Dzhilad B. Konkurentnaya razvedka: Kak raspoznavat' vneshnie riski i upravlyat' situatsiej / Per. s ang l. N. Cherenkovej, V. Cherenkova; nauch. red. V. Cherenkov. SPb.: Piter, 2010.
- Doronin A. I. Biznes-razvedka. M.: Os' -89, 2006.

- Doroshov V. I.* Vvedenie v teoriyu marketinga. M.: INFRA-M, 2000.
- Zatejchuk M.* Konkurentnaya razvedka: Shpiony sredi nas // BusinessWeek Rossiya. 2007. № 24. 25 iyunya. URL: <http://www.hse.ru/news/1144200.html> (data obrashheniya: 14.04.2012).
- Kotler F.* Osnovy marketinga / Per. s angl.; obshh. red. i vstup. stat'ya E. M. Pen'kovej. M.: Progress, 1990.
- Lemke G.* Osobennosti sozdaniya dolgosrochnoj programmy kommercheskoj razvedki. URL: <http://ci-razvedka.ru/Dolgosrochnaya-programma-CI.html> (data obrashheniya: 11.03.2012).
- Mar'yanenko V. P.* O neobkhodimosti adekvatnogo metodologicheskogo obespecheniya «programmy 4I» // Izvestiya S.-Peterb. un-ta ekonomiki i finansov. 2009. № 3. S. 24–33.
- Mezhdunarodnyj marketing-menedzhment: Kurs leksij s paketom uchebno-metodicheskoy podderzhki / Pod obshh. red. prof. V. I. Cherenkova.* Rostov-na-Donu: FENIKS, 2007.
- Saren M.* Marketingovaya teoriya // Marketing / Pod red. M. Bejkera. SPb.: Piter, 2002.
- Sovetskij entsiklopedicheskij slovar'.* M.: Sovetskaya entsiklopediya, 1980.
- Cherenkov V. I.* Marketingovaya ekologiya // Innovatsii. 2002. № 9–10 (56–57).
- Cherenkov V. I.* Global'naya marketingovaya sreda: Opyt kontseptual'noj integratsii: Monografiya. SPb.: Izd-vo S.-Peterb. un-ta, 2003.
- Cherenkov V. I.* Evolyutsiya marketingovoj teorii i transformatsiya dominiruyushhej paradigmy marketinga // Vestn. S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. 2004. Vyp. 2. S. 3–31.
- Cherenkov V. I.* Konkurentnaya razvedka kak proaktivnyj marketingovyj mekhanizm strategicheskogo upravleniya: Nauchnye doklady. № 2007–20. SPb.: Vysshaya shkola menedzhmenta SPbGU, 2007.
- Cherenkov V. I.* K istorii i razvitiyu tekhniki SWOT-analiza // Marketing i marketingovye issledovaniya. 2009. № 6.
- Cherenkov V. I.* Predislovie redaktora // Dzhilad B. Konkurentnaya razvedka: Kak raspoznivat' vneshnie riski i upravlyat' situatsiej / Per. s angl. N. Cherenkovej, V. Cherenkova; nauch. red. V. Cherenkov. SPb.: Piter, 2010.
- Cherenkov V. I., Mar'yanenko V. P.* Antitsipirovanie innovatsii kak uslovie permanentnogo vosпроизводства korporativnogo konkurentnogo preimushhestva // Strategicheskoe planirovanie i razvitie predpriyatij / Materialy Trinadtsatogo vserossijskogo simpoziuma. Moskva, 10–11 aprelya 2012 g. M.: TSEHMI RAN, 2012.
- Cherenkova N. I., Cherenkov V. I.* Lingvisticheski-kommunikativnaya problema globalizatsii biznesa // Izvestiya S.-Peterb. un-ta ekonomiki i finansov. 2006. № 4.

Статья поступила в редакцию 5 мая 2012 г.