

Магистр 1 года обучения  
факультета учета и аудита ХНЭУ им. С. Кузнеця

## **ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ В БАНКАХ И ДРУГИХ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

*Аннотация. Рассмотрены подходы к определению понятия "конкурентная разведка", раскрыта его сущность. Исследованы особенности, преимущества и способы проведения конкурентной разведки в банках и прочих финансово-кредитных учреждениях.*

*Анотація. Розглянуто підходи до визначення поняття "конкурентна розвідка", розкрита його суть. Досліджено особливості, переваги і способи проведення конкурентної розвідки в банках та інших фінансово-кредитних установах.*

*Annotation. The approaches to the definition of competitive intelligence have been studied. Its essence has been disclosed. The features, advantages and methods of competitive intelligence in banks and other financial and credit institutions have been researched.*

*Ключевые слова: конкурентная разведка, конкуренты, конкурентная среда, банк, разведывательный цикл.*

Конкурентная разведка, подобно мощному радару, улавливает новые веяния в бизнесе, отслеживает появляющиеся возможности и предупреждает о надвигающихся опасностях.

Л. Каханер

В настоящее время ключевым звеном в рыночных отношениях являются банки и прочие финансово-кредитные учреждения. При анализе деятельности на рынке банковских услуг достаточно много внимания уделяется тому, насколько развита конкуренция в этой сфере, ведь именно конкуренция является залогом развития экономической составляющей жизни общества.

С каждым годом конкуренция среди банков становится жестче, количество банковских учреждений растет, но, как показывает практика, на рынке банковских услуг выживают сильнейшие. Для того чтобы обеспечить себе достижение устойчивого конкурентного преимущества банкам необходимо постоянно анализировать, мониторить, изучать и проверять такие аспекты рынка как клиенты, банки-конкуренты, финансовые посредники, технологии, макроэкономические данные, то есть заниматься конкурентной разведкой (далее КР).

Исследованием КР, ее теоретических и практических аспектов, уже не один десяток лет занимаются зарубежные ученые, среди которых следует отметить: Б. Лиото, М. Хэммонд, Б. Джиллад, Маргарет Меткалф Карр [1 – 3]. Отдельное внимание стоит уделить Ларри Каханэру и его "библии конкурентной разведки" – "Основы конкурентной разведки" [4]. Среди российских и украинских ученых и специалистов-практиков можно выделить таких, как: Доронин А. И., Ярочкин В. И., Бузанова Я. В., Нежданов И. Ю., Пригунов П. Я., Зубок Н. И. и т. д. [5 – 7].

Учитывая вложения каждого ученого в исследование данной проблематики, следует отметить, что на сегодняшний день нет четкого представления о КР непосредственно в банках.

Целью данной статьи является исследование особенностей и возможностей КР в банках и других финансово-кредитных учреждениях.

В литературе отсутствует единый подход к определению КР, синонимами которой являются "деловая", "бизнес", "экономическая", "аналитическая", "корпоративная" разведка и т. д.

КР (*competitive intelligence*) – это:

совокупность органов, сил и средств, которые осуществляют сбор, анализ и обработку сведений о конкурентной ситуации на рынке в интересах всей компании (Е. Ющук [8]);

маркетинговый инструмент изучения конкурентной среды, представляющий собой целенаправленный сбор информации о конкурентах для принятия управленческих решений по дальнейшей стратегии и тактике ведения бизнеса (Н. Борисов [9]);

постоянная, циклическая последовательность действий, которая в результате производит данные, имеющие практическую ценность для принятия управленческого решения (М. Белкин [10]);

важнейший инструмент минимизации рисков и обеспечения прибылей, поскольку в определенном смысле это система "раннего предупреждения" о намерениях конкурентов, возможных поворотах и изменениях на рынке, возможных результатах воздействия политических технологий на предпринимательскую деятельность (Ю. Адашкевич [11]);

использование современных информационных технологий для легального сбора и анализа данных о конкурентной среде и конкурентах (Ю. Адашкевич [11]).

Возрастание роли КР (особенно в банковской сфере) определяют следующие факторы: быстрый рост темпов деловой жизни; информационная перегрузка; возрастающая глобальная конкуренция; увеличение агрессивности конкурентов; сильное влияние политических изменений и др.

Исходя из этого, можно выделить такие стратегические цели КР банков (рис. 1).

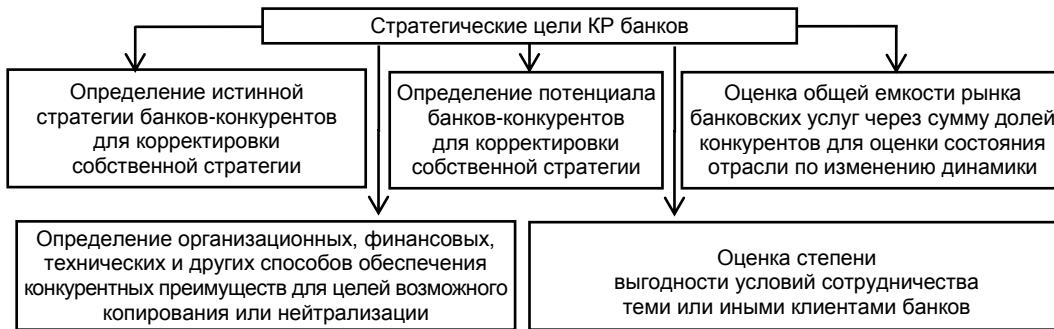


Рис. 1. Цели КР банков

Таким образом, перед КР банк ставит такие задачи: определение основного уникального торгового предложения банка-конкурента; определение его ценовой политики, методов продвижения деятельности и услуг; определение линии развития банка-конкурента; определение круга реальных конкурентных преимуществ; определение круга существенных недостатков банка-конкурента; определение группы ключевых контрагентов банка-конкурента; определение ключевых лиц организации-конкурента и их реальный статус; определение внешних ключевых фигур поддержки и степень их связи; оценка перспектив инвестиционных финансовых ресурсов банка-конкурента; определение структуры доходов, расходов и рентабельности по видам деятельности или продуктам; определение рентабельности видов деятельности или продуктов и т. д.

При проведении мероприятий по конкурентной разведке используют методику так называемого разведывательного цикла, разработанного международным сообществом SCIP. Данный цикл в широком смысле является циклом консолидации информации (рис. 2), содержание которого характерно в первую очередь для финансово-кредитных организаций и который содержит следующие основные этапы:

- выяснение исходных требований и данных, их накопление и упорядочение;
- сбор разведывательных данных;
- обработка данных и превращение их в информацию, с ее последующим анализом и синтезом для извлечения знаний о конкурирующем объекте управления;
- своевременное и к месту обеспечение использования информации в необходимой форме для поддержки принятия решений [12].

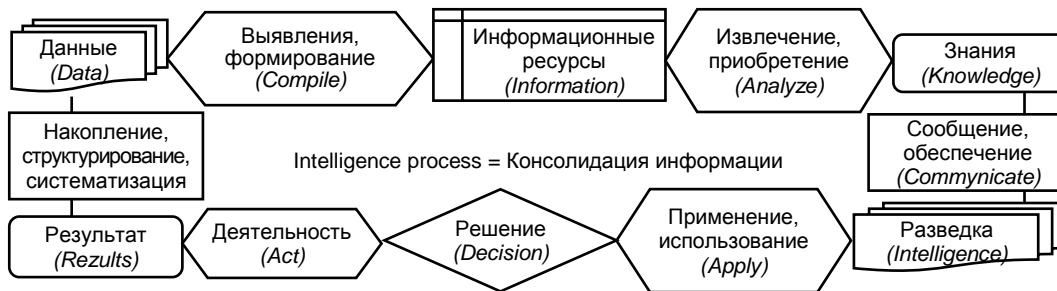


Рис. 2. Разведывательный цикл [12]

Так как информационное пространство при КР составляет разного рода информация: открытая (официальная), закрытая (которая является государственной и коммерческой тайной) и слуховая (неофициальная, устная), то и схемы доступа к ней тоже разные (рис. 3).

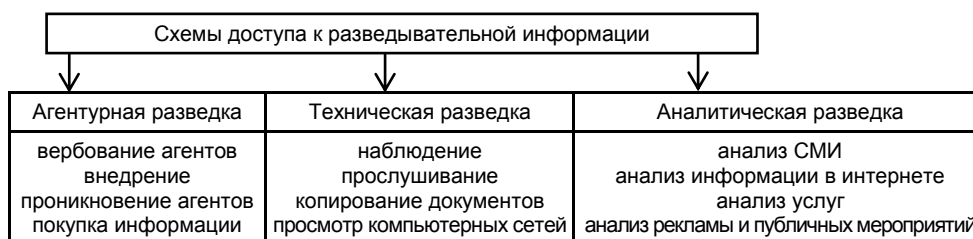


Рис. 3. Схемы доступа к разведывательной информации

Защита интересов банка (понимаемая как защита интересов не только самого банка, но и его клиентов и корреспондентов) предполагает приоритет превентивных мероприятий (например, проверку заемщика до предоставления ему кредита).

Многообразие конкретных угроз банкам обусловлено следующими первостепенными обстоятельствами: кредитно-финансовые учреждения осуществляют сделки с наиболее ликвидным товаром – деньгами, поэтому потенциальная криминогенность этой сферы выше, чем в других отраслях;

кризисы в финансово-кредитной сфере затрагивают хозяйствующие субъекты всех отраслей экономики;

банки, являясь одновременно и объектом, и субъектом финансового мониторинга, нередко испытывают в своей деятельности конфликт интересов.

Специфика угроз корректирует деятельность конкурентной разведки банков. Она должна быть обязательно не только легитимной, но и этичной, поскольку репутационные риски в банковской сфере весомее, чем в других секторах экономики. Вероятность применения против банка средств и методов промышленного шпионажа значительно выше, что увеличивает значение контрразведывательной функции. Конкурентная разведка банка имеет большее, по сравнению с другими секторами экономики, число объектов постоянного мониторинга. В банках существует объективная потребность в минимизации длительности разведывательного цикла [13].

Следование этике делового поведения, характерное (по крайней мере официально) для западных компаний, не является чертой, присущей отечественному бизнесу. В отечественной практике для получения информации о политике конкурентов очень часто прибегают к технике КР.

Распространенная техника конкурентной разведки: заявить о несуществующей вакансии. Очень часто к такому методу прибегают банки. Они якобы подыскивают себе специалиста, проводят интервью, предлагают зарплату чуть выше, чем на прежнем месте, а компенсационный пакет – чуть больше. Под предлогом "Расскажите о ваших достижениях на прежнем месте" собирается информация о том, как работает компания-конкурент. Рекрутеры могут заподозрить неладное только обнаружив, что позиция "висит" открытой уже несколько месяцев, а результата никакого. Кроме банков к такой форме бенчмаркинга часто прибегают юридические компании. У них каждая вторая вакансия на деле оказывается попыткой сканирования рынка [14].

Повышенная значимость этики разведывательных мероприятий в банковском бизнесе модернизирует информационно-поисковую работу конкурентной разведки: во-первых, сокращает количество допустимых источников информации и, во-вторых, повышает требования к профессионализму их аналитической обработки.

Тенденции изменения конкурентной среды на отечественных финансовых рынках, а также новации в нормативной и законодательной базе позволяют предвидеть увеличение роли сведений, предоставляемых конкурентной разведкой, для принятия управленческих решений в коммерческих банках.

Таким образом, в условиях динамичной рыночной среды целесообразным является использование в банковских учреждениях КР.

Научн. рук. Мишин А. Ю.

**Литература:** 1. Liautaud B. E-Business Intelligence / B. Liautaud, M. Hammond. – McGraw-Hill, 2001. 2. Gilad B. The art and science of Business Intelligence Analysis: business intelligence theory, principles, practices, and uses / B. Gilad, J. P. Herring. – JAI Press, 1996. 3. Metcalf Carr M. Super searchers on Competitive Intelligence / M. Metcalf Carr. – CyberAge Books, 2003. 4. Kahaner L. Competitive Intelligence / L. Kahaner. – Simon & Shuster, 1997. 5. Доронин А. И. Бизнес-разведка / А. И. Доронин. – М. : Ось-89, 2003. 6. Ярочкин В. И. Корпоративная разведка / В. И. Ярочкин. – М. : Ось-89, 2011. – 304 с. 7. Нежданов И. Ю. Технологии разведки для бизнеса / И. Ю. Нежданов. – М. : Ось-89, 2010. 8. Ющук Е. Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей / Е. Л. Ющук. – М. : Вершина, 2006. – 246 с. 9. Борисов Н. И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы [Электронный ресурс] / Н. И. Борисов. – Режим доступа : <http://scip.org.ua/2009/12/01>. – Название с экрана. 10. Belkine M. Splendour Ltd Intelligence to Business Israel [Electronic resource] / M. Belkine. – Access mode : <http://scip.org.ua/2010/03/25>. 11. Адашкевич Ю. Конкурентная разведка (бизнес-разведка) / Ю. Адашкевич // Современная конкуренция. – 2007. – № 5(5). 12. Андрейчиков А. О. Конкурентная разведка в цикле консолидации информации / А. О. Андрейчиков, О. В. Рогащ, А. Г. Украинец // Бизнес и безопасность. – 2011. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа к журн. : <http://scip.org.ua/2011/10/15/>. 13. Герасимов П. А. Конкурентная разведка в коммерческом банке / П. А. Герасимов // Банковское дело. – 2006. – № 8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа к журн. : <http://scip.org.ua/2010/03/29/>. 14. Конкурентная разведка в бизнесе: цели, задачи, техники [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://scip.org.ua/2013/04/19/>. – Название с экрана.

