

цены, приоритетность доступа и т.д.). Это также усиливает позиции объединенной компании.

Обобщая вышеизложенное, отмечу следующее: слияния имеют свои минусы и плюсы. К положительным чертам можно отнести вышеупомянутые выгоды плюс облегченный доступ на рынок капитала. К отрицательным чертам можно отнести снижение эффективности за счет роста бюрократизма и потери управляемости, за счет изменения соотношения факторов производства и возможной потери оптимального уровня производства. История слияний показывает, что в среднем эффективность производства от слияний не изменяется, однако общая эффективность деятельности снижается. Поэтому при обсуждении перспектив слияния как способа повысить

масштаб производства следует тщательно взвесить все факторы, включая те, которые напрямую к производству не относятся, но могут повлиять. Возможно, что медленный рост за счет собственных ресурсов окажется в перспективе гораздо выгоднее, чем быстрые слияния с конкурентами.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. – М.: ИНФРА-М, 1997.
2. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер с англ. – М.: «Делто Лтд.», 1994.

УДК 330.47:339.5:338.26

*Прилуцкая Н.А., Кристиневич Н.Д.*

## РОЛЬ РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

История зарождения разведки уходит своими корнями в те далекие времена, когда развивавшиеся социальные взаимоотношения между людьми объединяли их в группы, стратегические интересы которых вступали в конфликт с интересами других групп. Первые упоминания об оперативных мероприятиях тех времен появляются в первых письменных источниках. Это и произведение Гомера «Одиссея», где описаны события по взятию греками Трои – одно из первых дезинформационных мероприятий, являющееся классическим примером организации таких операций; это и материалы русских летописцев, описывавших случаи взятия «языка» из стана монголо-татарских завоевателей. Если в те времена такие операции носили тактический характер и были связаны преимущественно с военными действиями, то в средние века и Новое время с бурным развитием науки, искусств, ремесел и торговли между регионами и государствами, появились ростки стратегической разведки. Это проявилось в форме установления посольских связей между странами, учащения случаев браков между детьми царствующих. Причем такие мероприятия часто «легендировались», т. е. провозглашалась одна цель, например, укрепление военного союза или примирение враждующих народов, а на практике осуществлялся замысел по укоренению традиций, усилению влияния, созданию агентуры и т.д.

При Петре Первом в России создается специальная структура, занимающаяся контрразведкой (в основном) и разведкой «Слово и дело». После этого стремительное развитие получает аналитическая разведка. Собираемая в огромных количествах информация нуждается в систематизации: уже простым клеймением преступников не обойтись – назревает необходимость ведения картотек преступников и их сообщников. К началу прошлого века такой учет был несколько усовершенствован использованием перфорированных карточек, но потребности в обработке и накоплении информационных массивов постоянно росли. Эту проблему частично решило развитие компьютерных информационных технологий.

В наши дни разведки интересуются все больше узкоспециальной технологической информацией. Это отвечает запросам со стороны современного западного бизнеса, характерной чертой которого становится фронтирование других рынков, технологий, разработок, «мозгов». Наибольший интерес вызывают такие области, как компьютерные технологии, телекоммуникации, биотехнологии, новые материалы, энергетика. Бурное развитие этих отраслей и высокие затраты на проведение мно-

голетних НИОКР и внедрение инноваций при больших трудностях с прогнозированием породили ситуацию, когда дешевле содержать структуру по добыче такой информации, чем развивать собственную инновационную базу.

Ситуацию усугубляет то, что в некоторых странах, например, Японии, только в прошлом году промышленный шпионаж был причислен к уголовно наказуемому деянию.

В 1957 г. правительство Японии организовало научно-технологический информационный центр, который ежегодно анализирует 10 000 журналов, в т. ч. 7 000 зарубежных, 15000 технических отчетов и докладов и рассылает более 500000 резюме представителям бизнес-структур. Затраты на разведку составляют в среднем 1,5 % торгового оборота крупных концернов [1]. В середине 70-х годов в Японии был разработан «Проект информационного общества – национальная идея к 2000 году». Сейчас система наблюдения за рынками других стран приобретает в Японии все более глобальный характер [2].

Спецслужбы США также очень плотно работают с бизнес-структурами для реализации интересов своей страны. Кроме того, промышленное законодательство делает возможным получение информации о любом предприятии своей страны и большого количества предприятий мира. В открытом доступе имеются данные о финансовом положении, котировках акций, кредитной истории, налоговых платежах, кадровом потенциале и т. д. Собственные службы бизнес-разведки (далее – БР) имеются практически на всех крупных предприятиях и большинстве средних. В США действует Общество специалистов по конкурентной разведке. В университетах и колледжах ведется подготовка специалистов в этой области, действует огромное количество специальных агентств, оказывающих услуги по информационно-аналитической поддержке бизнеса, проведению бизнес-тренингов и семинаров.

Как область знаний бизнес-разведка формировалась параллельно в разных странах в 50-е годы [3] и может быть определена как активный процесс по поиску, сбору, проверке, обработке и анализу данных по различным аспектам деятельности предприятия с дальнейшим использованием полученной информации для решения конкретных задач его хозяйственной деятельности. «Активность» процесса означает противопоставление мероприятий БР простому мониторингу, соприкосновение области БР с такими науками, как менеджмент, психология, военная разведка.

*Кристиневич Наталья Дмитриевна. Студентка 4-го курса Брестского государственного технического университета. Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*

Кроме термина «бизнес-разведка», в литературе встречаются также и термины «экономическая разведка», «деловая разведка». Наличие большого количества терминов свидетельствует о некоторых пробелах в методологии, связанных, прежде всего, с началом формирования БР как отрасли знаний. Иногда БР понимается упрощенно как «конкурентная разведка», тем самым ограничивается круг рассматриваемых вопросов и возможность использования инструментов и методов, имеющих в арсенале БР. Речь идет прежде всего об инструментах и методах, позаимствованных БР из области военной разведки. Существует и другая крайность – отождествление БР с промышленным шпионажем, добывающим нужную информацию нелегальными и неэтичными способами.

Объектами изучения БР являются:

1. Тенденции (экономические, нормативно-правовые, политические, демографические, социальные, экологические и др.)
2. Действующие лица (юридические лица – конкуренты, поставщики, предприятия смежных отраслей, некоммерческие организации и общественные объединения, физические лица – работники своего предприятия и других организаций, представители органов власти и т. д.)
3. Технологии.
4. Возможности диверсификации.

Значение БР для хозяйствующих субъектов нашей страны связано прежде всего с высокой степенью неопределенности внешней среды предприятия, являющейся источником рисков – экономических, социально-политических, административно-правовых, техногенных и криминальных. Динамичность изменения факторов внешней среды требует их специального анализа для более эффективного принятия управленческих решений. Рост значения БР обусловлен также и тем, что сегодня уже трудно найти свободную рыночную нишу вновь созданному предприятию, необходим поиск идеи, определение своих возможностей и преодоление барьеров вступления в бизнес. Но при планировании и проведении мероприятий БР невозможно ограничиться только использованием зарубежного опыта, так как необходимо учитывать некоторые **особенности** обстановки в нашей стране, да и на всем постсоветском пространстве.

1. Отсутствует единое информационное пространство.

Думается, однако, что эта проблема носит временный характер, т.к. большие надежды возлагаются на реализацию принятой недавно Государственной программы по информатизации «Электронная Беларусь».

2. Несовершенство действующего законодательства значительно ограничивает возможности предприятия по сбору интересующей его информации, особенно если она носит личный характер. Например, принимая сотрудника на работу, инспектор по кадрам стремится получить максимум информации о нем, включая и сведения негативного характера (наличие дурных привычек, зависимостей, правонарушений, недобросовестность, неупорядоченность, причина увольнений с предыдущих мест работы, методы выстраивания взаимоотношений в коллективе и многие другие). Все личные данные о претенденте могут быть получены или от него лично, или с его письменного согласия. Ясно, что претендент на вакантное место не заинтересован в раскрытии такой информации. Поэтому, добывая такие сведения без непосредственного участия претендента, инспектор по кадрам балансирует на грани закона.

В нашей стране существует ограничение на получение сведений так называемого «служебного пользования». Эти сведения хотя и не относятся к категории тайн, (государственная тайна, коммерческая тайна, банковская тайна, профессиональная тайна, тайна личной жизни, сбор и передача которых является уголовно наказуемым деянием), но их использование возможно только в пределах служебной компетенции госорганов – правоохранительных, таможенных, статистических – без опубликования в открытой печати, передаче по радио, в электрон-

ных СМИ. К таким сведениям относятся каталоги автомобильных номеров, адресных данных, статистическая информация. С одной стороны наблюдается почти полная закрытость такой информации, с другой – отсутствуют нормативно-правовые акты, делающие некоторую информацию доступной для использования в бизнесе. Речь идет, прежде всего, о таких сведениях, которые бы позволили предприятию оградить себя от партнерства с ненадежными контрагентами, недобросовестными или криминальными структурами. Для этого должна быть абсолютно открытой для всех желающих не только информация рекламного характера, но и такие сведения о предприятиях, как имена учредителей, их участие в других предприятиях, кредитные истории, участие предприятия в судебных процессах и в каком качестве, данные о добросовестной/недобросовестной уплате налогов и других отчислений, деловой репутации и т. д. Теоретически получить их невозможно, но используя неформальное общение с некоторыми госслужащими, предприятия эту проблему решают.

3. Высокая степень криминализации экономики.

Возрастающий интерес к теме БР на территории постсоветского пространства и возможности ее применения предприятиями породил большое количество публикаций на эту тему. Наиболее значительные исследования в этой области проводят Доронин А. И., Гольдштейн Г. Я., Лифляндчик Б. И., Лиходедов Н. П.. В их работах – не только исследование зарубежного опыта, но и анализ деятельности служб разведки и безопасности российских фирм и на его основе некоторая формализация подходов к решению задач БР.

Исследований белорусских авторов на эту тему обнаружить не удалось. Невозможно также найти и консалтинговые фирмы, способные оказать всестороннюю информационную поддержку бизнесу. Хотя некоторые из них и работают в сфере эккаунтинга (сфера предпринимательства, связанная со сбором, анализом, обработкой, классификацией различных данных в сфере бизнеса, финансов, маркетинга в соответствии с целями заказа на информационный продукт), свою деятельность как БР они не позиционируют.

Сравнительно невысокий интерес к вопросам БР со стороны белорусских субъектов хозяйствования связан прежде всего с небольшим количеством крупных предприятий, где деятельность БР является необходимым условием принятия эффективных стратегических решений. Но если отсутствие у крупного предприятия достоверной и полной информации о внешней среде или потеря собственной конфиденциальной информации может его «ранить», то небольшое предприятие такое отсутствие или разглашение информации может «убить».

Характерным примером необходимости во всесторонней информационно-аналитической работе является деятельность по поиску иностранного партнера-инвестора и оценки кандидата по критерию надежности (в финансовом плане, экономическом, юридическом). Эту информацию можно получить в органах статистики и специальных информационных агентствах (о них ниже), БелТШП. Зачастую не продлеваются даже такие простые и недорогие вещи, как проверка регистрационных данных (название, адрес, счета, печати, дата регистрации, учредители) в торговом реестре страны регистрации. Кроме того, изучению подлежит личность руководителя предприятия-контрагента, т. к. от принимаемых им управленческих решений напрямую зависит эффективность работы организации. Он должен быть изучен по критериям зависимости (криминальной, алкогольной, сексуальной и др.), наличия корыстных мотивов, идущих вразрез с деятельностью предприятия-реципиента, степени компетентности, негативных личностных качеств.

В случае, если отечественное предприятие само выступает инвестором на территории своего государства, информационно-аналитическое сопровождение его деятельности приобре-

тает более многоаспектный характер ввиду специфики отечественных методов ведения бизнеса.

Потенциальный партнер должен быть тщательно изучен, причем вторичной информацией здесь уже не обойтись. Нужны сведения о финансово-хозяйственной деятельности в динамике, самая свежая налоговая информация, информация об арбитражных и уголовных процессах, информация о производственной базе, планах, методах управления топ-менеджеров предприятия, уровне корпоративной культуры. Нужно знать регион, в котором действует предприятие, включая личности первых лиц руководства, их отношение к инвестициям, мировоззренческие установки, ценностные ориентации.

Интенсивность разведывательных мероприятий коррелирует с жизненным циклом организаций-партнеров с одной стороны и жизненным циклом собственной продукции с другой. Если исходить из того, что наиболее инвестиционно привлекательными являются предприятия в процессе роста (на стадиях «рождения», «детства», «юности» и «ранней зрелости»), то имея сведения о темпах увеличения/снижения показателей финансово-хозяйственной деятельности фирмы и планах диверсификации, можно сделать вывод о стадии ее жизненного цикла и целесообразности инвестирования в ее деятельность средств. В то же время предприятию нужно стремиться, чтобы большинство нужных результатов БР предоставила до того, как производимая предприятием продукция достигнет критической точки в фазе зрелости на кривой ее жизненного цикла. Этим будет обеспечена возможность диверсификации.

Эффективность деятельности предприятия в сфере БР во многом определена тем, как на предприятии эта деятельность организована. Основными составляющими этого процесса являются:

1. Личная позиция руководителя.
2. Положение БР в организационной структуре предприятия.
3. Оптимальный подбор кадров в службу БР.
4. Оптимальный подбор исходных источников информации.

Рассмотрим их более подробно.

При циркуляции информации на предприятии и ее использовании могут возникать следующие трудности:

- существование огромных массивов информации, занятию с которыми не может и не должна отводиться большая часть рабочего времени руководителя;
- в случае, если полномочия по информационной работе делегированы руководителям структурных подразделений, результаты обработки данных не всегда объективны, носят «функциональный» характер, подача информации может зависеть от целей, которые преследует тот или иной работник;
- работа сотрудников, связанных с информационными потоками, должна быть скоординирована;
- трудности преодоления такого явления, как «информационный монополизм»;
- полная информационная зависимость руководителя от подчиненных.

Если руководитель осознает существование всех этих трудностей и есть желание их устранить – первый шаг к построению эффективной службы БР сделан.

Что касается положения службы БР в организационной структуре предприятия, то какой бы малой она ни была и как бы ни называлась, важно, чтобы она напрямую подчинялась руководителю. В штатном расписании подразделение БР может быть залегендировано под отдел по связям с общественностью, службу экономического анализа, маркетинговых исследований. Отдел может называться и службой безопасности. В организационной структуре может и не быть специального отдела или службы, выполняющей функции БР, а сотрудники, занимающиеся этой работой могут быть расформи-

рованы по разным отделам с обязательной координацией их деятельности. Функции БР и контрразведки могут выполняться и отдельной фирмой, специально созданной для этих целей и юридически никак не связанной с первой. Предприятие может и не организовывать службу БР, а периодически пользоваться услугами экспертов и консультационных фирм. Но, не зная специфики фирмы в такой степени, как ее работники, и учитывая несистематичность проводимой работы, можно предположить, что эффективность БР в этом случае будет меньшей. К тому же это чревато возможностью использования конфиденциальной информации.

Вопрос кадрового состава решается часто в пользу бывших сотрудников спецслужб и правоохранительных органов. Но, как считают некоторые исследователи проблем организации службы БР, нельзя сбрасывать со счетов молодежь, обладающую такими качествами, как гибкость, мобильность, знание современных информационных технологий, экономики и многого другого [4].

Подбор кадров в службу БР должен основываться и на личностных качествах, среди которых важное значение имеют [3]: способности к аналитической работе, устойчивость к критике и другим формам давления, отсутствие стремления к карьеризму.

В распоряжении специалиста по БР имеется широкий выбор источников информации. Их можно разделить на 5 групп.

1. Открытые источники – печатные издания, электронные базы данных, Интернет-ресурсы. К последним относятся бизнес-порталы, отраслевые ресурсы, региональные ресурсы, тематические справочники и, конечно же, корпоративные сайты.

2. Неопубликованные собственные источники. К ним относятся материалы и результаты собственных маркетинговых исследований, отчеты, аналитические записки, сведения от представительств и т. д.

3. Партнеры по неформальному общению. К ним относятся: собеседники из числа клиентов, поставщиков, банкиров, журналистов, конкурентов (особенно ценными являются представители конкурентов, задействованные в выставочных мероприятиях, семинарах и конференциях, поскольку специфика ситуации позволяет задавать почти любые вопросы и получать на них исчерпывающие ответы, что затруднительно в других ситуациях).

4. Фирмы, оказывающие услуги в области БР, в том числе и в режиме он-лайн. С помощью современных онлайн-овых информационных служб можно найти сведения практически о любой западной фирме. Крупнейшая коммерческая система распространения информации – Lexis-Nexis – содержит юридическую, патентную, политическую и другую информацию. Ее объем – более 1,5 млрд. документов. В случае, когда требуются более полные данные о конкретном предприятии в виде справки по интересующему вопросу, целесообразно обращаться в специальные агентства, например, всемирно известное Dun@Bradstreet, которое предоставляет информацию уже и по странам СНГ. Однако такие услуги стоят дорого, в пределах 100-500 долл. за справку по 1 предприятию. В Беларуси недавно начали действовать собственные контент-провайдеры, предоставляющие информацию, освещающую вопросы бизнеса в РБ. Их можно перечислить.

B2B.by – электронная версия самого известного белорусского каталога предприятий «Бизнес-Беларусь». В нем содержится краткая информация о предприятиях – названия, логотипы, юридические и электронные адреса, телефоны.

Kompass.by – сайт белорусского представительства Всемирной информационной системы КОМПАС, основанной в 50-х годах в Швейцарии, содержащей описание более полтора миллионов предприятий большинства стран мира. База содержит следующие данные о предприятиях: названия, телефоны, адреса, имена руководителей, численность работни-

ков, величина уставного капитала, годовой оборот, номенклатура выпускаемой продукции, оказываемых услуг. Белорусских предприятий представлено в системе мало, что связано с платностью и высокой стоимостью присутствия сведений в базе (порядка 700 долл. в год).

Rogneda.com представляет из себя базу данных товаров и услуг, содержит информацию всего лишь о 100 предприятиях примерно.

Grevtsov.by. Это ресурс информационного агентства Гревцова, содержащий уникальную финансовую документацию, например, данные финансового рынка РБ, с возможностью заказа, ежедневным мониторингом нормативно-правовых актов.

5. К этой группе источников относятся противозаконные (информация, полученная агентурным способом и при помощи специальных технических средств). Их использование квалифицируется как промышленный шпионаж.

При работе с разными группами источников для каждой конкретной задачи: определяют их оптимальный набор, стремятся найти подтверждение информации из одного источника в другом, допускают возможность ошибки в источниках или намеренной дезинформации.

УДК 65.016.7

**Потапов С.В.**

## ДАУНСАЙЗИНГ КАК МЕХАНИЗМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ, ЕГО СУЩНОСТЬ И ПРИМЕНЕНИЕ

На сегодняшний день, чтобы оставаться конкурентоспособными и рентабельными, подавляющему большинству субъектов хозяйствования приходится решать огромный спектр управленческих задач.

Менеджеры разных уровней управления сталкиваются с множеством нестандартных ситуаций, зачастую отмечая при этом их несоответствие и внезапность возникновения. Такие явления касаются не только предприятий каких-то определенных регионов, отраслей или видов деятельности. Изменчивость ситуаций, возникающих в процессе хозяйствования, стала присуща экономике во всем мире.

Глобализация финансовых и товарных потоков, доступ к новым технологиям (в том числе и информационным) до предела обострили конкуренцию между предприятиями по всему миру. Экономика сегодня трансформировалась в независимую систему, функционирующую в условиях неопределенности. Основными ее свойствами можно назвать изменчивость и динамичность. Многие ведущие экономисты в мире склонны называть такую экосистему постиндустриальной экономикой. Развитие технологий и новые факторы влияния привели к появлению приоритетных ценностей в процессе управления предприятием. Главной такой ценностью становится информация. Именно достоверная и своевременно полученная информация позволяет менеджерам осуществлять планирование в условиях неопределенности и принимать правильные решения, выбирая из множества возможных альтернатив.

Необходимость адаптации к изменению экономической ситуации и одновременное желание достичь, как можно больших успехов в финансово-хозяйственной деятельности вынуждают руководство предприятий прибегнуть, в той или иной степени, к процедуре реструктурирования. Согласно источнику [9] такую процедуру можно определить как совокупность мероприя-

тий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития. В ходе применения реструктуризации предприятия пытаются учесть в своей работе новые факторы успеха, которые во многом предопределяют успешность их бизнеса (рис. 1).

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР. Монография. Таганрог: изд-во ТРТУ, 2000. – 244 с.
2. Балабанов И.Т. Электронная коммерция. – СПб: Питер, 2001. – 336с.
3. Лифляндчик Б.И., Лиходедов Н.П. Бизнес-разведка: задачи и принципы // Мир безопасности.— 1998. – №46.
4. Доронин А.И. Разведывательное и контрразведывательное обеспечение финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Тула: Гриф и К, 2000. – 116 с.
5. Положение о коммерческой тайне // НЭГ. – 1996. – №16.
6. Ермолаева Н. Бойцы невидимого рынка // БОСС. – 2002. – №5.
7. Панина Е. Особенности конкурентной разведки в России // Финансовая Россия. – 2002. – №8.
8. Серов В.М. Инвестиционный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с.

тий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития. В ходе применения реструктуризации предприятия пытаются учесть в своей работе новые факторы успеха, которые во многом предопределяют успешность их бизнеса (рис. 1).

Одним из основных механизмов реструктуризации, применяемых менеджерами в процессе хозяйствования стал даунсайзинг. *Даунсайзинг можно определить как используемый в ходе реструктуризации набор мер, направленных на снижение затратной части бюджета организации.*

Сам термин “даунсайзинг” (downsizing) появился в конце 80-х годов в США. Динамично развиваясь и раскрывая новые грани, этот механизм преобразования с каждым днем все чаще применяется во всем мире в кругах как консультантов, так и менеджеров-практиков. Многие крупные компании на западе прошли через одну или несколько стадий сокращения размеров, и многие из них полагают, что им вновь придется прибегнуть к этой процедуре. Важность даунсайзинга определяется тем, что он является возможностью сократить издержки (себестоимость продукции), повысить конкурентоспособность и реанимировать (или укрепить) организацию. Тем не менее, он также может лишить организацию необходимых факторов производства (например, ценных человеческих ресурсов), что очень часто приводит к обратному эффекту (снижению рентабельности, появлению скрытых издержек, уменьшению производительности и т.д.).

Даунсайзинг – это процедура сжатия организации, которая может касаться как всех факторов производства, так и какого-либо отдельного фактора. Тем не менее сегодня, многие менеджеры считают даунсайзинг попыткой уменьшить затраты предприятия исключительно за счет сокращения

**Потапов Сергей Валентинович.** Ассистент каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.