

---

## ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ ДЕЛОВОЙ РАЗВЕДКИ В РОССИИ

Р.В. Денисов

Российский университет дружбы народов  
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198

Статья посвящена относительно новому для российской деловой практики явлению — конкурентной разведке. Конкурентной разведкой занимаются 99% фирм Японии, 8% фирм США, 75% фирм Великобритании. В России эта цифра едва доходит до 9%. В статье автор доказывает необходимость организации на предприятиях служб конкурентной разведки, дает анализ расходов и потенциальных доходов этих служб.

**Ключевые слова:** деловая разведка, конкурентная разведка, экономическая эффективность, бенчмаркетинг.

Когда в развитых странах Запада говорят о деловой разведке, чаще всего имеют в виду конкурентную разведку, некий синтез бенчмаркетинга и риск-менеджмента, в основу которого положено наблюдение за конкурентами, прогнозирование кризисных ситуаций и выработка неких стратегических решений. Это обусловлено прежде всего тем, что там сложилась определенная правовая и деловая среда, позволяющая сузить понятие деловой разведки и арсенал методов, применяемых при ее проведении.

На сегодняшний день доля коммерческих компаний, активно использующих возможности разведки в различных странах мира, выглядит следующим образом (%) [1]:

Япония	97—99
США	83
Великобритания	75
Германия	65—68
Франция	47—52
Испания	35
Российская Федерация	7—9
Украина	3—5
Казахстан	2,5—4

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

В Российской Федерации только 7—9% компаний используют деловую разведку как набор методов и приемов, позволяющих провести анализ действий конкурента и выработать соответствующее управленческое решение, другие российские компании активно применяют методы деловой разведки, которые не всегда направлены только на отслеживание действий конкурента. Это продиктовано

прежде всего экономическими соображениями. В настоящее время тщательный анализ деловых предложений имеет в российском бизнесе гораздо более важное экономическое значение, чем всестороннее изучение конкурентов.

Выявить недобросовестного контрагента иногда важнее, чем собрать сведения о конкуренте, поэтому большинство подразделений служб деловой разведки в России занимаются именно этим. Это позволяет защищать свой бизнес экономическими методами, предохраняя его от заключения мошеннических и невыгодных контрактов.

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

Во время продолжающегося финансового кризиса возрастает вероятность появления недобросовестного поставщика, клиента или фирмы, специально созданной для совершения мошеннических действий. Не случайно в послании Федеральному собранию за 2010 г. Президент РФ Д.А. Медведев особое внимание уделил борьбе с коррупцией, безжалостному ее истреблению во всех эшелонах власти. Кризисы всегда порождали всплеск экономических преступлений; чем серьезней кризис, тем изобретательнее становятся мошеннические схемы, направленные на самые уязвимые точки как государственного бизнеса, так и частного предпринимательства. Понимание работы механизма бизнеса, условий в которых находится предприятие, знание теневых схем, а также знание соответствующих методик помогает специалистам деловой разведки предотвратить финансовые, налоговые, репутационные и моральные риски.

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

На одно из российских промышленных предприятий, условно назовем его N, в 1994 г. вышла фирма F с предложением разместить через посредника акции предприятия на фондовых рынках США на сумму 25 млн долл. Свои услуги фирма F оценила в 450 000 долл. с обязательной 50-процентной предоплатой. Интернет тогда еще только появлялся, необходимых специалистов по международным проектам было очень мало. Тем не менее перед службой деловой разведки была поставлена конкретная задача: проверить благонадежность потенциального партнера и возможность предоставления им подобного вида услуг. В ходе проверки, которая проводилась как силами деловой разведки, так и с помощью консалтинговой компании Dun&Bradstreet, были получены исчерпывающие данные о регистрации, учредительных документах и предыдущей хозяйственной деятельности.

Из отчета, который предоставила служба экономической безопасности, следовало: фирма F была зарегистрирована за полгода до коммерческого предложения предприятию N, в адресе регистрации потенциального партнера зарегистрировано

еще 250 учреждений, руководство фирмы до этого безуспешно занималось совершенно другим бизнесом, американский партнер фирмы F реально существует, но инвестиционной деятельностью не занимается, он зарегистрирован в небольшом городке, в скромном офисе, в его штате два человека.

Отсюда следовал однозначный вывод о нецелесообразности дальнейшего сотрудничества.

Для данной ситуации показательным является экономический эффект деятельности службы деловой разведки. На предотвращение потерь как минимум 225 000 долл. было затрачено 500 долл. Оперативные расходы включали телефонные счета, оплату агентству и представительские расходы. Руководство предприятия N получило наглядные доказательства рентабельности подразделения деловой разведки.

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

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

В кредитный отдел одного из московских банков обратилась фирма А с заявкой на кредит в размере 500 000 долл. Данная фирма являлась постоянным клиентом банка и зарекомендовала себя с положительной стороны. Руководство А решило закупить оборудование для бензоколонок, в связи с чем представило в кредитный отдел копии договоров с фирмой Б, расположенной в Латвии, где контрагенты гарантировали поставки оборудования кредитозаемщику. Однако у службы экономической безопасности банка возникли вопросы по некоторым реквизитам прибалтийской фирмы, поэтому и была проведена необходимая проверка. Выяснилось, что фирма-поставщик зарегистрирована год назад, в налоговых органах не отчитывалась, банк, где расположен счет фирмы, имеет скандальную репутацию, ни одной подобной сделки она не совершала, да и правоохранительные органы Латвии идут на сотрудничество с российскими коллегами весьма неохотно. Результатом работы специалистов экономической безопасности банка стало отрицательное решение о предоставлении кредита. Затраты на проверку составили 300 долл. В активе — предотвращенный материальный ущерб 500 000 долл.

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

Российскими специалистами выработаны информационные критерии, необходимые руководителю фирмы для принятия решения о благонадежности потенциального контрагента.

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

Длительность существования фирмы — важный показатель при заключении контракта. Настороженность вызывает юридическое лицо, зарегистрированное два месяца назад, генеральный директор которого, например, студент и желающее получить отсрочку при оплате крупной партии товара. Не внушают доверия также офшорные фирмы из-за слабого контроля за деятельностью облегченной регистрации.

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

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

3. Структура потенциального контрагента: количество подразделений и их назначение, наличие дочерних, других компаний. С точки зрения благонадежности предприятие, имеющее филиалы, отделения, аффилированные компании несомненно выгоднее, чем «одинокое» ООО.

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

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

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

6. Участие предполагаемого партнера в судебных и административных разбирательствах, принятые по этому поводу решения, кто представлял интересы партнера в суде.

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

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

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

8. Отношения руководства юридического лица с властными структурами.

Такие отношения могут рассматриваться службой деловой разведки как положительный, так и отрицательный фактор. С одной стороны, лоббирование интересов, несомненно, может послужить интересам контракта, с другой — вероятность коррупционной составляющей может нанести серьезные репутационные потери, не говоря уже о расторгнутой сделке.

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

Даже косвенная связь топ-менеджмента с организованными преступными группами и сообществами чревата не только репутационными, но и очень серьезными финансовыми рисками.

10. Способы расчета с будущим партнером.

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

Поставщики (товаров, услуг): идеальный случай — когда за услугу, товар, предприятие — инициатор проверки платит по факту, на основании акта выполненных работ.

Покупатели (товаров, услуг): в данном случае лучшим вариантом является 100-процентная предоплата. Если клиенту со стороны менеджеров предлагается отсрочка в оплате, большой лимит кредитования, то самое время повнимательнее взглянуть на потенциального партнера [2].

После того как договор поступил на согласование со службой деловой разведки (экономической безопасности), представителю потенциального контрагента обычно предлагается заполнить соответствующую форму, которая поступает на обработку и заносится в банк данных. Проверка осуществляется с учетом особенностей конкретного юридического лица. Выстраивается соответствующая схема проверки и линия поведения. В соответствующих инстанциях запрашиваются установочные данные на организацию, документы финансовой отчетности, статистические справки. Дополнительно запрашивается информация об отсутствии задолженности в местный и федеральный бюджеты, об отсутствии инкассовых поручений.

По оценкам западных экспертов, затраты на деловую разведку составляют в среднем 1,5% оборота транснациональных корпораций [3]. Однако в России все несколько иначе и допустимые затраты проведение разведывательных мероприятий определяются прежде всего желанием руководства экономически обезопасить свой бизнес. Топ-менеджеры не всегда способны оценить важность получаемой информации построить работу в тесной связке с подразделениями деловой разведки. Иногда именно это является главным препятствием на пути экономически эффективного использования методов и приемов деловой разведки. Система сбора информации будет эффективно работать только при постоянном контакте с внешней средой и с руководством предприятия, принимающим управленческие решения.

Здесь стоит привести еще один пример. На рассмотрение в службу экономической безопасности московского строительного концерна «Каскад» поступил проект договора субподряда с фирмой «Фауна» на строительство участка кольцевой дороги в Санкт-Петербурге. После всестороннего анализа потенциального партнера специалиста из службы экономической безопасности приняли решение отказаться от заключения контракта. Анализ благонадежности экономического состояния будущего контрагента показал, что «Фауна» раньше занималась совсем другим бизнесом, не имеет активов, позволяющих ей приступить к столь серьезному подряду, а тендер выиграла благодаря лоббированию. Но высшее руководство холдинга проигнорировало мнение специалистов и решило заключить контракт, поскольку предложение было весьма выгодным. Проблемы начались спустя полгода после подписания договора: работы на объекте остановились из-за прекращения финансирования, генеральный директор субподрядчика исчез. Строительному концерну пришлось брать кредит, чтобы завершить стройку в срок, а ущерб составил 250 млн руб.

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

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

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки. — М.: Ось-89, 2008.
- [2] Яскевич В.И. Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы. — М.: Ось-89, 2010.
- [3] Доронин А.И. Бизнес-разведка. — М.: Ось-89, 2010.
- [4] Андропова И.В. Внешнеэкономические интересы России на постсоветском пространстве. — М., 2010.

## **FEATURES OF USING THE METHODS OF THE BUSINESS INTELLIGENCE**

**R.V. Denisov**

Peoples Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia*

Article is dedicated to the rather new phenomenon for the Russian business practice — competitive reconnaissance (intelligence). 99% of Japanese firms, 80% of the USA firms and 75% of the Great Britain firms tend to use competitive reconnaissance (intelligence). Russia's indicator amounts to less than 9%. At this article the author argues the necessity to create the service of competitive reconnaissance (intelligence), analyzing expenditures and potential benefits of such services.

**Key words:** business reconnaissance (intelligence), competitive reconnaissance (intelligence), economic effectiveness, benchmarking.