

## Использование инструментов конкурентной разведки для повышения результативности инновационной деятельности компании

**Данилин Николай Николаевич**, менеджер по инновациям компании «PepsiCo – Россия»

**Алеева Гульнара Ильдусовна**, ассистент Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

**Danilin Nikolay Nikolaevich**, the company innovations manager "PepsiCo – Russia"

**Aleeva Gulnara Ildusovna**, the assistant to Department of management of Financial university at the Government of Russian Federation

**Аннотация.** В статье рассматриваются возможности применения инструментов конкурентной разведки для стимулирования инновационной деятельности компаний. Цель данной статьи – расширить существующие исследования инструментов и методов стимулирования инновационной активности и проанализировать возможности применения методов конкурентной разведки для стимулирования инновационной деятельности. В статье показано, что конкурентная разведка состоит из трехэтапного цикла: идентификация риска, мониторинг рисков факторов и действия менеджмента.

Для анализа используется кейс-метод. В качестве кейсов для исследования выбраны глобальные, международные компании, имеющие формальную структуру конкурентной разведки, выделяя слабые и сильные стороны по разведывательному циклу.

Суммируя полученный опыт, можно выделить ряд полезных практик и рекомендаций:

- Стадия идентификация рисков, основанная на сценарном планировании с выделением реактивных и активных драйверов изменения внешней среды, является эффективным инструментом для анализа внешней среды. Пример DASA;
- Мониторинг внешней среды, основанный на применении теневых групп, которые имеют некоторую свободу в разделении драйверов внешней среды на составляющие компоненты, но тесно контактируют со сценарной командой, а также включение функций мониторинга в повседневную деятельность линейных сотрудников – инструменты, повышающие качество системы КР. Примеры AstraZeneca и Citibank;
- Придание структуре конкурентной разведки высокого статуса и вовлечение в работу центрального комитета высокопоставленных сотрудников увеличивает внимание организации на рисках, а также стимулирует менеджмент к принятию необходимых решений. Пример Citibank;
- Организация преемственности и более плавная замена ключевых кадров в группе разведки, а также глубокий анализ компетенций кандидатов с учетом основных требуемых умений повышает эффективность структуры конкурентной разведки. Пример –Shell.

**Ключевые слова:** инновации, стимулирование инноваций, конкурентная разведка, кейс-метод.

### USE OF INSTRUMENTS OF COMPETITIVE INVESTIGATION FOR INCREASE OF PRODUCTIVITY OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE COMPANY

**Abstract.** In article possibilities of use of instruments of competitive investigation for stimulation of innovative activity of the companies are considered. The purpose of this article - to embroider existing researches of tools and methods of stimulation of innovative activity and to analyse possibilities of application of methods of competitive investigation for stimulation of innovative activity. In article it is shown that competitive investigation consists of a three-stage cycle: risk identification, monitoring of risk factors and management action. For the analysis the case – a method is used. As cases for research the global, international companies having formal structure of competitive investigation are chosen, allocating weak and strengths on a prospecting cycle. Summarizing the got experience, it is possible to allocate a row useful the practician and recommendations:

- The stage identification of risks based on scenario planning with allocation of jet and active drivers of change of environment, is the effective tool for the environment analysis. DASA example;
- The monitoring of environment based on application of shadow groups which have some freedom in division of drivers of environment into making components, but closely contact to scenario team, and also inclusion of functions of monitoring in daily activity of linear employees – the tools increasing quality of system of the Territory. AstraZeneca and Citibank

examples; • Giving to structure of competitive investigation of the high status and involvement in work of the central committee of the high-ranking employees increases attention of the organization on risks, and also stimulates management to adoption of necessary decisions. Citibank example;

• The organization of continuity and smoother replacement of key shots in group of investigation, and also the deep analysis of competences of candidates taking into account the basic demanded skills increases efficiency of structure of competitive investigation. Shell example.

**Keywords:** innovations, stimulation of the innovations, competitive investigation, a case - method

## ВВЕДЕНИЕ

Успешная инновационная деятельность является драйвером конкурентоспособности и лидерства компаний в современных условиях [Трачук, 2012; Трачук, Линдер, 2017а; 2017б]. Поэтому существует большое количество работ как практиков [см. например, Трачук, 2017; Трачук А., Тарасов И., 2015; Трачук, Корнилов, 2013], так и академических исследований, в которых уделяется большое внимание инструментам и методам инновационного развития отечественных компаний [см. например, Линдер Н.В., Арсенова Е.В., 2016; Арсенова, Линдер, 2015; Трачук, Линдер, 2014; Левина, 2017; Лавров, 2017].

Обзор литературы позволяет обратить внимание исследователей к таким инструментам повышения результативности инновационной деятельности компании, как:

- совершенствование бизнес-процессов инновационной деятельности и внедрение бережливого производства в процессы инновационной деятельности [Трачук А., Тарасов И., 2015; Курятников А.Б., Линдер Н.В., 2015а; Арсенова Е.В., Николаева Т.Ю., 2018];
- трансформация и формирование динамических бизнес-моделей [Трачук, 2014а; 2014б; Трачук, Линдер, Антонов, 2014; Трачук, Линдер, Убейко, 2017];
- использование инструментов «открытых инноваций» и вовлечение партнеров и стейкхолдеров в инновационный процесс компании [Линдер, 2014; Курятников А.Б., Линдер Н.В., 2015б; Линдер, Пухова, 2015; Трачук А.В., Линдер Н.В., 2016а];
- вовлечение сотрудников и потребителей в инновационный процесс [Арсенова Е.В., Соколова Т.Ю., 2017; Линдер Н.В., Дмитриева А.И., 2016; Трачук, Саяпин, 2014];
- инструменты коммерциализации инноваций [Арсенова Е.В., Панкова О.Н., 2017; Савин, 2018];
- управление знаниями и формирование ресурсных компетенций компании [Трачук, 2013, 2011; Трачук, Линдер, 2016б; Божева, 2018];
- использование инструментов электронного бизнеса [Трачук А.В., Линдер Н.В., 2016в; Трачук А.В., Линдер Н.В. (2015); Трачук, Линдер, 2017в; Курятников, Орлова, 2018];
- финансовое обеспечение инновационного процесса [Трачук, Линдер, 2016г; 2016д].

**Цель данной статьи** – расширить существующие исследования инструментов и методов стимулирования инновационной активности и проанализировать возможности применения методов конкурентной разведки для стимулирования инновационной деятельности.

## КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА: АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ

Существует множество определений термина «конкурентная разведка». Существует мнение, что обширное количество понятий связано с самой природой конкурентной разведки – деятельности, реализуемой в постоянно меняющейся бизнес-среде<sup>1</sup>. Тем не менее в общих чертах можно охарактеризовать конкурентную разведку как процесс, с помощью которого организации получают применимую информацию о конкурентах и конкурентной среде и, в идеале, внедряют ее в свои процессы планирования и принятия решений с целью увеличения эффективности бизнеса.

Конкурентная разведка эволюционировала из экономической теории, маркетинга, военных наук, стратегического менеджмента. Первоначально она была сфокусирована более на процессе получения информации, нежели на ее анализе, однако с течением времени обработка информации стала неотъемлемой частью конкурентной разведки. После холодной войны она широко применялась в военной сфере, тем не менее затем была успешно внедрена в бизнес-структуры.

---

<sup>1</sup> R Pellissier, TE Nenzhelele – “Towards a universal competitive intelligence process model” SA Journal of Information Management, 2013

Конкурентная разведка – это стратегический инструмент, идентифицирующий угрозы и шансы на основе анализа конкурентной среды этическими методами (зачастую это анализ открытых источников информации и межличностные коммуникации). Также она используется и для поддержки инновационной деятельности организации<sup>2</sup>. Задачи конкурентной разведки могут быть представлены в следующем виде:

- общий сбор информации о рынке, деятельности конкурирующих структур;
- увеличение конкурентоспособности бизнеса;
- поддержка принятия решений по выбранным сценариям развития для реализации поставленной цели;
- обнаружение угроз и возможностей посредством исследования сигналов и предупреждений, исходящих от внешней среды;
- обработка информации и формирование знаний о конкурентах, удовлетворение информационных нужд процесса принятия решений, уменьшение времени, необходимого для ответной реакции ввиду поддержки постоянной осведомленности менеджмента.

Конкурентная разведка проводит сбор сведений по активностям конкурентов, кадрам, а также, что немаловажно, и по технологическим разработкам. Цикл конкурентной разведки имеет вид взаимосвязанных элементов, где выход каждой стадии является началом следующей. Исследователи выделяют разное количество составляющих цикла, один из них имеет следующий вид<sup>3</sup>:

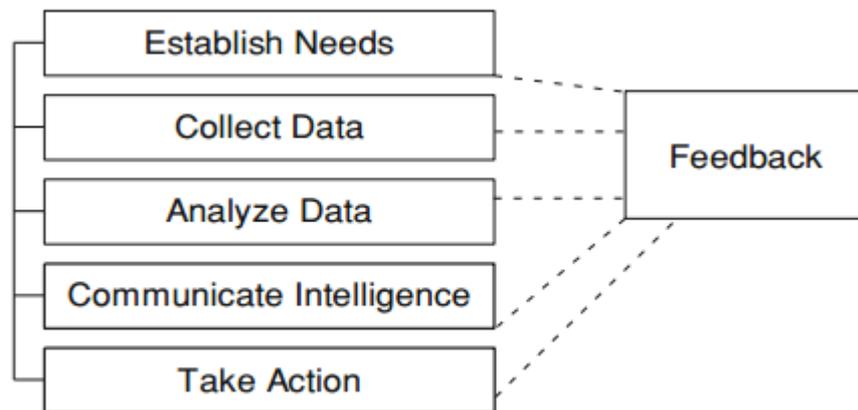


Рис. 1 Цикл конкурентной разведки

Данный цикл определяет начало конкурентной разведки с установления потребностей и целей, постановки вопросов, на которые требуется найти ответ с помощью конкурентной разведки, определения конечных пользователей. Затем составленный список вопросов преобразуется в конкретный план действий. Профессионалы конкурентной разведки в рамках заданных временных, финансовых и любых других ограничений определяют источники информации, которые могут дать достоверные ответы на поставленные вопросы. Так начинается процесс сбора информации, как по первичным источникам, так и по вторичным. Третья стадия – стадия оценки собранной информации, которая преобразуется в знания, применимые для конкретных действий. Это может быть выполнено человеком, собирающим информацию, либо аналитиком при разделении поисковых и аналитических функций. Обработка информации может происходить двумя путями:

- техническая сортировка и отсеивание ненужной информации с выделением ключевых отрывков;
- придание ценности разрозненным элементам информации с помощью формирования выводов и сопроводительных рекомендаций о том, каким образом полученные данные могут быть полезными для конечного пользователя.

Со стороны потребителей обычно предпочтителен более второй способ, однако без технической сортировки процесс может сильно замедлиться и закончиться безрезультатно. Следующие две стадии обозначают подготовку информации к использованию для конечного пользователя и ее применение. Это отображение данных в удобной форме в нужные сроки, а также доведение результатов исследования до всех заинтересованных лиц. Одной из проблем во многих организациях является то, что о выводах конкурентной разведки не становится известно всему кругу потенциальных потребителей. Также цикл не будет являться законченным, если он не приведет к конкретным действиям, а останется лишь в форме рекомендаций.

<sup>2</sup> Salvador M.R., Salinas Casanova L.F. – “Applying Competitive Intelligence: The Case of Thermoplastics Elastomers”, 2013

<sup>3</sup> JJ McGonagle, CM Vella - Proactive Intelligence, 2012 - Springer

Представленный цикл имеет развернутый, подробный вид, однако целесообразно также учесть и альтернативный взгляд на построение процесса предупреждения в организации<sup>4</sup>:

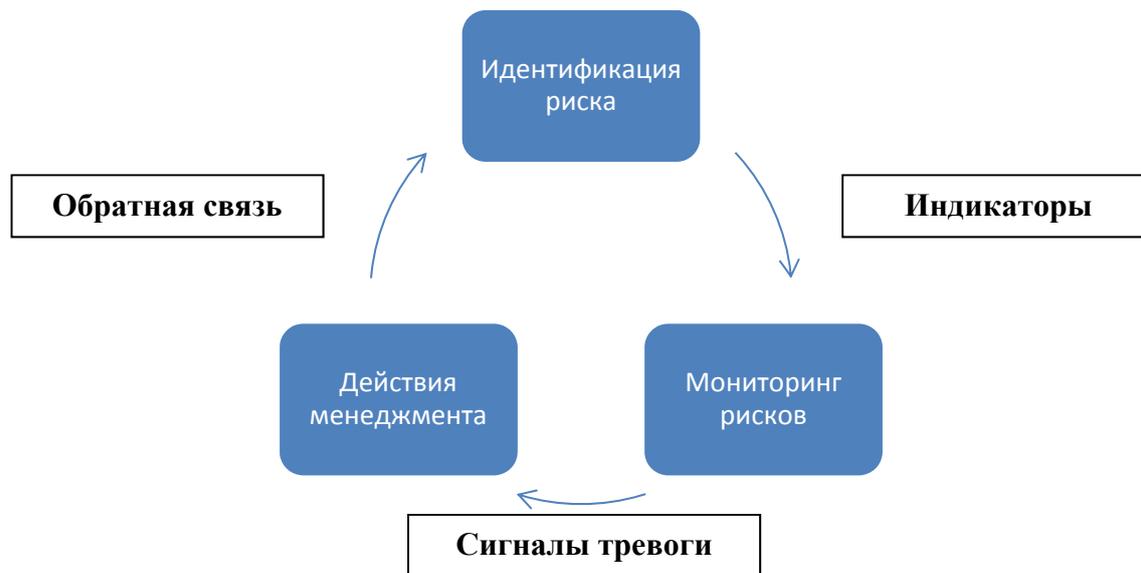


Рис. 2 Цикл конкурентной разведки

Данный цикл имеет укороченную структуру, тем не менее отражает все главные составляющие. Это стадия анализа в виде идентификации рисков. Идентификация может происходить как на постоянной, пассивной основе, так и по запросу конечных потребителей. Этим он отличается от предыдущего цикла – не всегда имеются четкие вопросы и ориентиры для профессионалов конкурентной разведки, менеджмент может и не проявлять активности по направлению к повышению своей осведомленности. Результатом первой стадии является формирование системы индикаторов, по которым отслеживаются изменения внешней среды. С этого, в свою очередь, начинается вторая стадия – стадия контроля и отслеживания. При возникновении тревожных сигналов они эскалируются менеджменту для принятия своевременных мер. В конечной точке оба цикла совпадают – результатом деятельности конкурентной разведки должны быть действия менеджера, а поддерживать его осведомленность – цель разведывательной деятельности. Тем не менее все составляющие цикла в равной степени важны, и сосредоточение только на одной из стадий влечет к снижению эффективности процесса. Организации, у которых хорошо развита аналитическая функция, но недостаточно развиты другие, рискуют потерять гибкость и упустить время для реализации действий. Также и организации, которые сосредоточены только на контроле, рискуют ввиду постоянно меняющейся внешней среды допустить устаревание своей системы ориентиров и рисков. А компании, необдуманно принимающие решения, рискуют столкнуться с непредвиденными последствиями недалековидных действий из-за недостатка анализа. Таким образом, равное распределение внимания между элементами цикла конкурентной разведки может обеспечить конкурентоспособность как операционной, так и инновационной деятельности организации.

В инструментарий конкурентной разведки входят различные методы планирования и анализа внешней среды. Сценарное моделирование формирует ситуационные картины будущего, исходя из выявленной неопределенности, и дает представление об условиях, в которых предстоит действовать компании. На этой основе выделяются вызовы и возможности, характерные для каждого варианта, что позволяет заблаговременно подготовить соответствующие планы действий и опередить конкурентов. Внешняя среда изменяется под действием ряда факторов, которые классифицируются следующим образом:

<sup>4</sup> Джилад Б. «Конкурентная разведка. Как распознавать риски и управлять ситуацией». СПб.: Питер, 2010. 320 с.

Драйверы изменения внешней среды

Название драйвера	Значение
Возможность появления новой технологии и развитие науки	Влияет на барьеры вхождения на рынок или силу покупателей, но его действительное влияние определяется реакцией конкурентов. То, насколько они быстро приняли на вооружение данную технологию, покажет, как в действительности изменится отрасль
Действия правительства и изменения в регулировании деятельности	Государственное регулирование может оказать влияние на барьеры вхождения на рынок, сделать товар-заменитель более или менее привлекательным, действовать на силу покупателей и конкуренцию
Социальные и демографические изменения	Действует на внешнюю среду через изменение профилей покупателей
Действия конкурентов и их реакция на другие изменения	Скорость принятия новой технологии, лоббирование интересов в государственных органах или же противодействие регулятивному воздействию, введение новых товаров в ответ на изменения покупательских предпочтений конкретизируют неопределенные влияние на отрасль предыдущих факторов. Одновременно с этим действия конкурентов могут не быть ответом на изменения в отрасли, а сами вызвать эти изменения, выявив ранее неизвестную потребность

На основе данных факторов составляется матрица воздействий, которая ложится в основу того или иного сценария. События, несущие сильное, но неопределенное воздействие, должны в первую очередь подлежать мониторингу.

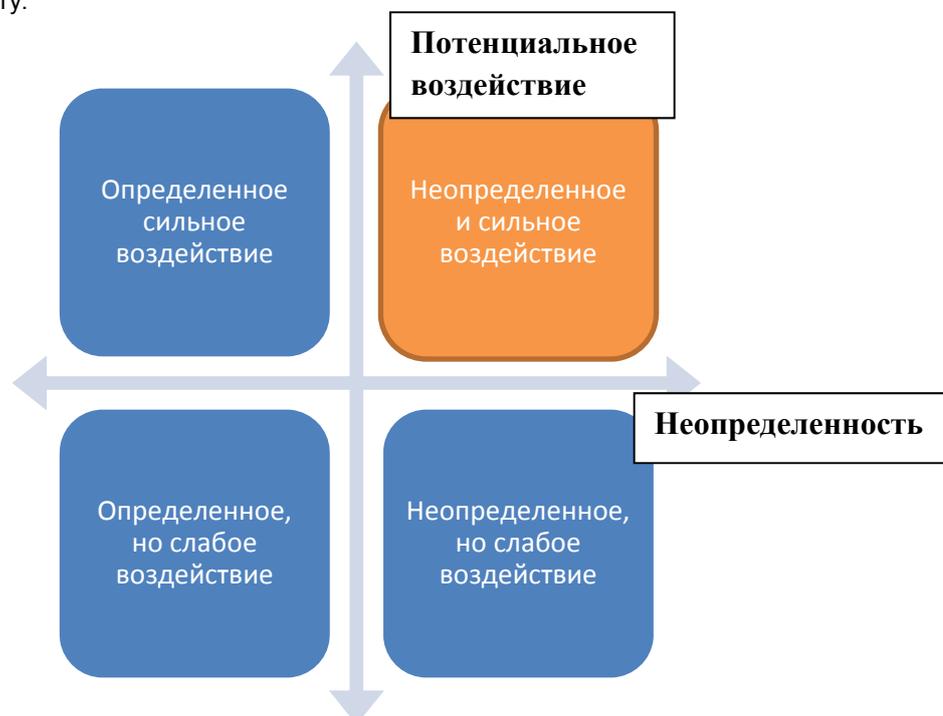


Рис. 3. Матрица воздействий драйверов изменений

После определения потенциально опасных для организации вариантов развития необходимо уточнить параметры мониторинга, а именно ключевые факторы, которые будут сигнализировать о наступлении того или иного варианта развития событий и побуждать менеджмент к действиям. Такие механизмы для «вызова действий» популярны в среде профессионалов конкурентной разведки и носят название «растяжки»<sup>5</sup>. Они могут иметь вид статистических данных, например падение доли рынка ниже

<sup>5</sup> Джиллад Б. «Конкурентная разведка. Как распознавать риски и управлять ситуацией». СПб.: Питер, 2010. 320с

определенного процента, или конкретных ходов конкурентов – регистрация патентов в интересующей сфере и т.д. Подобные растяжки должны быть заранее согласованы с менеджментом и командой, осуществляющей конкурентную разведку. Также должны быть заранее разработаны планы действий при срабатывании растяжки, а руководитель органа, реализующего конкурентную разведку, уверен, что информация быстро дойдет до принимающего решения лица, которое приступит к выполнению разработанного плана.

В связи с вышесказанным целесообразно отметить следующий аспект работы конкурентной разведки – оповещения для менеджмента. Как правило, руководители довольно заняты и воспринимают информацию в ином виде, зачастую не тратя время на долгое вникание в детали. Соответственно, если конечная цель конкурентной разведки – действия менеджмента, то способ и форма подачи информации играют важную роль в общем процессе. Оповещения должны представлять собой короткие сообщения о значительных рисках или шансах, могут также иметь цветовую маркировку в соответствии со срочностью требуемых действий.

Оповещения не должны быть отчетами, которые ложатся на столы руководителей и никогда не будут прочитаны. Это не сводка новостей или действий конкурентов, которые обычно могут выкладывать на общем корпоративном сайте, синтезируемые исследователями рынка. Это отчеты, основанные на наблюдаемых индикаторах, обеспечивающие прогнозы на будущее и созданные специально для обсуждения высшим менеджментом. В целом, типичное оповещение следует за существенным отклонением происходящей реальности от наиболее вероятного сценария, принимаемого топ-менеджерами, планерами и профессионалами конкурентной разведки. Значительные отклонения традиционно возникают в случае начала развития рискованного сценария событий. Тем не менее в выдаче оповещений не должно быть беспечности. Если их будет слишком много, то группа конкурентной разведки может утратить доверие, а если слишком мало, то необходимо будет объяснять недостаточную эффективность работы при неожиданном развитии пессимистичного сценария. Многие руководители заинтересованы в получении своевременной информации о развитии вверенного им бизнеса и могут делиться своими размышлениями и интересами. Тем не менее конкурентная разведка не обязательно должна знать о том, чего хотят руководители, она должна предоставлять данные о том, что они должны знать.

Указанные выводы относятся к процессу корректировки средне- и долгосрочных целей компании, но, помимо стратегического анализа и определения векторов развития организации, конкурентная разведка решает текущие задачи с помощью систем анализа открытых источников информации (первичных и вторичных), а также методов управления сверхмассивными базами данных.

Структуры конкурентной разведки реализованы в компаниях различных отраслей: фармацевтических, банковских, авиастроительных, в обрабатывающей промышленности, сервисных организациях и т.д.

Конкурентная разведка, как уже было сказано, состоит из трехэтапного цикла: идентификация риска, мониторинг рискованных факторов и действия менеджмента. В качестве сравнительной базы мы рассмотрим глобальные, международные компании, имеющие формальную структуру конкурентной разведки, выделяя слабые и сильные стороны по разведывательному циклу.

**DASA.** Daimler-Benz имела в своем активе аэрокосмическое отделение, участвовавшее в производстве военных и транспортных самолетов, а также продукции в смежных отраслях. На данный момент эта компания влилась в Европейскую авиационную оборонную и космическую компанию EADS. DASA обладала развитой системой конкурентного раннего предупреждения, основанной на сильной аналитической составляющей. Выстроенный процесс позволил компании подготовить компанию к кризису в Азии – основном рынке сбыта для нового продукта – 1998 года и изменить портфельную структуру с учетом данных рисков. Также конкурентный анализ предугадал слияние компаний Boeing и McDonnell Douglas, существенно меняющее модель конкуренции в отрасли. Рассмотрим основные составляющие системы конкурентной разведки в данной организации.

Идентификация рисков реализовывалась на основе сценарного анализа с анализом факторов, на них влияющих (драйверы изменений). Первый этап системы подразумевал определение проблемы, на которой необходимо сфокусировать внимание. Как только она была идентифицирована, определялись дескрипторы – факторы, имеющие влияние на будущее данной проблемы. Аналитическая группа выделяла взаимосвязи между переменными и в соответствии со взаимным влиянием данных факторов определялись реактивные и активные факторы, которые потом графически отображались в двумерной системе по следующему принципу:



Рис. 4 Матрица факторов изменений

Факторы в квадрате «высокая активность и высокая реактивность» оказывают наибольшее влияние на систему и, значит, несут самый высокий риск. Активные факторы оказывают влияние на другие переменные, реактивные подвергаются воздействию со стороны. Таким образом, одновременно высокоактивные и высокореактивные показатели должны находиться в постоянном фокусе внимания со стороны группы раннего предупреждения, так как подвергаются влиянию и сами его оказывают.

Затем выявленные дескрипторы проецируются в будущее, приобретая три варианта развития: оптимистичные, наиболее частые и пессимистичные значения. На основе их взаимного влияния составляются и отбираются несколько сценариев для дальнейшей проработки и презентации менеджменту. Например, в случае с DASA объем воздушных перевозок имеет три варианта развития: замедленный рост (1–5% в год), уверенный рост более 5% в год и среднесрочный застой – темпы роста 1–5% в год, но в краткосрочной перспективе. Каждый вариант развития связывался с факторами политическими, экономическими, стратегиями авиаперевозчиков, развитием отрасли, ценообразованием и т.д., образуя сценарий. Несколько отобранных сценариев проходят проверку воздействием самых невероятных факторов, но влиятельных факторов, таких, как военные действия или аварии техногенного характера.

Для того чтобы сценарии были наиболее реалистичными, руководил данным процессом вице-президент корпорации, который собирал для каждого сценария различный состав участников в зависимости от их опыта и сферы деятельности.

После завершения стадии идентификации рисков для каждого фактора определялись указатели для мониторинга, включающие в себя статистические параметры дескрипторов, а также слабые сигналы, за которыми проводили наблюдение до тех пор, пока не определится явный тренд. Наблюдение проводили на добровольной основе сотрудники низкого и среднего уровня иногда с привлечением внешних наблюдателей. Представленные ими отчеты отражались в изменении сценариев, оперативных планов. Наблюдатели обладали доступом к внутренней отчетности и большому количеству внешних информационных источников, но были самостоятельны в выборе, какие изменения факторов являются существенными для компании.

Централизованной системы анализа результатов мониторинга не наблюдалось. Представление отчетов зависело от личности сотрудника, проводившего мониторинг, сути проблемы и затронутой бизнес-единицы. Исходя из этого, оповещение поступало либо в оценочный комитет бизнес-единицы, либо на корпоративный уровень. Однако иногда наблюдатели могли сообщать об угрозе напрямую сотрудникам или руководителям бизнес-единицы в обход оценочного комитета.

Цикл системы конкурентной разведки заканчивался тем, что сигнал обратной связи передавался обратно группе сценарного планирования, которые модифицировали существующие сценарии и составляли новые сигнальные идентификаторы.

Рассмотрим сильные и слабые стороны системы конкурентной разведки DASA. Процесс идентификации рисков являлся достаточно эффективным, имеющим сложную методику разработки сценариев с использованием сигнальных растяжек-идентификаторов и выделением драйверов, влияющих на конкурентную среду.

Тем не менее отсутствие четких ориентиров для мониторинга, добровольная его основа и произвольный характер выбора ключевых показателей существенных изменений не является сильной стороной данной структуры. Также программа стимулирования менеджмента к действиям имеет ряд недостатков. В первую очередь, это отсутствие централизованной системы и единого стандарта для всех бизнес-единиц. Зачастую система скорее пыталась привлечь внимание высшего руководства вместо использования ресурсов оценочного комитета. Если угроза представляла большой интерес для менеджмента, то руководство активно вовлекалось в процесс, в противном случае оставаясь в стороне. Не наблюдалось и системы стандартизации отчетности.

Таким образом, кейс DASA является примером построения эффективного аналитического процесса идентификации рисков, но более слабых процессов мониторинга и стимулирования менеджмента. Рассмотрим примеры других компаний и их структуры конкурентной разведки.

**AstraZeneca.** Глобальная фармацевтическая компания, образовавшаяся при слиянии двух организаций: шведской Astra и британской Zeneca. На данный момент является 10 компанией по объему продаж рецептурных препаратов в мире. В AstraZeneca реализована система конкурентной разведки, называемая «Цербер», стратегией которой является мониторинг сигнальных идентификаторов, выделенных из сценарного планирования специальными командами – теневыми группами.

Трехглавый подход AstraZeneca к системе стратегического конкурентного мониторинга является инновационным, так как он охватывает весь диапазон фармацевтической цепочки ценности. Первый элемент создан на уровне открытий и изобретений, второй на уровне технологических процессов, третий создан на уровне коммерциализации. Рассмотрим, как функционирует система конкурентной разведки на каждом этапе разведывательного цикла.

Идентификация рисков в компании начинается в научно-исследовательской части бизнеса, так как для фармацевтического рынка процесс появления открытий и изобретений для новых лекарств является ключевым и в то же время наиболее дорогостоящим и длительным. Процесс идентификации состоит из ряда шагов:

- обширная программа интервью с отраслевыми экспертами для создания сценариев развития и определения драйверов изменения внешней среды;
- совместные дискуссии с экспертами для более полного отбора драйверов изменений;
- приоритизация сценариев, их отбор и доскональное описание;
- тестирование сценариев с командой менеджмента, имитация реакции компании на изменения внешней среды, анализ последствий наступления того или иного сценария;

Мониторинг рисков осуществлялся на основе набора драйверов изменений, выделенных на первой стадии. Каждому драйверу назначалась группа, ответственная за мониторинг его развития. Подобные группы назывались теневыми, они лежали в основе системы конкурентного предупреждения. Драйверы являлись достаточно обширными, поэтому задачей каждой теневой группы была разбивка факторов на составляющие элементы и выделение набора растяжек для эффективного мониторинга.

Важным элементом системы конкурентной разведки в AstraZeneca было обеспечение и поддержание коммуникаций между теневыми группами ввиду того, что драйверы изменений не являются изолированными, но влияют друг на друга. Также в этот процесс были встроены механизмы для идентификации новых драйверов с целью создания новых теневых групп или, наоборот, пересмотр статуса критичности существующих драйверов. Постоянное обновление драйверов и сценариев входило в задачи сценарной команды планирования.

Таким образом, в отличие от немного хаотичного процесса мониторинга в DASA, налицо наличие отдельной структуры для осуществления мониторинга, а также центральной команды для поддержания коммуникаций.

Переход к действиям менеджмента осуществлялся на основе выстроенной системы отчетности. Дважды в год собирается центральная группа разведки для обсуждения развития сценариев, затем отчеты и анализ объединяются в полугодовой отчет системы конкурентной разведки, публикуемый для менеджмента и пользования внутри компании.

Затем наступает трехстороннее совещание с менеджментом организации. На первом этапе происходит презентация результатов деятельности групп конкурентной разведки и обсуждение краткой справки по изменениям окружающей среды. Второй этап подразумевал анализ развития стратегических сценариев с учетом новых вводных. На третьем этапе группа менеджмента принимала решения касательно изменения стратегии, ее модификации или создания новых сценариев. Система конкурентной разведки в данном случае имела следующий вид:

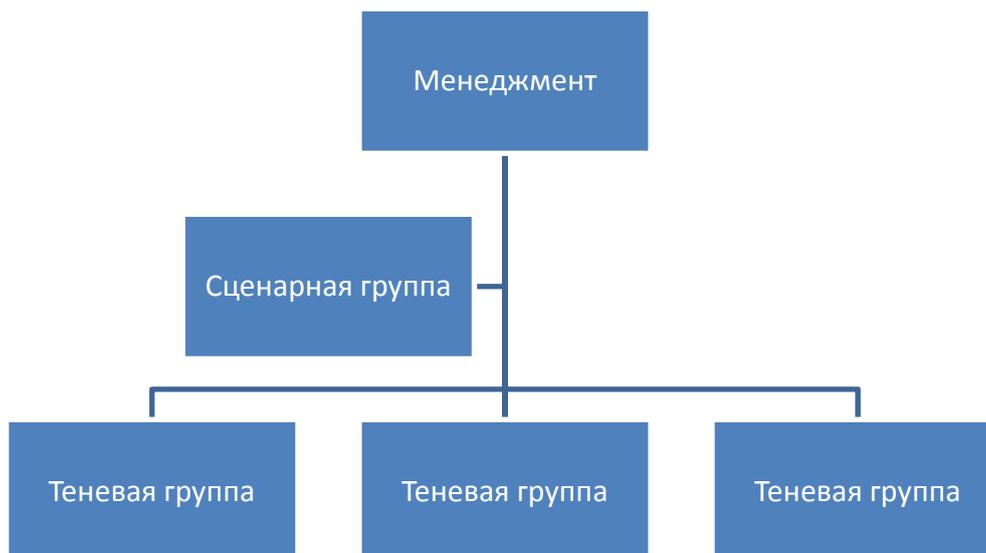


Рис. 5 Структура конкурентной разведки в AstraZeneca

Таким образом, AstraZeneca имеет проработанную структуру конкурентного предупреждения. Тем не менее настолько глубокая система идентификации рисков с глубоким интервью экспертов и имитацией поведения менеджмента в различных сценариях имеет высокую важность для компании фармацевтической отрасли, но для потребительского рынка может являться слишком медлительной ввиду более динамичного рынка. Однако применение теневых групп для мониторинга рисков является эффективной практикой. Перейдем к следующей организации, успешно имплементировавшей структуру конкурентной разведки.

**Citibank.** Ситибанк также является глобальной компанией с большим портфелем продуктов. В 1990-х годах Ситибанк был практически доведен до банкротства культурой, поощряющей рискованные действия менеджеров без должного контроля. Решения о выдаче кредитов были децентрализованы, и считалось, что наличие просроченных ссуд будет компенсировано возвращенными в других регионах – Ситибанк достаточно велик, чтобы нивелировать подобный риск. В ответ на подобную ситуацию была создана система Windows on Risk. Рассмотрим ее функционирование по составляющим компонентам конкурентного цикла.

Идентификация рисков происходит на основе выделения двух типов сценариев: реалистичных и пессимистичных, которые разрабатываются главным комитетом Windows on Risk. Реалистичные сценарии являются среднесрочными, простираясь на горизонт до 18 месяцев. В то же время пессимистичные сценарии более долгосрочны – они составляются на перспективу до двух лет. Группа руководителей и аналитиков осуществляет консолидацию данных из внутренних и внешних источников и готовит информацию для обсуждения главным комитетом. Также группа разведки проводит интервью с рядом сотрудников и внешних экспертов.

После сбора данных наступает стадия анализа, в рамках которой анализируется развитие основных отраслей, влияющих на компанию, устанавливая прогнозные значения основных экономических показателей. Результаты анализа поступают в центральный комитет, который собирается ежеквартально.

Комитет конкурентной разведки не является формальным органом, это, помимо комитета правления, самый важный орган в организации. В него входят исполнительный директор, директор по стратегическому планированию, директор по рискам, который возглавляет комитет. Руководитель комитета Windows on Risk (WOR) отчетливо передается непосредственно перед исполнительным директором и входит в комитет правления Ситибанка.

Комитет WOR формирует набор критических событий, которые должны произойти для реализации реалистичного сценария. Более того, устанавливаются ориентировочные даты этих событий. В случае если событие не происходит, то сценарий может быть пересмотрен.

Также определяется набор сигнальных идентификаторов-растяжек для пессимистичных сценариев развития. Растяжки имеют вид пороговых значений для определенных переменных, которые являются критичными для бизнеса.

Мониторинг рисков осуществляется линейными офисными сотрудниками, составляющими различные отчеты по состоянию экономики и геополитического климата на рынках, которые они обслуживают в рамках своей повседневной работы. Мониторинг является непрерывным, группа конкурентной разведки консолидирует внутренние отчеты, концентрируя мониторинг на требованиях менеджмента. Комитет WOR получает результаты мониторинга каждые 4 месяца.

В Ситибанке на очень высоком уровне реализован последний компонент цикла конкурентной разведки – стимулирование действий менеджмента. Как уже было сказано, комитет WOR является одним из самых высокопоставленных в организации. После составления сценариев, комитет рассматривает воздействие внешней среды на инвестиционный портфель компании. На основе обзора данных мониторинга составляются рекомендации для изменения в составе портфеля. А так как комитет наделен большими полномочиями, его рекомендации имеют существенный вес для линейных менеджеров.

Таким образом, система WOR имеет ряд достоинств:

- непрерывность. Мониторинг осуществляется на постоянной основе и входит в повседневные обязанности линейных сотрудников;
- регулярность. Комитет WOR собирается каждые 4 месяца, иногда и чаще при срабатывании какой-либо растяжки. Таким образом в мышление закладывается повышенное внимание к рискам;
- внимание менеджмента. Наличие в составе комитета высокопоставленных членов организации обеспечивает процессу доверие, авторитет и необходимую скорость.

Тем не менее по большей части авторитет системы завязан на ее создателе – Джоне Риде, что снижает ее автономность.

Перейдем к рассмотрению организации, которая имеет свой подход к структуре конкурентной разведки.

**Shell.** «Шелл» является одним из лидеров энергетической отрасли в мире. В организации система раннего предупреждения проводит анализ в рамках трехслойной иерархии:

- текущие события;
- тренды и структурные события;
- фундаментальные структуры.

Смещение внимания на какой-либо один слой может привести к снижению эффективности сигналов раннего предупреждения.

Группы конкурентной разведки осуществляют мониторинг текущих событий и трендов, в то время как группа сценарного планирования ориентирована на более долгосрочную перспективу, анализируя фундаментальные экономические, социальные и геополитические структуры. Остановим наше внимание непосредственно на деятельности группы разведки.

Структура группа разведки имеет следующий вид:



Рис. 6 Структура группы разведки в Shell

Группа аналитиков выпускает отчеты руководителям определенных подразделений или на корпоративном уровне. Сбор разведывательных данных опирается на сеть человеческих ресурсов, публичные и электронные источники. В подавляющем большинстве члены группы разведки приходят из бизнеса и затем обучаются основным инструментам конкурентного анализа. После нескольких лет работы они обычно возвращаются обратно в свои функции. В Shell проводилось исследование для оценки качеств, присущих лучшим профессионалам конкурентной разведки:

- глубокое аналитическое мышление;
- концентрация на внешних силах и динамических показателях. Сотрудники обращают внимание не только на внутренние взаимоотношения компании, но сконцентрированы на внешнем мире и его влиянии на бизнес;
- крайне высокий уровень честности и беспристрастности;
- повышенные лидерские качества.

Также в Shell сделана карта конкретных умений, необходимых для разных видов должностей, связанных с конкурентной разведкой. Выделяют 5 видов ключевых компетенций:

- понимание методов конкурентной разведки – применяемые методики анализа. Данный навык может быть относительно легко получен путем должного обучения основным инструментам разведки;
- вовлеченность в деятельность конкурентной разведки. Данная компетенция подразумевает не столько обучение, сколько развитие и продвижение практик разведки. Она может быть достигнута посредством участия в деятельности общества профессионалов конкурентной разведки и других организациях;
- взаимодействие со стейкхолдерами. Умение выстраивать эффективные межличностные коммуникации также может быть улучшено посредством различных курсов;
- лидерство. По сути, это компетенция общего менеджмента, которое в той или иной мере нарабатывается у сотрудников с ростом опыта;
- способность к синтезу. Одна из самых важных компетенций в деятельности конкурентной разведки. Подразумевает способность приводить в соотношение с виду не связанные взаимоотношения в большом количестве информации, обнаруживать скрытые связи явлений и их взаимное влияние на бизнес. Данную компетенцию практически невозможно развить, и она отличает исключительных аналитиков от хороших.

В зависимости от преобладания данных компетенций карта имеет следующий вид:

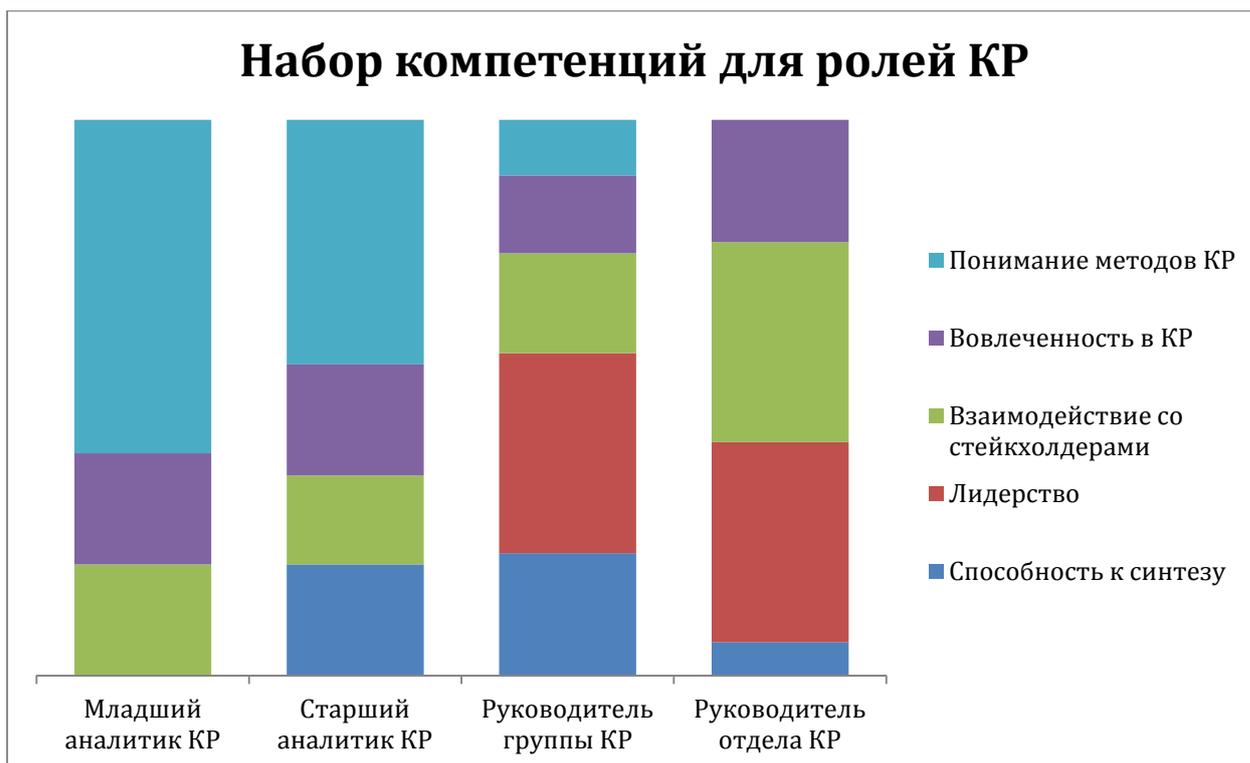


Рис. 7 Соотношение навыков и ролей в КР

Также следует обратить внимание, что эффективность группы конкурентной разведки сильно связана с опытом и квалификацией ее членов. А так как некоторые ключевые компетенции крайне сложно развить, то возникает вопрос преемственности и замены персонала при необходимости. Слишком внезапная замена ключевых сотрудников может в короткое время сильно снизить результативность даже опытной группы конкурентной разведки. Как показывает практика, в роли конкурентной разведки сотрудники обычно не готовы оставаться более 4 лет.

Таким образом, мы выделили на основе компании Shell основные качества, предъявляемые профессионалам конкурентной разведки, а также рассмотрели возможную структуру группы КР.

Таким образом, мы рассмотрели 4 компании, реализовавшие в своей структуре органы конкретной разведки в том или ином виде.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Суммируя полученный опыт, можно выделить ряд полезных практик и рекомендаций:

- Стадия идентификация рисков, основанная на сценарном планировании с выделением реактивных и активных драйверов изменения внешней среды, является эффективным инструментом для анализа внешней среды. Пример DASA;
- Мониторинг внешней среды, основанный на применении теневых групп, которые имеют некоторую свободу в разделении драйверов внешней среды на составляющие компоненты, но тесно контактируют со сценарной командой, а также включение функций мониторинга в повседневную деятельность линейных сотрудников – инструменты, повышающие качество системы КР. Примеры AstraZeneca и Citibank;
- Придание структуре конкурентной разведки высокого статуса и вовлечение в работу центрального комитета высокопоставленных сотрудников увеличивает внимание организации на рисках, а также стимулирует менеджмент к принятию необходимых решений. Пример – Citibank;
- Организация преемственности и более плавная замена ключевых кадров в группе разведки, а также глубокий анализ компетенций кандидатов с учетом основных требуемых умений повышает эффективность структуры конкурентной разведки. Пример – Shell.

## Список литературы:

1. R Pellissier, TE Nenzhelele – “Towards a universal competitive intelligence process model” SA Journal of Information Management, 2013.
2. JJ McGonagle, CM Vella - Proactive Intelligence, 2012 – Springer.
3. Salvador M.R., Salinas Casanova L.F. – “Applying Competitive Intelligence: The Case of Thermoplastics Elastomers”, 2013.
4. Арсенова Е. В., Панкова О.Н. (2017). Инструменты коммерциализации инноваций: эмпирическое исследование рынка FMCG // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 4 (103). С. 42–51.
5. Арсенова Е.В., Линдер Н.В. (2015) Повышение управляемости холдинговых структур в промышленности и стимулирование инновационного развития: результаты эмпирического исследования // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. II. № 1. С. 335-344
6. Арсенова Е.В., Николаева Т.Ю. (2018). Внедрение системы бережливого производства в процессы создания и разработки новых продуктов: пример компании «Нестле – Россия» // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 1. С. 118–132.
7. Арсенова Е.В., Панкова О.Н. (2017). Инструменты коммерциализации инноваций: эмпирическое исследование рынка FMCG // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 6.
8. Арсенова Е.В., Соколова Т.Ю. (2017). Создание ценности совместно с потребителем: результаты эмпирической проверки на рынки B2B // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 4–5 (103 - 104) С. 68–79.
9. Божева Е. (2018) Стимулирование инновационной активности российских ИТ-компаний: влияние обучающих эффектов экспорта // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 2.
10. Джилад Б. Конкурентная разведка. Как распознавать риски и управлять ситуацией. СПб.: Питер, 2010. 320с.
11. Курятников А.Б., Линдер Н.В. (2015а). Особенности построения корпоративных инновационных систем холдингов. Управление инновационными процессами холдинга // Стратегии бизнеса, 2015. № 8 (15). С. 16–24.
12. Курятников А.Б., Линдер Н.В. (2015б). Использование парадигмы «открытых инноваций» при построении корпоративных инновационных систем холдинга: эмпирическое исследование // Стратегии бизнеса, 2015. № 7 (14). С. 44 – 51.
13. Курятников А.Б., Орлова Л.С. (2018) Облачные сервисы: стимулы пользователей к адаптации // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 1 с. 50–57.
14. Лавров К.И. (2017) Трансформация бизнес-моделей компаний телекоммуникационного сектора в условиях сокращающегося рынка // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 6 (105).
15. Левина А.М. (2017) Формирование конкурентных преимуществ компаниями высокотехнологичных отраслей: модель и ее основные компоненты // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 4–5 (103–104) С. 88–97.
16. Линдер Н.В. (2014) Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2014. № 1. С. 90–99.
17. Линдер Н.В., Арсенова Е.В. (2016). Инструменты стимулирования инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т.198. С. 266–274.
18. Линдер Н.В., Дмитриева А.И. (2016) Роли профессиональных потребителей в совместном создании ценности // Управленческие науки в современном мире, 2016 Т.2, № 2. С. 475–486.
19. Линдер Н.В., Пухова М.М. (2015). Анализ взаимодействия компаний холдинга и внешних партнеров в инновационном процессе // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. II. № 1. С. 137–145.
20. Савин Д. (2018) Стратегии разработки и вывода на рынок новых продуктов: особенности фармацевтического рынка // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 2.
21. Трачук А. В. (2011) Комплексный подход к обеспечению непрерывности деятельности компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2011. № 6. С. 18–21.
22. Трачук А. В. (2012) Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2012. № 6 (75). С. 66–71.
23. Трачук А. В. (2014б). Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. Т. 1, № 1. С. 20–26.
24. Трачук А.В., Саяпин А.В. (2014). Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2014. № 1. С. 64–73.
25. Трачук А., Тарасов И. (2015). Исследование эффективности инновационной деятельности организаций на основе процессного подхода // Проблемы теории и практики управления, 2015 № 9. С. 52 – 61.
26. Трачук А.В. (2013). Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. 2013. № 3. С. 16–25.
27. Трачук А.В. (2014 а). Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России. 2014. № 4(67). С. 39–48.
28. Трачук А.В. (2017) Акционерное общество «Гознак»: пути развития // Деньги и кредит. 2017. № 1. С. 61–64.
29. Трачук А.В., Корнилов Г.В. (2013). Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. 2013. № 9. С. 3–9.

30. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2014) Стратегия формирования устойчивых конкурентных преимуществ инновационно-ориентированными промышленными компаниями // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Матер. Пятнадцатого всерос. симпозиума / Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2014. С. 181–183.
31. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2015) Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Стратегические решения и риск-менеджмент. № 2. С. 58–71.
32. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016а) Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 1. С. 109–123.
33. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016б) Влияние спилловер-эффектов знаний на эффективность компаний обрабатывающей промышленности // В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы Сборник статей: в двух частях. Издательство: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург. 2016. С. 261–271.
34. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016 в) Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. № 1. С. 61–73.
35. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016 г) Методика многофакторной оценки инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198 С. 298–308.
36. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2016д) Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2016. № 1. С. 80–89.
37. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2017 б) Инновации и производительность: эмпирическое исследование факторов, препятствующих росту методом продольного анализа // Управленческие науки. 2017. Т.7. № 3. С. 43–58.
38. Трачук А.В., Линдер Н.В. (2017а). Инновации и производительность российских промышленных компаний // Инновации, 2017 № 4 (222). С. 53–65.
39. Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А. (2014) Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Стратегическое решение и риск-менеджмент. № 5. С. 60–69.
40. Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В. (2017). Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 61–74.

УДК 338.24.01