

УДК 336.156.11

**Ющук Е. Л.**, канд. экон. наук, директор ООО «Маркетинг рисков и возможностей», доцент Высшей Экономической Школы при Институте Экономики УрО РАН, г. Екатеринбург, [evgeny.yushchuk@gmail.com](mailto:evgeny.yushchuk@gmail.com)



## ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ В КОМПАНИИ

*В настоящей статье автором предложено определение понятия «конкурентная разведка», раскрыта история возникновения данного вида деятельности в России, рассмотрена специфика контрразведывательной деятельности службы безопасности компании и проанализированы кадровые особенности организации службы конкурентной разведки в компании.*

**Ключевые слова:** конкурентная разведка, служба безопасности компании, информационное обеспечение принятия решения, сотрудники государственных силовых структур.

### Введение

Следует договориться о терминологии. Термин, точно отражающий суть задачи, обладает материальной силой и ведет за собой. Каково значение термина «разведка»? За редким исключением (например, «геологоразведка», с ее воспетой романтикой 30–70-х годов прошлого века) этот термин относится к компетенции правительственных спецслужб. Довольно произвольно переведенное на русский язык английское слово «intelligence», известное большинству русскоговорящих читателей только в одном значении — «разведка в контексте шпионажа», получило широкое распространение и полностью заменило другие значения, относящиеся к сбору информации. Тем более далеко оно от того, что называют «переводом по смыслу». В данном случае оперативно-розыскная и разведывательная деятельность, которая по закону и на уровне бытовой логики должна быть

прерогативой государства, по смыслу превалирует над маркетингом.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что, консультируя компании по вопросам конкурентной разведки, специалисты в этой области часто сталкиваются с подходом, распространенным среди руководителей бизнес-структур. В общем смысле его можно сформулировать так: «Конкурентная разведка — это разные «жучки». Этим занимаются спецслужбы, но не бизнес-структура». Подобное мнение не соответствует действительности, но оно легко объяснимо, если принять во внимание историю развития отечественной конкурентной разведки, которая берет свое начало в государственных спецслужбах СССР.

### История

Конкурентная разведка в России появилась относительно недавно. До 1991 г. практически не было ни рынка, ни конкурентной среды, ни специалистов, работающих в этой

сфере. В 1991 г. в связи с масштабным сокращением штата в спецслужбах на рынок труда высвободилось большое количество бывших сотрудников силовых структур, пришедших на государственные предприятия и немногочисленные первые частные компании, где они занялись преимущественно вопросами безопасности предприятия, тем более, что на тот момент это было чрезвычайно актуально. Затем были бурные 1990-е годы с массовым рэкетом, убийствами, промышленным шпионажем и прочими явлениями периода первоначального накопления капитала. На этом этапе методы конкурентной разведки в ее маркетинговом варианте также востребованы не были. И действительно, в ситуации, когда завтрашний день для бизнеса мог и не наступить, большинство бизнесменов работали в краткосрочном периоде, стараясь оперативно «выводить активы» из бизнеса, методы долгосрочного позиционного конкурентного взаимодействия не были востребованы.

Ситуация стала меняться в конце 1990-х годов, когда рыночные преобразования явились свершившимся фактом, крупнейшие участники рынка были заинтересованы в сохранении статуса-кво, а значит и в том, чтобы появились и начали исполняться законы. Поджог складов или похищение топ-менеджеров конкурентов перестали восприниматься как массовый и эффективный способ ведения бизнеса. В среднем, малом, розничном бизнесе появилась реальная конкуренция, предприятия начали работать в более цивилизованных рыночных условиях. При этом остро проявился дефицит кадров, способных обеспечивать стабильную информационную поддержку принятия управленческого решения, в том числе — методами, привнесенными в бизнес из разведки.

Далее в статье под конкурентной разведкой будет пониматься разновидность (или, что более точно, продолжение) маркетинга — маркетинга рисков и возможностей, т. е. деятельность по поддержке принятия управленческого решения в части поиска, обработки и предоставления (прямой и кос-

венной, разной степени открытости) информации о конкурентах.

В этой связи хотелось бы поднять вопрос о смысловой корректности понятия «конкурентная разведка». Предлагаем заменить данный термин на более отвечающий существу темы и менее одиозный. Например, «маркетинг рисков и возможностей», «конкурентный маркетинг», «опережающий маркетинг», «опережающее реагирование», «современная технология управления конкурентным превосходством», «достижение конкурентного превосходства в условиях неопределенности» и т. п. Возможны и другие определения, выводящие изучаемую проблему из лабиринта зависимости от терминологии спецслужб и связанной с этим подмены понятий.

Что касается реже встречающегося термина «конкурентная контрразведка», то функцию «контрразведки» логично было бы возложить на службу безопасности компании, которая в отдельных случаях на легальном основании может взаимодействовать с правоохранительными органами в пресечении попыток незаконного проникновения в секреты компании, которые могут носить и государственный гриф закрытости.

### **Служба безопасности в конкурентной контрразведке**

Следует отметить, что опыт конкурентной разведки часто оказывается полезным службе безопасности компании, так как ряд находок конкурентной разведки попадает в сферу деятельности службы безопасности и заимствуется ею. К таким находкам прежде всего следует отнести инструменты мониторинга открытых источников информации, наработки в области информационных воздействий в бизнесе. Поскольку информационная безопасность бизнеса является одним из принципиальных направлений деятельности службы безопасности, она должна осознавать важность информационных воздействий, механизмов этих воздействий и выявления их признаков. Вслед

за службой конкурентной разведки служба безопасности принимает принципиальный вывод о том, что за любым процессом, связанным с компанией, всегда стоит конкретный человек. И если этого человека выявить и понять движущие им мотивы, то его деятельность можно корректировать в нужном направлении — и таким образом оказывать влияние на предприятие в целом.

Как правило, сотрудники службы безопасности компании лояльны к компании и ее владельцу. Они — глаза и уши владельца на всех направлениях, которые могут привести к потере заработанных денег. Как показывает практика, чем дальше сотрудник службы безопасности уходит от «земли» (охраны периметра), «вертушки» на входе, склада и отдела продаж, тем больше сумма сохраненных для компании средств. Но и тем более высокая квалификация требуется от такого сотрудника, иначе он не сможет заметить угрозу по слабым сигналам и своевременно отреагировать на нее. В данном случае «более высокая квалификация» — не просто углубление имеющихся знаний и навыков специалиста службы безопасности, это их дополнение принципиально иными — «заточенными» не только под специфику бизнеса, но и на выявление угроз подобного типа. В силовых структурах государства этому не учат, так как там это не нужно.

Поэтому специалисту службы безопасности, который будет «курировать» деятельность руководителей информационных направлений компании, неизбежно придется доучиваться уже после перехода в бизнес и приобретения основных навыков работы в нем.

Сотрудник службы безопасности, допущенный до работы по направлениям информационного характера (PR, маркетинг, работа с клиентами), должен понимать, что причинить ущерб компании могут не только те, кто имеет доступ к материальным ценностям. Те, кто работает с нематериальными категориями, выполняет в компании функции по реализации внешних коммуникаций,

могут причинить не меньший вред (иногда и значительно больший).

Если по каким-то причинам у руководителей и сотрудников отделов PR, маркетинга и работы с клиентами возникают интересы, расходящиеся с интересами компании, для нее это чревато дополнительными рисками. Сначала — репутационными, а затем и материальными. Причин такого расхождения интересов, как правило, две:

1. некомпетентность руководителя отделов PR, маркетинга или работы с клиентами и боязнь, что руководство узнает об этом;

2. ангажированность такого руководителя конкурентами или другой силой, недружественно настроенной к компании.

Поскольку собственник или директор не в силах в одиночку вести дела в компании, им приходится нанимать на рынке труда руководителей информационных направлений. А на открытом рынке попадают разные люди:

- а) настоящие профессионалы (которых, как и в любой профессии, немного);

- б) дутые специалисты, сами себя такими провозгласившие или фальсифицировавшие документы;

- в) просто воры, задача которых — «распилить» бюджет, при этом имитируя хоть какую-нибудь деятельность;

- г) те, кто пытается улучшить свое благосостояние, работая на конкурентов.

Существует отдельная категория менеджеров. Доведя компанию до конфликта с клиентами или партнерами жесткими мероприятиями и за счет этого временно максимизируя прибыль, они стараются вовремя выйти из бизнеса. Это наиболее опасная для предприятия категория PR- и маркетинговых руководителей. Почему таким людям удастся «подниматься» за счет ввода компании в штопор конфликта с потребителями и партнерами? Ведь, казалось бы, очевидным является то, чем закончатся подобные мероприятия.

Дело в том, что проблемы, которые способны создавать в компании руководители отделов PR, работы с клиентами или маркетинга, по своей природе инерционные. Эти

проблемы и возникают не сразу после начала деструктивной для компании деятельности управленца-коммуникатора, и исчезают далеко не сразу после увольнения соответствующего сотрудника. Данным периодом времени и пользуются сотрудники-паразиты. Хорошо, что этот лаг обычно длится 2–3 года, что позволяет сотруднику улучшить свое резюме и успеть уйти из компании до того, как деструктивные последствия его работы станут явными.

Варварское отношение к внешним коммуникациям на первых порах быстро дает рост доходности. Это происходит за счет «выжимания соков» из партнеров и клиентов, а также экономии на мероприятиях по увеличению их лояльности.

Такой временный всплеск доходности компании создает видимость эффективности PR- или маркетинг-управленца и обеспечивает этим сотрудникам получение бонусов, наработку имиджа «эффективных менеджеров» и хорошее резюме, позволяющее на новом месте работы получить еще более жирное «пастбище». Впоследствии оно также будет вытоптано и станет проблемой собственника, на ликвидацию которой придется потратить огромные средства (которые все равно не смогут обеспечить полного восстановления лояльности партнеров или клиентов).

Устоявшимся информационным феноменом являются скандалы, начинающиеся в блогосфере и затем переходящие на уровень федеральных СМИ. Поэтому на сегодняшний день виртуальные по своей природе действия PR- и маркетинг-руководителей можно считать потенциально угрожающими реальному благосостоянию предприятия. Это значит, что сами они и их действия должны быть в поле зрения службы безопасности.

В этой ситуации сотруднику службы безопасности необходимо понимать, по каким параметрам следует проводить мониторинг информационного пространства, на что обращать внимание. Невозможно отслеживать все без исключения события.

Самый простой для службы безопасности публичной компании путь — отслеживать публичные выступления недовольных клиентов в Интернете, прежде всего — в блогосфере.

Сегодня развитие информационно-телекоммуникационных технологий позволяет недовольным клиентам громко и доказательно заявлять о своих претензиях, а также отслеживать эти инциденты и динамику их развития. Тенденция публичного заявления претензий потребителями появилась во всем мире. Но этому методу (как и любым другим) придает позитивный или негативный оттенок сама компания — своими действиями (или бездействием). Например, сотрудникам, причиняющим своими действиями вред компании не в корыстных целях, а в силу неверной оценки ситуации, это дает возможность своевременно исправляться, службе безопасности позволяет проконтролировать процесс данного исправления. Либо — убедиться в том, что сотрудник будет и далее вредить предприятию и принять соответствующие меры.

### **«Силовики» или маркетологи**

Каждый руководитель, который решил создать в компании службу стратегической и/или тактической конкурентной разведки, сталкивается с вопросом, откуда взять кадры для нее? Уточним, что служба конкурентной разведки необязательно должна представлять собой отдельное подразделение компании. Такая служба может состоять как из одного человека, на которого возложены исключительно функции проведения конкурентной разведки, так и из нескольких сотрудников, занимающихся конкурентной разведкой применительно к своему участку работы и параллельно с основной деятельностью.

Выбор той или иной формы организации службы конкурентной разведки в значительной степени определяется размерами компании и отраслью, в которой она работает.

Кадровая «подпитка» конкурентной разведки за счет бывших сотрудников государственных силовых структур сохранилась и будет сохраняться. Эта категория специалистов, благодаря качественной подготовке и опыту, приобретенным на прежнем месте работы, во всем мире пользуется спросом на рынке конкурентной разведки. Это хорошо видно на примере конференций, проводимых международным Обществом профессионалов конкурентной разведки SCIP, где половина участников — бывшие сотрудники государственных разведок и контрразведок самых разных стран, после выхода в отставку работающие в бизнесе.

Однако стала очевидной и потребность в маркетологах, специалистах, овладевших методами разведки в дополнение к имеющемуся у них бизнес-образованию. Но если подготовкой сотрудников силовых структур традиционно занимается государство, обеспечивая свои потребности в специалистах разведки, то подготовка маркетологов значительно тормозится из-за нехватки преподавателей-практиков, понимающих, что такое бизнес и что такое разведка. Тем не менее такие преподаватели появились, и качественное обучение специалистов конкурентного маркетинга стало реальностью.

Руководителю, осознавшему необходимость создания службы конкурентной разведки в своей компании не для усиления службы безопасности, а именно для информационной поддержки принятия стратегических решений, информационного обеспечения работы отделов маркетинга и продаж, прежде всего придется ответить на вопрос: какого именно специалиста конкурентной разведки (из государственных силовых структур или из бизнеса) лучше пригласить на работу?

Практика показывает, что привлечение к такой работе выходца из государственных силовых структур — не единственный из возможных, а в ряде случаев и не лучший вариант. Возложение функций конкурентной разведки на маркетолога, более того — под-

готовка специалиста из числа собственных сотрудников нередко оказываются предпочтительнее. Для такого решения существует несколько аргументов.

1. *Выходцы из силовых структур и из бизнес-сообщества принципиально по-разному относятся к заключению и проведению коммерческой сделки, само понимание которой у них может кардинально отличаться.*

Специалисты конкурентной разведки, пришедшие из государственных силовых структур, в силу своего профессионализма и предыдущего опыта нередко ставят во главу угла безопасность компании. Им свойственно рассматривать каждую сделку без исключений как потенциально опасную. Проведение любой сделки воспринимается ими как вынужденная мера, собственный промах в работе (лучше всего их чувства в такой ситуации можно описать словами: «Я уверен, что там был подвох, но у меня не хватило доказательной базы, чтобы эти подозрения подтвердить»). Нередко предметом гордости такого специалиста является количество заблокированных потенциально опасных сделок, и он сам для себя неофициально подсчитывает, от какого убытка (реального или гипотетического) он уберет предприятие.

Представитель бизнеса, пришедший в конкурентную разведку, напротив, изначально нацелен на проведение сделки, пусть даже в ущерб безопасности. Он гордится тем, сколько сделок провел, сколько на этом реально заработал для компании денег, при этом редко задумывается над тем, насколько эти сделки были рискованными. Подобное отношение к сделкам сохраняется у многих людей, проработавших долгое время в бизнесе и ставших затем специалистами конкурентной разведки.

Было бы неверным однозначно считать, что кто-то из них всегда прав или, наоборот, заблуждается. Разумеется, чрезмерное увлечение вопросами безопасности, как и полное пренебрежение этими вопросами, одинаково вредно.

Однако следует заметить, что позиция выходцев из бизнес-сообщества более конструктивна. Известны примеры бизнеса, работающего без службы безопасности, или конкурентной разведки, но службы безопасности или конкурентной разведки, существующих без бизнеса, нет. Даже ЧОП или агентство бизнес-разведки — прежде всего бизнес, а обеспечение безопасности во всех ее проявлениях — услуга, которую они предоставляют своим клиентам.

*2. Маркетологи, работая в конкурентной разведке, придерживаются позиций разведки, тогда как выходцы из силовых структур более склонны заниматься контрразведкой.*

Известно, что разведка ищет друзей, в том числе среди врагов. Контрразведка ищет врагов, в том числе среди друзей. Это не просто направления поиска, но и разные жизненные позиции, которые редко присущи одному человеку.

Маркетолог интуитивно понимает, что бизнес по своей сути — поиск компромиссов. Идеологии разведки в полной мере соответствует положение о том, что если человек сам заинтересован в работе с вами, то его не надо заставлять, подгонять, тем более пугать. Лучший пример подобного подхода — отношения довольных друг другом поставщика и покупателя. Более того, при работе с позитивным намерением перепроверка информации чаще всего выявляет, что даже будучи отсеченным от информационного источника, но не желая терять выгодного для себя контакта с разведчиком, человек пытается предоставить непроверенную информацию, выдавая ее за достоверную. Это не означает, что информацию не надо перепроверять.

Специалист конкурентной разведки, пришедший из государственных силовых структур, при непосредственном контакте с людьми может попытаться надавить на них, поймать на компромете, запугать (хотя это вовсе не означает, что он применяет только такие методы). В силу этого он реже достигает длительных результатов в разведке и в ряде случаев начинает тяготеть к служ-

бе безопасности, где его навыки наиболее востребованы и могут принести пользу.

Перепроверка информации при такой форме взаимодействия показывает, что человек, работающий по принуждению, пытается уклониться от сотрудничества, лжет. Следует признать, что у человека, с которым начинали сотрудничать под давлением, хороший специалист контрразведки может создать ощущение, будто тот работает по своей инициативе. Однако, кроме такого исхода, нередко встречаются психологический надлом и обида, делающие человека внутренне нелояльным к специалисту конкурентной разведки и снижающие его ценность как источника информации в долгосрочной перспективе.

Задача службы конкурентной разведки — сформировать информационное поле с участием источников из разных коммерческих структур, администраций, контролирующих органов, а также собственной компании. Этого во многих случаях легче достичь посредством демонстрации положительных намерений, поэтому вероятность долговременного успеха в конкурентной разведке у позитивно настроенного выходца из бизнес-сообщества нередко выше, чем у некоторых представителей силовых структур.

В действительности многим руководителям компаний, соглашающимся на проведение службой конкурентной разведки тех или иных мероприятий, интуитивно понятна и психологически ближе мысль, что проще и дешевле наладить контакт с большим количеством людей, которые согласны общаться добровольно, нежели запугать, принудить их к сотрудничеству, а затем пресекать их постоянные попытки сбежать.

Следует отметить, что те специалисты, которые пришли из «большой» разведки, менее склонны к операциям, связанным с обеспечением безопасности в чистом виде. Разведка по объективным причинам им ближе. В вопросах, требующих комплексной стратегической оценки не только экономи-

ческих, но и ряда внеэкономических (например, военно-политических) особенностей окружающей среды, выходцы из разведывательных государственных структур незаменимы. Маркетологи неспособны эффективно решать такие задачи, это естественное ограничение возможностей специалистов из бизнес-сообщества.

Именно поэтому во всем мире в корпорациях, производящих продукцию, которая имеет стратегическое значение для экономики страны, на постоянной основе работают прикомандированные сотрудники разведки (научно-технической, аналитики), контрразведки. От имени государства и по заданиям корпорации они ведут и координируют такого рода деятельность разведслужб своих государств по странам-конкурентам с использованием всего арсенала государственных спецслужб. Однако такие вопросы и проблемы возникают, главным образом, у крупных компаний, которые живут по особым правилам и не испытывают отраслевого конкурентного напряжения.

Вместе с тем зарубежный опыт показывает, что в работе выходцев из государственных разведслужб, наряду с их несомненными плюсами, существует и риски нарушения норм административного и уголовного законодательства, трансформации легальных методов конкурентной разведки в незаконный промышленный шпионаж. Большинство крупных скандалов, связанных с промышленным шпионажем одного бизнеса в отношении другого за рубежом, происходили как раз с участием бывших сотрудников государственных спецслужб. Не каждый руководитель предприятия готов идти на такие риски.

*3. Специалисты, имеющие опыт работы на рынке, способны увидеть нужную информацию по намекам и слабым сигналам, тогда как бывшие сотрудники силовых структур могут пройти мимо огромного пласта ценной коммерческой информации.*

Специалист, несколько лет проработавший в своей отрасли в отделе маркетинга

или продаж, не только обростае связями на рынке, в том числе неформальными, но и начинает довольно безошибочно, часто интуитивно, ориентироваться в рыночной ситуации. Вот почему маркетологу достаточно увидеть одну-две детали, чтобы понять полную картину того или иного события на рынке и у конкурента.

При этом наличие связей и определенная публичность не должны противоречить соблюдению необходимой скрытности в работе специалиста конкурентной разведки. Поэтому на практике часто встречаются случаи, когда на визитке сотрудника иностранной компании написано «менеджер», и при этом его имя фигурирует в списках членов Общества профессионалов конкурентной разведки SCIP. Возникающие юридические и этические проблемы обычно решаются включением службы или сотрудников конкурентной разведки в штат отделов маркетинга или стратегического планирования. Особо следует отметить, что формальное включение сотрудников в штат указанных отделов, как правило, не означает подчинения конкурентной разведки их начальникам.

Очевидно, государство и бизнес имеют разные цели, задачи и функции как по масштабам, так и по стоимости выполнения. Сотруднику службы конкурентной разведки недостаточно владеть инструментами получения и обработки информации. Он должен также владеть предметом, к которому эта информация относится. Причем кратковременное погружение в предмет не может обеспечить его глубокого понимания. В маркетинге и сбыте требуется около двух лет на то, чтобы начать ориентироваться в нюансах профессии, позволяющих делать выводы на основании неполной, противоречивой или заведомо ложной информации.

Таким образом, возможно, что специалист, пришедший в бизнес из государственных силовых структур, будет самостоятельно работать в конкурентной разведке только через пару лет. При этом нет гарантии того, что он научится (и захочет) работать в сфере

информационного обеспечения маркетинга или сбыта, так как принципиальные подходы к оценке ситуации на государственной службе и в коммерции слишком отличаются.

В то же время, как показывает практика, маркетолог для целей обеспечения тактических задач предприятия будет работать самостоятельно уже через 4–5 месяцев. Всегда есть вероятность того, что конкретный человек все же не освоит приемы работы конкурентной разведки, но даже в этом случае, во-первых, пройдет относительно немного времени, а во-вторых, специалистом по маркетингу или сбыту он все равно останется. Не всегда понятно, как быть со специалистом, который уволился с государственной службы, пришел в бизнес, проработал в нем долго, но так и не смог научиться маркетинговому анализу или работе с клиентами, особенно если штат службы безопасности уже укомплектован кадрами или вовсе отсутствует на предприятии.

Для специалиста из государственных силовых структур переход в конкурентную разведку, нацеленную на информационное обслуживание интересов маркетинга и продаж, — это смена профессии, тогда как для маркетолога овладение инструментами конкурентной разведки — дополнительный навык. Далеко не все выходцы из силовых структур согласны с тем, что при обслуживании конкурентной разведкой интересов отделов маркетинга и продаж действительно происходит смена профессии. Многие из них уверены, что легко разберутся в любом бизнесе, в том числе не только в вопросах стратегии, но и в работе тактических подразделений предприятия. Представители бизнеса, особенно те, кто уже имел собственный опыт взаимодействия с выходцами из силовых структур в конкурентной разведке, не склонны разделять их оптимизм. При этом не высказывается сомнений относительно эффективности выходцев из силовых структур в ряде других направлений работы предприятия.

Важно отметить, что, описанные выше подходы и аргументы справедливы для рын-

ков, на которых не происходит серьезных потрясений внеэкономического характера.

В случае быстрого развития нестабильности и возникновения хаоса в окружающей среде роль выходцев из силовых структур в обеспечении стабильности, а нередко и выживании предприятия существенно возрастает.

*4. Маркетологов часто набирают из числа уже известных и проверенных в совместной работе людей, тогда как представители силовых структур, — как правило, люди со стороны.*

В приеме на работу бывшего «силовики», требующую информационного обеспечения отдела маркетинга, есть дополнительный риск. В силу особенностей работы конкурентной разведки специалист, выполняющий в компании функции этого вида деятельности, оказывается допущен к деликатной информации предприятия. Поэтому крайне нежелательно проводить эксперименты, которые могут привести к текучке кадров в данном подразделении. Маркетолог, подготовленный из числа собственных и проверенных в работе сотрудников предприятия, во многих случаях имеет преимущество перед специалистом из государственных силовых структур.

Логичным представляется, что большинство руководителей, особенно небольших компаний, предпочитают в такой ситуации иметь дело с людьми, которые им уже знакомы по работе и предсказуемы. В силу того, что коммерческие предприятия, за исключением ЧОПов, как правило, изначально укомплектованы не выходцами из силовых структур, представители бизнеса имеют перед ними психологическое преимущество, когда руководство компании обдумывает кадровую ситуацию и решает, кому поручить конкурентную разведку, призванную осуществлять информационное обеспечение для принятия руководством стратегических решений.

Следует отметить, что в очень крупных компаниях на этом уровне в конкурентной



разведке часто появляются несколько разных людей с различным профессиональным опытом. Именно на данном этапе хорошо сочетаются качества как выходцев из бизнеса, лучше понимающих потенциальные благоприятные возможности, имеющиеся у предприятия, так и выходцев из спецслужб, особенно из разведки, которые умеют мыслить категориями стратегическими и даже военно-политическими, а также способны при необходимости взаимодействовать с государственными спецслужбами в интересах как отечественного бизнеса, так и страны в целом.

5. *Специалисты конкурентной разведки могут по-разному относиться к процессу принятия управленческих решений.*

В «большой» разведке лишь отдельные люди имеют право давать рекомендации, в большинстве же случаев работает следующее правило: *«Конкурентная разведка, как и разведка вообще, — это сенсорный наблюдательный орган, пополняющий банк знаний. Он не должен и не призван заниматься принятием решений. Ни самостоятельно, ни частично. Иначе конкурентный разведчик превращается в агента влияния, выступающего хоть и по поручению Заказчика, но никогда нельзя утверждать, что в его интересах».* Служба конкурентной разведки не может навязывать решение, в ряде случаев она может советовать, если ее об этом попросили, что скорее является исключением из правил.

В реалиях конкурентной разведки, в особенности когда руководитель сомневается, специалисту конкурентной разведки порой приходится давать советы. Например, в виде ответа на вопрос: «А как бы вы рекомендовали поступить?» Специалист из государственных силовых структур, твердо стоящий на позициях невмешательства в процесс принятия решений, может однажды не устроить руководителя компании — вне зависимости от того, кто на самом деле прав. В частности, так бывает в ситуации, когда риск неправильного решения велик, а времени на принятие решения мало. Во многом это происходит потому, что запас прочности

самого крупного предприятия значительно ниже, чем даже небольшого, но государства, и результатом принятия неверного или запоздалого решения может оказаться гибель компании. Маркетологу в большинстве случаев психологически легче перешагнуть через принцип невмешательства разведки в процесс принятия решений, так же, как специалисту из силовых структур — в ряде случаев через этические или законодательные ограничения в других вопросах.

## Заключение

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы.

1. Представители как бизнес-сообщества, так и силовых структур имеют свои плюсы и минусы, поэтому нельзя говорить о том, что кто-то из них однозначно и в любой ситуации лучше по всем параметрам. Возможны ситуации, когда с функциями конкурентной разведки достаточно неплохо справятся как маркетологи, так и «силовики», а иногда маркетологи предпочтительнее или наоборот, только бывшие представители силовых структур могут обеспечить нужный результат.

2. Для целей информационного обеспечения тактических управленческих решений руководства компании, а также работы отделов маркетинга и сбыта предпочтительнее специалисты конкурентного маркетинга, тогда как с информационным обеспечением деятельности службы безопасности предприятия лучше справляются специалисты из государственных силовых структур. При этом вопросы организации службы безопасности лучше решают выходцы из одних силовых структур, а вопросы информационного обеспечения деятельности службы безопасности — выходцы из других.

3. В большинстве случаев люди, работающие в бизнесе, предпочитают устанавливать неформальные дружеские контакты с маркетологами, а не с бывшими представителями силовых структур, возможно, потому что

изначально говорят с ними на одном языке. Поэтому с работой с людьми, находящимися вне зависимости от компании, лучше справляются маркетологи. Исключение составляют операции, напрямую связанные с оперативной работой и требующие, например, перевоплощения и выдачи себя за другое лицо. В силу разного уровня подготовки такие операции лучше удаются специалистам из государственных силовых структур. Однако подобные мероприятия вплотную подходят к черте дозволенного законом и часто переходят черту корпоративной этики. Более того, этическая проблема усугубляется тем, что многие выходцы из спецслужб, в частности за рубежом, не считают этику существенным компонентом в работе. Далеко не каждый руководитель компании согласится нести судебные и репутационные риски, связанные с проведением таких «почти оперативных» мероприятий. Тем более что порой такие судебные риски исчисляются восьмизначными цифрами в долларах.

Если же человек работает с компанией не потому, что ему это выгодно или приятно, а по принуждению, то, как правило, специалист из государственных силовых структур сможет дольше сохранять ситуацию стабильной.

4. Выходцы из государственной разведки могут справиться со стратегическими угрозами неэкономического характера лучше маркетологов. Вследствие этого крупные структуры используют и тех, и других, но как вариант выходцев из спецслужб не берут в штат, а обращаются за помощью

к специалистам, работающим в государственных структурах.

Преимущества маркетологов в работе с экономическими угрозами и потенциальными благоприятными возможностями чаще проявляются, потому что система раннего оповещения по этим вопросам имеет дело со слабыми сигналами и требует глубокого знания рынка, на котором работает предприятие. Таким образом, можно констатировать, что антагонизма между представителями силовых структур и маркетологами нет. Скорее, они взаимодополняют друг друга.

По мере развития российского рынка и вживания в него конкурентной разведки, бизнес постепенно научится видеть различия между выходцами из тех или иных силовых структур и перестанет относить их к одной группе по признаку «они в погонах».

По мере того как маркетологи будут привносить в бизнес принципы работы разведки с информацией, адаптированные для целей бизнеса, его руководители научатся видеть как несомненные их плюсы, так и естественные ограничения их возможностей. На основании понимания принципов работы разведки как системы работы с информацией руководители бизнеса все чаще станут целенаправленно приглашать представителей силовых структур для решения именно тех проблем, где их потенциал раскроется максимально полно. Это приведет к улучшению отношений между руководителями компании и специалистами конкурентной разведки, вышедшими из спецслужб и бизнеса.

---

*E. L. Yushchuk, PhD (Economics), Associate Professor, Higher School of Economics at the Ural Branch of the RAS, Director at «Marketing Riskov I Vozmozhnostej» Ltd. («Risks and Opportunities Marketing» Ltd.), Yekaterinburg, evgeny.yushchuk@gmail.com*

## COMPETITIVE INTELLIGENCE IN A COMPANY

In the article the author defines the notion of «competitive intelligence», reveals the history of this activity in Russia, studies counterespionage specifics of a company security service, and analyzes staff peculiarities of a company competitive intelligence service.

**Key words:** competitive intelligence, company security service, information support of a decision-making process, information and telecommunication technologies, staff of state security agencies.