



# КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА

Под редакцией Е. Л. Ющука, А. А. Мальцева

Часть 2

Екатеринбург  
2016

Министерство образования и науки Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

# КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА

Рекомендовано

Учебно-методическим советом

Уральского государственного экономического университета  
в качестве учебного пособия

Под редакцией Е. Л. Ющука, А. А. Мальцева

**Часть 2**

Екатеринбург  
2016

УДК 334:005.311(075.8)  
ББК 65.290.4я73-1  
К64

Рецензенты:

кафедра стратегического менеджмента  
Уральского федерального университета  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина  
(протокол № 12 от 25.05.2016 г.)

доктор экономических наук, профессор,  
руководитель Центра региональных компаративных исследований  
Института экономики Уральского отделения РАН  
*Е. Л. Андреева*

Авторский коллектив:

*Е. Л. Ющук, Д. В. Иванов, Д. А. Купцов, Е. Ю. Куранов,  
И. Ю. Нежданов, Н. А. Пелевина, Д. В. Петрашов*

**К64 Конкурентная разведка** [Текст] : учеб. пособие : [в 2 ч.] / под ред. Е. Л. Ющука, А. А. Мальцева ; [авт. кол. : Е. Л. Ющук, Д. В. Иванов, Д. А. Купцов и др.] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2016. – Ч. 2. – 224 с.

Настоящее учебное пособие посвящено актуальному вопросу применения инструментов конкурентной разведки в современных условиях усиления информационно-аналитической составляющей глобального бизнес-сообщества.

Материал второй части учебного пособия систематизирован в трех главах, раскрывающих сущность и структуру разведывательного цикла, а также специфику организации мониторинга конкурентной информации в глобальной сети. Заключительная глава состоит из практических примеров, реальных кейсов конкурентной разведки в международном и национальном бизнесе.

Издание адресовано широкому кругу читателей – студентам вузов (слушателям профильных программ магистратуры, повышения квалификации), специалистам в сфере конкурентной разведки и участникам бизнес-сообщества.

УДК 334:005.311(075.8)  
ББК 65.290.4я73-1

© Авторы, указанные на обороте  
титального листа, 2016  
© Уральский государственный  
экономический университет,  
2016

## ГЛАВА 3

### РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНЫЙ ЦИКЛ

---

#### 3.1. Основные задачи конкурентной разведки

Задачи конкурентной разведки очень хорошо описал и сформулировал Г. Мейер в работе «Разведка в реальной жизни»<sup>1</sup>. По его мнению, разведка (в том числе конкурентная разведка) не имеет ничего общего с «рыцарями плаща и кинжала», проливающими при необходимости кровь для того, чтобы любой ценой получить нужную информацию. Наиболее точно ее можно сравнить с навигационной системой корабля или самолета.

Задач перед конкурентной разведкой сегодня по большому счету две.

Первая задача конкурентной разведки – обеспечить, чтобы руководитель, определяющий политику компании, в любой момент времени знал точное место своего предприятия в окружающем мире. И неважно, хорошо это место смотрится или нет. Главное – информация должна быть объективной.

Вторая задача – знать обо всех угрозах или возможностях в окружающем мире и вовремя подать сигнал. Причем этот сигнал должен быть подан как можно раньше, пока ситуация не стала очевидной для всех, что позволит руководителю иметь достаточный запас времени для оценки ситуации и использования шанса либо уклонения от опасности.

Добавим, что все это должно опираться на осознание руководителем сильных и слабых сторон компании и своих личных, его готовность и умение оптимально использовать анали-

---

<sup>1</sup> Meyer H. Real World Intelligence. Friday Harbor : Storm King Press, 1991.



тические материалы конкурентной разведки в контексте общей обстановки.

Конкурентная разведка стала инструментом менеджмента, который позволяет знать, где предприятие находится сейчас, и где, вероятнее всего, будет находиться через часы, минуты, недели, месяцы. Это не гарантирует результата, но значительно повышает шансы на успех, не более того. Но и не менее.

Обратим внимание на очень важную вещь. Всем понятно, что корабль, оснащенный навигационной системой, выигрывает у своего близнеца, не имеющего такой системы, с большим отрывом. Однако следует понимать и то, что никакая навигационная система не может привести корабль к цели. Это может сделать только капитан. Он, и никто другой, оценивает данные, предложенные навигационной системой, и отдает команды. Без капитана навигационная система бесполезна.

Повторим вновь и будем еще повторять не один раз: *разведка – это инструмент руководителя. Разведка не самостоятельна. Она не может быть потребителем той информации и аналитических материалов, которые она производит.*

### 3.2. От «сырых» данных – к аналитическому продукту

Данный раздел является еще одним примером того, как языковые различия могут приводить к терминологической путанице. По информации нашего источника, в работе русскоязычных спецслужб понятия «сведения», «данные», «информация» воспринимаются как синонимы. Более того, «информация» воспринимается в профессиональном обиходе как понятие более высокое по содержанию. Выражение «есть такие данные» обычно означает информацию как бы предварительную, требующую учета в работе, но одновременно и дополнительной конкретизации, проверки. Иначе говоря, это «сырые» данные.

В русском языке нет одного слова, которое обозначало бы конечный продукт информационно-аналитического процесса – аналитический продукт. В англоязычной литературе этот продукт называется словом «intelligence» (как конечный продукт), что тоже вносит некоторую неразбериху, так как под термином

«intelligence» понимается также весь процесс информационно-аналитического обеспечения предприятия.

Чтобы лучше понять разницу между «сырыми» данными и *intelligence*, обратимся к паре гипотетических примеров, приведенных Г. Мейером, и рассмотрим вопрос более подробно. Один пример возьмем из политики недавнего прошлого, другой – непосредственно из бизнеса.

Нам не раз придется обращаться к примерам из деятельности государственных спецслужб в силу одной тривиальной причины: как победители, так и проигравшие в конкурентной разведке часто стремятся не афишировать свои успехи или неудачи. Зачастую просто не хватает достоверных примеров из бизнеса. Тем не менее примеры из военной разведки нередко оказываются подходящими для нас в тех случаях, когда мы говорим об общих принципах работы с информацией.

Представьте, – говорит Г. Мейер, – что сейчас, например, середина 1980-х. Есть НАТО, есть Варшавский договор. Есть ГДР и ФРГ. Вы смотрите в Америке фильм по телевизору. Вдруг передача прерывается новостями:

«Восстание в ГДР. Потсдам и Лейпциг закрыты для всех, что телефонная связь прервана, что, по неподтвержденным данным, было два десятка столкновений с полицией. Советский Союз ничего не комментирует, но, скорее всего,отреагирует быстро и жестко для того, чтобы взять ситуацию под контроль».

На этом факты заканчиваются. Это – «сырой» материал. Факты как они есть. Несомненно, со временем будут пояснения и подробности. Но это тоже будут просто факты. Большинству людей, к которым этот материал попадет, ничего другого и не надо. Не потому, что они глупые или недалёковидные, а потому, что события в ГДР такого уровня не имеют прямого влияния на бизнес или жизнь этих людей.

Но есть те, для кого события в ГДР имеют самые непосредственные последствия. Этим людям нужно больше, чем просто информация. Им нужен аналитический продукт, *intelligence*. Рассмотрим, как для этих людей должна выглядеть проанализированная информация, предоставленная службой конкурентной разведки (или разведкой, когда речь идет о государстве).

*Премьер-министру Франции*

Восстание в ГДР, несомненно, будет подавлено.

На 13:00 сегодня запланирована экстренная встреча послов, и нас будут принуждать подписать вместе с остальными документ, осуждающий диктатуру в ГДР.

Вероятно, войска НАТО будут приведены в боевую готовность, но это, скорее всего, просто демонстрация реакции на события. Вряд ли на нас сейчас кто-то нападет, используя восстание как предлог для начала войны.

Ситуация будет быстро взята под контроль. Действительной или будущей угрозы интересам Франции нет.

*Президенту США*

Есть слабые признаки того, что восстание может перекинуться на другие города ГДР.

НАТО готовит коммюнике с осуждением авторитарного режима. Позиция Франции неясна, и непонятно, что она скажет.

Следует ожидать, что появится канцлер ФРГ и будет просить воздержаться от жестких заявлений, потому что он опасается, что, если США выскажутся или будут действовать чересчур резко, это может спровоцировать полномасштабный ввод советских войск в ГДР. ФРГ считает это для себя крайне опасным.

Кроме того, нет оснований полагать, что восставшие пользуются очень широкой поддержкой в ГДР. В то же время, если власти Восточной Германии или СССР поступят чересчур жестко, это может спровоцировать появление движения сопротивления по типу польской «Солидарности». Тогда можно будет ожидать появления подобных движений в Венгрии или Чехословакии. Это должно волновать Москву больше всего.

*Министру иностранных дел Таиланда, приехавшему в Вашингтон обсудить ряд вопросов и записанному на встречу с президентом США в 11:00*

В связи с событиями в ГДР надо ожидать, что встреча будет на полчаса короче, чем планировалось.

Вероятно, нам неформально посоветуют отложить вопрос об изменении Соединенными Штатами таможенных пошлин на ввоз текстиля из Таиланда.

В общем американцы сегодня будут слишком заняты, чтобы всерьез и на должном уровне обсуждать эти важные для нашей страны вопросы.

*Директору Heavy Industries Tools, машиностроительной компании из Огайо*

События в ГДР могут нам сильно навредить. Как вы знаете, мы на стадии окончательного подписания контракта с Восточной Германией на 7 млн дол. на поставку наших новых насосов для газопроводов. У нас есть договоренность в Вашингтоне, что нам дадут на это разрешение. Но теперь могут ввести экономические санкции против ГДР, тогда никакой лицензии на вывоз оборудования в Германию мы не получим.

Мы уже отправили людей, чтобы попытаться ускорить получение лицензии – до того, как санкции формально будут введены. Они уже улетели в Вашингтон и завтра вечером встречаются в Министерстве торговли.

Если нам это удастся, то мы сможем вклиниться на гэдзэровский рынок, а конкурентов отсекут санкциями. Тогда мы сможем поднять цену на насосы для немцев и дополнительно заработать.

Если же мы не получим лицензию, то наши английские и западногерманские конкуренты, чья продукция дороже нашей, заполучат рынок Восточной Европы и выбьют нас с него надолго.

*Управляющему брокерской конторой на фондовой бирже в Нью-Йорке*

Цена на золото на Лондонской бирже выросла до 25 дол. за унцию, как только передали новости о событиях в ГДР.

Ожидаем, что к моменту открытия биржи в Нью-Йорке цена золота вырастет еще больше.

Когда в прошлый раз в 1981 г. «Солидарность» в Польше устроила беспорядки, рыночная цена акций резко упала и затем приходила к норме несколько месяцев.

С утра говорят о возможном введении Америкой санкций против ГДР. Это нанесет ущерб компаниям типа Heavy Industries Tools, которые сильно зависят от экспорта в ГДР. Их акции, вероятно, окажут депрессивное давление на рынок сегодня с утра. Вряд ли нам удастся вернуть потери от изменения курса их акций раньше, чем через несколько месяцев.

### Другой гипотетический пример:

Вы открываете утреннюю газету и видите, что на одной из средних страниц помещена фотография двух мужчин, стоящих по обе стороны от мотора. Заголовок гласит: «Новый мотор перевернет представления об автомобиле». В статье говорится о том, что небольшая фирма из Калифорнии собрала пресс-конференцию и представила новый двигатель, который на автомобиле средних размеров потребляет 3 литра бензина на 100 км. Из статьи следует, что два инженера, которые и изображены на фотографии, несколько лет назад уволились с завода, принадлежащего крупному производителю автомобилей. Они создали предприятие и, взяв огромный кредит в банке, смогли разработать и создать этот двигатель.

И опять большинству больше нечего и неинтересно об этом знать. Но есть люди, которым проанализированные данные требуются. Вот как они могут выглядеть:

*Президенту американской автомобилестроительной фирмы*

Этот мотор выглядит, как большое достижение в автомобилестроении.

Наши специалисты еще не закончили изучать вопрос, но по предварительным данным можно предположить, что двигатель может быть переделан для установки в наши автомобили.

Нам точно известно, что «Форд», «Крайслер», «Тойота», «Хонда» и «Вольво» тоже хотят получить лицензии на этот двигатель. Мы не знаем, на каких именно условиях.

Наши акции уже понизились на Нью-Йоркской фондовой бирже на 6 пунктов.

По сведениям наших людей на Уолл-стрит, ходит слух, что изобретатели ведут переговоры о продаже всех прав японцам, а не нам.

*Исполнительному директору японской автомобилестроительной фирмы*

Наши люди встречались с изобретателями в Калифорнии в семь утра сегодня.

Изобретатели сказали, что не будут никому продавать всех прав (мы так и предполагали), но они хотят продавать лицензии на производство двигателей в Японии.

Они отказались от нашего предложения платить 100 дол. с каждого двигателя.

Нет никаких сомнений, что они ведут переговоры и с нашими конкурентами.

Как вы знаете, мы были в курсе, что такой двигатель появится, уже примерно два года. Под него заранее создан план изменения конструкции автомобиля. Уже через полгода мы можем начать выпуск машин с этим мотором.

Американцы смогут сделать это не ранее чем через пять лет, а европейцы – не ранее чем через три года.

Если мы начнем производить машины с этим мотором, а американцы и европейцы – нет, то они могут понизить импортные квоты на нашу продукцию.

Получается, что если мы не проявим осторожность, то выиграем двигатель и потеряем рынки сбыта.

*Госсекретарю США*

Новый автомобильный мотор в два или три раза эффективнее, чем существующие. Со временем он приведет к понижению импорта нефти Соединенными Штатами на 10 млрд дол. в год в сегодняшних ценах на нефть.

Мы не думаем, что публичный показ двигателя приведет к каким-либо изменениям в наших переговорах на Ближнем Востоке. Но со временем, если двигатель будет запущен в производство, закупки Западом нефти будут постепенно снижаться.

Это может ввести экономику стран ОПЕК в штопор, и они станут гораздо более сговорчивыми, чем даже если бы на них сейчас оказывалось давление.

*Управляющему ювелирной компанией в Нью-Йорке*

Сегодня на бирже будет много движения. Наши ребята считают, что «Дженерал Моторс» и, возможно, «Крайслер» войдут в пике. Что касается нефтяных компаний, то они и так находятся на дне, падать дальше им уже некуда, по крайней мере в ближайшее время.

Если это посеет панику еще и на Ближнем Востоке, то цена золота значительно возрастет.

*Министру нефти Саудовской Аравии*

Мы на пороге кризиса. Этот новый мотор может снизить наш экспорт на 20–30%.

Министр иностранных дел был вызван на срочное заседание стран ОПЕК в Вене завтра утром. Он может попросить вас поехать с ним и представлять нашу страну.

Страны ОПЕК считают, что надо немедленно поднять цены на 30%, чтобы компенсировать последующее их снижение.

Однако Венесуэла и Индонезия пока не подтвердили свое согласие на такое повышение и просят дать им время все обдумать до завтрашнего вечера.

Как вы знаете, из-за падения цен на нефть наш бюджет этого года и так имеет дефицит как минимум 25%.

Строительные проекты, которые ведет наше Королевство, оказались более дорогими, чем планировалось. Теперь надо отложить часть проектов либо вообще от них отказаться.

Нам известно, что американцы опасаются, что мы выберем в кандидаты на выбрасывание с рынка именно те проекты, где генеральным застройщиком выступают американские фирмы.

Нас уже предупредили, что США особо проследят, чтобы перекося в пропорции исключенных проектов не произошло.

Обратите внимание на следующую деталь: аналитический продукт, который представлен руководителю, может вообще не содержать подробностей о восстании в ГДР. Например, министр иностранных дел Таиланда проинформирован не о восстании, а о том, что ему надо планировать новую поездку и не рассчитывать сегодня решить вопросы, ради которых он прибыл в США. Никакой теории! Никакой общей любознательности! Все предельно приземленно и «заточено» под интересы своей организации. Это не черствость души и не ограниченность мышления. Это – единственная возможность ограниченными ресурсами добиться максимального результата в кратчайшие сроки.

Теперь вы видите разницу между «сырыми» данными и аналитическим продуктом.

В каждом из описанных случаев один и тот же сырой информационный материал был:

- выделен из общего ряда;
- очищен от лишних подробностей;
- сформирован по смысловой нагрузке;
- представлен в виде данных и выводов, которые актуальны для нужд конкретной организации.

Приведенный перечень манипуляций, которые проделаны с информацией, является постоянным и исчерпывающим. Это – классика разведки, независимо от того, государственная это разведка или конкурентная.

### *Парадокс качественной конкурентной разведки*

В тот момент, когда конкурентная разведка детально ознакомила первое лицо со всеми без исключения полученными данными и выводами, знания руководителя предприятия и этой разведки перестают быть одинаковыми. Руководитель в этом случае информирован и эрудирован лучше разведки! Потому что руководитель компании теперь знает все, что известно конкурентной разведке, а также то, что он получил из других источников. Кроме того, у руководителя есть понимание им своих реальных возможностей и необходимости реагировать. В бизнесе, как и в политике, всегда присутствует управленческая дилемма: что-то предпринять или воздержаться от действий. Это не всегда сразу понимается на обывательском уровне, но для профессионалов это очевидно.

Важно понять, что аналитический продукт (и вообще любая разведка) не могут навязывать первому лицу решение реагирования. Такие решения может принимать только первое лицо с учетом, возможно, имеющейся у него и другой информации по данному вопросу.

### *Избыток информации*

Информационные и аналитические материалы настолько переполняют государственные и корпоративные офисы, что это можно сравнить с потоком воды, льющейся в пробоины корабля и приводящей его к затоплению. Телеэкраны и печатные СМИ заполнены предсказаниями экспертов на все случаи политической и экономической жизни. При любом развитии событий одни прогнозы «подтверждаются», другие – нет, но это не мешает их авторам выбрасывать на информационный рынок свою продукцию. Главное для них – продать сегодня.

Информация идет по электронной почте, Skype, мессенджерам, сообщениям в социальных сетях и интернет-форумах, телефону и факсу, от людей, приехавших откуда-либо, из бло-

гов, от множества людей в личном общении. Этот поток остановить невозможно. Однажды попав внутрь компании, информация начинает жить собственной жизнью.

В результате оснащения компьютерами и телевизорами часто к топ-менеджеру попадает первичная, «сырая» информация, которая раньше попадала к сотрудникам более низкого уровня и ими обрабатывалась. Это касается любого вида информации – будь то передвижение армий потенциального противника в случае государственных спецслужб, или перемещение руководящих сотрудников в конкурирующей компании, или прогнозируемое изменение цен на товар на другом конце земного шара, что входит в сферу интересов конкурентной разведки.

Происходит необычное явление. Получив «сырые» данные и не имея времени на их обработку, топ-менеджер обнаруживает, что он, как и раньше, не способен понять, какие угрозы и какие преимущества стоят перед его предприятием.

Получилось, что как при недостатке, так и при избытке информации качественное управленческое решение принять невозможно.

### 3.3. Цикл обработки информации

Интуиция, которая многие столетия была основным инструментом для сбора и обработки информации, сегодня тоже актуальна, но ее недостаточно для качественного управления компанией. Не вызывает сомнений, что управление, основанное на знаниях, способно повысить устойчивость и конкурентоспособность предприятия. И чем крупнее это предприятие, тем больше оно нуждается в формализации и бюрократизации процедур принятия решения. Это позволяет в меньшей степени зависеть от ошибок отдельных людей, хотя, безусловно, одновременно ограничивает возможность творчества.

Специалисты сошлись во мнении, что сегодня «сырых» данных к топ-менеджеру должно поступать меньше, а проанализированной информации – больше.

Если процессом поступления информации к руководителю не управлять, то организации обычно снабжают своих топ-менеджеров большим потоком «сырых» данных и малым коли-



чеством проанализированной информации. Задача конкурентной разведки – наоборот, обеспечить больше проанализированной информации и меньше «сырых» данных.

Интуиция при этом не отменяется и по-прежнему приветствуется. Но, основываясь на точных сведениях, человек, обладающий интуицией, примет гораздо более правильное решение. Интуиция восполняет при принятии решения пробел, возникающий из-за того, что, как правило, полную и достоверную информацию получить удается не всегда и, главное, трудно предсказать реальные действия конкурента даже на основе имеющихся сведений о его намерениях. *Интуиция руководителя – это право первого лица на решение, которое он считает нужным в данной ситуации принять.*

В условиях современного быстрого глобального окружения, направляемого информацией, для управления компанией требуется механизм (инструмент управления), который позволит руководителю уверенно выполнить четыре операции:

- 1) отделить важную информацию от неважной;
- 2) максимально эффективно выбрать среди важной информации ту, которая относится к данному вопросу, достоверна, и организовать ее мониторинг;
- 3) обработать эту информацию таким образом, чтобы она полностью соответствовала специфической цели, стоящей перед организацией;
- 4) убедиться, что результаты обработки информации (все заключения, суждения, прогнозы) доступны для руководителя и представлены в том виде, в котором с ними можно работать.

Если последовательно проделать эти четыре шага, то можно уверенно сказать, что «сырые» данные превратилась в аналитический продукт и что служба конкурентной разведки компании справилась со своей задачей.

Мы уже говорили, что нет двух одинаковых служб конкурентной разведки. Одинаковых аналитических продуктов тоже не бывает. Их в принципе не может быть, потому что нет двух одинаковых людей, которые их заказывают и которые их готовят.

При всей формализованности работы личность специалиста накладывает сильный отпечаток на результат труда в конкурентной разведке.

В то же время процесс сбора разведанных никогда не меняется. Во всех современных службах конкурентной разведки он состоит из пяти базовых шагов, которые принято называть *циклом обработки разведывательной информации* (или разведывательным циклом):

1. Выбрать (определить), что именно требуется знать.
2. Определиться с объектами и источниками информации и с тем, кто непосредственно будет получать информацию у них.
3. Собрать информацию и перепроверить ее, убедиться в ее достоверности.
4. Преобразовать собранную информацию в конечный аналитический продукт конкурентной разведки.
5. Обеспечить своевременную доставку конечного продукта к тем, кто определяет политику предприятия.

Эти шаги должна проделать любая современная служба конкурентной разведки независимо от того, на каком предприятии она работает и какой предмет исследует в данный момент.

Не существует иных способов провести процесс разведки. Более того, любая попытка поменять местами последовательность действий в этом алгоритме приведет к полному провалу работы. Такой же результат даст попытка пропустить какой-либо шаг.

Первый этап – выбрать (определить), что именно требуется знать, – далеко не так прост, как может показаться.

Главная особенность успешной службы конкурентной разведки заключается в том, что она понимает: важно не вообще знать много, а знать по возможности много по нужному вопросу.

Умение сформулировать задачу – одно из самых больших в мире искусств. Для этого надо не столько быть экспертом в изучаемой области, сколько представлять себе, какие именно факторы могут оказать наиболее значительное влияние на предмет, который изучается в настоящее время. Но каждый, кто научился определять эти факторы для одного объекта, способен сделать это и для другого.

Принципиально это ничем не отличается от мнения, что руководитель должен на «тройку» (по пятибалльной системе) знать работу вверенных ему специалистов, чтобы эффективно

ставить им задачу и оценивать результат. Разумеется, сами специалисты должны знать свою сферу деятельности досконально.

Но дело в том, что эта довольно понятная теория на практике бывает не столь очевидной. Да, именно руководитель ставит задачу, а конкурентная разведка собирает информацию и готовит необходимые данные, которые представляет руководителю.

Но руководитель далеко не всегда представляет себе разницу между «хочу» и «надо». Очень часто человек говорит, что хочет получить ответ вовсе не на тот вопрос, который его на самом деле интересует. Например, если руководитель ставит перед конкурентной разведкой задачу ответить на вопрос, кто победит на выборах в одной из бывших советских республик за три недели до выборов, то вряд ли ему удастся получить достоверный ответ. Но вот ответ на вопрос, какие финансовые группы придут к власти в случае победы того или иного кандидата и как это скажется на предприятии, вполне можно получить. И, как правило, именно этот ответ интересует топ-менеджера или владельца компании на самом деле.

Первую информацию о том, что именно интересует руководителя, дает он сам. Это всегда очевидная информация. Далее придется дополнять ее собственными выводами, для чего потребуются обратиться к намного менее очевидной информации. Чтобы получить эту первую информацию, необходимо дать руководителю возможность свободно, своими словами рассказать, как он видит информацию и какой результат хочет получить. Этот прием распространен практически во всех отраслях деятельности, где специалист хочет выяснить истину в интересах обратившегося к нему за помощью человека. Так, врач при первом контакте спрашивает пациента: «Что вас беспокоит?» или «На что жалуетесь?».

Предположим, руководитель компании, которая находится в США и выпускает алюминиевые банки, хочет расширить свой бизнес за счет выхода на рынок прохладительных напитков. Службе конкурентной разведки его компании придется оценить перспективы роста индустрии прохладительных напитков. Ясно также, что производители алюминия в развитых странах тоже должны попасть в поле зрения аналитиков.

Менее очевидно, что надо изучить перспективы производителей алюминия в третьих странах, которые тоже могут решить заняться изготовлением банок. Их приход в этот бизнес может создать серьезные проблемы для американского производителя, так как себестоимость продукции в третьем мире может быть значительно ниже, чем в США.

Второй уровень исследования должен охватывать положение на быстро меняющемся рынке композитных материалов. Производство банок для напитков – дорогостоящий проект, который затевается не на один день. Будущие конкуренты производителя алюминиевых банок могут оказаться вообще не производителями алюминия. Это могут быть производители новых композитных материалов, которые полностью заменят алюминий. И они тоже могут располагаться как в США или Европе, так и в третьих странах.

Специалист конкурентной разведки может не знать нюансов, но найти эксперта, который сможет ответить на вопрос: «А из чего еще бывает упаковка для пива?». Он должен отыскать среди результатов своего исследования нечто принципиально новое, что не было отмечено даже экспертами, но может уложиться в необходимые параметры.

Именно такое мышление в разных направлениях, основанное на общем представлении о потребностях руководителя компании, дает возможность выдать те данные, которые помогут руководителю принять верное решение.

В работе специалиста конкурентной разведки, особенно при взаимодействии с новыми для него постановщиками задач, неизбежно непонимание друг друга на начальных этапах. Оно связано с тем, что люди могут вкладывать разный смысл в одни и те же слова. Для того чтобы помочь постановщику задачи сформулировать ее максимально точно, нередко имеет смысл задавать вопрос: «А зачем вам это?». Если речь не идет об использовании специалиста конкурентной разведки, что называется, «втемную», на этот вопрос ему стараются ответить. Если вопрос: «А зачем вам это?» задавать каждый раз, то задача становится одинаково понятна обеим сторонам обсуждения. И нередко она выглядит совершенно иначе, чем поначалу ее видел заказчик.

Процесс получения нужной информации и преобразования ее в данные очень многогранный, сложный, содержательный, энергоемкий. Поэтому он не может быть осуществлен руководителем компании. Дело не в том, что руководитель недостаточно умен для этого. Разумеется, он принципиально способен проделать эту работу. Вот только времени на это у него нет<sup>1</sup>.

#### *Объекты и источники*

Специалисты конкурентной разведки оперируют двумя ключевыми понятиями «объекты» (targets) и «источники» (sources)<sup>2</sup>.

*Объекты* – это люди или документы, которые могут ответить на вопросы, интересующие вас. Как правило, это первичные носители нужных сведений.

*Источники* – это люди или средства, которые могут помочь получить доступ к нужным людям и информации напрямую или опосредованно (например, указав на объект или получив от него нужные сведения). В этом случае их иногда называют «подысточниками».

Источники бывают внешними и внутренними.

*Внутренние источники* (применительно к людям) работают на вашем собственном предприятии.

*Внешние источники* – те, кто работает в пользу вашего предприятия, но не является его сотрудником. Обычно к внешним источникам относят консультантов и клиентов. Кто-то из них работает за деньги. Другие работают бесплатно – либо бескорыстно, либо решая с вашей помощью какие-то свои задачи. К внешним источникам могут относиться и аналитики, специализирующиеся на исследуемой вами отрасли, и журналисты, пишущие на интересующие вас темы. Часто такие люди, хорошо информированные в определенных специфических вопросах, официально продают имеющуюся у них информацию в виде консалтинга или аналитического отчета.

---

<sup>1</sup> Ющук Е. Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. 2-е изд. Казань : Экспресс-формат, 2010. 241 с.

<sup>2</sup> Shaker S. M., Gembricki M. P. The War Room Guide to Competitive Intelligence. New York : McGraw-Hill, 1998.

Очень часто бывает, что ваши внутренние источники могут вывести на внешние источники.

Кроме того, источники подразделяют на первичные и вторичные.

*Первичные источники* – те, кто получил информацию непосредственно от объекта и передал ее вам. Полученной из первичных источников можно считать также информацию, которую вы получили самостоятельно (например, если вы лично посчитаете количество грузовиков на парковке перед складом вашего конкурента, то результат будет считаться полученным из первичных источников).

*Вторичные источники (подысточники)* – те, кто получил информацию «из вторых рук».

Когда специалист конкурентной разведки, действуя в рамках разведывательного цикла, определился с объектами и источниками, ему нужно определиться и с тем, кто именно будет получать информацию непосредственно от объектов и источников. По понятным причинам это особенно важно, когда речь идет об общении с людьми с целью получения от них нужных сведений.

На практике целесообразно руководствоваться следующими требованиями к таким людям.

1. У объекта или источника не должно возникнуть вопросов, почему к нему пришел этот человек. Если интерес не будет мотивирован безопасным или полезным для объекта либо источника образом, то собеседник может насторожиться и замкнуться или дать заведомую дезинформацию. Контактное лицо, которое обратилось к объекту или источнику за информацией, должно владеть темой достаточно для того, чтобы задать вопрос в свободной форме, без смысловых искажений. И чтобы понять ответ (а при необходимости уточнить его) – тоже.

2. Контактное лицо, которое обратилось к объекту или источнику за информацией, должно обладать такими психологическими качествами, чтобы принести ответы без искажений и ничего не забыв. Иначе на этапе доставки информации может произойти сбой, ставящий крест на всей аналитической работе.

### 3.4. Анализ информации в конкурентной разведке<sup>1</sup>

Вплоть до конца 1990-х годов большинство российских компаний, оказывавших услуги обеспечения безопасности бизнеса, традиционно придерживались практики, широко используемой и пропагандируемой в это время государственными структурами. Основная задача – «обеспечить [руководство компании] информацией, необходимой для принятия решений». Частные компании, обладающие заметно меньшими ресурсами, чем государственные учреждения, в своей работе сделали акцент на «информацию» как основную составляющую бизнеса.

Особое внимание уделяется двум «китам» информационной работы:

- информационные источники (информационные базы, публикации в открытой печати и т.п.);
- средства сбора информации (подготовка выписок из информационных баз, подбор материалов СМИ, выездные мероприятия и т.п.).

Завершающей стадией работы с информацией было оформление отчета, который должен был в относительно читаемой форме представить результаты работы клиенту.

Терминологическая база – один из самых уязвимых вопросов в современной конкурентной разведке, аналитической разведке, безопасности бизнеса, экономической разведке и других дисциплинах, границы которых при схожих задачах исключительно размыты. В данном случае мы имеем дело с той сферой человеческой деятельности, где практика доминирует над теорией, причем это наблюдается как в российских реалиях, так и за рубежом, как в частных компаниях, так и в государственных органах безопасности.

Государственные структуры, профессиональные ассоциации и институты как потенциальные разработчики методологии конкурентной разведки находятся в не менее сложной ситуации.

Инструментарий и методология спецслужб могут быть использованы в частной практике только в ограниченном объеме. Цели, задачи, ресурсы, доступные источники и мероприятия, как

---

<sup>1</sup> Раздел подготовлен Д. В. Ивановым.

и «правила игры» в частном бизнесе и государственных структурах, во многом различны. Неодинаковы многие методы работы, проводимой в интересах обеспечения безопасности и в интересах достижения конкурентного превосходства, что и порождает различия между работой служб безопасности и конкурентными разведчиками, несмотря на общий аналитический аппарат (наличие такого аппарата создает иллюзию равенства между этими разными по целям и задачам структурами).

При переходе топовых аналитиков из силовых структур в бизнес проблем с адаптацией к гражданскому обороту, как правило, не бывает, такие специалисты одинаково хорошо работают как в обеспечении безопасности, так и в достижении рыночного конкурентного превосходства.

Однако по понятным причинам большинство отставных офицеров, приходящих в бизнес из силовых структур, это не топовые аналитики, каких в спецслужбах относительно немного, а оперативные работники и локальные руководители, чьи профессиональные навыки оперативно-розыскной деятельности (ОРД) часто востребованы бизнесом, но не разрешены действующим российским законодательством.

В результате вместо адаптации аналитического инструментария государственных служб к потребностям и запросам бизнеса на практике нередко можно столкнуться с такими неформальными терминами, привнесенными в бизнес из спецслужб, как «пробивка», «решение вопросов», «подключение связей», «привлечение ресурсов», «взять в разработку», «подготовить справку», «поставить клиента/конкурента/должника на контроль» и т.п.

В данном разделе термины и понятия будут даваться по мере их появления в тексте и в той редакции, которая: а) применима на практике; б) позволит аналитику конкурентной разведки осознанно управлять своим профессиональным ростом.

### *Подготовка к анализу*

Как бы мы ни определяли слово «анализ», мы всегда будем иметь дело с обработкой некоторого массива данных, даже если границы этого массива – все потенциально доступные для познания объекты Вселенной.



К счастью, в конкурентной разведке задача аналитика значительно скромнее.

Аналитик должен на основании информации, доступной на разговорном или формальном языке, на основании сведений, которые могут быть извлечены из объектов материального мира (например, опытных образцов продукции), сформировать документ, содержащий максимально достоверное знание о той части окружающей действительности, в отношении которой возможно, желательно или необходимо некоторое решение, принимаемое в интересах группы лиц, объединенных общими целями и задачами (например, в интересах коммерческого предприятия).

Как бы быстро ни принимались решения, их последствия мы увидим только в будущем, поэтому аналитик может, а в некоторых случаях даже должен, основываясь на фрагментарном знании об исследуемом объекте или явлении, сформировать прогноз и предвидеть, в каком состоянии будет находиться объект в момент принятия решения, а также что произойдет с системой (компания – объект – рынок), когда решение будет реализовано.

В главе 2 подробно описывались источники и каналы получения информации, говорилось о природе информации и ее свойствах. Хотя в современном мире граница между сбором и обработкой информации на уровне обывателя постепенно стирается, для профессионального аналитика разница между этими двумя процессами всегда должна быть очевидна, несмотря на пересечение в ряде моментов (например, на этапе сбора происходит первичная сортировка информации на нужную и ненужную – а это уже ее обработка, которая выполняется одновременно со сбором информации).

И начинающему, и опытному аналитику полезно время от времени проделывать простой мысленный эксперимент: ставить перед собой, казалось бы, нелепые вопросы, например: «Что бы я сделал, если бы ответ на интересующий меня вопрос знал только один человек, живущий в джунглях Амазонки и не говорящий по-русски?», «Как Джон Рокфеллер, не имея доступа в Интернет и ничего не зная об электронной почте и анализе больших данных, смог в 1870 году принять решение об инвестировании заемных средств в Standard Oil?». Цель этих вопро-

сов – избавиться от иллюзии, что все аналитические задачи можно успешно решить исключительно при помощи Интернета и современных программных продуктов, а доступ к информации важнее способности ее правильно интерпретировать.

Не углубляясь в детали, примем как данность, что аналитик работает с информацией на естественном и формальном языке (статистические данные, бухгалтерская отчетность компании, код программного продукта и т.п.) и эта информация может быть представлена как набор документов.

*Базовые информационные документы  
с привязкой к источникам информации*

*Выписка из информационного массива*

Выписка – выгрузка данных из информационного массива в формате, предложенном разработчиками информационного массива и (или) в формате информационного отдела, если такая структура выделена в независимое подразделение компании (без комментариев и данных из других источников).

Если у аналитика или информационного отдела есть неограниченный доступ к информационному массиву (например, «СПАРК-Интерфакс» или «Интегрум»), то имеет смысл потратить время на обучение сотрудников работе с этим инструментом, что значительно сократит количество транзакций между аналитиком и информационным отделом.

Например, если мы имеем дело с базой «Интегрум» либо «СПАРК-Интерфакс», можно оговорить, что при получении запроса на выписку по юридическому лицу информационный отдел также должен:

– предоставить сведения по каждому из учредителей, если их, скажем, не более 15, и обо всех связанных с этими учредителями компаниях;

– выгрузить всю содержащуюся в базе финансовую информацию по связанным юридическим лицам, информацию о заключенных государственных контрактах, заказах и сертификатах;

– выгрузить или собрать из открытых источников реестр арбитражных дел, в которых принимали участие эти юридиче-

ские лица; выгрузить или собрать из открытых источников данные об открытых исполнительных производствах;

– выгрузить карту связей юридического лица по адресу, телефону, учредителям и генеральному директору.

Чтобы не заикливаться на «Интегруме» или «СПАРК-Интерфакс» и показать, что предложенный формат не догма, а просто одно из возможных решений, приведем еще несколько примеров. Например, в базе данных по юридическим и физическим лицам США Skip Max (с 2015 г. доступна в полном объеме только для лицензированных детективов США) или TLOxp (также имеет определенные ограничения для нерезидентов) мы увидим совершенно другую информацию, которая также может быть представлена в виде выписки или набора выписок.

Так, по юридическому лицу, зарегистрированному в США, можно получить из этих баз достаточно фрагментарные сведения: форма собственности, дата регистрации, директора и учредители, налоговый номер, дата ликвидации (если компания ликвидирована), годовые отчеты и санкции федерального правительства (арест имущества, банкротство и т.п.). Но по учредителям и директорам, помимо сведений о связанных с ними компаниях, в базе содержится более полная информация, а именно:

- дата рождения;
- контактные данные (стационарные и мобильные телефоны);
- вероятные родственники – если лица с той же фамилией владели недвижимостью вместе с объектом;
- сведения из федерального реестра о лицах, пропавших без вести или снятых с учета по причине смерти;
- сведения о банкротстве физического лица;
- сведения о задолженности по уплате налогов и сборов – в отличие от базы ФССП РФ, этот источник обновляется ежемесячно и содержит, в частности, сведения о задолженности гражданина США, в отношении которой еще не открыто исполнительное производство;
- сведения об административных правонарушениях;
- реестр движимого и недвижимого имущества, зарегистрированного на объект;

– сведения о привлечении объекта к уголовной ответственности из федерального реестра США, сведения о привлечении объекта к ответственности по статьям, имеющим отношения к сексуальным домогательствам и попыткам изнасилования.

В аналогичной базе данных Республики Латвия, *Firmas.lv*, помимо сведений о компании можно узнать даты рождения директоров и учредителей (причем база содержит эти сведения и о гражданах других государств, зарегистрировавших компанию в Латвии), их адрес регистрации и сведения о заключенных физическим лицом на территории Латвии брачных контрактах с полными данными супруги/супруга. Также в этой базе доступны копии учредительных документов, копии годовых отчетов и протоколов собраний правления.

Большим подспорьем могут стать разумно подобранные выписки из баз данных международных агрегаторов, таких как D&B, Bureau van Dijk, Factiva, LexisNexis и др., но в достоверности и полноте они часто уступают местным провайдерам, поэтому аналитик, работающий на участника внешнеэкономической деятельности, должен хорошо ориентироваться в публичных записях (*public records*) и местных базах данных потенциально интересных для него стран и регионов. Например, в США нет единого государственного интернет-сервиса с данными по компаниям, ведение этих реестров передано властям штатов, они же определяют перечень раскрываемой информации. В подобных случаях лучше воспользоваться соответствующими подборками баз, таких как *Investigative Dashboard*, которая содержит данные по реестрам компаний практически всех стран мира. Специалисты со стажем создают собственные подборки, которые регулярно обновляются.

Есть и ряд других проблем. Здесь очень показателен пример Малайзии. Государственный реестр юридических лиц (аналог ЕГРЮЛ в Российской Федерации) поддерживается на двух языках – английском и малайском. Поскольку юридическую силу имеет только наименование на местном языке, при транскрипции названий юридических лиц допускаются грубые и частые ошибки. Естественно, все международные информационные массивы используют имена собственные из английской версии. Как следствие, исследовать деятельность малайзийской компании

на основании данных того же D&B достаточно рискованно. Этот же феномен (несовпадение данных в англоязычной и локальной версии) наблюдается в КНР, Вьетнаме и некоторых странах Ближнего Востока.

На эти же проблемы с транскрипцией жалуются при работе в России западные специалисты конкурентной разведки. Попробуйте представить себе транскрипцию названия города Уржум на английский язык – и вы поймете суть проблем.

Особой формой информационных массивов, которые иногда относят к базам данных, а иногда к открытым источникам, считаются открытые частные и государственные реестры. В предложенной псевдодокументарной структуре удобнее рассматривать открытые реестры как открытые базы данных, чем они по сути дела и являются.

Можно сделать актуальную выписку из реестра исполнительных производств ФССП РФ, из санкционных списков Казначейства США, из реестра компаний Гонконга, сотен или даже тысяч реестров, список которых регулярно пополняется. Наверное, имеет смысл отдельно упомянуть, что к тому же типу источников можно отнести реестры пользователей Skype, ICQ и других мессенджеров, реестры игроков в онлайн-игры, списки студентов вузов и учеников школ, списки аффилированных лиц на сайтах раскрытия информации, сервисы для получения сведений о сайтах и IP (аналоги whois domain) и т.п. Тот факт, что некоторые реестры доступны только при использовании внутреннего поиска (как, например, тот же реестр исполнительных производств), а некоторые индексируются поисковыми системами, не является дифференцирующим признаком.

Принято считать, что сведения из государственных информационных массивов и официальных баз данных считаются самыми достоверными. В некоторых случаях это не совсем так. Базы данных содержат ошибки и неточности, их обновление происходит не одновременно с совершением некоторых действий (например, изменение юридического адреса, предоставление отчетности, смена учредителей и т.п.). Как правило, чем больший объем данных консолидирует информационный массив, тем менее актуальными оказываются содержащиеся в этом массиве сведения. Если объект – лицо, наделенное государ-

ственной властью или обладающее значительными финансовыми и административными ресурсами, то сведения о его деятельности могут быть исключены из информационных массивов или искусственно искажены.

Заканчивая разговор о выписках и информационных массивах, обратим внимание на необходимость отслеживать появление на рынке новых специализированных информационных продуктов и открытых реестров, тестировать новинки с целью оценить полноту и достоверность содержащейся в этих массивах информации.

В рамках этого регулярного (а следовательно, делегируемого ассистентам или информационному отделу) процесса важно искать и по мере возможности и необходимости ассимилировать в информационную работу сведения, содержащиеся в разного рода утечках. Здесь можно упомянуть все материалы, публикуемые на сайте Wikileaks, публикации из архива Э. Сноудена, базу офшорных компаний (Offshore Leaks, Panama Archive), архивы электронной переписки и т.п. Достоверность данных в этих источниках по определению ниже достоверности официальных информационных массивов – утечки часто финансируются заинтересованными лицами именно с целью ввести в заблуждение общественность и журналистов с помощью элементарного подлога. Тем не менее информацию из таких источников можно использовать в качестве одного из способов построения, а порой и предварительной проверки гипотез, даже если потом потребуется уточнение сведений, содержащихся в утечках, через альтернативные каналы.

### *Отчет о мероприятии*

Отчет – документ, содержащий описание хода и результатов выездного мероприятия. Отчет всегда содержит указание на форму проведенного мероприятия: отчет о ходе и результатах встречи, отчет о визите в офис компании, отчет о результатах телефонных переговоров, отчет о поездке на конференцию, отчет о «легендированной» переписке в социальных сетях и т.п.

В этом документе содержатся указание места и времени мероприятия, максимально объективный рассказ о том, что удалось увидеть и услышать, о чем удалось договориться, а также

комментарии участника о трудноформализуемых сведениях, которые также удалось собрать в ходе мероприятия (например, если речь идет об отчете о встрече, то здесь могут содержаться сведения о форме одежды собеседника, поступивших к нему посторонних звонках, общем впечатлении участника, вплоть до марки костюма и бренда наручных часов).

Если в ходе мероприятия были получены фото-, аудио-, видеоматериалы, собраны визитки, образцы продукции, рекламные буклеты и т.п., то они должны прилагаться к отчету о мероприятии.

Часто аналитику трудно добиться аккуратной подготовки отчета о проведенных мероприятиях, так как некоторые люди испытывают трудности с выражением своих мыслей и наблюдений на письме, иногда источник находится на слишком высокой ступени корпоративной иерархии или просто отказывается сотрудничать.

В этом случае после беседы с участником мероприятия подготовку отчета можно поручить ассистенту или самостоятельно изложить основные положения отчета, обязательно придерживаясь формальной структуры и исключительно информационного подхода к формированию этого документа. Имеет смысл заранее разработать стандартные формы отчета по наиболее востребованным мероприятиям, чтобы при необходимости можно было корректно поставить задачу удаленному исполнителю и получить результат в пригодной для последующего анализа форме.

*SNA (Social Network Analysis) Report –  
отчет об анализе социальных сетей*

*Сведения об объекте, однозначно идентифицированном в социальных сетях*

Работа с социальными сетями – это рог изобилия для специалиста конкурентной разведки, хотя, безусловно, нельзя забывать и о других источниках получения информации, в том числе и не связанных с Интернетом.

Как и в случае с другими открытыми источниками, состав и структура которых достаточно неоднородны, в большинстве случаев аналитики предпочитают самостоятельно извлекать ин-

формацию из социальных сетей, не доверяя эту работу ассистентам или информационному отделу.

В работе с социальными сетями аналитика подстерегает множество подводных камней, системных и случайных ошибок, которые разрушили не одну успешную карьеру.

1. Информация, которую размещает объект в своих профилях, может частично не соответствовать или вообще не соответствовать действительности, начиная с даты рождения, образования и опыта работы. Обеспечить правдоподобность сведений, размещенных в социальной сети, не так сложно, особенно если объект исследования делает это планомерно или при активной поддержке достаточно крупной структуры. Реальная личность человека и его интернет-личность – совсем не одно и то же. Остроумный пользователь с несколькими сотнями друзей может при личной встрече оказаться замкнутым, не очень эрудированным человеком с очевидными проблемами в коммуникации. Взаимоотношения между реальной личностью и ее сетевыми отражениями, взаимозависимость этих личностей – предмет множества специализированных исследований, которые выявили интересные закономерности на большой выборке. Уже известно, как эффективно использовать социальные сети для управления сознанием пользователей, увеличивать объем продаж или продвигать своего кандидата на выборах. Однако для корректного анализа профиля индивидуума использовать исключительно результаты таких исследований пока не представляется возможным.

2. Никогда не известно наверняка, кто на самом деле использует профиль в социальной сети и для каких целей. Некоторые профили специально создаются для продвижения товаров и услуг, их относительно легко можно выделить, и это небольшая проблема. Гораздо сложнее иметь дело с профилями, которые были взломаны, отданы в совместное ведение нескольких человек или проданы – в этом случае вероятность ложно-положительной атрибуции профиля значительно возрастает. Наиболее неприятная и трудно выявляемая ошибка ложной атрибуции – объединение и последующий анализ профилей двух разных индивидуумов. Представьте себе такую ситуацию: некоторый злоумышленник (оставим его мотивы за границами об-



суждения) создает копию чужой страницы в сети «ВКонтакте», в другой социальной сети, например Facebook. Если злоумышленник осторожен и наблюдателен, потратил некоторое время на подготовку своего «мероприятия», добавил нескольких друзей, аккуратно перенес фотографии со страницы своей жертвы, то мы будем почти уверены, что имеем дело с одним и тем же человеком. И вот в один прекрасный день злоумышленник размещает на своей странице в Facebook сведения, компрометирующие жертву. Неважно, достоверны эти сведения или нет. Если злоумышленнику повезло, его провокация достигнет цели, а спустя некоторое время, собирая информацию из социальных сетей, аналитик, вероятно, объединит профиль «ВКонтакте» и профиль Facebook, как если бы они принадлежали одному человеку. Результат – неверная оценка личности объекта, его деловой репутации, матримониального статуса, политических взглядов, увлечений и т.п.

3. Простые инструменты проверки принадлежности профиля и сбора «скрытой» информации (например, идентификация по IP, геолокационные теги в фотографиях и видео) могут быть подвергнуты как техническим, так и более простым, но эффективным манипуляциям. Например, очень показательный результат можно получить, если передать свой сотовый телефон с доступом к страницам в социальных сетях близкому другу, путешествующему на машине. Попросите его время от времени фотографировать достопримечательности, размещать от вашего имени фотографии и короткие комментарии. Результат: друзья, а также скорые на предположения и выводы аналитики будут уверены, что вы находитесь или находились некоторое время в путешествии. Если ваш друг будет иногда отвечать на входящие телефонные звонки, он окажет вам хорошую услугу и раскрыть игру будет сложнее.

Этот список наиболее частых ошибок можно продолжить, и некоторых из них мы коснемся подробнее, когда перейдем непосредственно к анализу информации. Тем не менее очевидно, что игнорировать сведения, которые могут быть извлечены из социальных сетей, – непозволительная роскошь. А о том, что любая информация должна подвергаться критике и перепроверяться, аналитик должен помнить всегда.

Чем удобны социальные сети? По своей структуре любая социальная сеть – структурированная база данных, а следовательно, информация из этого источника может быть относительно легко представлена в виде таблицы или набора таблиц, поддающихся формальному анализу.

Неважно, какой именно инструмент используется при сборе информации из социальных сетей. Это может быть продукт собственной разработки, готовое программное решение или программный комплекс. Главное, чтобы в результате получилась таблица по всем выявленным разделам объекта со списком всех его друзей и их открытых атрибутов. Поскольку информация в социальных сетях постоянно обновляется, важно также фиксировать дату и время формирования таблицы. Пример подобной таблицы приводится ниже (рис. 1).

Объект исследования	Друг объекта	Дата рождения друга			Город проживания	Школа	ВУЗ	Высшее образование	Работа	Группы, в которых состоит	Интересы	Места
		День	Месяц	Год								

**Рис. 1.** Пример таблицы для представления данных об объекте, изучаемом по открытым источникам

Практика показывает, что имеет смысл «разбивать» дату рождения на три независимых поля. Часто в профилях не указывается день рождения (элементарная попытка скрыть свой профиль от лишнего внимания) или год (чаще год своего рождения скрывают молодые женщины). Если день, месяц и год рождения «свести» в одну ячейку, последующий анализ может быть затруднен.

Естественно, вместо фамилии и имени друга объекта мы будем видеть псевдоним (ник, nickname), под которым пользователь зарегистрировался в социальной сети.

Как показывает практика, в 20–40% случаев пользователи используют разные псевдонимы в разных социальных сетях. Та-

ким образом, построив общую таблицу для всех социальных сетей, можно увидеть, что профиль пользователя в Facebook и профиль того же пользователя в «Одноклассниках» воспринимаются системой как профили двух разных пользователей.

Без сравнения фотографий и атрибутов пользователя формально объединить два профиля с использованием предложенного инструментария не представляется возможным. Поэтому удобнее получать несколько таблиц (по одной для каждой социальной сети), а в дальнейшем проводить сравнительный анализ уже в нескольких файлах, имеющих идентичную структуру данных. Анализировать собранные данные можно в табличной форме или в виде социограмм – зависит от того, какую задачу предстоит решить аналитику.

В некоторых случаях важно, чтобы система позволяла «сбирать» профили по атрибутам: например, «все члены группы», «все сотрудники, указавшие компанию как место работы», «все профили, в которых указано, что пользователь окончил определенный вуз в некотором году» и т.п.

Хотелось бы напомнить, что мы еще не приступили к рассмотрению инструментов анализа. Все действия и документы, описанные выше, относятся к подготовительной работе с информацией.

Мы считаем, что аналитику следует по возможности делегировать сбор и предварительную обработку информации своим ассистентам или информационному отделу. В то же время важно обеспечить условия, при которых сами аналитические задачи не решаются на этапе сбора информации.

Тем не менее одну задачу, крайне востребованную в практике конкурентной разведки и служб безопасности, можно попробовать решить, не отвлекая аналитика от решения более сложных задач. Речь идет о поиске связей между двумя объектами с использованием, в частности, социальных сетей:

- собираем друзей объекта А и объекта Б;
- убираем из этих списков open networkers (лиц с однозначно избыточным количеством сетевых контактов), так как они вносят сумбур в итоговый результат;
- накладываем на списки друзей объекта А и объекта Б общие фильтры. Если выбранное вами программное обеспече-

ние не позволяет применить расширенные фильтры к списку друзей нескольких объектов, можно воспользоваться простым инструментарием Excel и провести сравнение двух таблиц по следующим атрибутам профилей: место работы; год рождения; город проживания; фамилия.

Если так получилось, что в таблице друзей объекта А и объекта Б есть одни и те же профили, задача решена. Такое везение возможно, но рассчитывать на него не следует. Приступаем к следующему шагу. Последовательно собираются контакты наиболее близких профилей из таблицы контактов объекта А и объекта Б (например, в такой последовательности: сначала собираются контакты лиц, указавших общее место работы; потом выпускники одного вуза; однофамильцы и потенциальные родственники; наконец, ровесники, так как пользователи могли не указать общую школу, вуз или место службы в своих профилях).

В итоге мы видим всех потенциальных одноклассников, сослуживцев, родственников, коллег, которые предположительно имеют связи с объектом А и объектом Б; выявляем возможные местнические и родственные связи.

Естественно, в данном случае мы ограничены одним источником – социальными сетями, хотя, добавив в таблицы сетевых контактов деловых партнеров объектов А и Б (например, воспользовавшись данными тех же открытых реестров), мы легко выйдем за рамки этого ограничения. В некоторых случаях имеет смысл воспользоваться автоматизированными решениями по поиску взаимосвязей, например, такими как соответствующие инструменты в «Интегрум», «СПАРК» или BvD Pathfinder.

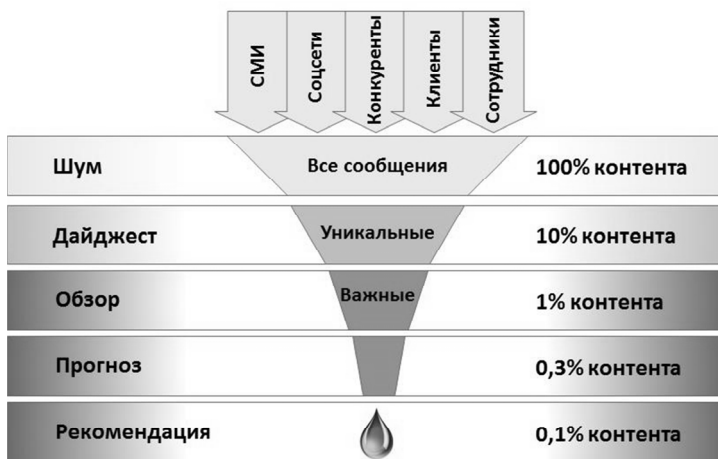
Необходимо обратить внимание, что если:

- 1) решение задачи можно разбить на несколько стандартных операций;
- 2) результат работы формализован и объективен (не зависит от исполнителя);
- 3) задача является достаточно востребованной клиентом (временные и финансовые затраты на разработку стандартов и обучение сотрудников могут окупиться в среднесрочной перспективе);
- 4) фактор времени критичен для клиента – результат, пусть и предварительный, должен быть получен в очень короткий срок

или его ценность для клиента будет ничтожна, то имеет смысл считать такие задачи информационными и решать их в рамках соответствующих процедур и процессов. Поиск общих контактов объектов А и Б в социальных сетях – частный, но показательный пример. Еще несколько подобных формализуемых задач будет рассмотрено в разделе «Производные информационные документы» (с. 35).

### *Дайджест СМИ*

Работа с открытыми источниками информации, связанная с обработкой большого объема неструктурированных данных на естественном языке, вопреки распространенному мнению требует очень высокой квалификации исполнителя, особенно если мы хотим получить результат, пригодный для последующей обработки аналитиком. На примере информационной воронки (рис. 2) можно представить основные источники наполнения дайджеста, а также средний процент уникальной информации попадающей в дайджест.



**Рис. 2.** Воронка информации в конкурентной разведке (по И. Ю. Нежданову)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Нежданов И. Ю. Аналитическая разведка для бизнеса. М. : Ось-89, 2008.

Многочисленные заявления отечественных и западных разработчиков программного обеспечения о том, что им удалось наконец создать инструмент, который успешно справляется со сбором, обработкой и структурированием информации на естественном языке, мягко говоря, преждевременны. Язык является одной из самых сложных, если не самой сложной, из пока существующих систем. Ожидать появления алгоритма, который сможет заменить человека в процессе работы с большим объемом данных на естественном языке, следует не ранее, чем будет создан искусственный интеллект.

Аналитики, работающие только в знакомой языковой среде, обычно самостоятельно собирают сведения из открытых источников. Для решения этой задачи активно используются специализированные программные продукты, поисковые системы собственной разработки и т.п. Ежедневно в Интернете появляются десятки статей о том, как правильно искать информацию в Интернете, и часто это полезные, правильные публикации. Пересказывать их не имеет смысла, тем более что в результате каждый аналитик выбирает тот инструмент и порядок работы с открытой информацией, который лично ему представляется наиболее эффективным.

Но что делать, если все же нужно поставить задачу исполнителю? Такая задача может возникнуть, например, когда речь идет о сборе информации на незнакомом иностранном языке или когда у аналитика нет возможности тратить время на поиск информации в открытых источниках.

Взгляд на поиск информации в открытых источниках в таком контексте позволит обратить внимание на вопросы, которым часто уделяется недостаточное внимание в профессиональной литературе.

*1. Как определить границы исследуемого объекта или явления?*

Ситуация, в которой исследуемый объект или явление настолько уникальны, что не требуют дополнительных уточнений, довольно редки. Поэтому для отсекающего шума для исследуемого объекта составляется список уникальных характеристик, по которым мы сможем однозначно его идентифицировать.

## *2. Как структурировать открытые источники?*

Структурировать открытые источники следует по степени достоверности, уникальности и важности публикуемой информации для конечного потребителя. При этом очередность материалов обычно определяется хронологией их публикации. В случае необходимости можно ввести дополнительную классификацию по отраслевому или любому другому уместному в данном случае признаку.

## *3. Какой формат взаимодействия выбрать – решение под ключ или множество уточняющих запросов?*

Данный вопрос не имеет однозначного ответа, так как любое готовое решение, предлагаемое вашей компании, рано или поздно потребует дополнительных доработок. В любом случае все будет зависеть от ресурсов, которыми располагает ваша компания. Чем более значимое место имеет дайджест в структуре выработки конечных рекомендаций, тем большее смещение будет происходить в сторону уточняющих запросов.

## *4. Как оценить достаточность или избыточность собранной в открытых источниках информации?*

Дайджест – это срез информационного поля на конкретную дату в формате, не требующем значительного времени на его прочтение и осмысление. Если в дайджест не попали события, развитие которых в дальнейшем вызвало определенный резонанс, то дайджест определенно недоработан. Если же в дайджесте встречаются дубли, малозначительные события, непроверенные слухи, то в данном случае налицо его избыточность.

## *5. Как упростить последующий анализ данных?*

В дайджесте всегда должны присутствовать ссылки на первоисточники. Под кратким изложением можно поставить набор тэгов (англ. tag – ярлык, этикетка, бирка; метить) – метка как ключевое слово, в более узком применении идентификатор для категоризации, описания, поиска данных и задания внутренней структуры). Рисунки, таблицы, схемы также способствуют анализу данных.

*Материалы объекта (первичные документы)*

*А. Производные информационные документы*

Грамотно организованная работа с информацией часто сама по себе позволяет формировать документы, позволяющие руководителю принимать обоснованные решения. Иными словами, грамотно структурированная информация, не прошедшая дополнительного анализа, сама по себе становится продуктом, востребованным лицами, принимающими решение. Казалось бы, этому пункту не место в разделе, посвященном анализу данных конкурентной разведки, но важно обратить внимание молодых специалистов на феномен, с которым достаточно часто приходится сталкиваться в российской и мировой практике: некоторые клиенты настаивают на самостоятельном анализе собранной информации.

Это желание клиента необязательно связано с низким уровнем доверия к аналитику как к профессионалу и далеко не всегда является следствием естественного желания клиента экономить свои ресурсы.

Дело в том, что, *во-первых*, клиент понимает, что привлечь к работе аналитика – значит поделиться с ним предметом своего интереса к объекту. Аналитик не будет просто «анализировать» объект или явление, для него важна сама ситуация, ее контекст и предыстория; важно знать, зачем клиенту нужна информация об объекте и перед каким именно выбором он стоит. «Играть» с аналитиком вслепую бессмысленно, это, равно как и попытки вводить аналитика в заблуждение, увеличивает риск получить некорректный результат.

*Во-вторых*, очень часто решение, которое предстоит принять клиенту, основывается на наборе предварительно оговоренных и формализованных индикаторов (в английской литературе такие индикаторы обычно называются «флажки» – flags). Как правило, речь идет о выборе между двумя полярными решениями «да» и «нет», причем положительное решение принимается при отсутствии в информационных источниках сведений, которые приводят один или несколько таких индикаторов в состояние «красный» (так называемые red flags).



К таким решениям, в частности, относятся:

– все виды проверок – у клиента есть некоторая информация, которую он хочет проверить. Наиболее распространенные варианты: проверка резюме соискателя на этапе приема на работу, проверка участников тендера (если тендерные процедуры формально прописаны и соответствующие маркеры выделены и документально зафиксированы). Проверки – особый вид производного информационного документа, которым посвящена соответствующая глава;

– любые варианты идентификации (identity check). Идентификация в российской практике рассматривается как самостоятельная задача, хотя по сути это одна из форм проверок. Например, клиент заключает контракт с некоторой компанией «А», о которой известно, что она зарегистрирована на Кипре и ее регистрационный номер #####. В России компанию по доверенности представляет некоторый юрист. У внешнего клиента вызывает сомнение само существование компании «А», а также право юриста представлять эту компанию в ходе переговоров, если она существует. Такая задача легко разбивается на набор формальных запросов с понятными формальными индикаторами: 1) идентифицировать компанию по названию или номеру в реестре компаний Кипра; 2) получить из реестра кипрских компаний копии действующих доверенностей с паспортными данными представителя компании «А»; 3) проверить паспорт на действительность и сверить паспортные данные юриста с паспортными данными легитимного представителя (представителей) компании «А». Декомпозиция задачи привела нас к двум выпискам и одному мероприятию (причем, скорее всего, сверку паспортов внешний клиент может произвести и без нашего участия).

*В-третьих*, клиент может взять на себя все аналитические функции, если он обладает необходимыми навыками, опытом и связями. Такой выбор характерен для игроков узкого рынка, когда у них появляется интерес к текущей ситуации и планам конкурентов.

Представим себе, например, что наш клиент – одна из трех компаний, продающих виджеты на рынке Владивостока (в профессиональной литературе виджет – это не только над-

стройка компьютерной программы, но и условный продукт, названием и характеристиками которого можно пренебречь, само слово «виджет» по одной из версий происходит от английского словосочетания which it – «этот, как его»). Клиент и два его конкурента давно знают друг друга, сотрудники мигрируют между компаниями, распространяя инсайдерскую информацию, владельцы компаний знакомы и могут даже поддерживать вполне дружеские связи. Исследование любого из двух конкурентов будет стоить клиенту достаточно дорого, а аналитику потребуются определенные усилия, чтобы найти независимых отраслевых экспертов, собрать сведения, которые клиенту, скорее всего, уже отчасти известны вследствие специфики сложившейся на его рынке ситуации. Получить информационный срез клиенту будет интересно для принятия самых элементарных решений, от запуска рекламной кампании до начала переговоров с объектом о совместном выходе в новые регионы. Если же результат информационной работы покажется клиенту недостаточным, всегда можно воспользоваться аналитическим инструментарием для проведения соответствующего исследования, но опять-таки только при условии, что клиент без утайки расскажет о предмете своего интереса.

### *Б. Информационные справки*

Справка – документ, содержащий сведения из двух и более выписок и при необходимости сведения, полученные в ходе выездных мероприятий и (или) из открытых источников. Корректно подготовленная справка не содержит выводов, предположений, рекомендаций, оценочных суждений и т.п.

На основании справки клиент должен сам принимать решение, основываясь на собственных знаниях, опыте и аппетите.

Для аналитика важно, чтобы ни при каких условиях не происходило смешение понятий «справка» и «исследование», поэтому приведем несколько частных пояснений.

– Справка может быть подготовлена только об ограниченном во времени и (или) пространстве объекте или явлении. Это утверждение, в частности, является следствием сложных взаимоотношений между такими понятиями, как «бизнес», «компа-

ния» и «юридическое лицо». Подробнее проблема определения границ объекта будет рассмотрена в разделе «Совершенствуем аналитические навыки» (с. 51).

– В справке нельзя говорить о благонадежности объекта, его деловой репутации, финансовом состоянии, опыте, качестве продукции и т.п. Если подобные оценочные суждения содержатся в открытых источниках, то в справке необходимо давать прямую ссылку на источник информации.

– В справке нельзя упоминать названия корпоративных структур (холдинг, группа компаний, картель и т.п.), так как, характеризуя корпоративную структуру объекта исследования, мы уже проводим анализ полученных данных.

– Справка должна содержать ссылки на источники информации и указание на их актуальность и достоверность. Это особенно важно в тех случаях, когда в справке используются, в частности, материалы открытых источников.

– Справка может быть одной из составных частей или предварительным этапом исследования, поэтому важно, чтобы документ был удобен для редактирования и проверки. В идеале информационные блоки (выписки, отчеты и т.п.), из которых состоит справка, должны быть доступны в течение некоторого времени после передачи справки клиенту.

Справка необязательно представляет собой сухой и неинтересный документ, массивный текстовый блок, в котором нужно разбираться долгие часы. Используя инструменты автоматизации или визуализируя собранные данные вручную, можно, например, включать в справки хронологические схемы, объединяя данные нескольких источников.

*Пример 1. Временная шкала (рис. 3).*

Приведенный пример включает в себя данные из трех групп первичных информационных документов: выписки из информационных массивов (верхняя часть схемы), дайджест СМИ и SNA-Report. Справка готовилась о физическом лице (объекте).

Можно использовать любые условные обозначения и способы оформления хронологии. Если проводились выездные мероприятия, то их даты и принципиальные результаты уместно также отражать на схеме. Скажем, можно было бы указать, что 11.12.2015 (пятница) в 15:00 был совершен выезд в адрес голов-

ного офиса ООО «Собственный бизнес», компания работает в обычном режиме. Таким образом, в рамках одной схемы можно объединить данные сразу из четырех групп первичных информационных документов.

Временная шкала, приведенная на рис. 3, сделана средствами автоматизации в MS Visio из трех таблиц MS Excel. Есть специализированные программы, которые формируют подобные схемы под ключ, но, как и любое готовое решение, такие программы искусственно навязывают пользователю формат схемы, условные обозначения, комментарии, а в некоторых случаях даже привлекаемые источники.

*Пример 2. Карта связей (рис. 4).*

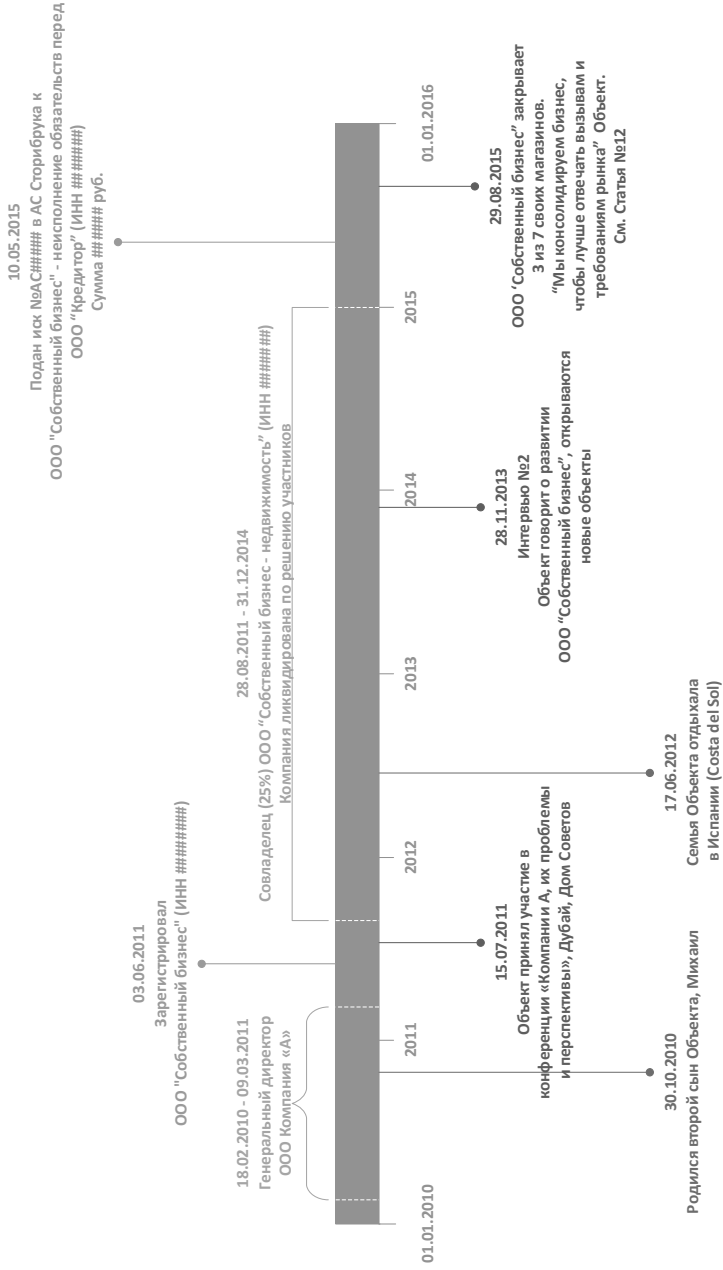
В справках данные из выписок и SNA-отчетов могут быть представлены в виде карты или дерева связей.

Такой вариант подачи информации может оказаться особенно эффективным, если в нашем распоряжении имеется достаточно большой объем необработанной информации, а клиент вынужден принимать решение в условиях дефицита времени.

Как и в случае с временной шкалой, вы можете использовать в дереве связей любые условные обозначения (например, на схеме одним флажком обозначена действующая компания, а другим – ликвидированная) включать в схему данные из других первичных документов (например, из дайджеста СМИ) и т.п.

Главное – схема должна быть читаемой, соответствовать требованиям, предъявляемым к информационной справке, а первичные документы, на которых основана схема, должны содержаться в теле документа.

Схема на рис. 4 сделана при помощи программы Minjet MindManager. Это платная программа, имеющая ряд важных для информационной и аналитической работы преимуществ. Во-первых, она тесно интегрирована с продуктами MS Office (можно создавать схемы на основании структурированного документа Word). Во-вторых, к каждому элементу схемы можно добавить текст, который будет доступен для просмотра и редактирования в отдельном окне. В-третьих, у программы есть бесплатная версия для просмотра документов, т.е. вся справка может быть представлена клиенту как схема в MindManager. Кроме того, программа интуитивно понятна и начинающий специалист ее быстро освоит.



**Рис. 3.** Временная шкала как элемент справки

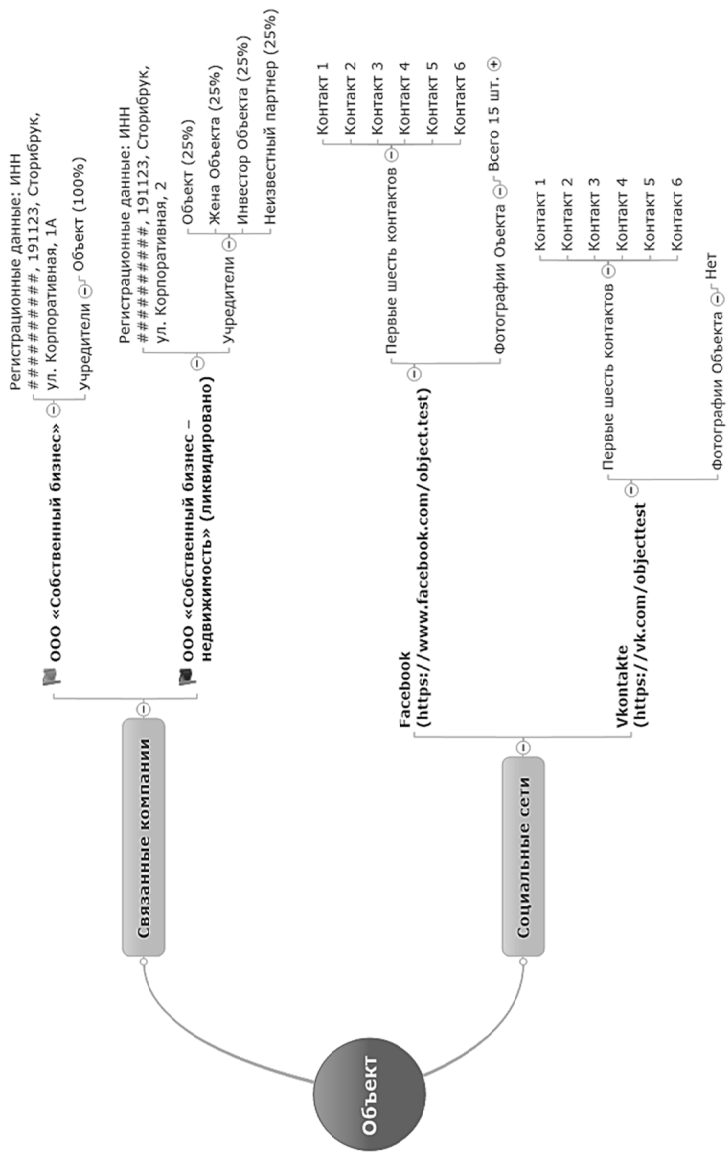
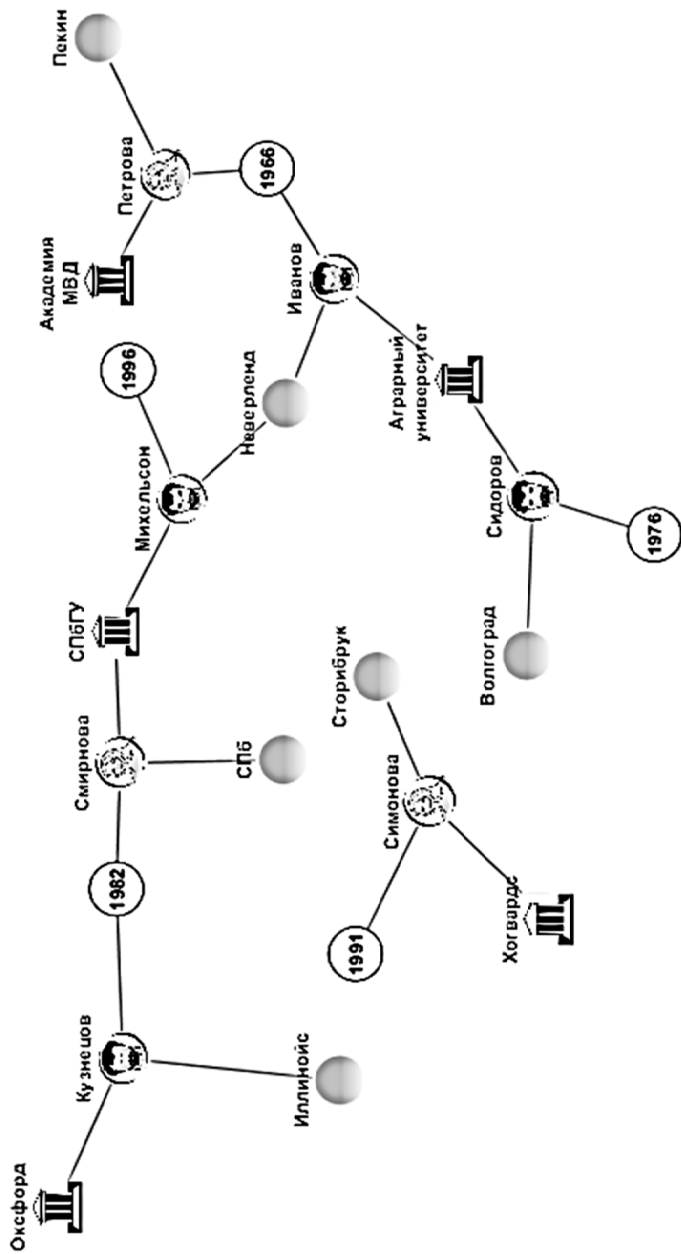


Рис. 4. Карта связей



**Рис. 5.** Социограмма (выполнена при помощи программы Cytoscape на основе таблицы контактов)

Если вы собираете информацию о корпорациях масштаба Shell или IBM, публичном политике или бизнесмене международного масштаба, рекомендуется рассматривать интерактивную справку как одно из наиболее удобных для клиента решений.

*Пример 3. Социограмма (рис. 5).*

Данные из SNA-отчета можно представить клиенту, в частности, в виде упрощенной социограммы, если сведения о связях объекта были собраны в таблицу MS Excel или в вашем распоряжении имеется профессиональный программный продукт с соответствующим функционалом.

Упрощенные или мини-социограммы – удобный инструмент анализа, но в справках, когда мы имеем дело с «сырой» информацией, им не так просто найти применение.

Дело в том, что сеть, имеющая 100 и более узлов, с трудом поддается отображению на печати, если вы используете стандартный формат А4. Предположим, что для каждого контакта вы приводите только три атрибута (например, как на иллюстрации: год рождения, город проживания и вуз), но едва ли вам удастся отобразить более 20–25 контактов на одной странице. Если сеть контактов объекта легко дробится на независимые сегменты, задача может решаться достаточно просто – в справке приводится несколько социограмм.

В любом случае важно, какие именно атрибуты контактов вы используете при построении социограммы, ведь мы говорим о стандартном информационном продукте, неотъемлемыми свойствами которого являются предсказуемость и прозрачность.

Обратите внимание, что на схеме нет самого объекта. Это небольшая хитрость, которой хотелось бы поделиться. Если в социограмме отражается только один уровень контактов (профиль объекта – профили его «друзей»), можно не отражать объект как один из узлов сети. Достаточно выделить атрибуты объекта – в данном случае это были бы его год рождения, вуз и город проживания. Используя такой несложный прием, мы избавляемся от узла с наибольшим весом и клиенту будет проще увидеть социальные подгруппы в сети контактов (в примере это выпускники Аграрного университета, жители Неверленда, выпускники СПбГУ, люди, родившиеся в 1982 и 1966 гг.).



#### *Пример 4. Карты и фотографии*

Бывают случаи, когда имеет смысл представить клиенту часть собранных данных в виде географической карты с метками и фотографиями. Это наиболее простое и очевидное решение, которое легко автоматизируется с помощью большинства специализированных программ или, при наличии у исполнителя соответствующих навыков и небольшого бюджета, с использованием Google Maps API, Yandex Maps API и т.п. Последнее решение обладает определенным преимуществом перед всеми аналогами – можно автоматизировать и поиск локации, и получение фотографии из Google Street View.

Если количество адресов, которые нужно отобразить на карте, не превышает 5–10, а поток запросов на подготовку справок относительно невелик, имеет смысл ограничиться картами Bing для MS Office (бесплатная надстройка для того же MS Excel), а фотографии собрать и вставить в документ вручную.

Резюмируя небольшое отступление о наиболее распространенных способах визуализации данных, хотелось бы обратить внимание читателей на необходимость придерживаться следующих правил:

1. Если вы используете в своих справках инструменты визуализации, не отступайте от согласованных стандартов. Условные обозначения, исходные данные, внешнее оформление должны быть унифицированы для всех видов и вариантов справок.

2. Избегайте правила «визуализируй все». Чрезмерное увлечение бессмысленной графикой может обесценить документ. Поэтому, разрабатывая стандарт справки, старайтесь сделать ее, в частности, образцом художественного вкуса и строгости. Клиенту важна информация, а не ваши навыки работы с модными приложениями и программными продуктами. Хорошо, если схема помогает клиенту быстрее разобраться в том, какие именно данные содержатся в документе, если же схема – просто картинка и ничего более, то нужно что-то менять в стандарте справки, может быть, формировать подстандарты справок и оговаривать, в каких именно ситуациях использование того или иного инструмента визуализации будет уместно.

3. Информационные справки должны готовиться быстро. Если на то, чтобы собрать базовые информационные докумен-

ты, требуется 1–2 дня, нельзя тратить неделю на оформление итогового результата. Анализ информации еще впереди, и на этапе подготовки справки главное представить удобочитаемый формальный документ в кратчайшие сроки.

### *В. Досье*

Один из вариантов справки по физическому лицу, позволяющий составить общее представление об индивидууме. Как правило, досье готовится для информационной поддержки переговоров и может также использоваться как приложение к исследованию. Как и справка, досье не содержит выводов, предположений, рекомендаций, оценочных суждений и т.п.

### *Г. Проверка*

Нужно признать, что слово «проверка» в конкурентной разведке используется в очень широком контексте. Даже в популярных детективных сериалах, где сценаристы пытаются имитировать речь и стереотипы поведения полицейских и следователей, часто можно услышать бессмысленный набор фраз, типа «К нам пришел человек, нужно его проверить, сможешь?». Представляется вероятным, что здесь произошло смешение двух понятий «проверка» и «пробивка».

Слово «пробивка» – профессиональное полицейское аргю и означает «наводить справки». Как правило, «пробить» – значит провести формальный поиск объекта в информационных массивах и (иногда) в открытых источниках. «Пробивать» можно все что угодно, от человека и фирмы до квартиры, телефона и номера автомобиля. «Пробивка» должна быть сделана в кратчайшие сроки, может не иметь документальной формы и допускает, в частности, устный доклад о результатах работы. Если клиент обращается к вам с просьбой «проверить» человека или компанию и при этом не уточняет, что именно и зачем нужно «проверить», такой клиент обычно ожидает получить документ, содержащий сведения из двух и более выписок и при необходимости сведения, полученные в ходе выездных мероприятий и (или) из открытых источников. Проще говоря, такому клиенту нужна ваша стандартная справка.

Стараясь сохранять богатство русского языка, мы будем называть «проверками» только действия и документы, которые действительно являются проверками в государственных структурах, откуда этот термин и перекочевал в гражданский оборот.

Существует множество самых разнообразных форм проверок, но их общими признаками являются:

– наличие сведений, предоставленных клиентом или собранных в ходе согласованных с объектом выездных мероприятий, которые нужно проверить;

– наличие внутреннего или предписанного регуляторами списка признаков, на основании которых должна проводиться проверка.

Проверки можно условно разделить на следующие группы.

– *Информационные проверки.* К этой группе проверок относятся, в частности, проверки, не требующие от исполнителя навыков, выходящих за рамки информационной и базовой аналитической работы.

– *Проверка тендерной заявки.* Компания сформировала требования к участникам конкурса, собрала тендерные заявки. В ходе оценки предложений проводится только проверка достоверности сведений, предоставленных участником конкурса.

– *Проверка полномочий и подлинности документов представителя контрагента, подписывающего контракт.* Здесь можно говорить об исключительно информационных задачах, таких как проверка действительности паспорта, и о проверках, требующих специфических профессиональных навыков – графологическая экспертиза, проверка достаточности полномочий доверенного лица для подписания контракта (обычно делается юрисконсульт) и т.п.

– *Проверка резюме сотрудника на этапе согласования кандидатуры и (или) приема на работу.* На тему проверок соискателей написаны тома специальной литературы, и здесь мы не будем говорить о них подробно.

Обычно силами сотрудников конкурентной разведки или службы безопасности (в зависимости от целей и задач, а также от организационно-штатной структуры аналитического подразделения) проводится проверка действительности дипломов об

образовании, сведений о предыдущих местах работы, берутся выписки о соискателе из открытых реестров, иногда собираются отзывы от предыдущих работодателей и формируется публичный профиль соискателя. Для некоторых вакансий также необходимо проводить проверку соискателя с использованием инструментов психофизиологических исследований, например полиграфа, но такая проверка требует специфических профессиональных навыков, а сама деятельность полиграфологов в большинстве стран лицензируется. Практически во всем мире проверки соискателей регламентируются законами о защите персональных данных, законами о труде и прочими нормативными актами, требования которых не унифицированы, что вызывает определенные трудности, если вдруг возникает необходимость проверить иностранного специалиста на этапе приема на работу в отечественную или зарубежную компанию. Вот несколько интересных и показательных примеров:

а) при приеме сотрудника в новозеландскую компанию нельзя собирать отзывы о соискателе, если контактные данные рекомендателей не указаны соискателем в резюме. Любые сведения, полученные от других представителей предыдущих работодателей, не могут быть легально использованы для принятия решения о найме;

б) сведения о привлечении соискателя к уголовной ответственности в США могут быть получены из открытых реестров, а в России и большинстве стран мира – только лично или при предъявлении в государственные информационные центры доверенности от соискателя, а вот в Македонии такую справку может получить только соискатель и никто другой;

в) страны Европы до сих пор не пришли к единому мнению, можно ли отказывать соискателю в занятии вакантной должности на основании сведений, содержащихся на его страницах в социальных сетях. В Германии чаще принимались решения в пользу работодателя, в Нидерландах – в пользу соискателя.

– *Проверка контрагента на этапе заключения контракта.* Большая и сложная тема, которая имеет отношение и к управлению рисками, и к процедурам должной осмотрительности (дью дилидженс), и к комплаенс (соответствие деятельности компании требованиям законодательства, отраслевым и этическим стандартам). В России наиболее популярна проверка контрагент-

та по 130 (раньше было 109) признакам фирм-однодневок. Стандарт проверки формируется на основе списка признаков, по которым ФНС РФ может признать контрагента фирмой-однодневкой, и информационным отделом проводится оценка нового контрагента по каждому или большинству из этих признаков. Источником данных могут быть как базовые информационные документы, так и материалы, предоставленные контрагентом. Проверки контрагентов проводятся большинством работающих российских компаний и могут рассматриваться: а) как часть комплаенс-процедур, так как подобные проверки рекомендованы государственными структурами; б) как элемент системы управления налоговыми рисками, так как при выявлении налоговой проверкой сделок компании с фирмой-однодневкой компании могут быть доначислены налоги; в) как очень формальная и ограниченная форма дью дилидженс. Также в России относительно популярны номинальные «проверки на аффилированность», проверки благонадежности контрагента и т.п., но под наше определение проверок они не попадают и будут рассмотрены в разделе «Приступая к анализу» (с. 49). Кроме того, очень важно разделять проверку контрагента на этапе заключения контракта, проверку самого контракта и проверку совершаемой сделки. Это проверка трех совершенно разных объектов. В первом случае мы говорим о выступающем от имени контрагента юридическом лице и его признаках, во втором – о документе, его подлинности, юридической грамотности и т.п., в третьем – о сути совершаемой операции, наличии или отсутствии в такой операции коммерческих, коррупционных и прочих рисков. В той или иной форме проверки контрагентов на этапе заключения контракта являются частью ежедневной работы компаний по всему миру.

– *Комплаенс* пытаются предлагать профессиональные юристы, бизнес-тренеры и даже провайдеры информационных массивов, причем все они вкладывают собственный смысл в значение слова «комплаенс». Например, если клиент говорит, что он хочет «проверить соискателя», но не предоставляет резюме и решение соискателя, то это не проверка, а справка или досье.

Граница между справкой и проверкой достаточно очевидна. Наиболее востребованными и популярными формами прове-

рок являются «проверка кандидата на этапе приема на работу» и «проверка юридического лица на этапе заключения контракта».

### *Форма документов*

Каждый из описанных документов быть представлен в краткой или предварительной форме (краткий отчет, предварительное исследование, краткое аналитическое заключение, краткое досье и т.п.).

Под словом «краткий» мы подразумеваем «сокращенный», выполненный в сжатые сроки или с недостаточным для достижения оптимального результата бюджетом.

Употребляя слово «предварительный», мы имеем в виду, что полученный результат будет позднее уточнен или дополнен. Естественно, если клиент отказывается от продолжения или полученный результат его полностью устраивает, то работа приостанавливается.

### *Приступая к анализу – от работы с информацией к первому исследованию*

Если в книге, посвященной конкурентной разведке, появляется слово «анализ», читатель ожидает увидеть знакомые инструменты SWOT, STEP/PEST-анализ, матрицу BCG, модель пяти сил Портера, стратегические карты BSC и т.п.

Конечно, уметь правильно использовать эти популярные и любимые большинством аналитиков инструменты можно и нужно, но в то же время не следует их абсолютизировать и применять механически, как своеобразную нить Ариадны, которая всегда выведет вас из лабиринта и приведет к решению любой аналитической задачи.

Нужно помнить, что для клиента его задача всегда уникальна, как уникальны все люди и компании, все жизни и судьбы. Искусственно «загонять» задачу клиента в готовую модель, предлагать схему или клише – значит жестоко обмануть ожидания клиента в самом начале работы. Здесь проходит очень тонкая грань между тем чувством уверенности и компетентности, которое всегда вызывает профессионал со своим опытом и знаниями, и необходимостью индивидуально подходить к решению задачи клиента.

*Граница между информацией и аналитикой*

Если досье или расширенная проверка в самом лучшем случае – просто аккуратно представленные сведения из нескольких источников, то аналитический проект – это профессиональный взгляд на проблему клиента или объект исследования, включающий в себя помимо информации еще и сравнительный анализ данных из разных источников, элементы экспертного анализа, HUMINT; в ряде случаев приходится использовать инструменты анализа больших массивов данных, прогностические модели.

HUMINT (human intelligence) – это получение разведывательной информации непосредственно от людей. Агентурная разведка также является частью HUMINT. К HUMINT-технологиям относятся опросы, социальный инжиниринг, залегендированные беседы, консультации, интервью и т.д. Естественно, при проведении исследований бизнеса используется элементы финансового анализа, бизнес-моделирования и др.

Также аналитики успешно решают задачи по восполнению пробелов в сведениях, содержащихся в источниках, предлагая клиенту законченное видение проблемы, фактов биографии, вариантов решения и т.п. Поскольку аналитик вынужден на свой страх и риск интерпретировать собранные сведения, аналитические исследования были и останутся авторским продуктом. Исследуя одну и ту же проблему, компанию или физическое лицо, два аналитика могут прийти к разным выводам, качество и правильность которых зависит от квалификации, опыта и широты кругозора исполнителя. Однако напомним, что решение всегда принимает заказчик исследования, поскольку у него, помимо продукта аналитиков, имеется, как правило, информация из собственных источников (особенно характерно это для высокопоставленных заказчиков, допущенных к источникам, недоступным аналитику в принципе).

*Intelligence Community Directive #205 (16.07.2008), n. 4:*

Качественный анализ данных требует, чтобы аналитики поддерживали широкую сеть контактов со специалистами в различных отраслях (как гражданскими, так и военными) на территории своего государства и за рубежом. Аналитики должны входить в профессиональные ассоциации, союзы и клубы, чтобы обеспечивать максимально эффективный обмен знаниями и информацией

с коллегами своей отрасли; отслеживать новые подходы и решения, имеющие отношение к анализу разведанных.

Аналитики должны активно использовать данные, собранные экспертами:

- определять, что именно необходимо узнать об объекте исследования, и использовать все доступные источники информации для получения ответов на свои вопросы;

- иметь доступ к мнениям ведущих экспертов в любой из отраслей знаний;

- постоянно поддерживать и развивать контакты с экспертами, обладающими уникальными знаниями, опытом, доступом к информации или особым мнением.

Аналитикам должна оказываться всесторонняя поддержка (имеются в виду другие отделы и управления) на этапе сбора информации из конфиденциальных источников.

В обязанности аналитиков не входит проведение операций под прикрытием. В ходе контакта с внешними экспертами они открыто называют свою организацию и не скрывают целей своих вопросов.

<...>

Цель директивы № 205 – пересмотреть сложившуюся практику управления National Intelligence и перейти от индукционного метода работы, когда весь объем данных, собранных разведкой, анализировался «на местах» командой штатных аналитиков, к проактивному сбору информации, основанному на предположениях, и предварительном анализе информации и экспертной оценке, проведенных в координационных аналитических центрах.

Важно заметить, что специализированные государственные структуры США и РФ испытывают общие трудности в определении приоритетов при работе с данными разведки. Приблизительно в одно и то же время (в середине 60–70-х гг. прошлого века) обе структуры провели масштабные реформы, направленные на «интеллектуализацию» работы соответствующих подразделений органов государственной безопасности.

*Совершенствуем аналитические навыки –  
работа с гипотезами и прогнозами*

*Как правильно работать с источниками*

Запросы к источникам могут быть только формальными:

- нельзя обратиться к источнику с запросом «Интересует финансовое состояние компании N», так как нет источника, содержащего ответа на этот вопрос;



– нельзя обратиться к источнику «Выдайте всю информацию, связанную с N», так как границы запроса должны быть формально определены;

– источник не может дать «информацию по группе компаний N», так как определение границ этой группы – задача, выходящая за рамки информационной работы;

– нельзя обратиться к источнику с запросом «Нужна негативная информация о гражданине Y», так как информация не имеет оценочных категорий.

Все представленные форматы – примеры работы с источниками, а не исследование или аналитическое заключение. При передаче запроса в информационный отдел не имеет значения контекст ситуации; перевести проблему клиента на язык информационного запроса – задача аналитиков или соответствующих служб клиента. Поскольку представленные форматы описывают более 80% стандартных информационных запросов, внесение изменений («а вот допишите сюда еще вот это и вставьте абзац про Кумарина из Компромат.ру») не предусматривается. Все «нестандартные», «непонятные» запросы являются зоной ответственности аналитиков.

*Перепроверка информации,  
или «Осторожно! „Звездные войны“»<sup>1</sup>*

Проект «Звездных войн» представлял собой планы, озвученные в 1980-е гг. президентом США Рональдом Рейганом. Предполагалось разместить на околоземной орбите мощные лазеры с ядерной начинкой, зеркала прицеливания, оснащенные двигателями, и с их помощью сбивать советские баллистические ракеты на всех этапах их полета. Проект был фантастичен как с точки зрения технологии, так и с точки зрения цены. Ряд исследователей считает, что он ставил целью втянуть СССР в бесполезные затраты денег и потенциала ученых. Несмотря на то что проект широко обсуждался на самых разных уровнях, он так и не был осуществлен в полной мере, однако позволил втянуть СССР в дополнительные расходы и одновременно произвести

---

<sup>1</sup> Ющук Е. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. 2-е изд., доп. и перераб. Казань : Экспресс-формат, 2010.

мощные финансовые вливания в науку и промышленность США.

Конкурентная разведка настолько часто узнает планы развития конкурентов заранее, что у ее сотрудников создается ощущение «всесильности» и «мудрой проницательности». Основное правило разведки о том, что информация должна проверяться, никем не оспаривается, но постепенно забывается, как любой рефлекс, не подкрепляемый периодической тренировкой. Однако об одном аспекте почему-то вообще не пишут в литературе.

Дело в том, что ваши конкуренты – живые люди. У них тоже меняются планы. Составляя какой-то проект, они могут ошибаться и либо корректировать свои планы, либо вовсе отказываться от них.

То, каким образом секрет будет претворен в жизнь, не всегда соответствует тому, что удалось выведать. Информация, предоставляемая подразделением конкурентной разведки, должна позволять прогнозировать действия конкурента. Но эту информацию непрерывно надо *перепроверять в динамике ее развития*. Если перепроверку не делать, то можно случайно потратиться на «Звездные войны» и упустить время.

К прямой информации доступ может быть затруднен, но косвенные признаки вариантов осуществления принятых решений опытный сотрудник конкурентной разведки должен знать и отслеживать. Они бывают вполне доступны спланированному мониторингу.

При проверке одной и той же информации, поступающей, как кажется, из разных источников, надо быть уверенным в том, что первоисточник у нее не один и тот же. Такое явление называется «коллатеральной информацией» (*collateral information*). Очень наглядно подобное явление было видно в первой половине 2005 г. на примере курьеза.

В Интернете появилась информация о новом мобильном телефоне Motorola RAZR V4, оснащенном операционной системой и сенсорным экраном. Эта информация в ряде случаев сопровождалась фотографией аппарата, снабженного стилусом. Была названа дата релиза: октябрь 2005 г. Эти сведения были найдены в полутора десятках независимых источников. Как выяснилось, история оказалась шуткой группы молодых людей,

которые 1 апреля 2005 г. разместили на своем сайте первое сообщение. Фотография представляла собой стандартный аппарат RAZR V3 и лежащий рядом стилус от карманного компьютера. Авторы розыгрыша считали, что указание в апреле октябрьской даты выхода информации позволит идентифицировать шутку. Однако при внимательном рассмотрении было видно, что тексты на всех ресурсах в точности совпадают. А самое главное, ни на сайте компании «Моторола», ни в информации с недавно прошедшей международной выставки о «новинке» не было ни слова.

*Превращение добытой информации  
в конечный аналитический продукт  
и его доставка заказчику*

Согласно авторитетному мнению Г. Мейера, законченный аналитический продукт содержит не только информацию как таковую, но и суждения, заключения, прогнозы, основанные на этой информации.

Превращение сырой информации в законченные данные представляет собой пошаговый процесс, и это касается в том числе создания отчета, который будет доставлен руководителю (заказчику). Вы находите, а затем изучаете сырой материал самостоятельно, обсуждаете его с коллегами, спорите, доказываете свою правоту, проверяете и перепроверяете факты, проясняете противоречия, убеждаетесь, что опросили всех экспертов, каких только возможно опросить, развиваете некоторые тезисы. И вы делаете все это вновь и вновь до тех пор, пока не удостоверитесь, что эти тезисы верны.

С точки зрения многих людей это скучное, отнимающее много времени, требующее большого внимания дело. Однако человеку, имеющему аналитический склад ума и привыкшему доискиваться до истины, этот процесс нудным не покажется. Именно поэтому для работы в конкурентной разведке важно не столько базовое образование, сколько определенный склад характера. Даже если вы убеждены, что какой-либо факт абсолютно правдив, вы должны собрать мнения максимально большого числа экспертов. И редко бывает, чтобы все эксперты придерживались единого мнения. Каждый раз, когда мнения экспертов

группируются в несколько точек зрения, специалист службы конкурентной разведки должен обязательно указать в данных, что мнения специалистов разошлись, и сопроводить точки зрения пояснениями, выбрав и аргументировав часть из них как наиболее вероятные.

Отчет службы конкурентной разведки обязательно должен быть представлен руководителю в письменном виде и должен быть кратким, чтобы топ-менеджер не тратил часы на понимание написанного и сопоставление фактов. Не все, кто хорошо работает аналитиком, хорошо владеют письменной речью, поэтому иногда в достаточно больших отделах конкурентной разведки специально держат «писателя» – человека, который не представляет собой образец аналитика, зато хорошо и точно умеет излагать факты и суждения, добытые и сформулированные другими. Дело в том, что если данные не будут представлены в таком виде, чтобы их осознание не требовало усилий, они могут оказаться бесполезными.

Что можно сказать о данных, которые полностью отражают именно то, что хочет знать руководитель, которые созданы на основе великолепно собранного материала, в результате тщательно проведенной аналитической работы, содержат обоснованные выводы, заключения и прогнозы, написаны четко и ясно? Такие данные бесполезны. Потому, что здесь не хватает еще одного компонента: они не доставлены заказчику – руководителю, который и ставил задачу.

Задание выполнено службой конкурентной разведки только тогда, когда обеспечена доставка конечного продукта (данных) тем, кто определяет политику предприятия. Главная задача конкурентной разведки – помочь руководителю привести организацию к намеченной цели, поэтому те данные, которые не доставлены руководителю, не могут быть использованы. Что толку, если о них знает служба конкурентной разведки? Причем если доставка данных руководителю на первый взгляд не отличается от дистрибуции товара к клиенту, которая описана в маркетинге, то при ближайшем рассмотрении выявляется одно серьезное отличие. Доставка данных руководителю – это сочетание изобретательности, мастерства, покорности, а иногда и потрясающей наглости. Конкурентная разведка обязана учитывать характеро-

логические особенности руководителя, в интересах которого она работает, иначе она не сможет обеспечить цикл обработки разведывательной информации.

Руководители обычно слишком заняты, чтобы уделять много времени восприятию результатов конкурентной разведки. Их стремления правильны, но время ограничено. Поэтому они стремятся узнать то, что позволит «тушить пожар» завтра, а не то, что дает оценку послезавтрашним событиям и вероятностям. Поэтому время от времени службе конкурентной разведки, работающей над стратегическими вопросами, приходится буквально заставлять руководителя выслушать их данные.

Есть еще один нюанс. Люди усваивают информацию разными способами: одни любят читать, другие – слушать аудиозапись, третьи предпочитают графики, которые многие наоборот ненавидят, а четвертым лучше всего разговаривать с собеседником «вживую», пятые предпочитают презентацию в Power Point, сопровождаемую рассказом живого человека, тогда как некоторые хотят видеть такую презентацию в одиночестве и без комментариев. Есть и такие, кому нравятся видеозаписи, тогда как большинство их не любит. Нельзя сказать, что одни способы лучше, а другие хуже. Все зависит от предпочтений получателя информации. Пожалуй, нет другого такого продукта, кроме данных разведки, который должен быть подготовлен с учетом предпочтений конкретного человека<sup>1</sup>.

### Контрольные вопросы

1. Что такое разведывательный цикл и как его применяют на практике?
2. Принимает ли подразделение (специалист) конкурентной разведки управленческие решения в компании на основании своей аналитики?
3. Почему в советской государственной разведке только отдельным специалистам и при этом в виде исключения разрешалось давать рекомендации в аналитической справке? В какой степени такой подход применим в конкурентной разведке?

---

<sup>1</sup> Ющук Е. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. 2-е изд., доп. и перераб. Казань : Экспресс-формат, 2010.

4. Почему специалисту конкурентной разведке лучше поставить задачу тет-а-тет с руководителем компании, а не на совещании?
5. Объекты и источники – что это и какими они бывают?
6. Как перепроверять информацию, если источник единственный?
7. Что такое коллатеральная информация и в чем ее опасность?
8. Перечислите основные ошибки, которые делают аналитики при работе с информацией из социальных сетей.
9. Нарисуйте воронку информации в конкурентной разведке.
10. Что такое информационная справка? Что в ней должно быть и чего быть не должно?

## ГЛАВА 4

### МОНИТОРИНГ

---

#### 4.1. Поиск информации в Интернете

Основоположником научного подхода к информационному поиску стал американский математик Кэлвин Муэрс, который ввел в 1950 г. термины «информационный поиск», «информационно-поисковая система», «информационно-поисковый язык», «поисковый образ», «дескриптор», «дескрипторный словарь» и другие понятия<sup>1</sup>, активно используемые в настоящее время, особенно с развитием Интернета. Муэрс определил информационный поиск (англ. information retrieval) как процесс поиска неструктурированной документальной информации, удовлетворяющей информационные потребности. Он отметил, что побудительной причиной такого поиска является информационная потребность, выраженная в форме информационного запроса. К объектам информационного поиска К. Муэрс отнес документы, сведения об их наличии и (или) местонахождении, фактографическую информацию.

Первыми решать проблемы фактографического поиска стали библиотекари, разработавшие справочно-поисковый аппарат, представлявший собой совокупность каталогов, библиографических указателей, перекрестных ссылок и т.д. Для библиотекарей информационный поиск – это нахождение в информационном массиве документов, соответствующих информационному запросу. С точки зрения пользователя компьютера информационный поиск – это совокупность логических и тех-

---

<sup>1</sup> Ярочкин В. И., Бузанова Я. В. Корпоративная разведка. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2005.

нических операций, имеющих конечной целью нахождение документов, сведений о них, фактов, данных, релевантных запросу. Релевантность – это устанавливаемое при информационном поиске соответствие содержания документа информационному запросу или поискового образа документа поисковому предписанию.

В любом случае информационный поиск вызван потребностью удовлетворения информационных запросов пользователей, ожидающих с помощью поисковых систем оперативно получить необходимые им данные или сведения. Он представляет собой метод нацеленного поиска и извлечения релевантных документов и (или) фактов из различных источников информации (например, банков данных или запоминающих устройств). В качестве таковых могут выступать как живые, так и неживые объекты, представляющие собой различные источники и носители информации.

Поиск информации – это процесс, в ходе которого в той или иной последовательности производится соотнесение отыскиваемого с каждым объектом, хранящимся в массиве. Цель любого поиска заключается в потребности, необходимости или желании находить различные виды информации, способствующие получению лицом, осуществляющим поиск, нужных ему знаний для повышения собственного профессионального, культурного и любого иного уровня; создания новой информации и формирования новых знаний; принятия управленческих решений и т.п.

Специалист по конкурентной разведке, владеющий навыками поиска информации, способен быстро найти максимально полную и актуальную информацию о людях, компаниях, событиях, явлениях, продуктах, тенденциях, законодательных инициативах и т.д. Залогом качественной подготовки информации для принятия управленческих решений является знание и последовательное применение специалистом конкурентной разведки всех этапов разведывательного цикла<sup>1</sup>:

1. Определение цели исследования.

---

<sup>1</sup> Юцук Е. Л. Конкурентная разведка. М. : Вершина, 2006.



2. Формулировка вопросов, требующих ответа в результате исследования.

3. Установление возможных источников получения необходимой информации.

4. Поиск и получение доступа к установленным источникам информации. При этом источник должен быть связан с исследуемой темой, компетентен в поставленных вопросах и адекватен для передачи необходимой информации.

5. Сбор информации.

6. Перепроверка информации на предмет достоверности:

– мог ли источник быть допущен к информации;

– степень близости источника к информации;

– проверка истории источника (какие сведения ранее были получены из этого источника, насколько они были достоверны).

7. Донесение результатов исследования, сформулированных в очень коротком и понятном виде, до лица, принимающего окончательное решение.

При поиске информации также можно говорить о некоторых циклично повторяющихся этапах. В общем случае процедура информационного поиска состоит из четырех этапов<sup>1</sup>:

1) уточнение информационной потребности и формулировка запроса;

2) определение совокупности держателей информационных массивов;

3) извлечение информации из информационных массивов;

4) ознакомление с полученной информацией и оценка результатов поиска.

Процесс эффективного поиска информации должен быть тщательно подготовлен и спланирован. Ошибочная логика построения запросов, их произвольная последовательность, «перепрыгивание» через необходимые этапы приводят к потерям времени, а подчас и к ложным выводам, основанным на ошибочных суждениях.

Начинать подготовку к поиску следует с лексического анализа имеющейся информации: с выявления слов, которые

---

<sup>1</sup> Доронин А. И. Бизнес-разведка. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2003.

обычно употребляются при описании исследуемого объекта. Источниками ключевых слов для формулировки запроса на этом этапе могут стать специальные справочники, публикации СМИ, советы экспертов или собственный опыт. После этого формируется набор ключевых слов: отдельных терминов, словосочетаний профессиональной лексики, клише.

Создание списка ключевых слов по возможности необходимо вести с учетом семантических отношений между ними (так называемый тезаурус), синонимов, омонимов и морфологических вариаций ключевых слов. Эта работа продолжается в процессе поиска, и по мере выявления новых терминов они добавляются в тезаурус. Стоит заранее подумать о лингвистическом материале, необходимом при уточнении запросов: редких словах, названиях и фамилиях, тесно связанных с проблемой. Желательно предвидеть, какие из выбранных терминов могут привести к появлению в отклике на запрос излишних документов, чтобы исключить возможность попадания в результаты поиска таких документов. Это может быть сделано за счет включения в тезаурус слов-исключений либо введения ограничений по поиску определенных слов (использование точного написания, учет регистра и пр.).

Ценность специалиста конкурентной разведки заключается в его способности ориентироваться в источниках информации и понимать степень релевантности информации, которую можно получить из этих источников.

Выбор источников получения необходимой информации при поиске в Интернете, как правило, начинается с поисковых систем. Среди них можно выделить:

- основные («Яндекс» и Google, на которые приходится более 90% поисковых запросов в России);

- дополнительные (Ask, Bing, Lykos, Mail.Ru, Rambler, Yahoo и др.);

- специфические метапоисковые системы, ориентированные на поиск определенного вида информации (Filesearch, Filewatcher, Hakia, Nigma, Nol9, Qwate, Quintura, Searchreviews и др.);

- национальные поисковые системы других стран, ориентированные на семантику определенного языка и преимуще-

ственный поиск по национальным доменам («Яндекс» в России, Baidu и Panguo в Китае, Qwant во Франции и т.д.<sup>1</sup>);

– другие поисковые системы.

При этом необходимо понимать, что в силу различных алгоритмов работы разных поисковых систем и технологических ограничений, не позволяющих поисковым роботам проиндексировать весь Интернет, лишь параллельное использование нескольких поисковых систем может дать результат, претендующий на полноту ответа на вопрос.

В качестве интернет-источников также необходимо выделить каталоги, сайты компаний, дискуссионные группы и форумы, отраслевые порталы, тематические сайты, онлайн-базы данных, веб-сервисы, онлайн-справочники и энциклопедии, сайты средств массовой информации, блоги, социальные сети, сервисы вопросов и ответов, площадки для отзывов потребителей о продуктах и др.

В качестве особого вида источника информации стоит выделить так называемый *deep web*, или «невидимый Интернет»<sup>2</sup>, т.е. ресурсы, существующие в Интернете, к которым можно получить доступ, только если знать прямую ссылку на них. С помощью поисковых машин содержимое «невидимого Интернета» обнаружить невозможно по различным причинам как технического (страница не проиндексирована поисковой системой либо ее формат не поддерживается поисковиком), так и организационного характера (например, владельцы ресурса наложили ограничение для доступа поисковика на страницу, на страницу нет внешних ссылок либо страница генерируется только по запросу). По разным оценкам, к «невидимому Интернету» относится от 50 до 80% содержимого глобальной сети.

Типичными примерами «невидимого Интернета» являются Facebook, закрытый для индексации поисковиками; оживленные форумы или банки данных резюме и предложений о работе, сообщения на которых генерируются настолько быстро, что не

---

<sup>1</sup> С перечнем национальных поисковых систем разных стран мира можно ознакомиться по ссылке: <http://search-world.ru/>.

<sup>2</sup> *Price G., Sherman C. The Invisible Web: Uncovering Information Sources Search Engines Can't See. CyberAge Books, 2001.*

успевают обрабатываться поисковиками в полном объеме; документы правоохранительных, контрольных и надзорных органов (ФНС, ФССП, Пенсионного фонда, ФАС, Трудовой инспекции, ФРС, МЧС, Арбитражного суда, МВД, ФСБ и др.), доступные только по прямому запросу к базам данных на сайтах этих органов. На страницах «невидимого Интернета» можно отыскать самую разнообразную информацию: от экономических сведений, раскрытия информации, номеров телефонов, структуры компаний, информации о патентах, истории биржевых котировок до архивных данных, библиотечных каталогов, словарей, подборок плохо индексируемых изображений и т.д. При этом необходимо иметь в виду, что узконаправленные сайты «невидимого Интернета» (их главные страницы, а не содержимое), как правило, можно успешно отыскать с помощью поисковых систем<sup>1</sup>.

Попав на сайт «невидимого Интернета», исследователь должен воспользоваться встроенными порталными системами поиска информации (Youtube, Facebook, «ВКонтакте» и другие поисковые сервисы в социальных сетях, на форумах и отдельных сайтах). Такие внутренние системы поиска на сайте, как правило, более эффективны, чем глобальные поисковые системы.

Обращение к ресурсам «невидимого Интернета» целесообразно, когда требуется исчерпывающий результат, который заведомо проверен людьми, ориентирующимися в изучаемой области (характерно при обращении к отраслевым площадкам, таким как «СПАРК», «Скрин», «Интегрум», тематическим сайтам или «профессиональным» форумам), либо когда стоит задача получить своевременный контент<sup>2</sup> (при отслеживании активных форумов). При поиске в «невидимом Интернете» исследователю необходимо глубоко разбираться в предмете исследования, чтобы иметь представление о ресурсах, позволяющих получить искомую информацию, и иметь возможность сформу-

---

<sup>1</sup> Холмогоров В. Поиск в Интернете и сервисы Яндекс. СПб.: Питер, 2006.

<sup>2</sup> Контент (англ. content – содержание, содержимое) – информационное наполнение сайта (блога), т.е. любая информация, которая содержится на нем: тексты, фотографии, картинки, видео и аудиофайлы.

лизовать запросы с ключевыми словами, которые дадут наилучший результат. Исследователь также должен обладать знанием специфических настроек поисковых инструментов сайтов, используемых в поиске.

Необходимо также отметить, что некоторые виды информации совершенно невозможно обнаружить с помощью поиска информации по открытым источникам в Интернете. Согласно классификации К. Шермана и Дж. Прайса, к таким видам информации относятся<sup>1</sup>:

- базы данных и информационные сервисы, которые доступны только на платной основе и не выкладываются владельцами в Интернет;
- многие государственные и общественные документы;
- аналитическая информация, которая продается за деньги;
- полные тексты многих журналов и газет;
- информация из архивов, в отношении которой не возникло необходимости перевода в цифровой формат.

Для поиска информации, не попадающей в приведенную классификацию, специалисту конкурентной разведки необходимо знать принципы работы поисковых систем, владеть языком поисковых запросов для различных поисковых машин, а также навыками работы со специальным программным обеспечением, облегчающим перекрестный поиск на нескольких площадках одновременно (например, программа SiteSputnik).

После определения информационной потребности и источников получения необходимой информации из подготовленного списка ключевых слов формируются запросы в соответствии с правилами, принятыми в конкретной поисковой системе. Для эффективного результата поиска в Интернете вне зависимости от того, используются поисковые машины либо поиск ведется в «невидимом Интернете», исследователь должен владеть принципами организации и поиска информации в Интернете, навыками составления сложных поисковых запросов<sup>2</sup> на ос-

---

<sup>1</sup> Price G., Sherman C. The Invisible Web: Uncovering Information Sources Search Engines Can't See. CyberAge Books, 2001.

<sup>2</sup> Описание языка запросов Яндексa: <http://help.yandex.ru/search/query-language/crib-sheet.xml>.

нове логических операторов<sup>1</sup>, берущих начало в булевой алгебре: логическое И (AND), логическое НЕ (NOT), логическое ИЛИ (OR). Сегодня все поисковые машины работают на основе анализа этих операторов, хотя их написание в разных системах может различаться. Кроме того, операторы булевой алгебры используются в передовых поисковых механизмах, встраиваемых в сайты «невидимого Интернета».

Для повышения эффективности результатов выдачи по поисковому запросу (по критериям скорости и релевантности), помимо знания булевой алгебры запросов, специалист конкурентной разведки также должен владеть документными операторами<sup>2</sup>, ограничивающими рамки поиска. Такие операторы позволяют вести поиск с учетом написания и морфологии слов, поиск на определенном сайте или поддоменах, поиск в заголовке страницы, поиск по типу файлов, поиск по дате публикации, поиск по региону или языку и т.д.<sup>3</sup>

Именно с помощью фильтров и ограничений, основанных на булевой алгебре, появляется возможность создавать запросы, максимально соответствующие потребностям специалиста конкурентной разведки, который ищет информацию в Интернете. Грамотное составление запросов – это навык, требующий от специалиста конкурентной разведки серьезного опыта работы в этом направлении, подкрепленного тщательным изучением и применением на практике основных логических и документных операторов поисковых систем.

После непосредственного поиска сведений с помощью информационных систем первичная информация обрабатывается и анализируется. Этот процесс многошаговый, итерационный, постепенно приближающий исследователя к поставленной цели. Работа начинается с анализа результатов предварительных запросов, состоящих из одного-двух ключевых слов или про-

---

<sup>1</sup> Операторы поисковых запросов Google: <https://support.google.com/websearch/answer/136861>.

<sup>2</sup> Документные операторы Яндексa: <http://help.yandex.ru/search/query-language/search-operators.xml>.

<sup>3</sup> Гусев В. С. Google: эффективный поиск. Краткое руководство. М. : Изд. дом «Вильямс», 2006; Холмогоров В. Поиск в Интернете и сервисы «Яндекс». СПб. : Питер, 2006.

стных фраз, затем можно скорректировать дальнейшие запросы по результатам найденной информации. На этом этапе после тестирования выясняются наиболее представительные источники информации и уточняется последовательность очередных запросов. Предпочтение следует отдавать нескольким узким тематическим запросам по сравнению с одним расширенным.

Поскольку конкретный факт или ситуация могут быть представлены в языковой форме определенным и конечным набором лексических образов, то при поиске можно использовать несколько заранее приготовленных шаблонов. В этом смысле простейший поиск по ключевым словам относительно эффективен лишь при решении несложных информационных задач. Для сложных случаев на большой успех можно рассчитывать, применяя ситуационный подход, основанный на использовании аналогий и схожих проблемных ситуаций из предыдущего опыта исследователя.

При правильной формулировке предположений о действующих лицах, объектах и их свойствах и соотнесении их с гипотезами о вероятном развитии событий, в ходе поиска информации можно действовать не «вслепую», а с опорой на возможное развитие событий. В соответствии с ним выбираются ключевые слова, играющие роли активных или пассивных субъектов, действий, описаний места и времени событий и т.п. Это дает возможность составлять эффективные запросы – ассоциативно понятные, достаточно полные и содержательные описания происходящего с помощью ключевых слов.

В ходе поиска отсекаются очевидно нерелевантные источники, случайно попавшие в выборку, а также после семантического анализа уточняется тезаурус для модификации дальнейших запросов. Исследуется каждый найденный документ и анализируется содержащаяся в нем информация для получения неизвестных лексических образов. Если обнаруживаются устойчивые неподходящие контексты (термины или их сочетания, не имеющие отношения к предмету поиска), то они включаются в запрос в режиме логического отрицания.

После серии различных запросов и анализа найденной информации можно определить момент, когда поступление новых сведений будет исчерпано. То есть процесс поиска останав-

ливается при минимизации так называемого информационного шума, когда разумными усилиями уже не удастся получить новые данные при подобной постановке задачи<sup>1</sup>.

#### 4.2. Анализ информации

Для эффективного решения поставленной перед исследователем задачи необходимо выполнить аналитическую обработку собранной информации, во время которой полученная в результате поиска информация подвергается оценке, толкованию и анализу.

Анализ обычно выявляет причинно-следственные связи между фактами и событиями. Один из методов анализа информации – это сопоставление фактов, намеков, мнений, версий, фамилий и т.п., в ходе которого интегрируются и взаимно дополняются разнородные сведения по одним и тем же объектам путем последовательного выяснения подробностей по мере поступления новых данных. В результате наращивается информационная структура связей объектов и может даже возникнуть «производная» информация, отсутствующая в явном виде в источниках<sup>2</sup>. При таком подходе становится возможным проследить связи объектов, участвующих в исследуемой ситуации.

В ходе анализа информация характеризуется по критериям полноты (насколько полно и разносторонне она отвечает на поставленный перед исследователем вопрос), точности (насколько найденное соответствует действительности) и своевременности (когда это соответствие обнаружилось).

Перед анализом информацию следует оценить и отсортировать по степени достоверности (подтверждаемая, правильная, сомнительная, неправдоподобная и т.п.) и оперативности (история вопроса, состояние на сегодня, прогноз). По степени значимости различают информацию стратегического уровня, необходимую для принятия решений о перспективах развития бизнеса (открытие нового производства, внедрение на рынок нового товара или услуги и т.п.), и оперативно-тактическую, отражаю-

---

<sup>1</sup> *Доронин А. И.* Бизнес-разведка. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2003.

<sup>2</sup> *Юцук Е. Л.* Конкурентная разведка. М. : Вершина, 2006.



щую текущие проблемы (строительство или приобретение зданий под новый цех, обучение персонала для выпуска новой продукции или оказание новой услуги).

Собранная информация должна обладать полнотой, т.е. ее должно быть достаточно для качественного анализа, и отражать все существенные стороны проблемы и значимые факты. Для поддержания достоверности итоговых аналитических материалов при анализе публикаций СМИ следует учитывать степень их ангажированности различными агентами влияния (финансово-промышленные группы, банки, органы власти и др.), а также возможность целенаправленной дезинформации. При анализе информации откровенно компрометирующего содержания необходимо выявить мотивы, которыми могут руководствоваться ее авторы. При этом если информация подтверждается источниками из различных конкурирующих источников, то, скорее всего, она достоверна.

Если нет возможности проверить достоверность информации, то косвенно о ней можно судить по надежности источника (абсолютно надежный, обычно надежный, довольно надежный и т.п.). Если получить подтверждение достоверности затруднительно, требуется умение трезво судить о вещах и пытаться приходиться к правильным выводам на основе недостаточных данных<sup>1</sup>.

Как правило, найденный текстовый фрагмент в отдельности не имеет самостоятельного значения, но объединенный вместе с другими (данными прошлых лет или сведениями из других источников) дает более-менее ясную картину происходящего. Важно выяснить причины и следствия исследуемых явлений и определить возможные направления развития ситуации.

Во время анализа следует упорядочивать данные по признаку подобия или различия, что позволяет связать разрозненные факты в единую систему согласно той или иной концепции. Группировка может производиться по разным признакам в зависимости от имеющихся задач. Типологизация, т.е. обнаружение устойчивых сочетаний свойств исследуемых ситуаций, процес-

---

<sup>1</sup> Берсенева В. Л., Ющук Е. Л. Феномен конкурентной разведки: основы теоретического анализа. Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2009.

сов, событий, феноменов, – более сложный прием анализа. Использование этих методов помогает создать эмпирическую модель исследуемого явления и более осознанно анализировать его<sup>1</sup>.

Для объяснения причин явлений обычно используются гипотезы, т.е. обоснованные, но недоказанные предположения о причине исследуемого события. По своей природе гипотеза – это умозаключение, в котором неизвестны одна или несколько посылок. Выдвигая гипотезу, пользуются умозаключениями по аналогии, индуктивным, дедуктивным и абдуктивным методами.

Исследователь должен обладать достаточными способностями логического мышления, чтобы в ходе анализа не подменять причинно-следственные связи обычной последовательностью событий во времени («после того» еще не означает «из-за того») или не допускать обобщений по случайным, нетипичным, индивидуальным признакам неоднородных исследуемых явлений.

В современном обществе с развитием информационных технологий и обилием предложения на «информационном рынке» главными задачами информационного анализа становятся:

- подготовка своевременных, оперативных, достоверных и полных данных для принятия управленческих решений;
- противодействие попыткам исказить реальность за счет манипуляций общественным сознанием<sup>2</sup>, в ходе которых создаются иллюзии понятий, процессов и явлений либо делается попытка скрыть или исказить реально происходящие события;
- выявить «слепые пятна» в конкурентной среде, за которыми скрываются новые риски и возможности для компании.

Процесс аналитической обработки информации завершается изложением сведений в документе (отчете, досье, профайле, аналитической справке, прогнозе, обзоре, дайджесте и т.д.). Успех информационной работы зависит от нахождения правильного баланса между принципами избыточности и разумной

---

<sup>1</sup> Воронов Ю. П. Конкурентная разведка : учеб. пособие. Новосибирск : Изд-во Новосибирского гос. ун-та, 2007.

<sup>2</sup> Звонарев К. К. Агентурная разведка. М. : Изд. дом «Княгиня Ольга», 2005.

достаточности при составлении конечного отчета. При его подготовке аналитик обязан учесть и оценить все полученные данные, какими бы противоречивыми они ни были, а любое отношение к информации должно быть аргументировано. При анализе информации нельзя допускать недооценку или переоценку фактов, какую-либо уклончивость. Факты должны излагаться ясно, иначе им чаще всего не верят.

Форма предоставления информации в отчете зависит в первую очередь от предпочтений по восприятию информации лицом, которому адресован отчет. Поэтому отчет может быть представлен как в текстовой форме, так и в виде таблиц или диаграмм, а также презентации (с устным сопровождением либо без такового)<sup>1</sup>.

В любом случае разведывательный цикл не заканчивается подготовкой отчета: завершающим этапом является обеспечение своевременной доставки его лицу, принимающему решения об изменении политики предприятия, которое поставило задачу по сбору указанной информации. В противном случае вся проделанная работа будет бесполезна для предприятия. После корректировки политики предприятия разведывательный цикл повторяется.

Данные, полученные при поиске в Интернете и подвергнутые дальнейшему анализу, могут быть использованы для постановки новых задач для практически любого подразделения компании – от финансово-стратегического блока до производственных отделов или маркетинга. С точки зрения управления репутацией результаты поиска в Интернете могут стать отправной точкой для:

- постоянного мониторинга ряда ключевых для предприятия вопросов, требующих постоянного внимания и оперативного реагирования;
- корректировки PR-стратегии предприятия, предусматривающей начало новых либо изменение существующих PR-кампаний;
- инициирования новых или присоединения к ведущимся информационным войнам или другим активным мероприятиям в Интернете.

---

<sup>1</sup> Юцук Е. Л. Конкурентная разведка. М. : Вершина, 2006.

Отметим также, что традиционно в конкурентной разведке подразумевается, что задачами службы являются сбор информации, ее сортировка по важности для различных целей, отбор релевантной информации, подготовка выводов, оформление для подачи руководству, на которое возлагается функция принятия управленческих решений.

Однако в условиях активных мероприятий по управлению репутацией (информационных войн), когда объемы информации нарастают лавинообразно, а службой, компетентной в вопросах решения возникших проблем, является служба конкурентной разведки, перед аналитиком стоит задача положить на стол руководству не абстрактную «информацию для принятия управленческих решений», а емкое описание ситуации, возникших проблем с возможными вариантами их решения в рамках компетенции данного специалиста. В этой ситуации аналитическая работа необходима не для выработки решений руководством, а для обеспечения комплекса мероприятий в рамках информационной войны, выполняемых непосредственно службой конкурентной разведки.

Так, в рамках информационной войны перед службой конкурентной разведки могут стоять следующие аналитические задачи:

- выявление заказчиков и целей кампании;
- определение объектов, подвергаемых атаке;
- установление источников утечки информации;
- определение круга СМИ и других ресурсов, задействованных в рамках кампании;
- установление взаимосвязей между лицами, принимающими участие в кампании;
- семантический анализ и определение ядра тезисов и формируемого сюжета негативной кампании;
- прогноз дальнейшего развития ситуации;
- выявление слабых сторон оппонентов;
- подготовка контента для организации противодействия.

В рамках конкурентной разведки аналитический метод предполагает различные инструменты. Например, для выявления взаимосвязей между различными персонами объектами могут использоваться как платные ресурсы (например, «Семанти-

ческий архив», IBM i2), так и бесплатные сервисы (Mindjet, Xmind, Trello и др.), позволяющие строить сложные графические схемы с указанием типов связей, социальных графов взаимодействий.

Отметим, что анализ информации метод должен использоваться специалистами конкурентной разведки при обработке любой входящей информации. Данный навык работы является неотъемлемой частью при подготовке профильного специалиста конкурентной разведки.

### 4.3. Организация мониторинга

Скорость развития современного бизнеса все чаще становится причиной того, что неопределенности рынка превращаются в риски, а риски реализовываются настолько быстро, что даже радикальные меры не помогут компаниям остановить потери прибыли, доли рынка, потребительских предпочтений или других атрибутов успешного бизнеса. Причинами рисков для компаний являются изменения, из-за которых стратегия компании перестает соответствовать реальному положению дел на рынке. В свою очередь, изменения происходят под воздействием определенных факторов, которые называют «драйверами изменений». Это могут быть новые технологии и товары-субституты, действия государства как регулятора отношений, новое поведение потребителей и действия конкурентов, изменение политики ваших партнеров и поставщиков.

Так, в 1970-е гг. американские производители автомобилей пропустили появление на рынке США японских конкурентов. В условиях нефтяного кризиса и роста цен на бензин американцы выбрали небольшие по размеру, экономичные и надежные японские автомобили, а американские многолитровые кадиллаки остались не у дел.

Раньше в таких ситуациях компании прибегали к такому маркетинговому инструменту, как бенчмаркинг, позволявшему за счет экономии средств и времени выйти на новые для предприятия рынки или не допустить отставания от конкурента, разработавшего новую технологию. В сегодняшнем переменчивом рыночном мире бенчмаркинг может оказаться бесполезным, по-

скольку сейчас преимущество конкурента во времени трансформируется в рыночное лидерство гораздо быстрее, чем раньше. Поэтому у компаний нет другого выхода, кроме как быть готовыми к изменениям на рынке, что подразумевает постоянный мониторинг стратегически важной информации для максимально возможного исключения неожиданностей.

**Мониторинг** – это систематический сбор и обработка информации, которая может быть использована для улучшения процесса принятия решения, а также косвенно для информирования общественности или прямо как инструмент обратной связи в целях осуществления проектов, оценки программ или выработки политики. Он выполняет одну или более из трех организационных функций<sup>1</sup>:

- выявляет состояние критических или находящихся в состоянии изменения явлений окружающей среды, в отношении которых будет выработан курс действий на будущее;

- устанавливает отношения со своим окружением, обеспечивая обратную связь в отношении предыдущих удач и неудач определенной политики или программ;

- устанавливает соответствие правилам и контрактным обязательствам.

Мониторинг – одна из методик, применяемых в конкурентной разведке, направленная на раннее, проактивное предупреждение рисков<sup>2</sup>. Он используется, чтобы компания была как можно раньше готова к изменениям на рынке и не допустила наступления кризиса в своем развитии. Одной из основных целей мониторинга является осведомленность о деятельности конкурентов и ситуации в отрасли. Чтобы не потерять, а увеличить свою долю на рынке, компания должна быть готова к тем шагам, которые предпримут конкуренты.

Любому изменению предшествуют разные сигналы. Остается эти сигналы уловить и интерпретировать. Для этого нужно отчетливо представлять, как будут выглядеть эти сигналы

---

<sup>1</sup> *Ларина Е.* Конкурентная разведка: применять или бояться? URL : <http://hr-portal.ru/article/konkurentnaya-razvedka-primenyat-ili-boyatsya>.

<sup>2</sup> *Алеева Е.* Разведка без секретов. Интервью с С. Кузнецовым // Коммерсантъ-Деньги. 2003. № 31. С. 26.

и в каких местах они могут проявиться. Например, для компаний, которые производят высокотехнологичные продукты, важно не пропустить потенциальные возможности внедрения новых технологий на рынке. Для этого компания должна отслеживать информацию о регистрации новых патентов. Зачастую такая информация является открытой, что помогает без особого труда узнать о перспективах конкурента задолго до того, как новый продукт выйдет на рынок. Своевременно полученная информация о судебных делах в отношении конкурентов, поставщиков, ключевых клиентов может быть использована для предотвращения подобных исков (если они возможны) к компании либо для заблаговременного формирования публичной позиции компании о конфликте. Кроме того, такая информация позволит выяснить арбитражную практику по определенному роду дел.

Мониторинг общедоступных сообщений, касающихся деятельности компании и ее руководства, в первую очередь нужен для предупреждения внешних и внутренних угрозы и своевременного реагирования на них. Например, с помощью мониторинга компания может узнать наиболее полную информацию об аудитории товара или услуги, ее мнении о работе компании, выявить недостатки собственного сервисного обслуживания, а также попытки конкурентов очернить ее в глазах потребителей.

В процессе мониторинга объектами исследования являются публикации в СМИ, блогах, форумах и социальных сетях, комментарии, мнения экспертов, видео- и аудиоматериалы, официальные документы и их проекты. Каждый источник информации имеет свои плюсы и минусы, для работы с ними в конкурентной разведке детально разработаны постоянно совершенствующиеся методики.

Предметом мониторинга выступают:

- 1) деятельность компании;
- 2) услуги компании;
- 3) лица, представляющие компанию;
- 4) действия основных игроков рынка и властей в отношении компании для обеспечения своевременного противодействия внешним угрозам (в первую очередь – для репутации);
- 5) новые тенденции в отрасли (слияния и поглощения, заявления государственных органов, изменения законодательства,

судебная практика, отставки и назначения и др.), которые могут повлиять на работу компании в целом;

6) актуальные тематики и внешние вызовы, требующие реагирования со стороны компании (например, силами пресслужбы);

7) отношение потребителей к деятельности подразделений и должностных лиц компании.

Приведем предложенную Игорем Малининым классификацию разновидностей мониторинга в зависимости от его целей<sup>1</sup>:

1. Мониторинг информационного поля бренда. Представляет собой отслеживание упоминаний бренда на специализированных сайтах, форумах, крупных сообществах и отраслевых площадках. Результирующими показателями являются общее количество упоминаний, а также доля положительных и отрицательных упоминаний. Такой имиджевый мониторинг восприятия бренда целевыми аудиториями позволяет не только узнавать актуальное общественное мнение о конкретном проекте, продукте или бренде в целом, но и углубиться в изучение всего сетевого пространства. Например, разведать локации, где бренд наиболее упоминаем или вычислить его сторонников для их последующего привлечения в качестве экспертов и противников для подготовки превентивных ответов на публичные вопросы. Из этого типа мониторинга вытекают два подвида мониторинга: мониторинг имиджа топ-менеджмента (мониторинг влияния экспертов на аудиторию, их авторитета) и мониторинг отрасли (тренды отрасли, упоминание бренда в ее рамках). Они подчинены информационному полю, поэтому мы не выделяем их отдельно.

2. Мониторинг конкурентов. Представляет собой отслеживание упоминаний о конкурентах, а также их деятельности в Интернете: корпоративных блогов, социальных сетей (включая профили сотрудников). Основная цель такого мониторинга – поиск слабых сторон конкурентов: от поиска инсайдерской информации до обнаружения негативных комментариев в их адрес.

---

<sup>1</sup> *Штирлицы* бизнеса. Тайные бойцы коммерческой войны узнают о вас все. URL : <http://newsland.com/news/detail/id/98297/>.



3. Мониторинг клиентского сервиса. Представляет собой самое широкое онлайн-взаимодействие с клиентом: мониторинг потребностей целевой аудитории, сбор отзывов на продукцию и сервис, благодарность за отзывы и вопросы, своевременное реагирование на проблемы клиентов, внедрение новых digital-сервисов, упрощающих общение с клиентом. Поскольку современный бизнес в конкурентных отраслях стремится стать максимально клиентоориентированным, этот тип мониторинга считается ведущим в отношениях с конкретными лицами, которые собираются воспользоваться или уже пользуются услугой. В ходе мониторинга компания помогает своим клиентам вовремя решать их проблемы, повышает свой авторитет, строит долгосрочные и доверительные отношения с клиентом. Такой мониторинг позволяет компании создать собственное информационное поле, не давая конкурентам места в сетевом пространстве клиента. Кроме того, он позволяет канализировать негативную информацию внутрь компании, а не в публичное пространство. По результатам этого мониторинга, как правило, становится ясно, настало ли время решать проблемы офлайн и надо ли это делать вообще.

4. Мониторинг при разработке продукта. Этот маркетинговый мониторинг используется при планировании стратегии и тактики развития бренда (товара, услуги) и заключается в изучении:

- комментариев в адрес текущей продукции;
- новых потребностей и запросов аудитории;
- обратной связи по итогам бета-тестирований;
- интересных решений в продуктах конкурентов.

Такой мониторинг позволяет компании узнать о новых способах применения и распространения существующих продуктов, а также открыть для себя уникальные качества продукта с точки зрения потребителей.

5. Мониторинг антикризисных коммуникаций. Применяется, с одной стороны, для проактивного выявления потенциальных угроз, критических оценок, новаторства конкурентов и своевременных корректировок развития имиджа или продукции в нужном направлении. Для этого необходимо обнаружить сайты с критически настроенными посетителями, а также сле-

дить за информационными всплесками как негативной, так и позитивной эмоциональной окраски. С другой стороны, антикризисный мониторинг необходим при ведении активных мероприятий и информационных войн в Интернете для отслеживания активности оппонентов на уже известных площадках, на которых ведутся эти мероприятия.

6. Мониторинг эффективности рекламы и маркетинга. Заключается в отслеживании отношения аудитории к рекламной кампании и бренду в целом. Учитывается распространение сообщений, используемых в рекламе, уникальных URL и хештегов, параллельно ведется мониторинг реакции аудитории на отдельные активности и провокации к распространению того или иного контента. Основная цель такого мониторинга – поиск площадок, подходящих конкретному бренду, и выстраивание коммуникаций с аудиторией этих площадок.

7. Мониторинг поисковой оптимизации (SEO). Заключается в подборе необходимых ключевых слов, которые предоставляются копирайтерам для использования на сайте компании и в интернет-рекламе. С помощью SEO-мониторинга выясняются новые ключевые слова в отрасли, их эффективность, находят новые площадки для продвижения бренда, привлекается новая аудитория и, что немаловажно, создается имидж бренда.

8. Мониторинг публикаций СМИ. Дает возможность контролировать:

- интенсивность освещения (количество материалов о компании или по другой интересующей тематике);
- каналы распространения информации (перечень СМИ, в которых освещается компания или интересующие клиента события);
- тематическая направленность (перечень основных событий и тем, в контексте которых упоминается компания, ее менеджмент или продукция).

Значимость этого типа мониторинга изменяется в зависимости от степени упоминаемости компании в СМИ. Если компания не очень популярна в среде журналистов (и не имеет серьезного PR-бюджета), то мониторинг позволяет обнаружить СМИ, которые с наибольшей вероятностью могли бы написать о ней, причем бесплатно.

Перечисленные виды мониторинга помогают быстро проанализировать репутацию бренда, привлечь новую аудиторию и построить эффективные стратегические и тактические планы поведения компании на рынке.

Основными методами исследования для мониторинга как практического исследования являются (на разных этапах) наблюдение, анализ и синтез, дедукция, индукция, абдукция и аналогия, исторический и логический подходы.

На первом этапе построения системы мониторинга определяются источники получения информации. В качестве основных видов источников можно выделить СМИ (печатные издания, телевидение, радио, интернет-издания), тематические сайты, блоги, форумы, социальные сети, индивидуальные обращения.

До начала мониторинга составляется медиакарта, описывающая максимально возможное с точки зрения принципа необходимости и достаточности количество региональных СМИ с указанием авторитетности и степени доверия респондентов, охвата аудитории, аффилированности к различным структурам и др.

Следующий этап – настройка каналов и инструментов своевременного получения информации по мере ее публикации. Существует множество инструментов, с помощью которых это можно делать: от RSS и «Яндекс.Блоги» до онлайн-фокус-групп, CRM-систем и специальных сервисов для мониторинга в социальных сетях. Для построения системы мониторинга СМИ, интернет-ресурсов, социальных сетей и других источников в зависимости от стоящих перед исследователем задач, сроков и ресурсов могут использоваться:

– Системы автоматического потокового мониторинга, обрабатывающие тысячи сообщений в день на интересующую тему. Как правило, такие системы способны автоматически определять эмоциональную окраску сообщений, выделять возникающие тренды по интересующим объектам и персонам и т.д. При таком объеме входящей информации погрешность в 2–3% не является критической и позволяет вполне адекватно оценивать ситуацию. Примерами таких систем служат «Призма», «Лавина Пульс», которые используются для федеральных политических кампаний, а также для транснациональных и национальных брендов.

– Полуавтоматические системы мониторинга. Наделены задаваемыми параметрами шаблонного поиска, возможностями сравнения задаваемых метрик, имеют более простые алгоритмы обработки информации. Компании, выпускающие программное обеспечение, активно рекламируют свои продукты для нужд конкурентной разведки, позволяющие проанализировать текст по принципу негатив/позитив в отношении изучаемого объекта. Примерами таких систем являются «Медиалогия», «Скан-Интерфакс», «Интегрум-СМИ», SemanticForce, IQBuzz, YouScan, Brandspotter, Wobot и др. Данные системы недороги в обслуживании, но зачастую ограничены по охвату источников.

– Ручные (компиляционные) системы мониторинга. Представляют собой совокупность различных мониторинговых решений: самостоятельного просмотра массивов информации, использования интернет-поисковиков, подписок (например, Google.Alerts<sup>1</sup>), автоматизации мониторинга отдельных сайтов, применение RSS-агрегаторов (при этом могут использоваться как онлайн-сервисы мониторинга RSS, например «Яндекс.Лента»<sup>2</sup>, так и офлайн-сервисы, например FeedDemon) и упомянутых внешних автоматических и полуавтоматических систем мониторинга. Подобные системы мониторинга применяются в средних и крупных компаниях. Они оптимальны по качеству обработки информации, вариабельности источников, гибкости настройки под поставленные задачи и ограничены лишь финансовыми ресурсами и физическими возможностями исследователя к восприятию информации.

При необходимости на особо значимые отраслевые СМИ, находящиеся в закрытом доступе, необходимо оформить платную подписку (например, на отраслевые ленты «Интерфакса» или биржевые новости Reuters). Обращение к платным ресурсам также целесообразно в случаях, когда бесплатные источники не дают однозначного ответа по поставленным вопросам либо когда нужные документы отсутствуют в бесплатном доступе (например, доступ к текстам журнала, который распространяется ис-

---

<sup>1</sup> URL : <http://www.google.ru/alerts> (требуется аккаунт Google).

<sup>2</sup> URL : <https://mail.yandex.ru/my/#lenta> (требуется аккаунт «Яндекс.Почты»).

ключительно по закрытой подписке). К платным ресурсам можно отнести также электронные библиотеки Public.Ru<sup>1</sup>, Lexis-Nexis<sup>2</sup>, «Медиалогия»<sup>3</sup>, «Интегрум»<sup>4</sup>, сайт Главного межрегионального центра обработки и распространения статистической информации Росстата<sup>5</sup>, базы данных из ЕГРЮЛ, ЕГРИП и других источников по юридическим лицам («СПАРК»<sup>6</sup>, «Картотека коммерсанта»<sup>7</sup>, D&B, BvD) и др.

Когда интересы компании простираются на несколько регионов, исследователь, осуществляющий мониторинг публичных сообщений о деятельности такой компании, сталкивается с проблемой реализации полноценного мониторинга публикаций региональных печатных СМИ (вплоть до районных изданий, телеканалов и радиостанций). Самостоятельно осуществлять такой мониторинг физически невозможно. В таких случаях сбор и агрегация информации выводится на аутсорсинг собственным агентам либо специализированным агентствам, которые удовлетворяют требованиям полноты и актуальности предоставления информации.

Полученный по результатам мониторинга массив данных может быть использован для составления различного рода отчетов (в том числе о состоянии репутации компании и ее сравнении с конкурентами), а при накоплении достаточного объема информации – для составления справок, досье, карт взаимосвязей различных организаций и персон и т.д. При необходимости такого рода последующей обработки целесообразно начать ведение базы данных публикаций. Формат этой базы данных варьируется в зависимости от интенсивности развития бизнеса, сфер интереса компании, а также бюджета, выделяемого на разработку, техобслуживание и пополнение самой базы данных. В зависимости от указанных обстоятельств база данных может быть выполнена как общедоступными средствами (файловое

---

<sup>1</sup> URL : <http://public.ru>.

<sup>2</sup> URL : <http://www.lexisnexis.com>.

<sup>3</sup> URL : <http://www.mlg.ru>.

<sup>4</sup> URL : <http://www.integrum.ru>.

<sup>5</sup> URL : <http://www.gmcgks.ru>.

<sup>6</sup> URL : <http://www.spark-interfax.ru>.

<sup>7</sup> URL : <http://www.kartoteka.ru>.

хранилище текстовой и другой информации на сервере, таблицы MS Excel, базы данных MS Access и др.), так и в виде дорогостоящих разработок, подразумевающих автоматизацию ввода информации, формирование индивидуальной отчетности, масштабируемость под новые задачи, способность графически показывать связи между людьми или компаниями, проанализировав введенную в базу информацию и т.д.

Для удобства последующей обработки при каталогизации публикаций производится первичная обработка полученных данных, заключающаяся в присвоении каждому сообщению ряда персональных критериев для занесения в базу данных:

- заголовок;
- источник публикации;
- дата и время публикации;
- автор;
- затрагиваемые в сообщении темы;
- персоны и организации, упомянутые в сообщении;
- эмоциональная окраска публикации (в отношении объектов исследования – компаний и лиц).

Для своевременного принятия управленческих решений полученная по указанным каналам информация должна быть преобразована в отчет, отвечающий индивидуальным критериям удобства ее восприятия руководителем компании или другим лицом, принимающим решения (текстовый документ, таблица, диаграмма, презентация и т.д.).

По результатам мониторинга публикаций могут быть выявлены отдельные направления, создающие риски для компании (например, система взаимоотношений компании с клиентами). Такие направления требуют отдельного внимания со стороны службы конкурентной разведки. В подобных случаях для предупреждения дополнительных внешних рисков и оперативного реагирования целесообразно (после обсуждения с руководством компании) выстроить дополнительную отдельную систему мониторинга публичных заявлений, законодательных инициатив, публикуемой статистики, лучших практик и проблем других компаний по данному направлению и готовить соответствующие специализированные тематические отчеты.

Мониторинг событий и ключевых заявлений отличается от мониторинга публикаций о компании по ряду признаков.

Во-первых, географический охват такого мониторинга не ограничивается регионами присутствия компании, а распространяется на территорию всех регионов Российской Федерации, а подчас и за пределы страны. Данное обстоятельство требует весьма трудоемкого изучения федеральных и региональных новостных лент.

Для первоначального поиска информации допустимо воспользоваться функциями расширенного поиска по сервисам новостных агрегаторов («Яндекс.Новости»<sup>1</sup>, «Яндекс.Блоги»<sup>2</sup>, «Новости.Google»<sup>3</sup> и др.) с запросом, максимально емко описывающим рассматриваемую тематику<sup>4</sup>. Результаты выдачи по подобным запросам насыщены лишней информацией, но именно это практически не позволяет пропустить искомые события или заявления. Здесь специалисту пригодятся навыки составления поисковых запросов и отсеивания информации. «Широкий» запрос позволяет оперативно отследить тенденции не только по искомому направлению в рассматриваемой отрасли, но и в смежных отраслях, провести аналогии, например в ходе принятия лоббируемых законопроектов.

Во-вторых, при таком мониторинге аналитику требуется вести не «подсчет публикаций», а «фиксацию ключевых тезисов». Указанные тезисы имеют тенденцию повторяться от одного источника к другому, а многочисленные повторы лишь отнимают время аналитика и откладывают срок готовности аналитического продукта. Поэтому настройка под «широкий» запрос всего имеющегося в распоряжении аналитика арсенала инструментов мониторинга (специализированные программы типа SiteSputik, Avalanche, WebSiteWatcher; сервисы мониторинга блогов и социальных сетей; онлайн-овые и офлайн-овые RSS-

---

<sup>1</sup> URL : <http://news.yandex.ru>.

<sup>2</sup> URL : <http://blogs.yandex.ru>.

<sup>3</sup> URL : <https://news.google.com>.

<sup>4</sup> Например, для компаний электросетевого комплекса это может быть запрос *«техприсоединение | технологическое присоединение»* с настройками выдачи «по дате» и с заданной глубиной просмотра (день / неделя / месяц – в зависимости от периодичности подготовки отчета).

подписки; мониторинг публикаций региональных печатных СМИ вплоть до районных изданий, телеканалов и радиостанций, специализированные подписки и др.), как правило, не требуется.

Еще одной разновидностью мониторинга можно считать мониторинг изменений на сайтах в Интернете. Для целей репутационного менеджмента такой вид мониторинга используется в отношении сайтов, определенных в ходе первичного мониторинга как источник репутационных угроз. В первую очередь это касается форумов и блогов, на которых обсуждаются потенциально негативные для компании сведения, а также площадок, где ведутся информационные войны, в которых компания принимает участие.

Мониторинг изменений на сайтах позволяет своевременно и точно отследить изменения на странице и указать на них исследователю. Для этого существует ряд решений: от почтовой подписки на обновления определенных веток форумов и подписок на RSS-потоки (в онлайн-овых или офлайн-овых агрегаторах) до мощных программных комплексов – сторожевых роботов. Такие роботы (WebSite Watcher, Avalanche, Copernic Tracker, Check & Get, Infominder и др.), ознакомившись со страницей, сохраняют ее образ в базу данных, а при повторном обращении сравнивают актуальное состояние страницы с ранее сохраненным образом. Сторожевые роботы могут запускаться пользователем вручную, а могут работать автоматически, по расписанию. Для удобства пользователей программа отмечает внесенные изменения, а также фиксирует удаление кусков материала.

При необходимости ретроспективной оценки тех или иных событий, новых тенденций развития, выявления особенностей поведения участников рынка возникает задача мониторинга длительных изменений. Например, найти сведения, опубликованные на сайте несколько лет назад, особенно если с тех пор сайт несколько раз менял структуру и дизайн. Для подобного рода мониторинга применяется так называемый «Архив Интернета»<sup>1</sup>, сохраняющий архивные копии множества сайтов с определенной частотой. Обращение к «Архиву Интернета» также

---

<sup>1</sup> URL : <https://archive.org>.



позволяет в случае необходимости собрать доказательства по фактам информационной войны, когда нападавшая сторона удалила ранее опубликованные сведения<sup>1</sup>.

Вне зависимости от того, какой из приведенных выше типов мониторинга применяет компания, для любого из них существует ряд общих условий эффективности применения. Во-первых, мониторинг должен преследовать четкие цели и сформулированные задачи с указанием сроков их выполнения. Во-вторых, специалист, занимающийся мониторингом, помимо владения культурой обращения с информацией, должен быть осведомлен о критериях внешней среды, являющихся индикаторами для реагирования и своевременного оповещения руководства о них. В-третьих, единожды выстроенный на предприятии процесс мониторинга должен быть непрерывным, что позволяет компании накапливать объем «институциональной памяти», а специалисту – глубже и тоньше понимать нюансы взаимоотношений компании с внешней средой, а значит – более эффективно выполнять свою работу.

На основании данных, выявленных с помощью мониторинга, составляется перечень предложений по предупреждению выявленных рисков. Таким образом, мониторинг событий и заявлений становится для компании стартовой ступенью для начала бенчмаркинга, ресурсного анализа, оптимизации бизнес-процессов, внедрения усовершенствований, противодействия негативу, PR-кампаний, лоббирования законодательных инициатив и других изменений в работе компании.

В рамках работы по управлению репутацией (в частности, в ситуации информационных конфликтов) систематический мониторинг позволяет обнаруживать угрозы, выявлять группировки ресурсов, задействованных в негативных PR-кампаниях. В подобных случаях на основании данных мониторинга может проводиться дальнейшая деанонимизация заказчика, оценка стоимости негативной кампании, ее основные цели, целевая аудитория и степень охвата, источники утечки информации.

---

<sup>1</sup> Юцук Е. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. 2-е изд., доп. и перераб. Казань : Экспресс-формат, 2010.

#### 4.4. Мониторинг Интернета

Разновидности мониторинга по объекту, который подвергается мониторингу:

1. Появление на сайте новых страниц или файлов.
2. Изменение контента на страницах сайта или в файлах.
3. Получение контента в виде RSS-лент.
4. Получение контента HTML и его элементов (например, новостей с сайта «Известия»).
5. Результаты поисковых запросов и их изменений.
6. Форумы.
7. Онлайн-базы данных.
8. Специфические ресурсы (например, соцсети).
9. Новые источники информации.
10. Файлы «невидимого Интернета».
11. Уязвимости сайта.

В зависимости от объекта мониторинга осуществляется выбор средств и инструментов для мониторинга. Некоторые инструменты совмещают возможности нескольких видов мониторинга. Однако иногда для одного вида мониторинга необходимо применять несколько инструментов для максимальной полноты, своевременности и объективности конечного результата.

Подбор инструментов осуществляется также в зависимости от того, в каком виде нужно получать, обрабатывать и хранить результаты мониторинга: в виде HTML-файлов страниц сайта, записей в базы данных (в соответствующем формате), в произвольном виде.

Многие инструменты мониторинга требуют некоторых специфических знаний: HTML, XPath, языков запросов поисковиков, специфических внутренних команд программы мониторинга; в сложных случаях – умения программировать на Visual Basic, C#, PHP и знания SQL-запросов.

Среди наиболее широко используемых на рынке инструментов мониторинга можно выделить: Avalanche, «СайтСпутник», WebSiteWatcher, «Семантический архив» и др. В случае недостаточного бюджета «базовый» мониторинг можно организовать с помощью настройки поисковых запросов к основным поисковым системам и подсистемам (Google Alerts, «Индекс

Яндекса», «Яндекс.Блоги»), подписки на RSS-потоки интересных сайтов, «ручное» посещение площадок, использование встроенных поисковых машин на форумах и соцсетях и т.д.

*Цели и задачи мониторинга социальных медиа*

К социальным медиа относятся:

- социальные сети;
- микроблоги;
- блоги;
- форумы;
- сайты отзывов;
- фото- и видеохостинги.

Мониторинг и анализ упоминаний бренда в социальных медиа решает множество задач для разных подразделений компании:

- 1) маркетинг, продвижение, реклама:
  - исследования для разработки стратегии продвижения;
  - увеличение эффективности продвижения продукта;
  - оценка резервов дальнейшего продвижения;
- 2) PR:
  - уменьшение репутационных рисков;
  - увеличение эффективности PR;
- 3) маркетинг продукта:
  - улучшение продукта;
  - контроль качества продукта;
- 4) поддержка клиентов:
  - повышение лояльности потребителей;
  - контроль качества обслуживания.

У каждого направления свои цели, задачи, метрики и способы проведения исследований. Далее рассмотрим подробно типичные задачи и метрики мониторинга и анализа соцмедиа для PR.

*Основные задачи анализа социальных медиа для PR*

1. Мониторинг репутационных рисков:

- а) оперативное выявление угроз для репутации компании.

Если о вашей компании пишут немного (до 20 сообщений в день), то читайте каждое сообщение – настройте подписку на новые сообщения по мере их поступления. Если пишут много,

то отслеживайте значительные события в информационном поле бренда по набору условий и настройте оповещения на них по e-mail.

Пример угрозы репутации – резкий рост негатива.

Рекомендуемые условия для настройки оповещений:

– увеличение количества негативных сообщений на 50% за последние два часа (выберите период исходя из среднего количества сообщений по вашему бренду. Желательно не меньше 50 сообщений, чтобы уменьшить вероятность случайных срабатываний);

– пришло новое сообщение по тегу (настройте этот тег по ключевым словам с типичными «страшилками» для информационных атак по вашей тематике (например, для ресторана: осколок, таракан, хаят, обсчитали и т.п.));

– количество комментариев у сообщения достигло 10;

б) прогнозирование вероятности их появления.

2. Оценка эффективности PR-активности:

а) оценка эффективности разовых PR-мероприятий:

– количество сообщений о мероприятии во время его проведения;

– количество сообщений по основным тематикам обсуждений;

– количество сообщений по источникам;

б) оценка охвата аудитории в соцмедиа по инфоповодам (тегам);

в) оценка эффективности публикаций в различных СМИ:

– количество сообщений со ссылкой на публикацию;

– индекс вовлеченности по всем публикациям со ссылкой.

3. Исследования для разработки стратегии продвижения компании в соцмедиа:

– выявление ключевых площадок (групп) обсуждений бренда;

– выявление основных тем обсуждений и проблемных зон;

– выявление лояльных и нелояльных лидеров мнений.

4. Оценка эффективности PR на регулярной основе:

– оценка степени заинтересованности социальных медиа в деятельности компании;

– оценка репутации и имиджа компании или бренда;

– сравнительный анализ качества медиаполя целевой компании с конкурентами;

– оценка медийной активности представителей компании.

При разработке формата регулярных отчетов необходимо избегать унифицированного подхода, не учитывающего отраслевую специфику или особенности коммуникационной стратегии компании. Акцент может быть сделан на оценке инфопроводов, структуре отзывов, информационных угрозах и т.д.

#### *Метрики анализа соцмедиа для PR*

Метрики для анализа соцмедиа, рекомендованные АКООС<sup>1</sup>:

1. Присутствие в социальных медиа – индикатор, позволяющий судить о присутствии исследуемого объекта в социальных медиа. Измеряется количеством сообщений о бренде.

2. Индекс лояльности социальных медиа – метрика, применяемая для анализа позиционирования объекта в соцмедиа. Основывается на оценке тональности высказываний пользователей об объекте исследования. Измеряется соотношением позитивных и негативных сообщений.

3. Охват аудитории в социальных медиа – количество пользователей, которые потенциально могут увидеть сообщение. Представляет собой сумму аудиторий всех авторов сообщений и републикаций. Рассчитывается как сумма аудиторий всех авторов сообщений и репостов.

4. Индекс вовлеченности (engagement rate) сообщения – показатель, который демонстрирует, насколько высокий уровень вовлечения продемонстрировали пользователи в ответ на пост. Рассчитывается как сумма комментариев, лайков и репостов сообщения.

5. Индекс поддержки автора – индекс, отражающий влияние на освещение темы отдельным автором. Рассчитывается как сумма комментариев, лайков и репостов к сообщениям автора по теме мониторинга за выбранный промежуток времени.

---

<sup>1</sup> Ассоциация компаний-консультантов в области связей с общественностью (АКОС). Краткое руководство по медиаанализу и оценке эффективности PR. URL : <http://www.akospr.ru/standarty-industrii/kratkoe-rukovodstvo-po-mediaanalizu-i-ocenke-effektivnosti-pr>.

6. Индекс вовлеченности в тему – используется для сравнения популярности отдельных тематических категорий по выборке. Рассчитывается как сумма комментариев, лайков и репостов ко всем сообщениям на данную тематику (по данному тегу).

*Анализ профилей в социальных сетях и блогосфере (например, при приеме на работу нового сотрудника)*

**Соцсети** – интерактивные многопользовательские ресурсы, контент которых создают сами участники сети. Ресурс представляет собой автоматизированную социальную среду, позволяющую общаться группе пользователей, объединенных общими интересами. Социальными сетями пользуется более половины населения России. Популярные соцсети:

- Facebook;
- «ВКонтакте»;
- «Одноклассники»;
- Instagram;
- Twitter – публичная доступность размещенных сообщений роднит его с блогами;
- LinkedIn – «официальный» карьерный профайл;
- Pinterest;
- Periscope;
- «Мой круг»;
- E-Executive;
- «Профессионалы»;
- Quora;
- Swarm (бывший Foursquare).

**Блоги** – это специальным образом организованные интернет-сайты, позволяющие вести записи в режиме дневника. Наиболее популярны:

- LiveJournal;
- LiveInternet;
- Blogger (бывший Blogspot);
- Wordpress;
- Google+;
- «Я.Ру»;
- standalone-блоги (на отдельном самостоятельном хостинге, с доменом второго уровня, например [navalny.ru](http://navalny.ru)).

**Интернет-форумы** – это специальные сайты, предназначенные для онлайн-общения пользователей. Эпоха форумов началась в 2000 г. После появления блогов их значимость несколько снизилась, но не до конца, просто ниша сократилась. Форумы имеют структуру, которая чаще всего состоит из разделов, веток (тем) и постов (сообщений). В интернет-форумах хорошо видно, как человек аргументирует свою точку зрения, какую позицию он занимает по обсуждаемому вопросу.

Виды форумов:

– территориальные: региональные/городские (E1.Ru, NGS.Ru);

– отраслевые/профессиональные (форум миноритарных акционеров);

– тематические (автоклуб).

**«Работные» сайты** (изучение истории изменения резюме):

– HH.ru;

– Зарплата.ру;

– Работа66.ru;

– SuperJob.ru.

**Видеохостинги** – «Что происходит в Вегасе, остается на YouTube»:

– Youtube;

– Vimeo;

– RuTube.

**Фотохостинги:**

– Flickr.

**Сайты объявлений и знакомств:**

– LovePlanet;

– Mamba.Ru;

– Avito.

**Сайты публикации презентаций** (изучение научно-прикладного опыта объекта):

– SlideShare.

**Сайты отзывов:**

– Flamp.ru;

– Otzovik.com;

– Sravni.ru.

**Сервисы коммуникаций** – практически недоступны для посторонних глаз без взлома аккаунта или незаконной «прослушки»:

- Messenger;
- Telegram;
- WhatsApp;
- Viber;
- Skype;
- ICQ.

Что можно выяснить в социальных сетях о человеке?

– Персональные данные: имя, дата рождения (как указанные в профиле, так и поздравления на стене), личная фотография, данные о родственниках, образование, карьера, достижения.

– Техническая информация: номер телефона, адреса электронной почты (корпоративные и бесплатные), используемые псевдонимы/ники, номер ICQ, аккаунты в других соцсетях, интеграция с ними, продвигаемые сайты.

– Круг общения и знакомств, сторонники и противники, сообщества и группы для общения по интересам, тематика этих обсуждений, посещенные мероприятия и другие социальные связи.

– Хобби, увлечения и предпочтения (художественные, политические и др.), слабости, вредные привычки, взгляды.

– Уровень владения языком и культура речи.

– Психологический профиль (в том числе для завязывания онлайн-беседы, знакомства и т.д.).

– Интенсивность постинга (особенно в рабочее время).

– Тематика публикаций (жалобы, откровенности, собственные мысли, конфиденциальная информация).

– Часто посещаемые места, местонахождение в тот или иной момент (по геотегамам).

– Обстановка дома и других посещаемых мест.

– «Прослушка» частных дискуссий в Twitter.

*Направления поиска (инструменты)*

*1. Работа в поисковых системах*

Искать необходимо по всем вариантам написания имени человека: Громов Павел Николаевич, Павел Громов, П. Громов, П. Н. Громов.



Принципы формирования запроса:

– Фамилия – общий знаменатель. Обозначим ее как исходную форму (!!). Далее – синонимы. Между ними нет других слов.

– Конструкции из двух и более слов (например, имя и отчество – «Павел Николаевич») нужно рассматривать рядом и подряд без изменения порядка. Кавычки не подходят, так как ограничивают возможное словообразование.

– Инициалы ограничить от отсечения стоп-слов – заключить в кавычки.

– Можно отсекал «мусор», но тут важно не перестараться с общеупотребительными словами. Лучше найти уникальное слово в «мусорных словах».

Запрос: !!Громов/1 (!!Павел | (Павел /+1 Николаевич) | "П." | "П.Н.")

Поисковые запросы по ФИО необходимо задать по следующим направлениям:

- основной поиск Google, «Яндекс» и др.;
- поиск по картинкам;
- поиск по видео;
- поиск по новостям;
- специализированные агрегаторы информации о людях (people.yandex.ru) – многие из них усиленно закрываются в связи с популяризируемым «правом на забвение».

Часто проблема заключается в большом количестве совпадений, находимых поисковиками. При поиске через глобальные поисковые системы можно пользоваться их логическими операторами для ограничения поиска нужной соцсетью. Кроме того, для отсечения совпадений можно использовать метапоисковики типа «СайтСпутника».

## *2. Прямой поиск в соцсети*

Это поиск личной странички с помощью встроенной поисковой системы по совпадению нескольких признаков (ФИО + дата рождения; ФИО + место проживания и т.д.). Такой поиск по-разному организован в разных сетях, но он есть везде, поскольку является основой развития соцсетей.

Нужно знать и использовать особенности внутренних поисковых систем социальных сетей, в том числе их логические операторы.

Внутренняя поисковая система «Одноклассников» умеет работать с операторами:

– квадратные скобки – функция «Чередующаяся буква». Бывают случаи, когда не известно, какая буква стоит в имени того или иного человека. Пользователь сам мог написать свое имя по-разному: Лейсан или Ляйсан. Применение оператора «Л[ея]йсан» – позволит найти всех, кто подходит под требование. Система автоматически будет чередовать буквы, проверяя и тех и других;

– нижнее подчеркивание – функция «Буква неизвестна». Например, подругу детства звали как-то схоже с Машей, но вы не уверены, что именно так. Можно вписать имя следующим образом «\_аша». Тогда система начнет подбирать вместо нижней черты все возможные буквы и получившиеся комбинации: Даша, Маша, Саша и т.д.

У Facebook выявлен один оператор работы с поиском. Это знак | (вертикальный слэш) – логическое «ИЛИ», которое помогает вывести результаты, которые содержат хотя бы одну часть поискового запроса.

### *3. Непосредственное чтение профиля пользователя в соцсети*

Как правило, для этого требуется регистрация (через подтверждение телефона).

Также стоит учитывать политику безопасности, определяемую самим пользователем (записи могут быть доступны только для друзей пользователя или только для него одного).

В некоторых соцсетях («Одноклассники», LinkedIn) пользователю показывается, кто смотрел его профиль. Поэтому для регулярной анонимной работы имеет смысл создать аккаунты с нейтральной фотографией и «неброскими» личными данными (например, Сергей Кузнецов), год рождения должен примерно совпадать со средним возрастом изучаемых объектов, чтобы у них создавалось впечатление, что к ним заходил одноклассник или коллега, имя которого они попросту забыли.

Если профиль пользователя заполнен целиком, из него можно почерпнуть следующую информацию:

– дата и место рождения;

- место работы (нынешнее и прежние);
- город проживания;
- информация о родственниках;
- образование (школы, вузы, учреждения дополнительного образования);
- мировоззрение, религиозные и политические взгляды, сексуальные предпочтения, семейное положение;
- контактная информация (e-mail, номер телефона, ICQ, Skype, аккаунты в других соцсетях, продвигаемые сайты;
- любимые цитаты и прочая «лирика».

Просматриваются все посты пользователя (включая перепосты). Отдельное внимание уделяется записям, написанным самим пользователем.

#### *4. Поиск по фотографиям и видео пользователя*

- Необходимо просмотреть абсолютно все фотографии пользователя.
- Место работы объекта – по фотографиям с работы, на которых может оказаться корпоративная визитка, календарь, элемент корпоративного стиля и т.п.
- Места отдыха.
- Основные рабочие проекты (шкаф со стоящими в ряд делами, на корешках которых названия проектов).
- Персональные данные по фото автомобиля (госномер).
- Адреса пребывания по фото на фоне домов.
- По метаданным EXIF (GPS-координаты места, дата, время, использованная фототехника). Срабатывает на фотографиях с авторазмещением, а не на тех, что были преобразованы в jpeg. Стоит отметить, что Facebook автоматически стирает EXIF-информацию. «ВКонтакте», наоборот, наносит фотографии на карту (можно отследить маршруты перемещений объекта). Вероятнее всего получить фотографии с EXIF на форумах или в блогах, где они публикуются в исходном виде.

#### *5. Другие доступные разделы профиля*

*Друзья.* Количество друзей в социальных сетях говорит об интенсивности онлайн-общения. При оценке потенциального кандидата на работу стоит учесть, что эти друзья станут первой аудиторией, которая будет знать о любых изменениях на работе

объекта. Это можно рассматривать как в позитивном для компании ключе (если сотрудник станет «адвокатом бренда»), так и в негативном (когда работодатель допустит какое-либо нарушение в отношении сотрудника). При этом стоит учитывать не только количество друзей, но и количество подписчиков.

Анализ связей среди друзей целесообразно проводить с помощью специальных программ построения социальных графов.

*Аудиозаписи.* Для формирования мнения о музыкальных вкусах объекта стоит заглянуть во вкладку аудиозаписей («ВКонтакте»). Для некоторых работодателей (особенно в небольших коллективах) или непосредственных руководителей подчас бывает принципиально, чтобы их сотрудник не был поклонником некоторых поп-исполнителей.

*Интересные страницы, отмеченные пользователем.* Информация из данного раздела позволяет сформировать мнение об интересах объекта.

*Поиск через группы.* Это поиск объекта в группах, образованных пользователями (работа, учеба, места отдыха, места службы, группы по интересам и увлечениям). Если, например, известен период работы объекта в некоей организации, то можно изучить соответствующую группу пользователей и по дополнительным признакам определить искомый объект. Для поиска по отдыху в конкретном месте в определенное время также можно воспользоваться соответствующей группой.

#### *6. Поиск по форумам*

После определения географической и отраслевой принадлежности объекта имеет смысл поискать данные о нем на крупных местных форумных площадках.

Для этого целесообразно использовать не внешние поисковики, а встроенные механизмы поиска по форуму, поскольку большие многоуровневые и часто обновляющиеся форумы (например, E1.ru) не успевают индексироваться поисковыми машинами. Правильно работающий встроенный поисковик форума дает гораздо более точные результаты, чем внешний «большой» поисковик. Такие поисковики позволяют проводить глубокий поиск в «невидимом Интернете». При отсутствии ра-

ботающего поисковика на форуме можно воспользоваться расширенным поиском «Яндекса» (<https://yandex.ru/search/advanced>) с ограничением по сайту или при помощи оператора `inurl:` от Google.

По результатам поиска на форуме можно проанализировать активность пользователя, интересные для него темы, фотографии (с EXIF), информацию профиля (иногда вплоть до адреса проживания).

### *7. Взаимодействие полученных результатов*

Люди часто регистрируются в разных соцсетях и интернет-сервисах под одним ником, указывают одни и те же контактные данные. Поэтому сведения, полученные из одних источников, целесообразно проверять на остальных ресурсах.

Каждый идентификатор проверяется отдельно. Некоторые идентификаторы можно проверять вместе с другими (номер ICQ + слово «телефон»). При формировании поискового запроса с техническими идентификаторами (номер телефона, ICQ) необходимо учитывать возможность различного написания цифр.

Пример запроса к Яндексу по номеру ICQ: "123456789" | "123-456-789"

Например, номер ICQ можно проверить на [icq.com](http://icq.com) и получить e-mail и ник. По запросу ника через оператор `inurl:` в Google (или просто по тексту) можно обнаружить блог. В профайле блога можно найти ссылки на другие соцсети и прочие контактные данные. Запросы к поисковику по типу «номер ICQ + "телефон"» или «e-mail + "телефон"» получаем объявления о продаже, сообщения форумов, где указан телефон и домашний адрес и т.д. Таким образом получается максимально полная картинка.

Так, имея лишь номер ICQ, можно узнать имя, дату рождения, телефон, e-mail, место работы и имеющийся бизнес, взгляды на жизнь, хобби, сетевые ники, места в Интернете, где можно пообщаться, что пьет, что курит, стиль общения и другие значимые факты.

### *8. Мониторинг соцсетей и блогов*

В случае, когда нужно сделать не разовый срез информации, а отследить изменения в профилях, имеет смысл провести мониторинг личных ресурсов объекта.

Инструменты мониторинга:

1. «Яндекс.Блоги» – один из лучших поисковиков по RSS-потокам соцсетей.

*Особенности «Яндекс.Блогов»:*

– сортировка по дате, а не по релевантности;

– удалить из кеша информацию можно только прямым письмом в техподдержку после физического удаления информации;

– выдача «Яндекс.Блогов» легко ставится на мониторинг в «Подписках Яндекса»;

– необходимо учитывать при мониторинге «подсказки» при наборе текста.

2. Поисковые системы соцсетей.

3. Внутренний поиск по форумам.

4. Установка специализированного программного обеспечения на определенные аккаунты, страницы, группы и т.д. (например, WebSiteWatcher).

5. Настройка RSS-агрегаторов (в большинстве блогов эта функция весьма просто настраивается, в соцсетях или Twitter для этого приходится разобратся с API).

6. Сервисы мониторинга социальных сетей: IQBuzz, Babkee, Wobot, YouScan, Brandspotter, BuzzLook, Buzzware, ExLibris, «Крибрум», SemanticForce.

#### 4.5. Мониторинг вне Интернета

Несмотря на стремительное развитие информационных технологий, появление новых инструментов обработки и анализа больших массивов неструктурированной информации (условно назовем их популярным словосочетанием big data), культура управления мало изменилась за последние 10–15 лет.

Оценивая перспективы запуска регулярного информационного мониторинга, руководитель предприятия совершенно справедливо замечает, что гораздо больший экономический эффект можно получить за счет качественного обмена информацией между сотрудниками и подразделениями, которые часто просто не могут правильно оценить значимость сведений, которыми обладают.

Например, служба безопасности на основании данных мониторинга контрагентов компании узнает, что у ключевого клиента «А» сменился генеральный директор (обновились данные ЕГРЮЛ и пришло соответствующее уведомление). Это значимое событие, которое может повлиять на рыночные позиции компании, своевременную оплату выставленных счетов и т.п. При этом менеджер по продажам, работающий с клиентом «А», мог еще полгода назад слышать, что генеральный директор клиента «А» планирует уйти со своего поста и акционеры уже нашли для него замену в лице бывшего коммерческого директора. Тот же менеджер по продажам может по-своему оценить вероятные последствия этой кадровой перестановки, если предположить, что коммерческий директор клиента «А», например, давно планировал «подтащить» своего поставщика товаров или услуг и мирился с существующим контрактом только по настоянию уже бывшего генерального директора.

Как создать условия для информационного обмена внутри предприятия? Как выделить сведения, значимые для принятия решений смежными подразделениями? Как распределить информационные потоки таким образом, чтобы ценные сведения своевременно попадали к сотрудникам, принимающим решения? Как реализовать подобный обмен информацией без чрезмерных временных и финансовых затрат? Эти вопросы находятся, в частности, в поле зрения двух дисциплин – конкурентной разведки и управления знаниями (knowledge management).

Проведение мониторинга информационного фона силами конкурентной разведки по принципу «собираем все, что можно узнать, и рассылаем всем, кто захочет» в компании, которая по своей корпоративной культуре еще не готова к использованию этого инструмента, есть не что иное, как генерация бесполезного информационного шума.

В то же время компания, которая разумно и системно управляет внутренними информационными потоками, откажется от внедрения мониторинга внешней информации, если не увидит связи между внешними и внутренними информационными потоками, системой принятия решений, принятой в компании.

Даже идеально организованный мониторинг сам по себе не заставит сотрудников принимать более информированные решения. Приступая к внедрению информационного мониторинга, нужно быть готовым к сотрудничеству с руководством и сотрудниками предприятия, исходить не из технической возможности или теоретической необходимости «отслеживать, что происходит с клиентами, конкурентами и сотрудниками», а из реальных потребностей и корпоративной культуры компании.

#### Контрольные вопросы

1. Перечислите основные типы поисковых систем. Приведите примеры.
2. Что такое «невидимый Интернет» и каковы особенности работы с ним?
3. Перечислите основные персональные критерии данных для их каталогизации при занесении в базу данных.
4. Чем отличается мониторинг событий и ключевых заявлений от мониторинга публикаций о компании?
5. Перечислите основные разновидности мониторинга в Интернете по объекту, который подвергается мониторингу.
6. Перечислите основные задачи анализа социальных медиа для PR.
7. Перечислите основные метрики для анализа соцмедиа.
8. Что можно выяснить в социальных сетях о человеке?
9. Что может дать поиск по фотографиям и видео пользователя? Какие сведения надо искать в первую очередь?
10. Перечислите особенности интернет-форумов, которые необходимо учитывать при поиске информации в них.



## ГЛАВА 5

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ**

---

#### 5.1. Подготовка справок

##### *5.1.1. Подготовка справок на компании*

Специалисты по конкурентной разведке подготавливают справки на компании в соответствии с поставленными задачами. Чаще всего необходимость создания таких справок диктуется следующими целями.

1. Поиск покупателей. Прямые продажи чаще всего служат самым эффективным каналом распространения товаров. На B2B-рынке процесс продажи, как правило, растянут во времени, решения о закупках принимаются коллегиально, нередко требуются многократные визиты к потенциальному клиенту. Поэтому здесь как никогда важен предварительный анализ клиентов с целью отбора для последующей разработки наиболее перспективных из них.

2. Поиск поставщиков. В эпоху развития цифровых технологий и обострения конкуренции важными факторами выбора продукции (услуг) покупателями выступают цена, качество и сроки поставки (оказания услуг). Большую роль в этом играет правильный выбор поставщиков сырья, материалов, комплектующих и информации.

3. Слияния и поглощения. Для покупки предприятий или долей в них топ-менеджменту необходима полная, актуальная и достоверная информация о финансовом положении предприятия, репутации на рынке, перспективах, качестве продукции или услуг.

4. Решение кадровых вопросов. Это может быть как проверка полноты и достоверности изложенных соискателем сведе-

ний о себе, так и переманивание специалистов из других компаний себе в штат.

5. Бенчмаркинг. Для достижения устойчивого конкурентного преимущества важно постоянно отслеживать внешнее окружение, прежде всего конкурентов, и сравнивать их предложение со своим. Кроме того, использование опыта конкурентов во многих случаях позволяет оптимизировать собственные издержки.

Далее рассмотрим, какие структурные элементы должна содержать справка на организацию, какие требования желательно учесть в процессе подготовки справки, а также какие источники используются для получения сведений.

Содержание справки определяется спецификой деятельности организации, информационными интересами заказчика, особенностями его восприятия информации, а также существующими в организации правилами и традициями документооборота.

Справки обычно включают в себя следующие структурные элементы: реквизиты организации; сведения о нынешнем и предыдущих руководителях; сведения о дочерних организациях и об учредителях; сведения о структуре закупочного центра и лицах, принимающих решения о закупках; сведения о тендерных площадках, на которых данная организация осуществляет торги; данные по инвестиционной программе, по программе закупок, по конкурентам, работающим с данной организацией. Также в справку может быть включена информация о репутации компании: статьи из СМИ, упоминания в социальных сетях, в черных списках работодателей. Желательно в справке осветить имеющийся опыт работы с данной организацией.

При составлении справки рекомендуем учесть следующие требования.

Справка должна иметь четкую структуру (от двух до четырех уровней), каждый элемент структуры должен иметь уникальный номер. Справка должна состоять из двух частей: резюме и приложений. В резюме должны быть отражены выводы аналитика по итогам изучения сведений об организации, а также приведены рекомендации для заказчика справки. Резюме должно занимать одну, максимум две страницы, размер приложений

не ограничен. В приложении следует указывать ссылки на источники информации в виде постраничных сносок. Если в справке упоминается более десяти названий, желательно использовать автоматически формируемый предметный указатель в Word. Если справка вместе с приложениями размещается на пяти или более страницах, желательно использовать автоматически формируемое оглавление.

В связи с изменениями рыночной конъюнктуры, а также необходимостью получения дополнительной информации по итогам переговоров справки на одни и те же организации могут требоваться заказчиками неоднократно, поэтому желательно сохранять все версии этих справок. В название файла целесообразно включать дату его подготовки.

**Структура компании.** При изучении структуры компании надо учесть, что названия должностей не всегда совпадают с фактическим функционалом. Например, менеджер по маркетингу может заниматься продажами, а советник по правовым вопросам – конкурентной разведкой. Кроме того, структура закупочного центра компании может не совпадать с формальной структурой фирмы. Обновление информации о структурных изменениях может происходить с некоторой задержкой.

Информацию о структуре компании можно получить на сайте данной организации (новости, разделы «О компании», «Наше руководство» и т.д.). В некоторых случаях нужные сведения можно найти в социальных сетях, причем как на официальных страницах, так и в профилях бывших и нынешних сотрудников. Данные для анализа структуры компании можно также получить путем анализа ее телефонного справочника, который иногда выкладывается в открытом доступе.

Некоторые сведения о структуре компании можно получить путем анализа названий, указанных в визитках, письмах, документах. Для придания большей «статусности» подписи в письмах и визитки могут содержать более престижные названия должностей: «заместитель коммерческого директора» вместо «менеджер по продажам». Некоторые сотрудники изучаемой фирмы не имеют визитных карточек и не переписываются с внешними адресатами: грузчики, кладовщики, уборщики и даже некоторые инженерно-технические работники.

Звонок в изучаемую компанию также позволяет получить искомую информацию. Разумеется, одним звонком структуру компании изучить не удастся, а многократные звонки могут навести на подозрения. Поэтому данным способом следует пользоваться только после отработки предыдущих вариантов.

**Структура закупочного центра.** Закупочный центр может быть как формализованной структурой (например, закупочным комитетом), так и неформальной группой лиц, принимающих решения о закупках. Кроме того, закупочный центр может состоять из одного человека – так бывает в небольших компаниях, когда собственник самостоятельно принимает решения о закупках. В зависимости от цели приобретения продукции (работ, услуг), от их характеристик, от исторически сложившейся в компании системы менеджмента может быть несколько закупочных центров, которые состоят из разных специалистов.

Лица, влияющие на процесс принятия решений, далеко не во всех случаях входят в формальную структуру закупочного комитета, но часто от их мнения зависит, какие именно товары, работы или услуги будут закуплены, когда и у кого. Часто это сотрудники с большим опытом работы, признанные авторитеты или же узкие специалисты, эксперты в своем деле.

Для выявления структуры закупочного центра компании можно позвонить в изучаемую компанию с вопросом: «Кто у вас отвечает за снабжение?». Лица, принимающие входящие звонки, не всегда знают всех участников закупочного центра, поэтому могут дать контакт одного специалиста. С ним надо связаться, после чего попытаться выяснить у него остальных участников. Не исключено, что понадобится одна или несколько личных встреч.

Выявить структуру закупочного центра изучаемой организации можно путем общения с другими участниками рынка. Люди, уже работающие с данной организацией, обычно знают как минимум нескольких лиц, принимающих участие в закупочном процессе.

Важным источником информации по данному вопросу являются документы. Сюда можно отнести различные положения, регламентирующие порядок проведения конкурентных торгов, объявления о проведении торгов, протоколы вскрытия конвертов и т.д.

**Клиентская база.** Знание клиентов изучаемой компании важно для конкурентов, поставщиков или подрядчиков, инвесторов, представителей СМИ и других представителей внешнего окружения.

Поиск данной информации целесообразно начинать с изучения сайта компании. Упоминания о клиентах могут попадаться в разделах «Наши партнеры», «Новости», «Отзывы», различных внутренних форумах и гостевых книгах. Затем целесообразно осуществить поиск в Интернете по названию изучаемой компании и словам «партнер», «покупатель», «клиент», «заказчик» и т.д. с последующей постановкой данных запросов на мониторинг. Далее проводится такой же поиск в социальных сетях. Затем надо выявить основные площадки электронных торгов, на которых может присутствовать данная компания в качестве подрядчика, и провести поиск по ним. Если есть возможность, желательно пользоваться специализированными ресурсами, аккумулирующими данные по электронным торгам, например Seldon. В ряде случаев нужные сведения могут быть найдены в квартальных и годовых отчетах акционерных обществ.

Изучение образцов продукции также может пролить свет на клиентов изучаемой организации. В ряде случаев используемые материалы и комплектующие имеют характерные признаки, позволяющие определить их производителя. Это могут быть логотипы, надписи или шильдики, особые формы комплектующих и иные признаки. Кроме того, производитель материалов или комплектующих может быть указан в технической или рекламной документации покупателя.

Наконец, искомые сведения можно получить от сотрудников компании, приобретающей продукцию (работы, услуги) изучаемой организации. Нередко именно производитель комплектующих, сырья или материалов является ключевым условием выбора изделия. Например, на электротехническом рынке вполне обычен вопрос к производителям щитового оборудования: «Чьего производства автоматические выключатели в вашем изделии?», и далеко не каждый покупатель будет готов приобрести оборудование с низкокачественными китайскими комплектующими.

Хотелось бы предостеречь от ряда неэтичных, а во многих случаях незаконных способов получения информации о клиентской базе. К ним относятся проведение фальшивых собеседований, прием сотрудников со своей клиентской базой, покупка клиентских баз сотрудников конкурентов.

**Продукция (услуги). Организация производства (закупки).** При изучении продукции надо обратить внимание на широту ассортимента компании, порядок ввода нового товара в номенклатуру и вывода из нее, поставщиков сырья, комплектующих, производственного и складского оборудования, особенности организации производства или закупок.

Сведения по ассортименту изучаемой компании можно найти на ее сайте, страничках в социальных сетях (в том числе в Instagram), в различных публикациях, в каталогах продукции, рекламных материалах, прайс-листах, коммерческих предложениях, информационных письмах и т.д. Динамику изменения состава товарной номенклатуры можно оценить при помощи анализа архива новостей компании и упоминаний предлагаемой продукции в других источниках.

Поставщиков сырья и комплектующих изучаемой компании можно попытаться найти в соответствии с рекомендациями, изложенными в разделе «Клиентская база» (с. 104).

Информацию по организации производства (закупок) можно найти на сайте компании, затем поискать видеоролики на Youtube, презентации на Slideshare и других ресурсах. Существует небольшая вероятность, что нужные сведения можно найти в научных и практических статьях, дипломных работах и диссертациях, поэтому ей не следует пренебрегать.

Наконец, можно попытаться посетить офис компании, а в ряде случаев и производство. Получить соответствующее приглашение можно, представившись потенциальным заказчиком, которому для уверенности в своевременном и качественном выполнении заказов нужно оценить производственные или складские мощности. Кроме того, некоторые предприятия с рекламными целями сами организуют посещения своих предприятий отдельными блогерами (например, Московский метрополитен) или устраивают целые пресс-туры для журналистов и блогеров. Поэтому можно поискать отчеты о предыдущих посеще-

ниях и попытаться принять участие в одном из таких пресстуров. Так как без специальной подготовки запомнить большой объем информации часто бывает сложно, желательно, чтобы не было препятствий для пользования фото- и видеотехникой или диктофоном. Следует предостеречь от использования данной техники при наличии запрета делать это, а тем более использовать различные «шпионские» устройства: это неэтично, а в ряде случаев и незаконно.

**Политика продвижения.** Известно немало случаев, когда именно рекламное воздействие на аудиторию создавало спрос на новый продукт или позволяло выделить уже существующий продукт среди массы аналогичных. В то же время можно вспомнить примеры явной неэффективности продвижения (например, телевизионная реклама промышленной продукции узкого назначения). Именно поэтому к использованию чужого опыта продвижения следует подходить осторожно.

В том случае, если изучаемая компания использует такие каналы продвижения, как радио или телевидение, получить сведения о проводимых рекламных компаниях можно у компаний, специализирующихся на медийных исследованиях.

Если изучаемая компания использует в качестве канала продвижения Интернет, то следует провести поиск упоминаний ее названия, продукции и первых лиц в основных поисковых системах, новостных сайтах, блогах, социальных сетях, электронных СМИ, отраслевых и региональных порталах. Нужно проверить, использует ли изучаемая компания контекстную рекламу, а также поискать следы SEO.

Нужно провести поиск упоминаний как в центральных, так и в местных СМИ. Следует учесть, что некоторые издания могут не иметь своего сайта, потому что электронные версии изданий могут располагаться на других ресурсах (например, на сайтах администраций соответствующих муниципальных образований) или отсутствовать вовсе. Кроме того, доступ к полным текстам статей может быть платным. Наконец, есть риск не найти материалы из-за плохо организованной системы внутреннего поиска на сайте или отсутствия имеющихся на сайте материалов в индексе поисковых систем. Для снижения риска упустить важные сведения лучше пользоваться поиском по круп-

нейшим российским базам публикаций СМИ «Интегрум» или «Медиалогия».

Сведения об участии изучаемой компании в выставках можно найти на сайтах выставочных компаний или выставок. Нужно просмотреть весь архив предыдущих мероприятий, а также предварительные списки участников ближайших тематических выставок.

Для расчета рекламного бюджета изучаемой компании следует обратиться к расценкам тех СМИ, выставочных организаций, систем контекстной рекламы и т.п., которые использует компания. При этом следует учесть, что итоговая картина может существенно отличаться от истинной из-за скидок, пакетных предложений и других акций, предлагаемых контрагентами. Кроме того, в ряде случаев тяжело бывает выявить использование услуг компаний, занимающихся поисковым продвижением, а также определить, действительно ли статья про изучаемую компанию без пометки «на правах рекламы» опубликована бесплатно.

**Политика по управлению персоналом.** Согласно известному выражению, кадры решают все, и часто именно политика управления персоналом позволяет компаниям достигать конкурентного преимущества. Не удивительно, что в арсенале специалистов конкурентной разведки методы изучения кадровой политики организации занимают не последнее место.

Желательно изучить следующие вопросы: требования к соискателям; порядок проведения собеседований; порядок приема на работу; размер и порядок оплаты труда; премии, штрафы и бонусы; порядок повышения квалификации; порядок проведения аттестаций; порядок увольнения. Следует изучить, как организуются и проходят корпоративные мероприятия; насколько комфортно сотрудникам работать в данной компании; насколько дружны сотрудники за пределами работы.

Начать следует с доступных документов по управлению персоналом, изучить требования к соискателям, размещенные на корпоративном сайте или рекрутинговых сайтах типа [headhunter.ru](http://headhunter.ru) или аналогичных. Затем можно изучить сайты отзывов о работодателях. Многие соискатели делают выводы о работодателе на основании анализа размещенных там сведений, причем негативные отзывы о работодателях обычно вос-



принимаются как более справедливые, чем позитивные. Нередки случаи, когда позитивные отзывы или комментарии к негативным материалам от имени работников пишутся представителями администрации, и заказной характер этих отзывов часто бывает очевиден. В то же время уволенный работник также может излишне сгустить краски в своих описаниях. Именно поэтому рекомендуется искать подтверждение информации, изложенной на сайтах отзывов о работодателях, в других источниках.

В социальных сетях работники изучаемой организации могут создавать неформальные группы, изучение контента которых может внести дополнительные нюансы в знание о данной организации. В таких группах может обсуждаться совместный отдых, проведенные ранее мероприятия, корпоративные новости и т.д. Встречаются и случаи обсуждения конкретных представителей администрации, особенностей оплаты труда и многие другие интересные исследователю вопросы.

Некоторые сведения по политике управления персоналом можно найти в корпоративных СМИ (они есть далеко не во всех организациях) и местных СМИ. Если в корпоративных СМИ по понятным причинам преобладают позитивные материалы, то в местных средствах массовой информации спектр отзывов может быть весьма широким, начиная от апологетики и заканчивая прямой травлей.

Сведения, позволяющие изучить политику управления персоналом, можно получить также при личном общении с людьми, связанными с данной организацией трудовыми отношениями, их родственниками и знакомыми, бывшими сотрудниками, соискателями, представителями партнеров данной организации.

В ряде случаев можно использовать метод «тайный покупатель», попытаться под видом соискателя пройти все этапы приема на работу. Часто именно этот метод позволяет вскрыть имеющиеся у изучаемой организации проблемы набора персонала по ряду признаков: наличие устаревшей информации о вакансиях, игнорирование звонков и писем от соискателей, хамство и иные формы некорректного поведения кадровиков, несоответствие изложенной в объявлениях о вакансиях информации истинному положению дел и т.д.

Данный метод представляется вполне этичным в отличие от проведения фиктивных собеседований, когда соискатель используется исключительно как источник информации об изучаемой организации.

**Анализ ИТ-инфраструктуры.** Под ИТ-инфраструктурой понимается совокупность информационных центров, подсистем, банков данных и знаний, систем связи, центров управления, аппаратно-программных средств и технологий обеспечения сбора, хранения, обработки и передачи информации.

Благодаря данным, находящимся в открытом доступе, во многих случаях можно составить первичное представление об ИТ-инфраструктуре изучаемой компании.

Сначала нужно проанализировать сайт данной компании. Особое внимание надо обратить на новости, в которых могут быть упоминания о строительстве и запуске дата-центров, внедрении новых версий программного обеспечения. Затем надо изучить разделы сайта, посвященные закупкам продукции, работ и услуг у поставщиков (подрядчиков), в том числе архивы: в них могут храниться объявления по закупкам компьютерной техники, закупкам и внедрению программного обеспечения.

Затем желательно поискать название компании вместе со словами «конкурс», «тендер», «конкурентное предложение» и т.д. – не исключено, что компания проводит закупки не на своем сайте, а на специализированных площадках.

Затем можно провести поиск упоминаний компании в Интернете совместно с ключевыми словами 1С, SAP, CRM, ERP. В результате могут найтись материалы, опубликованные фирмой, которая внедрила соответствующее программное обеспечение. Желательно также воспользоваться поиском по научным публикациям: иногда в научных и практических статьях можно найти массу дополнительных сведений.

Сведения об отдельных элементах ИТ-инфраструктуры можно получить путем общения с участниками рынка, особенно если изучаемая компания «на слуху».

Наконец, можно провести поиск резюме, размещенных бывшими или нынешними сотрудниками изучаемой компании, а также сведений, опубликованных ими в социальных сетях (прежде всего в профессиональных, таких как LinkedIn и «Профессионалы.ru»).

Перед предоставлением информации заказчику целесообразно продемонстрировать проект отчета работающим в компании ИТ-специалистам: зачастую они могут дать немало полезных советов и подсказать направление поиска.

**Анализ финансов.** Финансовый анализ является весьма сложным видом деятельности, его качественное проведение требует специфических знаний и большого опыта работы. Конкурентные разведчики чаще всего не обладают данными компетенциями, поэтому их задачей является сбор сведений о финансовой политике организации, которые передаются для анализа финансовым аналитикам.

Желательно собрать сведения о структуре финансовой службы предприятия и распределении обязанностей между сотрудниками; упоминания о финансовой дисциплине компании; сведения об участии данной компании в арбитражных процессах; сведения о взятых кредитах, лизинговых платежах; упоминания об участии компании в незаконных финансовых схемах. Также собирается налоговая и бухгалтерская отчетность, квартальные и годовые отчеты акционерных обществ и иные документы, предоставляемые акционерам.

Изучение структуры организации уже было рассмотрено выше, поэтому мы не будем на нем останавливаться. Сведения об участии компании в арбитражных процессах размещены в картотеке дел федеральных арбитражных судов<sup>1</sup>. Бухгалтерский баланс и форму № 2 можно найти в системе «Интегрум» или аналогичных ресурсах, но они публикуются с большой задержкой, что не позволяет их использовать для решения оперативных вопросов. В ряде случаев данный вопрос можно решить, запросив отчетность у изучаемой компании. Такая информация часто предоставляется потенциальным инвесторам, взамен чего может потребоваться подписание соглашения о неразглашении. Иногда вопрос можно решить путем обмена отчетностью на уровне руководителей предприятий. Прочие варианты получения данных отчетов рассматривать не будем ввиду того, что они являются неэтичными, а то и незаконными.

---

<sup>1</sup> *Картотека* арбитражных дел. URL : <http://kad.arbitr.ru/>.

Если изучается публичное (ранее открытое) акционерное общество, то оно обязано доводить до акционеров квартальные и годовые отчеты (с входящими в их состав балансом и формой № 2), информацию по сделкам с заинтересованностью и другие материалы. Эти документы должны быть опубликованы на сайте самой компании или же на сайтах компаний, аккредитованных Банком России на проведение действий по раскрытию информации о ценных бумагах и иных финансовых инструментах.

Не следует пренебрегать поиском информации в Интернете по словосочетаниям, содержащим название изучаемой компании и слова «банкрот», «кидалы», «мошенники», «развод», «откат» и т.п.

*Выстраивание мониторинга упоминаний компании,  
ее продукции и первых лиц в Интернете и СМИ*

Теоретические аспекты мониторинга информации, а также используемое для этого программное обеспечение уже рассмотрены в настоящем учебном пособии, поэтому сосредоточимся на практических вопросах организации мониторинга упоминаний компании, ее продукции и первых лиц.

Для начала следует определить список ключевых слов, по которым нужно организовывать мониторинг. Во-первых, в него должны войти названия всех предприятий, входящих в структуру компании, причем как их краткие, так и полные наименования, аббревиатуры, ошибочные варианты написания названий, а также иные слова и словосочетания, позволяющие идентифицировать компанию (например, «градообразующее предприятие Пикалево» или «Голубой гигант»). Во-вторых, в список должны войти наименования продукции, работ или услуг, производимых или оказываемых компанией. Сюда надо добавить распространенные ошибочные названия продукции, а также жаргонные наименования, например, «орехи» (так электромонтажники называют сжимы У-731 и аналогичные). Затем в список следует добавить перечень сотрудников, которые могут упоминаться в Интернете и СМИ: собственники, топ-менеджеры, руководители подразделений.

После составления списка рекомендуется воспользоваться сервисом «Подбор слов Яндекса»<sup>1</sup> и посмотреть, какие слова

---

<sup>1</sup> Подбор слов. URL : <https://wordstat.yandex.ru>.

искали вместе с названием организации, наименованиями распространённой продукции и фамилиями нескольких топ-менеджеров. Это позволит включить в список для мониторинга упущенные слова. Затем надо провести первичный поиск информации по списку ключевых слов и в дальнейшем быть готовым к постоянным изменениям списка.

Для мониторинга упоминаний в Интернете можно использовать подписку на новости по ключевым словам, которая есть в поисковых системах «Яндекс» и Google. Эти сервисы бесплатные, но существенно уступают по своим возможностям специализированному программному обеспечению и системам онлайн-мониторинга. Упоминания в Интернете целесообразно искать при помощи программы SiteSputnik. Развитая система рубрик и выделения объектов позволит автоматизировать поиск не только упоминаний внесённых ключевых слов, но и новых ключевых слов. Упоминания в социальных сетях целесообразно отслеживать при помощи «Интерфакс СКАН». Упоминания в СМИ желательно отслеживать при помощи систем «Интегрум» или «Медиалогия».

Затем следует создать систему распространения информации. Можно выделить ряд требований к системе.

Во-первых, она должна включать в себя механизм определения важности и срочности найденных упоминаний. Данные критерии определяются спецификой бизнеса организации, рыночной конъюнктурой, существующим информационным фоном, информационными интересами сотрудников и другими факторами. Данные критерии не являются чем-то статичным и в случае необходимости могут быстро скорректироваться.

Во-вторых, должна быть предусмотрена возможность оперативного оповещения заинтересованных лиц о возникающих возможностях и угрозах. Рекомендуем, чтобы содержащаяся в оповещениях информация соответствовала критериям «важное – срочное» известной матрицы Д. Эйзенхауэра. Получателями этих оповещений могут быть маркетологи, менеджеры по продажам, сотрудники отдела HR, в исключительных случаях топ-менеджеры. Оповещения, как правило, должны требовать быстрой реакции, поэтому можно сделать так, чтобы они поступали ответственным лицам в автоматическом режиме.

В-третьих, должна быть предусмотрена возможность автоматической сортировки и группировки исходных материалов, организован последующий быстрый доступ к ним. Необходимость сохранения копий исходных материалов объясняется тем, что оригиналы могут быть впоследствии удалены или видоизменены.

В-четвертых, должна быть предусмотрена система автоматического создания дайджестов за определенный период по нужным ключевым словам для обработки аналитиком и использования в качестве приложения к справке по упоминаниям.

*Выявление каналов распространения информации.  
Анализ авторитетности источников информации*

Информация передается от коммуниканта к реципиенту посредством каналов распространения информации. Их традиционно разделяют на каналы личной (или прямой) коммуникации и каналы непрямой коммуникации. Для первых характерен личный контакт коммуниканта с реципиентом (беседа при встрече, телефонный разговор и т.д.), для вторых такой контакт отсутствует (например, статья, видеоролик, аудиозапись).

Авторитетность источников оказывает существенное влияние на восприятие информации целевой аудиторией, поэтому при подготовке справок по упоминаниям и разработке следует изучить не только сами упоминания, но и авторитетность коммуникантов, которые данную информацию транслируют. Если специалист по конкурентной разведке работает достаточно давно, то у него уже имеется сложившаяся картина авторитетности существенной части источников, он уже обладает навыками экспресс-анализа репутации новых для себя источников по ряду признаков. Рассмотрим их более подробно.

При личных коммуникациях с лицом, которое раньше не служило источником информации, исследователь имеет возможность составить первичное представление об источнике. Для этого нужно воспринимать не только то, что говорит источник, но и как именно он это делает. Нужно обращать внимание на внешний вид, манеру держаться, манеру речи, жесты и позы, темп речи, чистоту речи (слова-паразиты, жаргонизмы, просторечия, неграмотные обороты и т.д.), как именно он отзывается

о третьих лицах, как часто и в каких выражениях упоминает о себе. В том случае, если беседа достаточно длинная, можно также составить представление о культурном уровне источника, уровне его образования, некоторых привычках, политических пристрастиях, религиозных убеждениях и т.д. Желательно, чтобы исследователь владел методикой А. Пиза по расшифровке языка телодвижений (безусловно, не следует слепо доверять результатам анализа, но и пренебрегать ими тоже не стоит).

Затем нужно получить сведения о данном лице из других источников: найти общих знакомых, изучить его профили в соцсетях, установить детали его профессиональной биографии (данный вопрос подробно рассмотрен в п. 5.1.1 настоящего пособия). В результате у исследователя должно сложиться представление о данном человеке как источнике информации: в каких вопросах он является экспертом, какими мотивами он руководствуется при передаче сведений исследователю, какие личностные факторы могут оказать влияние на полноту и достоверность этих сведений, насколько надежен данный человек как информатор и т.д. В том случае, если наблюдения и данные из других источников о данном человеке позволяют вести дальнейшие коммуникации с целью получения информации, исследователь постепенно будет получать все больше сведений о данном источнике, что приведет к повышению качества сбора и анализа информации.

Авторитетность источников, используемых в непрямых коммуникациях, также поддается анализу. В качестве примера рассмотрим СМИ и сайты.

Для начала надо изучить целевую аудиторию СМИ (сайта). Она должна включать в себя людей, осуществляющих социально одобряемую деятельность и быть хотя бы примерно очерченной. Есть СМИ и сайты для домохозяек, бизнесменов, любителей компьютерных игр и т.д. Репутация одного и того же источника информации внутри разных целевых аудиторий может существенно варьироваться, что следует учитывать при подготовке справки.

Важно изучить тиражи (для печатных изданий) и данные посещаемости сайта (для электронных ресурсов). Чем больше тираж и посещаемость, тем шире аудитория читателей. Но яв-

ной зависимости между тиражом и авторитетностью канала распространения информации нет.

Наличие собственного штата или привлечение на внештатной основе аналитиков или обозревателей также является признаком, позволяющим судить об авторитетности источника информации. Такие специалисты позволяют изданию самостоятельно производить интересный читателям контент, а если они отсутствуют, то это обычно приводит к перепечатке материалов, опубликованных в других изданиях.

Наличие доступа к источникам эксклюзивной информации также позволяет изданию служить источником новостей. Например, большой популярностью пользуются новости об утечках в процессе разработки новых версий гаджетов, и портал 9to5mac считается одним из самых авторитетных ресурсов подобной тематики благодаря публикации уникальных материалов.

Стиль написания статей также позволяет судить об авторитетности издания (сайта). Разумеется, у разных авторов может быть различный стиль подачи материала, но редакционная политика устанавливает определенные правила, которым должен соответствовать публикуемый материал. При оценке стиля следует обращать внимание на заголовки (кричащие или нейтральные), на используемые в статьях штампы и ярлыки («ватники», «либерасты» и т.п.), на подбор фотографий (скандальные, провокационные, художественные, нейтральные и т.д.) и подписи к ним.

Круг привлекаемых экспертов, а также лиц, дающих интервью, также служит показателем авторитетности издания. Известные политики, бизнесмены, ученые, люди искусства, как правило, дорожат своей репутацией, поэтому ответственно подходят к участию в сомнительных и скандальных изданиях. Разумеется, есть и исключения, но основная масса поступает именно так.

Следует также обратить внимание на связанные с изданием аккаунты в социальных сетях: тематика комментируемых и перепечатываемых материалов, отметки «нравится» и аналогичные, политика модерации. Иногда возникают скандалы, связанные с некорректными высказываниями, вызывающими или даже непристойными фотографиями, которые размещают сотрудники этих изданий, что наносит ущерб их репутации.



Отметим, что авторитетность не является чем-то неизменным: может измениться редакционная политика, кадровый состав, целевая аудитория. Поэтому авторитетность следует периодически переоценивать.

### 5.1.2. Подготовка справок на физических лиц

Подготовка справок на физических лиц является одной из задач, которые решают специалисты по конкурентной разведке. Обычно такие справки готовятся на руководителей компаний, лиц, принимающих решения или влияющих на них, на потенциальных деловых партнеров. Бывают и более экзотические поручения.

**Получение сведений о биографии человека.** Источниками информации о руководителях изучаемой организации могут быть квартальные и годовые отчеты акционерных обществ, сайты этих организаций, сайты СМИ и информационных агентств, резюме, профили в социальных сетях, а также люди, которые так или иначе взаимодействовали с изучаемым человеком. Следует отметить, что в зависимости от целей распространения данных сведений некоторые детали биографии могут быть опущены, а другие, наоборот, выделены. Поэтому нужно собирать все возможные сведения о персоне, а затем сопоставлять их.

**Получение сведений для анализа имиджа человека.** Знание о сложившемся имидже позволяет настроиться на встречу или иной контакт с человеком, а в некоторых случаях и отказаться от общения (если, например, это может его скомпрометировать).

Эти сведения можно получить путем поиска в Интернете. Желательно осуществлять поиск в нескольких поисковых системах, использовать язык запросов, а также вести поиск в блогах, социальных сетях и новостях. Также стоит провести поиск на сайтах местных СМИ или использовать возможности систем «Интегрум» или «Медialogия». Также не следует забывать ресурс «Интерфакс СКАН», который позволяет искать упоминания о человеке, компании или бренде в Интернете и социальных сетях. В некоторых случаях упоминания о человеке можно найти на сайтах «черных списков», на специализированных форумах.

**Получение информации об окружении человека.** Важным источником сведений об окружении человека являются социальные сети. При этом надо учесть, что «друзья» в социальных сетях совсем не обязательно являются таковыми в реальной жизни: с одной стороны, далеко не все люди используют социальные сети, с другой стороны, многие люди добавляются в друзья в соцсетях к интересному им человеку, даже не будучи знакомым с ним.

Есть ряд признаков, которые позволяют определить, что тот или иной «друг» действительно входит в окружение изучаемого лица. Во-первых, это его манера виртуального общения с изучаемым человеком, которая отличается от таковой в отношении других участников: обращение по имени, отчеству («Михалыч»), на «ты» и другие признаки. Во-вторых, упоминания о событиях, связанных с данным лицом («помнишь, как мы в прошлом году на рыбалку ездили»). В-третьих, совместные фотографии, которые могут сопровождаться специальными отметками. Наконец, в-четвертых, в профилях указанных лиц есть какие-то общие черты: учебное заведение, армия, клубы и т.п.

**Получение сведений об увлечениях человека.** Знание об увлечениях изучаемого человека существенно упрощает последующие коммуникации с ним. Общие увлечения – это одна из популярных тем для разговора с незнакомыми или малознакомыми людьми, которая, в отличие от обсуждений погоды, действительно сможет сблизить людей. В ряде случаев исследователю не надо даже самому иметь сходные увлечения: в ответ на искренне произнесенную фразу «ой, расскажите, мне так интересно» и последующее активное слушание изучаемый человек может проникнуться симпатией к исследователю или по крайней мере выделить его среди других людей, желающих с ним познакомиться. Однако следует учесть, что многие увлеченные люди чувствуют фальшь, поэтому они без труда определяют и неискренний интерес, и тем более придуманную легенду о сходном увлечении исследователя.

Сведения об увлечениях человека можно найти в его профиле в социальных сетях. Они могут быть упомянуты в разделе «хобби» или аналогичных, в списках любимой музыки, фильмов, книг, в названиях групп, в которые входит изучаемый человек, в его ленте новостей, фото- и видеоархиве.

Помимо социальных сетей, сведения об увлечениях человека могут быть отражены в лежащих в открытом доступе резюме, публикациях в СМИ и Интернете. Про увлечения человека обычно знают его знакомые, друзья и недруги, в его рабочем кабинете в некоторых случаях можно найти различные вещи, свидетельствующие об увлечениях человека (кубки, охотничьи трофеи и т.п.).

**Получение контактных данных.** Знание контактных данных человека позволяет напрямую общаться с ним, минуя возможные барьеры в виде секретарей или сотрудников колл-центров. В ряде случаев люди (бизнес-тренеры, юристы, консультанты, специалисты по продажам и т.п.) охотно размещают свои контакты в социальных сетях, в документах, на своих сайтах и специализированных ресурсах. Но чаще всего контакты необходимо искать.

Наиболее простым вариантом является звонок на общий номер телефона организации, в которой работает изучаемый человек, с просьбой соединить с ним или же предоставить его внутренний телефон. Во многих организациях существует алгоритм приема и распределения входящих звонков, который в зависимости от должности сотрудников предусматривает разные сценарии: с рядовыми специалистами могут соединить сразу, а для соединения с руководством могут задать ряд вопросов, в зависимости от которых осуществляется либо соединение, либо отказ в таковом, либо предложение: «Пришлите нам Ваше коммерческое предложение, и мы с Вами свяжемся в случае заинтересованности». Далеко не всегда последний вариант является завуалированной формой отказа: входящие информационные письма или коммерческие предложения могут регистрироваться и «расписываться» ответственным лицам. В этом случае через пару дней после первого контакта можно вновь позвонить в данную организацию, узнать, кому именно было перенаправлено письмо, и попросить соединить с ним.

В ряде случаев контактные данные можно получить от других участников рынка или от общих знакомых. Правилom хорошего тона считается не давать телефоны человека без его согласия. Кроме того, при первом контакте целесообразно объяснить человеку, кто именно предоставил эти контактные дан-

ные. В связи с распространенной в момент написания пособия практикой ряда финансовых, страховых и иных организаций назойливого предложения своих услуг людям, не дававшим предварительного согласия на такие предложения, многие «белые воротнички» отказываются от общения с незнакомцем, которые на вопрос «Откуда у Вас мой телефон?» отвечают: «Мы получили его из открытых источников». Поэтому надо быть готовым назвать человека, предоставившего этот контакт.

В ряде случаев люди массово раздают свои визитки, например, на выставках и аналогичных мероприятиях. Если выставка многолюдная, они просто могут забыть обстоятельства знакомства, поэтому при звонке можно упомянуть: «Мы с Вами познакомились на выставке».

### *5.1.3. Подготовка рекомендаций для руководства компании по борьбе с негативом*

Появлению негативной информации в печати или в Интернете может предшествовать подготовка. Например, издание может обратиться в компанию с запросом по определенной тематике: прокомментировать кадровые перестановки, рассказать о взаимоотношениях с другими людьми или организациями, прокомментировать итоги тендера и т.д. Данное обращение может быть оформлено в виде официального запроса, звонка на телефонный номер компании или мобильный телефон сотрудника, при личной встрече представителя СМИ и нужного ему сотрудника, причем как с предварительной договоренностью о встрече, так и без таковой (например, репортер подкараулил нужного ему человека на парковке или при выходе из офиса).

В Интернете это может быть публикация блогера, участника социальной сети или форума о том, что он собирает информацию об определенном человеке или компании. В некоторых случаях о своем интересе он может заявить в комментарии к какому-то материалу.

При появлении негативного материала сначала целесообразно выяснить следующее: является ли данное упоминание разовым или же частью серии негативных материалов, авторитетность источника информации, наличие перепечаток и реакцию аудитории, выраженную в виде комментариев или обращений к контактными лицам предприятия.

Затем нужно изучить содержание сообщения: определить, какие мысли пытаются донести до целевой аудитории и какие аргументы приводятся в качестве доказательств. Затем нужно проанализировать аргументы: отделить факты от их интерпретаций и от заведомо недостоверной информации, выявить случаи тенденциозного подбора фактов. Выявленная недостоверная информация, спорная или неверная интерпретация фактов, а также случаи умолчания фактов, которые не вписываются в концепцию автора, могут послужить впоследствии аргументами для опровержения.

После этого желательно еще раз изучить форму, в которую облечено проанализированное содержание: определить общую тональность текста, наличие штампов и ярлыков – эти сведения также можно использовать для опровержения.

Результаты анализа формы и содержания вместе с рекомендациями по их использованию при реагировании на негатив целесообразно изложить в первой части записки. Она должна быть посвящена срочным мероприятиям, направленным на реагирование на негатив и уменьшение его отрицательных последствий. Во второй части записки целесообразно изложить программу действий по снижению риска появления аналогичных негативных упоминаний в будущем.

Помимо записок, которые готовятся при появлении негативных упоминаний, целесообразно не реже одного раза в квартал готовить отчет по изучению репутации компании в Интернете и СМИ, который должен содержать анализ всех упоминаний предприятия, его продукции и ключевых сотрудников, рекомендации и программу действий по управлению репутацией предприятия в СМИ и Интернете.

#### *5.1.4. Подготовка предложений по рекламной политике компании*

Основные источники изучения рекламной политики отражены в п. 5.1.1 настоящего пособия, поэтому в данном разделе мы сосредоточимся на подготовке предложений по совершенствованию политики продвижения собственной компании. Для этого сначала необходимо проанализировать существующую политику продвижения, затем провести сравнение с другими компаниями (список которых конкурентами отнюдь не исчерпывается), а затем подготовить предложения по совершенствованию.

Источники информации  
для изучения существующей политики продвижения

Анализ существующей политики продвижения призван получить ответы на следующие вопросы: каких целей она призвана достичь, какова структура и размер рекламного бюджета, на каких правилах основано распределение бюджетных средств по статьям, какие каналы продвижения используются предприятием, каким образом оценивается эффективность планируемых и проведенных мероприятий, какие правила выбора подрядчиков существуют в компании, каковы требования к содержанию и форме рекламного воздействия и т.д.

Для изучения продвижения используются следующие источники информации: положения об отделах маркетинга, рекламы, PR; должностные инструкции соответствующих специалистов; отчеты сотрудников данных подразделений по итогам работы; приказы и распоряжения по вопросам продвижения; положения по мотивации; актуальные и архивные договоры и акты выполненных работ; результаты интервью с сотрудниками отделов маркетинга, рекламы, PR и другие источники.

Цели продвижения

Политика продвижения предприятия может иметь самые разные цели, начиная от повышения информированности потребителей и заканчивая повышением объемов продаж. Цели могут декларироваться во внутрифирменной документации или же выявляться путем интервьюирования ответственных сотрудников и руководства. Не исключено, что ясного представления о целях продвижения получить не удастся, и это будет одним из важнейших индикаторов необходимости корректирующих действий.

Анализ системы выбора каналов продвижения

При анализе системы выбора каналов продвижения нужно изучить ряд вопросов.

Во-первых, какими каналами продвижения пользуются конкуренты. Одним из оснований для выбора каналов продвижения является использование опыта конкурентов. Считается, что конкуренты, давно работающие на рынке, методом проб и ошибок уже нашли наиболее эффективные каналы продвиже-

ния, и можно воспользоваться их опытом вместо самостоятельного изучения вопроса. Позиция эта весьма спорна, но на практике применяется. Поэтому при анализе системы продвижения в компании необходимо уточнить, используется ли опыт конкурентов при формировании маркетинговой политики и как именно. В том случае, если анализ рекламы конкурентов в компании не проводился, необходимо его провести. Результаты анализа можно использовать при формировании предложения по совершенствованию рекламной политики.

Во-вторых, какими источниками информации о компаниях и их продукции пользуются потребители товаров (услуг) компании. Для наилучшего эффекта необходимо, чтобы рекламное воздействие было обращено на целевую аудиторию, т.е. на тех людей, которые имеют потребность в данной продукции. Поэтому перед разработкой и запуском рекламной кампании необходимо выявить их потребности и выбрать именно те издания, сайты и иные носители, которые пользуются спросом у целевой аудитории. На практике часто игнорируется этот принцип, поэтому при анализе имеющейся системы продвижения важно выяснить, проводится ли этот анализ вообще (если да, то какие выводы делаются и какие действия предпринимаются по его результатам).

В-третьих, каким образом организована системы контроля работы каналов продвижения. На протяжении всего срока действия рекламной кампании могут происходить различные форс-мажорные обстоятельства, которые снижают ее эффективность, а иногда наносят ей прямой ущерб. Среди таких обстоятельств отметим: повреждения наружной рекламы, срывы графиков выпуска в эфир радио- и видеороликов, падение позиций сайта в выдаче поисковых систем и др. Поэтому весьма желательно, чтобы в компаниях существовала система своевременной фиксации этих инцидентов и их оперативного устранения силами подрядчиков.

#### Анализ рекламного бюджета

При анализе рекламного бюджета компании следует выявить порядок составления и утверждения бюджета, порядок его исполнения, а также изучить систему отчетности по итогам исполнения рекламного бюджета.

Особое внимание следует обратить на ряд вопросов. Во-первых, существует ли обоснование именно такого размера рекламного бюджета и разбиения его на определенные статьи. Размер рекламного бюджета может рассчитываться как доля от планируемых показателей (например, 1% от EBITDA), доля от бюджета прошлого года, доля от рекламного бюджета конкурентов или иными способами.

Во-вторых, насколько жестко контролируется исполнение рекламного бюджета, вносятся ли в него корректировки и каким образом они оформляются. Обычно рекламный бюджет текущего года принимается в конце прошлого года, поэтому могут возникнуть расходы, которые было тяжело или невозможно предвидеть. Такие ситуации могут разрешаться несколькими путями: закладыванием в бюджет резервов на непредвиденные расходы, периодическими корректировками принятого бюджета, переброской средств с одной статьи бюджета на другую или же обычным служебными записками с просьбой согласовать расходы. Последний вариант, равно как и отсутствие принятого рекламного бюджета в принципе, является одним из важнейших признаков неэффективной системы продвижения предприятия.

В-третьих, как именно контролируется исполнение рекламного бюджета и используются ли полученные результаты для стимулирования или наказания ответственных лиц.

#### Анализ базы подрядчиков

Для начала следует составить базу подрядчиков, с которыми взаимодействовало предприятие на протяжении минимум последних пяти лет. Сведения об этом можно получить путем анализа актов выполненных работ, базы договоров, а также бесед с ответственными за продвижение сотрудниками. В отчет должны попасть подрядчики с указанием выполненных работ, дат их проведения, стоимости, реквизитов договоров и закрывающих документов, а также контактных данных. Не исключено, что часть указанных сведений может отсутствовать, поэтому необходимо поручить ответственным сотрудникам дополнить данный отчет. Затем надо провести ABC-анализ подрядчиков, а также выделить тех из них, с которыми не велось взаимодействие на протяжении последнего года («потерянные подрядчики»). Затем целесообразно провести сплошное изучение подряд-



чиков категорий А и В: ознакомиться с отзывами о них, причем как из Интернета, так и от других участников рынка, а также попытаться дать первичную оценку выгодности работы с ними путем сравнения предоставляемых ими условий и предложений конкурентов.

При проведении такого исследования следует учесть ряд нюансов. Во-первых, подрядчики могут предоставлять значительные скидки за объем заказа, за опыт предыдущего сотрудничества и т.д. Во-вторых, на этом рынке широко используются разные схемы поощрения специалистов по рекламе за размещение заказа именно у данного подрядчика, начиная от ценных подарков и заканчивая «откатами». В-третьих, многие виды работ, осуществляемые подрядчиками в области продвижения, являются творческими, поэтому их фактическую трудоемкость, а значит и стоимость, сложно оценить.

#### Анализ эффективности продвижения

Расходы на продвижение во многих компаниях часто воспринимаются не как инвестиции в будущие результаты, а как деньги, выброшенные на ветер. Это связано с двумя основными причинами: отсутствием практики оценки эффективности расходов на продвижение и отсутствием явной зависимости между понесенными затратами на продвижение и финансовыми результатами.

Рано или поздно руководители предприятий приходят к выводу о важности и нужности оценки эффективности продвижения. Разумеется, специалисты по маркетингу, рекламе и PR, на которых обычно возлагается ответственность за продвижение, не заинтересованы в том, чтобы демонстрировать неудовлетворительные результаты своей работы, поэтому от них сложно ожидать объективного анализа эффективности продвижения. Поэтому данный анализ целесообразно отдать на аутсорсинг, приняв все риски возможных утечек информации и больших транзакционных и трансформационных издержек, либо поручить данную работу специалисту конкурентной разведки.

Эффективность или неэффективность той или иной рекламной акции можно оценивать исходя из того, достигнуты или нет цели акции. Если цели сформулированы в критериях

SMART, если результаты можно измерить и максимально очистить от влияния других факторов, то эффективность поддается расчету, хотя бы и приближительному.

Для анализа существующей системы оценки эффективности продвижения следует изучить существующую систему КРП лиц, ответственных за продвижение, отчеты по итогам проведенных акций, тексты приказов по премированию и депремированию рекламистов, отчеты по посещаемости сайтов и страниц предприятия в социальных сетях, логи мини-АТС или отчеты колл-центра, отчеты подрядчиков и сторонних организаций (например, Gallup). Не стоит пренебрегать также интервьюированием клиентов и сотрудников, ответственных за коммуникации с ними.

Сравнительный анализ  
политики продвижения предприятия и его конкурентов

Выявленную информацию следует внести в таблицу, содержащую по горизонтали элементы политики продвижения, а в столбцах по вертикали – название компании и ее основных конкурентов. Результаты исследования политики продвижения конкурентов также следует внести в соответствующие столбцы данной таблицы. Кроме того, в таблицу желательно добавить столбец «рекомендации теоретиков и практиков», куда внести найденные в профессиональной литературе рекомендации по отдельным элементам политики продвижения.

Затем нужно провести построчный сравнительный анализ политики продвижения предприятия и его конкурентов. В ходе анализа можно выделить успешные примеры из практики конкурентов и использовать их в практической деятельности; выявить явно ошибочные действия конкурентов и избегать их, а также сравнить полученные результаты с рекомендациями теоретиков и практиков.

Результаты анализа следует изложить в отчете, который должен состоять из двух частей: первая содержит в себе выводы и рекомендации, а вторая представляет собой дайджест из материалов, на основании которых сделаны выводы и разработаны рекомендации. Данные отчеты рекомендуется делать ежеквартально.

### 5.1.5. Подготовка предложений по товарной политике компании

#### Выявление конкурентных преимуществ продукции

Покупатель, столкнувшись с новым для себя товаром на конкурентном рынке, обычно не обладает информацией об особенностях производства и эксплуатации данного товара, используемых сырье и комплектующих, реальных потребительских свойствах, особенностях ценообразования и других характеристиках продукта. Производитель (поставщик) этими сведениями обладает, поэтому он может использовать это знание с максимальной выгодой для себя. В то же время производитель чаще всего не знает о критериях выбора продукта новым для себя покупателем, не всегда представляет себе, какими финансовыми ресурсами этот покупатель обладает. Эффект, когда стороны сделки обладают разной информацией о ее предмете и участниках, называется «информационной асимметрией». В результате покупатель может заключить невыгодную для себя сделку, купив у поставщика товар на худших условиях, чем предлагают конкуренты. При этом поставщик, не зная о потребностях покупателя и его требованиях к товару, может упустить выгодный контракт. На конкурентном рынке у покупателя есть возможность выбора товара, и чаще всего этот выбор обусловлен важными для данного покупателя преимуществами товара. Зная это, производители в той или иной форме доводят до покупателя преимущества своего товара, выгодно отличающие его от предложений конкурентов.

Концепция конкурентных преимуществ товара некоторое время назад воспринималась как один из краеугольных камней товарного предложения, но в настоящий момент она претерпевает существенные изменения. Связано это с бурным развитием Интернета и технологий связи, которые позволяют потенциальному потребителю получать сведения о товаре от других потребителей. Свою роль играет также и политика стандартизации, особенно заметная на рынке B2B, в результате чего производители металлопроката, например, предлагают потребителям совершенно идентичный металлический лист. Выделить в этих условиях конкурентные преимущества товара становится все сложнее, а используемые на рынках B2C приемы (например,

формирование сопричастности к бренду) на рынке B2B обычно не работают. Выходом из данной ситуации является формирование конкурентных преимуществ товарного предложения, включающего в себя не только сам товар, но и сервис: удобство коммуникаций, качество технической поддержки, оперативность подготовки документов, наличие товара на складе в нужном объеме, возможность онлайн-отслеживания этапов прохождения заказов и т.д.

Для выявления конкурентных преимуществ своего товарного предложения прежде всего следует составить представление об основных его свойствах, затем определить, какие свойства товарного предложения являются важными (в том числе и определяющими) для разных категорий клиентов, а затем провести их сравнение с конкурентами. По итогам анализа можно выделить слабые и сильные стороны своего товарного предложения, а затем при необходимости оказать содействие маркетологам предприятия в процессе подготовки программы мероприятий, которая может включать в себя снижение негативного эффекта слабых сторон, усиление сильных сторон или формирование потребительской ценности неочевидных свойств. Затем маркетологи должны проработать программу информирования существующих и потенциальных клиентов о своем товарном предложении, реализовать ее и оценить эффективность.

Роль специалиста по конкурентной разведке в данном процессе заключается в информационной поддержке: проведении исследований и подготовке справок или отчетов. Рассмотрим, где можно найти сведения, необходимые для качественно выполнения этой задачи.

Для начала можно изучить отзывы о товарном предложении конкурентов. Их можно получить в процессе общения с покупателями, с сотрудниками собственной компании, а также путем поиска в Интернете: нужные сведения могут встречаться на форумах, в блогах и видеоблогах, в комментариях к видеороликам, на сайтах интернет-магазинов и агрегаторов и т.д. Нужно обращать внимание на отзывы о собственно товаре, а также о товарном предложении в целом. Необходимо подробно изучить часто повторяющиеся отзывы: это позволит выявить те свойства товарного предложения, на которые обращают внима-

ние потребители, а также выделить слабые и сильные стороны товарных предложений конкурентов. При анализе отзывов особое внимание следует уделить экстремумам: резко отрицательным и чрезмерно хвалебным отзывам. Скорее всего, они далеки от истины и являются следами влияния на целевую аудиторию.

Затем можно провести анализ сайта изучаемой компании, а также ее страниц в социальных сетях. Интерес для исследователя представляют новости, презентации, интервью и иные материалы, в которых упоминаются конкурентные преимущества товарного предложения компании. Следует также ознакомиться с образцами продукции изучаемой компании. Это можно сделать в офисе или на складе компании, на выставках или семинарах, у третьих лиц, покупающих или эксплуатирующих данную продукцию. Затем надо изучить собственное товарное предложение, обратив внимание на выделенные в ходе анализа отзывов свойства, на которые обращают внимание потребители, но не ограничиваться ими. Если идет речь о промышленном предприятии, то необходимо изучить производителей, чье сырье и комплектующие, станки и оборудование используются, чем они лучше или хуже аналогов. Затем следует изучить весь производственный процесс, пытаясь выявить достоинства и недостатки его реализации. Целесообразно, чтобы исследователя сопровождал технолог или опытный производственник для ответа на возникающие вопросы. Следует вести фотофиксацию и запись наблюдений, а также фиксировать комментарии сопровождающего. Некоторые динамичные моменты процесса целесообразно записывать на видео. Следует задавать вопросы сопровождающим о возможных альтернативах выполнения тех или иных действий, использовании другого сырья и компонентов, возможности оптимизации тех или иных действий в ходе производства. После изучения процесса рекомендуется составить детальное описание процесса с фотографиями, после чего попросить его проверить сопровождавшим. Это позволит минимизировать количество ошибок при последующем анализе.

Для анализа качества сервиса целесообразно использовать метод «Тайный покупатель». Это исследование можно проводить самостоятельно (минимальные затраты, но есть риск «примелькаться») либо отдать на аутсорсинг (риск последующего

узнавания практически отсутствует, есть возможность выбора нужного числа исследователей, но при этом обучение сторонних специалистов займет немалое время, да и услуги тайных покупателей платные). Желательно осуществлять фиксацию полученных сведений способами, не вступающими в конфликт с законом. По возможности исследование следует проводить вдвоем: это позволит одному из участников сосредоточиться на наблюдениях, в то время как второй участник будет общаться с персоналом. Следует изучить как собственный сервис, так и сервис конкурентов.

После сбора информации по конкурентным преимуществам следует подготовить справку с выводами и рекомендациями. К ней необходимо приложить исходные материалы.

Следует отметить, что устойчивое конкурентное преимущество за счет качества товарного предложения достигается только в случае планомерной работы по мониторингу внешней и внутренней маркетинговой среды.

#### Выявление новых технологий

Знание о передовых научно-технических разработках и наличие необходимых компетенций по их адаптации и внедрению позволяет многим компаниям использовать стратегию снятия сливок. Так, в частности, поступает компания Apple. В связи с тем, что существенная часть новых разработок осуществляется за рубежом, исследователю крайне желательно владеть иностранными языками, минимум английским. В случае отсутствия знаний вопрос частично могут решить сервисы онлайн-переводов типа Google Translate, но на момент подготовки пособия качество перевода технических текстов оставляло желать лучшего, в частности, с немецкого языка.

Использование чужих разработок в своей производственной и коммерческой деятельности часто нарушает права разработчиков, поэтому все рекомендации, которые будут даны ниже, предполагают, что исследователь должен согласовать с разработчиком порядок использования его интеллектуальной собственности.

Одним из основных методов получения сведений о научно-технических разработках является мониторинг. Для органи-

зации данного процесса необходимо составить первоначальный список ключевых слов. Этот список целесообразно разработать совместно с техническими специалистами. По мере появления результатов и по итогам их изучения список ключевых слов может неоднократно корректироваться. Затем нужно составить первоначальный список информационных ресурсов, на которых могут размещаться публикации интересующей исследователя тематики. В него должны попасть новостные агрегаторы, сайты размещения научных публикаций (Cyberleninka.ru, Elibrary.ru и др.), специализированные поисковые системы типа Google Scholar, отраслевые порталы, сайты научно-исследовательских организаций и высших учебных заведений, которые осуществляют деятельность в изучаемых исследователем отраслях. Данный список также впоследствии может неоднократно корректироваться.

Особое внимание следует уделять кандидатским и докторским диссертациям, которые на момент подготовки пособия размещаются в открытом доступе на сайтах вузов, при которых организованы диссертационные советы. Нередки случаи, когда данные документы впоследствии убираются из открытого доступа, поэтому исследователю целесообразно сохранять их в своем электронном архиве для последующего изучения.

Часто полезную информацию о новых разработках можно получить при помощи мониторинга патентов.

Не стоит пренебрегать также научными и практическими конференциями, симпозиумами и иными формами организации обмена опытом. Участники научных конференций часто бывают знакомы друг с другом, в том числе и заочно, поэтому новые лица сразу обращают на себя внимание. Исследователь, если он не является специалистом высокого уровня в тематике конференции, рискует разоблачить свою некомпетентность в вопросе и тем самым восстановить аудиторию против себя. В таких случаях исследователю целесообразно предупредить организаторов мероприятия о том, что он является представителем компании, которая ищет новые решения для инвестирования в их доработку и реализацию. В последнее время получили популярность всевозможные инвестиционные форумы, которые позволяют разработчику найти инвестиции для реализации проекта. Наряду

с детально проработанными проектами, которые действительно могут привлечь внимание инвестора, на подобных форумах могут быть представлены совершенно «сырые» проекты, зачастую представляющие собой лишь оригинальную идею без какого бы то ни было механизма реализации. Поэтому исследователю нужно либо уметь выявлять и отсекаать такие проекты, либо привлекать экспертов.

Анализ политики закупок  
и разработка мероприятий по ее совершенствованию

Следует учесть ряд нюансов, оказывающих сильное влияние на анализ политики закупок компаний. Во-первых, данный рынок является коррупционным: нередки случаи, когда снабженцы получают в той или иной форме благодарность от поставщика («откаты», ценные подарки, заграничные поездки и т.д.). Это приводит к тому, что предприятие приобретает сырье и комплектующие по завышенным ценам, что часто становится причиной высокой себестоимости продукции, а значит, ухудшает конкурентоспособность товарного предложения. При этом выявить факты недобросовестности снабженцев обычно бывает сложно.

Во-вторых, в зависимости от специфики деятельности предприятие может закупать сотни, тысячи, а то и десятки тысяч единиц товарной номенклатуры, а количество поставщиков может исчисляться сотнями. Разумеется, такой объем информации «вручную» проанализировать практически невозможно, поэтому необходимо, чтобы аналитик обладал навыками анализа Big Data и необходимым программным обеспечением.

В-третьих, одна и та же единица номенклатуры в документах разных поставщиков может называться по-разному, поэтому необходимо, чтобы аналитик знал все варианты названий (что практически нереально для больших номенклатурных перечней) либо чтобы в его распоряжении был актуализированный справочник замен и аналогов.

Анализ политики закупок и выработку предложений по ее совершенствованию желательно начать с подготовки данных для ABC-XYZ-анализа. Для этого следует изучить имеющиеся в корпоративной информационной системе форматы отчетов



и в случае необходимости доработать их. Нужно, чтобы в отчет попадали минимум следующие данные: наименование поставщика, ФИО ответственного за разработку этого проработку снабженца, ИНН поставщика, наименование товара и номенклатурных групп, в которые входит данный товар, дата закупки, реквизиты отгрузочных документов, количество приобретенных номенклатурных единиц, стоимость одной единицы товара.

Затем следует выгрузить данные за заверченный год, выявить основные ошибки и пробелы в отчете, а также провести классификацию причин появления ошибок и пробелов, после чего разработать программу мероприятий по их устранению и недопущению появления в будущем. После исправления ошибок отчет выгружается вторично и анализируется в Excel или аналогичной программе. По итогам анализа вся закупаемая продукция будет отнесена к группам А, В или С, а также X, Y или Z.

Далее необходимо проанализировать текущие складские запасы сырья и комплектующих, выявить неликвиды и сверхзапасы и дать поручение ответственным лицам выявить причины их образования.

На основании отчета составляется карта закупок, включающая в себя наименования закупаемой продукции и поставщиков. Необходимо выявить поставщиков аналогичного оборудования, сырья и материалов. Затем рекомендуется провести сплошное сравнение условий закупок аналогичной продукции категорий А и В и выборочное сравнение условий закупок продукции категории С у разных поставщиков. Кроме того, нужно путем поиска в Интернете найти минимум двух поставщиков товара категорий А и В и запросить их прайс-листы для сравнения с закупочными ценами существующих поставщиков. В случае, если поставщики по тем или иным причинам не предоставляют свои прайс-листы, можно отправить им заявку от имени сторонней фирмы.

Затем нужно проанализировать базу договоров с поставщиками, обращая внимание на экстремумы: наибольший размер предоплаты, наибольшие пени и прочие санкции им т.д. Следует обратить внимание на договоры, в которых размер предоставленной скидки зависит от объемов закупок. После этого опреде-

ляется, в каких случаях происходят экстренные закупки у поставщиков, с которыми нет долгосрочных договоров.

Далее проводится VEN-анализ закупаемой продукции. Данный анализ позволяет разбить закупаемую продукцию на три группы: V – жизненно важная продукция, E – необходимая продукция, N – второстепенная продукция.

Затем следует провести анализ политики закупок основных конкурентов.

По итогам анализа, который рекомендуется проводить ежеквартально, подготавливается отчет, который должен отвечать как минимум на следующие вопросы: взаимоотношения с какими поставщиками невыгодны компании при наличии более выгодных конкурентов, объемы закупок у каких поставщиков можно увеличить для получения дополнительных скидок, с какими поставщиками можно провести переговоры по снижению цен на основании предложений их конкурентов, какие номенклатурные группы или отдельные товарные единицы нужно закупать в первую очередь, а закупку которых можно отложить. Если предлагаются какие-то новые поставщики, целесообразно подготовить справки на них (подробнее описано в разделе 5.1.1 настоящего пособия).

Подготовка предложений по политике распределения

**Анализ существующей системы работы с клиентами и организации продаж.** Для этого анализа исследователь должен изучить существующие каналы продаж и их долю в выручке предприятия, систему поиска, распределения, перераспределения и возврата клиентов, систему управления взаимоотношениями с клиентами, а также проанализировать качество работы менеджеров с клиентами. Рассмотрим эти вопросы более подробно.

Все каналы продаж можно разделить на три группы: активные, пассивные и онлайн-продажи. В первом случае менеджеры по продажам самостоятельно ищут клиентов, во втором случае клиенты обращаются в компанию, а в третьем – клиенты посещают сайт компании, заказывают товар через сайт, оплачивают и получают его, зачастую даже ни разу не пообщавшись с менеджером по продажам. Также встречаются комбинации

двух или трех каналов. Данные сведения можно получить в ходе беседы с руководителем отдела продаж (коммерческим директором) или из документов, регламентирующих коммерческую деятельность предприятия. Долю каналов продаж в общей выручке предприятия можно определить из анализа результатов продаж. Для получения более точных результатов целесообразно провести анализ продаж за три – пять лет поквартально.

Для того чтобы изучить, каким образом на предприятии организована система поиска клиентов, нужно получить ответы на следующие вопросы.

Во-первых, какими путями в компанию приходят клиенты. Как правило, это двусторонний процесс: часть клиентов самостоятельно находит компанию (при наличии мероприятий по продвижению), другие появляются в результате усилий менеджеров по продажам, маркетологов или иных специалистов, ответственных за поиск клиентов. Результаты данного исследования дадут немало управленчески ценной информации по поводу эффективности продвижения.

Во-вторых, есть ли механизмы определения перспективности работы с клиентом. Большинство компаний рынка B2B рано или поздно приходит к пониманию того, что малоэффективных клиентов надо отсеивать. Но прежде чем выяснится неэффективность подобных организаций, проходит немало времени, поэтому в некоторых компаниях существуют входные барьеры, отсекающие этих клиентов еще до начала их разработки. Это могут быть региональные барьеры (компания не работает с клиентами из определенных регионов), отраслевые (не осуществляется работа с отраслями, в которых продукция компании не используется), по объему заказов (обрабатываются только заказы, превышающие минимальный порог стоимости) и иные ограничители. Наличие или отсутствие механизмов определения перспективности клиентов можно определить при помощи изучения регламентов по работе с клиентской базой или интервьюирования менеджеров по продажам и их руководителей.

В-третьих, какие источники информации используются для оценки перспективности работы с клиентами. Одним из критериев такой оценки является потенциал организации, т.е. наличие у компании возможности приобретать предлагаемый

товар в объемах, интересных для поставщика. Потенциал организации определяется несколькими способами: выяснение у клиента; выяснением у конкурентов; изучение публикаций в СМИ и Интернете; анализ финансово-экономической деятельности и т.д. В зависимости от качества информации и умения ее обрабатывать потенциал организации можно определить с большей или меньшей точностью. Информация об источниках и методах их анализа может быть получена при помощи беседы с сотрудниками компании, ответственными за эту деятельность.

Говоря про анализ системы распределения и перераспределения клиентов, следует отметить, что в торговых компаниях, работающих на рынке B2B, часто существует система персонализированной работы с клиентом. Каждый менеджер по продажам работает с определенной клиентской базой. Часто в компаниях существуют правила или договоренности, в соответствии с которыми менеджеры берут в разработку новых клиентов или отказываются от проработки старых. Эти правила могут быть самыми разнообразными, начиная от полнейшей свободы менеджера по выбору клиентов и отказа от них и заканчивая жестким контролем руководителей за проработкой менеджерами клиентской базы в соответствии с определенными критериями: территориальными, отраслевыми или иными.

Идеальным результатом системы распределения и перераспределения клиентов является эффективная проработка наиболее перспективных организаций, а система прямых продаж часто завязана на личности продавца и его компетенциях. Если менеджер по продажам начал проработку какого-то клиента, из этого отнюдь не следует, что он проведет работу с ним оптимальным способом. Поэтому контроль за проработкой клиентов и своевременное их перераспределение от менее эффективных менеджеров по продажам к более эффективным является одной из важных задач руководителей продаж. Отсутствие механизма распределения и перераспределения клиентов в компаниях, работающих на рынке B2B, обычно служит диагностическим признаком того, что система прямых продаж в компании далека от эффективной.

Для исследования данного вопроса нужно изучить регламентирующие документы, проанализировать отчетность по рас-

пределению и перераспределению клиентских баз, а также провести беседу с руководством отделов продаж и менеджеров по продажам с целью выяснения фактического состояния дел.

Анализ системы управления взаимоотношениями с клиентами представляет собой важную задачу для аналитика. Если компания ориентирована на создание долгосрочных отношений с клиентами, то управление взаимоотношениями с ними будет одной из ключевых задач бизнеса. История взаимоотношений с клиентами может фиксироваться разными способами: в блокнотах менеджеров и их руководителей, в бумажных или электронных отчетах, в специализированной системе CRM. Следует отметить, что сам факт наличия системы фиксации взаимоотношений с клиентами еще не гарантирует полноты и достоверности информации по работе с ними. Менеджеры зачастую не стремятся вносить в отчеты или компьютерную систему всю известную им информацию о клиентах, опасаясь утечки данных или руководствуясь иными соображениями. Поэтому необходимо: изучить документацию, регламентирующую управление взаимоотношениями с клиентами в компании; проанализировать образцы отчетов, в том числе электронных, информацию по нескольким клиентам из CRM; провести беседу с менеджерами, руководителями отделов продаж и маркетологами, чтобы определить удовлетворенность их существующей системой управления взаимоотношениями с клиентами.

Анализ деятельности по возврату потерянных клиентов также необходим для изучения политики распределения предприятия. Потерянные клиенты – это те компании, которые по тем или иным причинам прекратили сотрудничество с организацией. Все причины прекращения сотрудничества можно объединить в следующие группы: по вине сотрудников компании; по вине клиентов; изменение профиля деятельности организации; преобразование или ликвидация. Не стоит забывать и такое часто встречающееся на практике явление, как появление в складской системе двух или более карточек, заведенных на одну организацию.

Для чего нужно проводить такой анализ? Во-первых, для того чтобы попытаться вернуть хотя бы некоторых из потерянных клиентов, а во-вторых, чтобы выявить причины появления

таких клиентов и принять меры для снижения потерь клиентов. Для анализа потерянных клиентов может использоваться следующий порядок действий: сначала желательно изучить отчеты по продажам на предмет выявления потерянных клиентов. Ими следует считать те организации, которые не производят закупки товара в течение определенного времени (в разных отраслях этот показатель может быть различным). Затем необходимо проанализировать список, удалив из него дубли. После этого проводится опрос менеджеров по продажам, которые работали с данными клиентами, о причинах их отказа от сотрудничества. Среди прочего, на данном этапе происходит отсеивание различных фирм-однодневок, через которые клиенты проводили платежи.

Анализ качества работы сотрудников с клиентами необходим для того, чтобы повысить конкурентоспособность предприятия. Не секрет, что одной из причин потери клиентов является низкий уровень сервиса компании или некачественная работа персонала. При наличии конкурентов на данном рынке клиент, недовольный качеством обслуживания, просто «голосует ногами», часто не ставя в известность компанию, от услуг которой он отказался, о причинах своего решения. Чтобы получить объективное представление о качестве своего сервиса, можно использовать метод «Тайный покупатель».

**Анализ эффективности проработки клиентской базы.** Можно выделить следующие признаки эффективной проработки клиентской базы. Во-первых, клиенты в зависимости от своего потенциала распределены между разными каналами продаж и сотрудниками соответствующей квалификации. Например, клиенты с наибольшим потенциалом разрабатываются самым опытным менеджером прямых продаж, который постоянно находится в контакте с ключевыми сотрудниками компании-клиента, в то время как клиенты с малым потенциалом обслуживаются в общем порядке обычными продавцами. Во-вторых, сотрудники отдела продаж выполняют плановые показатели по привлечению новых клиентов, удержанию и развитию потенциала существующих. В-третьих, регулярно проводится анализ эффективности проработки клиентской базы, по итогам которого происходит перераспределение клиентов от менеджеров, которые не могут разработать их потенциал, к более опытным их

коллегам. В-четвертых, вся история проработки клиента сохраняется в CRM, карточки клиентов заполняются в требуемом объеме, информация в них актуализируется по мере необходимости. Наконец, регулярно проводятся мероприятия по возвращению потерянных клиентов.

Остановимся на определении потенциала организации. Для сначала следует выделить признаки, прямо или косвенно свидетельствующие о том, что у компании есть потребности в работах или услугах, предлагаемых предприятием исследователя. Среди таких признаков можно отметить отраслевую принадлежность, ведение деятельности в определенном регионе, размер выручки, число сотрудников, наличие необходимых разрешительных документов и т.д. Набор данных признаков не является универсальным и зависит от специфики деятельности и предлагаемой продукции компанией исследователя. Затем надо определить источник, где эти сведения можно получить. В ряде случаев можно воспользоваться системой «Интегрум» или ее аналогами. Данные ресурсы позволяют получить выборку из числа всех зарегистрированных в России организаций в соответствии со значениями некоторых строк баланса и формы № 2, кодов ОКВЭД, ОКАТО, численности персонала и ряда других признаков. В том случае, если нужные сведения в данных источниках отсутствуют, следует найти другие источники для определения потенциала организации.

В большинстве случаев на помощь может прийти метод экстраполяции. Например, если есть информация о том, что лояльный компании контрагент приобретает у нее продукцию на определенную сумму, то можно предположить, что и другие компании аналогичного профиля, работающие на сравнимых территориальных рынках, способны приобретать товар на такую сумму. Исходя из подобных расчетов можно провести сегментирование клиентской базы по потенциалу, после чего проводить периодическую оценку степени разработки потенциала.

Следует отметить, что потенциал организации может меняться в зависимости от внутренних и внешних факторов. Налаженная система мониторинга внешней рыночной информации позволит своевременно отследить и использовать эти изменения. Например, если планируется реконструкция или расши-

рение производственных мощностей, то потенциал исследуемой организации на время вырастает, поэтому от коммерческих сотрудников будет требоваться более активная ее проработка с целью получения дополнительных объемов. Напротив, сведения об ухудшении платежной дисциплины, сокращениях персонала и прочих негативных факторах будут свидетельствовать о снижении потенциала клиента, позволят переориентировать усилия коммерческих сотрудников на клиентов с бóльшим потенциалом.

Значение потенциала клиента целесообразно внести в его карточку в системе «1С:Предприятие» или аналогичного продукта, используемого компанией. Потенциал компании должен выводиться в отчет по итогам продаж, что позволит оценивать такой показатель, как степень его проработки.

При анализе итогов продаж в ответ на вопрос о причинах отсутствия проработки определенного клиента коммерческий сотрудник может ответить, что у данного клиента минимальные потребности в продукции предприятия, поэтому нет смысла тратить усилия на его проработку. В ряде случаев так оно и может быть на самом деле, но эти утверждения целесообразно проверять, воспользовавшись описанными в настоящем пособии методами.

**Выявление перспективных регионов для экспансии.** В процессе своего развития многие компании сталкиваются с необходимостью выявления перспективных регионов для открытия филиалов, представительств, складов и иных форм территориальной экспансии. В большинстве случаев территориальная экспансия влечет за собой существенные издержки, поэтому так важно правильно выявить наиболее перспективные регионы для развития бизнеса.

Выбор региона для экспансии может быть обусловлен наличием рынка сбыта, близостью к источникам сырья, наличием удобных путей сообщения, отсутствием или слабой представленностью конкурентов, благоприятным инвестиционным климатом, предпочтениями для предприятия со стороны местных органов власти и т.д.

Для начала рекомендуется изучить отчетность по продажам за все годы существования компании. При анализе отчетов



нужно обратить внимание как на успешный опыт продаж в регионах, так и на оставшиеся без положительного ответа клиентов коммерческие предложения, а также заявки и иные обращения клиентов из регионов, где предприятие пока не присутствует. Затем можно изучить статистику посещения сайта компании, статистику входящих звонков (логи АТС или отчеты колл-центра), разбить ее по регионам.

В результате желательно составить перечень регионов с указанием суммы продаж, суммы выставленных предложений, количества обращений и количества посещений сайта за все время существования предприятия.

Первоначальную оценку перспектив выхода в новые регионы можно получить при помощи анализа статистических данных, а также различных рейтингов регионов, публикуемых СМИ и авторитетными отечественными и зарубежными рейтинговыми агентствами. Статистические данные можно получить на сайте Росстата и его территориальных подразделений: численность населения, его половозрастная структура, индекс промышленного производства, валовой региональный продукт, общее количество предприятий и распределение их по отраслям, структура и размер инвестиций и т.д. Рейтинги размещаются на сайтах соответствующих агентств, отраслевых порталах или сайтах деловых СМИ.

Можно также воспользоваться опытом конкурентов, отслеживая, в каких именно регионах есть филиалы, представительства, хоум-офисы или просто определенный круг клиентов.

В результате целесообразно выбрать 3–5 наиболее перспективных регионов и провести их более глубокое изучение.

Изучая архив деловой прессы по интересующим регионам, можно определить расстановку основных сил в бизнесе, благоприятность делового и инвестиционного климата, получить сведения о перспективах развития региона и планах территориальных экспансий других компаний, выявить наиболее популярные и уважаемые СМИ региона и т.д.

Не стоит пренебрегать и посещением перспективных регионов, что можно приурочить к проводимым в это время деловым мероприятиям, провести встречи и переговоры с потенциальными клиентами, поставщиками и подрядчиками и получить

от них ответы на вопросы, оставшиеся после изучения доступных материалов.

Следует отметить, что перечень перспективных регионов для экспансии может расширяться или изменяться вследствие изменений рыночной конъюнктуры. Для оперативного реагирования на них целесообразно проводить мониторинг деловых СМИ.

**Выявление перспективных отраслей.** Производители или продавцы в той или иной мере знают круг своих клиентов, а также имеют представление о тех организациях, которых желательно было бы сделать клиентами. В зависимости от состояния маркетинговой деятельности на предприятии клиентская база либо рассматривается как некий плохо структурированный конгломерат организаций, либо каким-либо образом разбита на отраслевые сегменты.

Правильно проведенная отраслевая сегментация клиентской базы служит одним из ключевых условий эффективных продаж. Клиенты, относящиеся к одному и тому же сегменту, обычно имеют сходные требования к качеству и срокам поставки товара, цене, обладают похожей системой принятия решений. Зная это, можно существенно снизить издержки поиска новых контрагентов, подготовки коммерческих предложений, а также предлагать взаимовыгодные условия сотрудничества.

Сегментация клиентской базы не является чем-то статичным: под влиянием изменений внешней и внутренней среды предприятия, а также по мере изучения рынка существующие сегменты могут сливаться и разделяться, разбиваться на подсегменты. Информационную поддержку данного процесса могут оказать и специалисты по конкурентной разведке.

Возможны два основных варианта: новый отраслевой сегмент или подсегмент внутри уже разрабатываемого сегмента. Примером первого случая может послужить выход одного из производителей кабельных стяжек в сегмент производства игрушек. Аналитики, изучив итоги продаж, обратили внимание на то, что кабельные стяжки мелких размеров регулярно приобретаются не только электромонтажниками, производителями электрощитового оборудования и эксплуатирующими организациями, но и компанией, которая производит развивающие игрушки. Данный факт заинтересовал одного из аналитиков, в результате

чего выяснилось, что стяжки, которые предназначены для соединения проводов или кабелей в пучки, использовались данной компанией для фиксации игрушек внутри упаковки. В результате возник вопрос: «А для чего еще можно использовать наши стяжки?», и клиентская база предприятия расширилась за счет сетей, которые проводят акции типа «купи продукт X и получи продукт Y в подарок» (подарок прикреплялся к основному товару не скотчем, который ухудшает внешний вид упаковки, а стяжкой, которая легко удаляется без повреждения упаковки).

Примером второго случая может послужить выход одного из производителей электрошитового оборудования на рынок горно-обогатительных комбинатов (ГОК). Согласно внутренней сегментации компании, данные клиенты не были выделены в отдельный подсегмент, а относились к числу промышленных предприятий. Углубленный анализ продаж позволил выявить, что компания продает некоторые виды продукции на крайне выгодных для себя условиях исключительно одному клиенту – ГОКу. Детальный анализ потребностей данного клиента, сопровождаемый встречами и консультациями, позволил не только сформировать складской запас под конкретного клиента, существенно увеличив тем самым объемы продаж этому клиенту, но и выйти на другие ГОКи с предложением, сформированным с учетом их специфических потребностей.

Таким образом, для сегментации клиентов нужно использовать результаты анализа продаж. Также для этой цели можно использовать опыт конкурентов. Здесь нужно изучить существующую клиентскую базу конкурентов (см. пункт 5.1.1 настоящего пособия) и разбить ее на сегменты. Вполне возможно, что уже на данном этапе выявятся предприятия из отраслей, с которыми работа не ведется. Далее целесообразно посмотреть, на представителей каких отраслей конкуренты обращают внимание. Это может проявляться в разных формах: в опубликованных на сайте или в социальных сетях поздравлениях с профессиональными праздниками, в проведении семинаров для представителей определенных отраслей, в выступлениях на отраслевых конференциях, в участии в выставках определенной отраслевой направленности, в разработанных рекламных и технических материалах для определенных отраслей и т.д.

Общение с представителями отрасли, чтение специализированной прессы, отслеживание профессиональных форумов и соцсетей, мониторинг новостей также могут позволить получить сведения для проведения корректной сегментации клиентской базы и разработки отраслевых предложений.

Далее можно изучить рейтинги крупнейших предприятий России, например «Эксперт – 400»<sup>1</sup>, и определить, могут ли эти предприятия приобретать продукцию компании.

Весьма полезным будет также общение с техническими специалистами своей компании: именно они могут знать о дополнительных свойствах продукции, которые позволят выйти на новые отраслевые рынки.

**Выявление случаев оппортунизма среди коммерческих сотрудников.** По определению лауреата Нобелевской премии Оливера Уильямсона, оппортунизм есть «следование своим интересам, в том числе обманом путем, включая такие явные формы обмана, как ложь, воровство, мошенничество, но едва ли ограничиваясь ими. Намного чаще оппортунизм подразумевает более тонкие формы обмана, которые могут принимать активную и пассивную форму, проявляться *ex ante* и *ex post*». Оппортунизм коммерческих сотрудников может проявляться в трех основных формах, которые в зависимости от степени наносимого работодателю ущерба можно разделить на мягкую, среднюю и жесткую.

К числу мягких форм оппортунизма можно отнести безделье на рабочем месте, решение личных вопросов с помощью оргтехники работодателя; к средним формам можно причислить мелкие кражи, ведение своего бизнеса в оплачиваемое работодателем время без конкуренции с ним; к жесткому оппортунизму относятся средние и крупные кражи, открытое высказывание нелояльности работодателю, саботаж, ведение своего бизнеса в оплачиваемое работодателем время и вступление в конкуренцию с ним.

Выявление и пресечение случаев оппортунизма обычно осуществляется службой безопасности компании. Тем не менее

---

<sup>1</sup> *Эксперт 400* – рейтинг ведущих российских компаний. URL : <http://expert.ru/dossier/rating/expert-400/>.

специалисту по конкурентной разведке в ходе работы могут стать известны случаи оппортунизма коммерческих сотрудников, и этими фактами нельзя пренебрегать. Рассмотрим некоторые из них.

Одним из серьезных свидетельств оппортунизма сотрудников является информация, размещенная ими в социальных сетях. Фразы типа «Ненавижу свою работу», «Клиенты – придурки», фотография демонстрации неприличного жеста в сторону пассажирских кресел стюардессой, видео купания в молочных ваннах, из которых черпается молоко для приготовления сыра, выступают явными доказательствами оппортунизма сотрудников. В тех же случаях, когда данные материалы начинают обрастать комментариями, а потом и обсуждаться интернет-общественностью на других онлайн-ресурсах, это может нанести деловой репутации компании настолько серьезный вред, последствия которого «виновником» обычно даже не прогнозируются.

Другим свидетельством являются результаты общения с участниками рынка, в ходе которых может выясниться, что тот или иной коммерческий сотрудник отрицательно отзывался о компании и ее продукции.

Факт несогласованного с работодателем учреждения юридического лица или иные формы участия в других организациях также свидетельствуют об оппортунизме коммерческих сотрудников. На рынке B2B, к сожалению, это распространенная практика: некоторые нечистоплотные коммерсанты размещают часть заказов, которые поступили в адрес работодателя, в других компаниях, в результате чего имеют дополнительный источник дохода. Другой возможный вариант схемы: нужный клиенту товар сначала с минимальной наценкой продается «своей» фирме, а та уже продает товар покупателю. Факт участия коммерсантов в деятельности других компаний часто можно обнаружить в «Интегруме» или аналогичной программе, проведя поиск по ФИО руководителей или учредителей. Далее на портале Федеральной налоговой службы можно получить выписку из ЕГРЮЛ, которая может служить доказательством участия коммерсантов в деятельности сторонних организаций.

Еще одним признаком, указывающим на замешанность коммерческого сотрудника в подобных схемах, является низкая

маржинальность сделок. Обычно это проявляется в том, что у сотрудника есть один или несколько клиентов, которым продукция продается с минимальной наценкой.

Наконец, признаком оппортунизма коммерческого сотрудника могут служить выявленные отказы клиентов от сотрудничества с фирмой по вине сотрудника. Эти сведения аналитик может получить путем сплошного или выборочного обзвона условно потерянных клиентов.

Полученную информацию нужно систематизировать, подготовить доказательства и отдать в службу безопасности для дальнейшей проработки.

Подготовка предложений по политике ценообразования

Анализ политики ценообразования включает в себя выявление используемой стратегии ценообразования, используемых тактик ценообразования, выявление системы формирования себестоимости товара, анализ ценовых предпочтений покупателей, анализ ценовой конъюнктуры, изучение программного обеспечения, которое используется для ценообразования.

**Анализ используемых стратегий ценообразования.**

Можно выделить несколько стратегий ценообразования: проникновения, снятия сливок, нейтральная стратегия, дифференцированных цен, престижного товара, лидера рынка и инвестиционная стратегия.

Предприятие, выпускающее широкий ассортимент продукции, может использовать несколько стратегий ценообразования в зависимости от стадии жизненного цикла товара, рыночной конъюнктуры, обычаев, традиций и прочих факторов.

**Анализ используемых методов ценообразования.** Все используемые методы ценообразования можно разделить на три группы: ориентирующиеся на издержки, ориентирующиеся на спрос и ориентирующиеся на конкурентов. К первым относятся методы полных издержек, нормативных издержек, прямых затрат, усредненных затрат, предельных затрат, метод ценовой прибыли. Ко вторым можно отнести методы потребительской оценки и ориентации на спрос. Наконец, к третьим относятся методы установления среднерыночных цен, следования за лидером, установления престижных цен, состязательный метод.

В том случае, если предприятие использует методы потребительской оценки и ориентации на спрос, предполагается, что оно проводит мониторинг потребительского спроса и получает от покупателей обратную связь по своему предложению. Метод потребительской оценки предполагает, что группе или группам потенциальных потребителей будет продемонстрирован товар или услуга и они скажут, сколько данный продукт, по их мнению, должен стоить.

Специалисты по конкурентной разведке чаще всего сталкиваются с третьей группой методов ценообразования – ориентированных на конкурентов. На практике информацию о ценах конкурента чаще всего получают из прайс-листов конкурентов, из их счетов или коммерческих предложений.

#### **Выявление тактических приемов ценообразования.**

Тактические приемы могут быть направлены на стимулирование спроса, повышение рентабельности, борьбу с неликвидами, другие цели и могут значительно варьироваться в зависимости от отраслевой принадлежности компаний-продавцов и покупателей, специфики продукции, времени года и массы других условий. Среди примеров таких тактик отметим: «Оплати товар до конца года и получи его в новом году по старым ценам», «Купи подставку и получи зарядники в подарок» и аналогичные.

В отличие от индивидуальных условий поставок, различные тактики ценообразования могут анонсироваться в виде акций или специальных предложений, публиковаться на сайте компании или иных онлайн-ресурсах, в СМИ, рассылаться по факсу или электронной почте, а также сообщаться клиентам по телефону или в процессе визита.

Правильное использование тактических приемов ценообразования позволяет повысить конкурентоспособность товарного предложения компании, в то время как плохо проработанные тактические приемы приносят предприятиям дополнительные убытки, нередко сопровождаемые еще и репутационными потерями.

Для начала следует исследовать уже использованные предприятием тактические приемы ценообразования и оценить их эффективность. Для этого нужно изучить архив новостей с сайта компании, старые рекламные материалы, а также уточнить у менеджеров по продажам, какими конкретно акциями пользовались их клиенты.

Затем следует провести изучение тактических приемов ценообразования, используемых конкурентами. Источниками информации послужат новости сайтов конкурентов, отраслевые и региональные порталы, упоминания в СМИ, рекламные материалы, фотографии, видеозаписи и т.д. Не лишним будет провести интервьюирование собственных сотрудников и некоторых клиентов, с которыми установлены доверительные отношения, на предмет того, чтобы они вспомнили, какие из приемов конкурентов им запомнились, а также какими из них они воспользовались.

**Анализ себестоимости товара.** В условиях ценовых войн предприятия часто вынуждены прибегать к демпингу как способу борьбы с конкурентами. Подобная тактика часто заставляет других участников рынка снижать цены, что рано или поздно приводит к вытеснению с рынка тех компаний, себестоимость продукции которых высока, а резервов на ее снижение нет.

Под себестоимостью обычно понимают стоимостную оценку используемых в процессе производства товаров (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство и реализацию. Поиск резервов для снижения себестоимости в пределах своей компетенции могут осуществлять финансисты, специалисты HR, производственники, маркетологи и другие специалисты. Есть здесь поле деятельности и для конкурентных разведчиков, которым желательно уделять внимание материальным затратам (приобретение сырья, материалов, комплектующих, топлива и т.п.) и маркетинговым расходам.

Один из резервов снижения себестоимости – снижение затрат на приобретение сырья и материалов. Есть три пути снижения: 1) борьба с завышением закупочных цен по инициативе снабженцев (получающих откаты с части завышенной суммы); 2) работа с поставщиками более дешевых материалов и комплектующих; 3) проведение переговоров с существующими поставщиками с целью получения более выгодных условий. Анализ политики закупок и порядок сравнения закупочных цен с конкурентами рассмотрен в пункте 5.5.3 настоящего пособия.

Маркетинговые расходы также являются резервом снижения себестоимости. Снизить их можно за счет борьбы с завыше-



нием цен работ по инициативе специалистов по рекламе (та же откатная схема, как и в случае с закупками сырья и материалов), отказа от неэффективных каналов продвижения и ведения переговоров с существующими подрядчиками с целью получения более выгодных условий. Анализ базы подрядчиков и условий взаимодействия с ними описан в пункте 5.4.5 настоящего пособия.

**Программное обеспечение, используемое при ценообразовании.** Все программное обеспечение, используемое при ценообразовании, можно разделить на несколько групп в соответствии с его назначением. Во-первых, это программы для сбора информации о ценах конкурентов с их сайтов. Сюда можно включить продукты, отслеживающие изменения на страницах сайтов (WebSiteWatcher, Update Scanner) или же скачивающие нужные страницы сайта на компьютер исследователя для последующего изучения (Offline Explorer, различные скрипты).

Во-вторых, это программы для анализа цен конкурентов. На рынке представлены самые разнообразные решения. Для выбора той или иной программы нужно убедиться, что она соответствует следующим минимальным требованиям: включает в себя справочник замен и аналогов продукции разных конкурентов, позволяет создавать и анализировать архивы прайс-листов конкурентов и прайс-листов самой компании, содержит инструментарий для анализа динамики изменения цен.

В-третьих, это программы для составления прайс-листов. Традиционно для этих целей используются электронные таблицы, самой известной из которых является Microsoft Excel. Благодаря развитому механизму формул, простых в использовании макросов и удачной визуализации результатов данная программа позволяет подготавливать даже большие прайс-листы.

**Оперативный анализ ценовой конъюнктуры.** Знания особенностей политики ценообразования конкурентов и собственных ценовых преимуществ недостаточно для выигрыша в конкурентной борьбе. В случае, когда имеется перспектива получить крупный заказ, многие компании готовы предоставлять индивидуальные цены. Наиболее характерным примером являются тендеры. Покупатель размещает объявление о желании приобрести товары (работы, услуги) на определенных условиях, одним из которых может служить максимально возможная

цена. Критерии выбора наиболее подходящего поставщика могут быть официально объявлены покупателем или же не раскрываться. Если цена является важным или определяющим критерием, то тендер можно выиграть, предложив наименьшую цену. Подготовка к тендеру занимает много времени, поэтому многие компании стремятся участвовать только в тех торгах, выигрыш в которых возможен.

Оценка перспективы выигрыша тендера обычно базируется на результатах анализа ряда данных.

Во-первых, на результатах общения с лицами, принимающими решения. Если налажено тесное взаимодействие с этими представителями заказчиков, то можно, заранее узнав о планах проведения тендера, лучше к нему подготовиться: собрать все необходимые документы; более тщательно, чем обычно, подготовить расчет стоимости продукта и т.д. Подобная подготовка может принимать крайние формы, когда заказчик еще до тендера согласовывает все условия с заранее определенным победителем, а тендер проводит «для галочки» или же искусственно ограничивает. В СМИ и Интернете некоторое время назад обсуждались случаи, когда организатор торгов заменял в объявлении кириллические символы на латиницу, в результате чего многие потенциальные участники просто не могли найти данный тендер. Могут также указываться нереально малые сроки исполнения работ или поставки товара (а заранее выбранный победитель уже имеет готовый к отгрузке товар на складе).

Во-вторых, на результатах предыдущего участия в тендерах данного заказчика (покупателя). Исследователю нужно проанализировать причины проигрыша в предыдущих тендерах, а также провести интервьюирование ответственных за участие в тендерах специалистов на предмет выявления истинных причин проигрыша. По итогам анализа целесообразно разработать программу корректирующих действий и проконтролировать ее исполнение.

В-третьих, на результатах изучения результатов участия в тендерах данного заказчика основных потенциальных конкурентов. Анализ протоколов вскрытия конвертов позволяет составить перечень конкурентов, которые участвуют в тендерах,

проводимых данным заказчиком, а также выявить причины их успеха (по крайней мере, по формальным основаниям).

Однако в ряде случаев прогнозов недостаточно, и некоторые участники торгов стремятся получить сведения о предложениях конкурентов. Часто это неэтично, а то и незаконно (особенно если идет речь о госторгах), но в других случаях доступ к данным сведениям можно получить. Во-первых, заказчики могут неофициально уведомлять участников о предложениях конкурентов с целью получения более выгодных условий. Во-вторых, данные сведения могут предоставляться заинтересованным лицам благодаря хорошим личным отношениям с представителями заказчика. В некоторых случаях заказчик проводит процедуру переторжки для нескольких компаний, предложивших наилучшие условия, и тогда участники торгов получают информацию о первоначальных условиях, предложенных их конкурентами.

Прочие варианты, которые попадают под состав преступления «коммерческий подкуп» или иных экономических преступлений, мы рассматривать не будем.

Оперативный анализ ценовой конъюнктуры, помимо случаев участия в тендерах, широко используется в переговорах с клиентами, которые не являются лояльными каким-то конкретным поставщикам, а стремятся выбрать наилучшие условия для размещения каждого своего заказа. Это нередко бывает при закупках технически несложной или стандартизированной продукции (металлопрокат, трубная продукция, низковольтная кабельно-проводниковая продукция, оперативная полиграфия и т.д.). Решение о закупке подобной продукции может приниматься заказчиком оперативно, и представитель поставщика в таких переговорах должен за считанные минуты провести оперативный анализ ценовой конъюнктуры без помощи маркетологов и финансистов, да еще и на чужой территории. Наилучший способ достижения положительного результата в данном процессе – хорошая предварительная подготовка и умение быстро считать. Поэтому потенциальный поставщик должен точно знать, какую скидку он может предоставить в процессе переговоров, хорошо представлять себе скидочную политику конкурентов и уметь

объяснять преимущества своего предложения в случае невозможности или нежелания дать цену ниже конкурентов.

**Сравнительный анализ политики ценообразования предприятия и его конкурентов.** Все сведения, собранные в соответствии с рекомендациями, изложенными в предыдущих пунктах настоящего пособия, нужно внести в таблицу, содержащую по горизонтали элементы политики ценообразования, а по вертикали в отдельных столбцах – название компании и ее основных конкурентов. Результаты исследования политики ценообразования конкурентов также следует внести в соответствующие столбцы данной таблицы. Кроме того, в таблицу желательно добавить столбец «рекомендации теоретиков и практиков», куда внести найденные в профессиональной литературе рекомендации по отдельным элементам политики ценообразования.

Затем нужно провести построчный сравнительный анализ политики ценообразования предприятия и его конкурентов. В ходе анализа можно выделить успешные примеры из практики конкурентов и использовать их в своей деятельности; выявить явно ошибочные действия конкурентов и избегать их, а также сравнить полученные результаты с рекомендациями теоретиков и практиков.

Сравнивать прайс-листы двух или более конкурентов напрямую чревато грубыми ошибками, поэтому при анализе нужно учесть ряд факторов:

- 1) качество сравниваемого товара;
- 2) массогабаритные, весовые и иные характеристики;
- 3) скидки и откаты;
- 4) минимальные партии;
- 5) сроки поставки товаров;
- 6) цена (может быть указана с учетом налогов и без них).

Данные замечания с некоторыми оговорками справедливы и для анализа счетов и коммерческих предложений.

Результаты анализа следует изложить в отчете, который должен состоять из двух частей: первая содержит выводы и рекомендации, а вторая представляет собой дайджест из материалов, на основании которых сделаны выводы и разработаны рекомендации. Данные отчеты рекомендуется делать ежеквартально.

## 5.2. Выявление структуры собственности иностранных компаний<sup>1</sup>

Данный пример был опубликован в издании PolitRussia в качестве публицистического материала и положил начало масштабному расследованию ситуации с собственностью крупного медиахолдинга, в которое оказались вовлечены не только общественность и журналисты, но и государственные структуры.

Цитата: «Эта история похожа на распутывание клубка – когда, потянув за небольшую ниточку, получаешь значительно более масштабный результат, чем виделось первоначально».

**Начало истории было местечковым – в отличие от результатов.** Началось все с того, что некий малоизвестный коммерсант, по сути, начал продавать вблизи Екатеринбурга под застройку коттеджным поселком... автомобильную дорогу. Эта дорога еще не построена, но уже официально запланирована на Генплане, причем прошла все согласования и утверждена. Приведена аудиозапись разговора с Главархитектурой Белоярского городского округа Свердловской области, где эти события происходят прямо сейчас. В ходе короткой беседы сотрудница Главархитектуры излагает официальную информацию.

А вот тут (URL: <http://www.intermonitor.ru/novokosulino-2-primer>) можно увидеть ссылки на официальные документы. Показал я это лишь для того, чтобы было понятно: никому особо не известный в масштабах России поселок... действительно пытаются продавать на том месте, где запланирована дорога – а значит, людей при ее строительстве станут выселять. Это важно для понимания всего, что произошло потом и привело к появлению настоящего материала. Не менее важно и то, что это можно проверить в течение нескольких минут на официальных ресурсах или с помощью одного телефонного звонка. А в Екатеринбурге есть крупнейший и старейший городской интернет-портал E1.ru, и он рекламирует эти участки, но при этом не рассказывает, что там планируют строить дорогу.

Когда местные СМИ обнаружили, что людям пытаются продать землю для строительства коттеджей, не рассказывая

---

<sup>1</sup> Ющук Е. Кейс. Данные «Бюро ван Дайк» и «Интегрум» в выявлении структуры собственности иностранных компаний. URL: <http://yushchuk.livejournal.com/403843.html>.

о проблеме с будущей дорогой, журналисты опубликовали эту информацию. Тема оказалась довольно резонансной, по публикациям развернулась дискуссия на интернет-форумах портала E1.ru. Отмечу, что эти форумы еще с конца 90-х имеют репутацию площадки, где можно обсудить проблемы, выслушав различные точки зрения, поэтому они по сей день пользуются репутацией довольно хорошего источника информации. Коммерсант, поняв, что потенциальные покупатели читают СМИ и форумы E1.ru, вышел на журналистов, сделавших публикацию об автотрассе на месте поселка, и попытался провести переговоры. Эти переговоры были такими, что журналисты рассматривают их как попытку коммерческого подкупа. Торговцы землей пытались добиться удаления информации со страниц издания. Журналисты им отказали.

### **«Нитка», с которой начали распутывать клубок**

Вскоре после неудачной попытки «продавцов дороги» «купить» журналистов с интернет-форумов на портале E1.ru исчезают все упоминания этого поселка, в которых он даже слегка не в позитиве. А вот рекламные материалы о нем остаются.

Такое исчезновение материалов с форумов, на мой взгляд, противоречит не только нормам морали, скрывая от граждан значимую информацию о том, что их могут принудительно выселить, так как будут строить дорогу, но и закону. В частности, Федеральный закон Российской Федерации от 5 мая 2014 г. № 97-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „Об информации, информационных технологиях и о защите информации“ и отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам упорядочения обмена информацией с использованием информационно-телекоммуникационных сетей» гласит: *2. При размещении информации на сайте или странице сайта в сети Интернет не допускается:*

*1) использование сайта или страницы сайта в сети Интернет в целях сокрытия... общественно значимых сведений.*

Как выяснилось, решение удалить информацию (а значит, скрыть ее от потенциальных покупателей участков на месте будущей автомобильной дороги) приняла руководитель модераторов форума E1.ru. Она же почему-то оказалась очень хорошо информирована о том, что поселок запланировал рекламную кампанию – это выяснилось в служебной переписке с ней. Един-

ственный вопрос, который после этого требовалось прояснить, – является ли такое поведение неправильным исполнением своих служебных обязанностей отдельным клерком или же это позиция всей компании. Прояснилось это очень просто. Я вышел на компанию ООО «Херст Шкулев Диджитал. Урал», указанную в реквизитах сайта E1.ru как юридическое лицо, которому принадлежит этот сайт, и прямо задал этот вопрос.

Компания в лице руководителя юридического отдела Евгения Шурова сообщила, что «с точки зрения бизнеса, им совершенно все равно, правдива реклама или не правдива». Господин Шуров попытался, правда, говорить, что якобы ООО «Херст Шкулев Диджитал. Урал» на своих форумах дает возможность высказаться всем. Однако на вопрос: «А как вы объясните, что были стертые ветки и комментарии?» он заявил: «Мы никак не будем объяснять».

Безусловно, отчасти такое поведение компании ООО «Херст Шкулев Диджитал. Урал» подстегивается и медлительностью Федеральной антимонопольной службы Свердловской области. ФАС, еще 28 февраля 2015 г. усмотревшая в рекламе поселка на сайте E1.ru признаки нарушения Закона о рекламе, по сей день не вынесла решения. А в это время поселок активно рекламируется во множестве источников, а продавцы будущей дороги спокойно собирают деньги с людей, не информируя их о возможных проблемах. Однако активное нежелание сотрудников ООО «Херст Шкулев Диджитал. Урал» видеть документы на официальных сайтах и их последовательные, сложные действия по удалению упоминаний об этих документах медлительностью ФАС не объяснить. Компания старательно отворачивается от документов по вопросу, имеющему важное общественное значение, но негативных для их рекламодателя, она информирована о планах рекламодателя по увеличению рекламы... Это может иметь только одну трактовку, но вот объяснения могут быть разными. И не факт, что это только лишь сиюминутная корысть. Политический аспект в поведении E1.ru тоже необходимо рассмотреть в связи с недавней существенной сменой политического вектора этого издания. Для того чтобы понять причины (да и возможные последствия) сегодняшнего поведения уважаемого в прошлом интернет-ресурса, я решил разобраться в структуре его собственности.

## СПРУТ?

Итак, с политической точки зрения, мы имеем следующую картину: сайт E1.ru, пользующийся по инерции популярностью, наработанной за 20 лет, после смены хозяев стал поддерживать «белоленточных». Он теперь представляет ополченцев, погибших в Донбассе, как наемников и уголовников, активно поддерживает такие кампании «белоленточных», как «российские войска воюют на Украине», в общем, занимает выраженную либеральную позицию. Но кто же владельцы портала и почему их издание такую позицию занимает? Я взял информацию от двух известных компаний, предоставляющих доступ к базам данных по предприятиям. По зарубежным компаниям я обратился к базам данных «Orbis» от «Бюро ван Дайк» (Bureau van Dijk) и по России – к базам данных компании «Интегрум» (Integrum), посмотрел цепочку собственников как за рубежом, так и в России. И вот что выяснилось.

В США есть корпорация Hearst Corporation. Существует с 1887 г., занимается изданием журналов. В ее структурах работает 17 500 сотрудников, по критериям США она проходит как «очень крупная компания»:

Юридические и бухгалтерские данные			
Статус	Active	Год последней отчетности	2014 (in Orbis since 01/2015)
Национальная правовая форма	Incorporated business	No. of available years	1
Дата основания	1887	Отчетность опубликована в Available accounts	Limited financial data
Тип юридического лица	Industrial company	Тип поданных материалов	Local registry filing
Информационный провайдер	Cortera	Пример отчетности	Промышленная компания
Regulatory Environment			
BvD is currently processing the (already available) PDF documentation			
The Company has not been found in the current regulatory documentation of UNITED STATES OF AMERICA.			
The Company has not been found in the current regulatory documentation of other countries.			
Размер и информация по группе			
Основной сектор по BvD	Publishing, printing		
Категория компании	Very large company	Индикатор независимости BvDEP	A-
Количество работающих (2014)	17,500	No of companies in corporate group	259
		No of recorded shareholders	0
		No of recorded subsidiaries	262
Orbis (Обновление данных 13406 - 15/04/2015) 21/04/2015			Страница 1
© BvD			

Источник: база данных «Бюро ван Дайк».



Вот только самая вершина собственности этой американской компании:

Дочерие компании на данный момент											
	Название дочерней компании	Страна	Структура собственности		Уровень владения	Статус	Наименование источника	Дата выхода данных	Изменения	Информация о компании	
			Прямая (%)	Всего (%)						Op. Revenue (млн USD)*	Количество занятых
13.3.	COSMOGIRL	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	01/2013	-	n.a.	n.a.
13.3.1.	COSMO GIRL INC	US	>50.00	n.a.	3	UO	CU	01/2015	-	n.a.	n.a.
13.4.	COSMOPOLITAN	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	03/2015	-	n.a.	n.a.
13.4.1.	COSMOPOLITAN MAGAZINE	US	>50.00	n.a.	3	UO	CU	01/2014	-	n.a.	n.a.
13.4.2.	COSMOPOLITAN MAGAZINE	US	>50.00	n.a.	3	UO	CU	10/2013	-	n.a.	n.a.
13.4.3.	THE COSMOPOLITAN	US	>50.00	n.a.	3	UO	CU	08/2014	-	n.a.	n.a.
13.5.	COUNTRY LIVING	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	01/2015	-	n.a.	n.a.
13.6.	ELLE	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	01/2015	-	n.a.	n.a.
13.7.	ELLE DECOR	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	03/2015	-	n.a.	n.a.
13.8.	ESQUIRE	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	01/2015	-	n.a.	n.a.
13.8.1.	ESQUIRE	US	>50.00	n.a.	3	UO	CU	03/2015	-	n.a.	n.a.
13.9.	GOOD HOUSEKEEPING	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	01/2015	-	n.a.	n.a.
13.10.	GOOD HOUSEKEEPING	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	02/2015	-	n.a.	n.a.
13.11.	HARPER'S BAZAAR	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	04/2015	-	n.a.	n.a.
13.11.1.	HARPER'S BAZAAR MAGAZINE	US	>50.00	n.a.	3	UO	CU	03/2015	-	n.a.	n.a.
13.11.2.	HARPER'S BAZAAR MAGAZINE	US	>50.00	n.a.	3	UO	CU	01/2013	-	n.a.	n.a.
13.12.	HEARST BOOKS/BUSINESS PUBLISHING GROUP	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	01/2015	-	n.a.	n.a.
13.13.	HEARST INTEGRATED MEDIA	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	01/2015	-	n.a.	n.a.
13.14.	HEARST MAGAZINE	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	03/2015	-	n.a.	n.a.
13.15.	HEARST MAGAZINE	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	04/2012	-	n.a.	n.a.
13.16.	HEARST MAGAZINES	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	03/2015	-	n.a.	n.a.
13.17.	HEARST MAGAZINES	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	03/2015	-	n.a.	n.a.
13.18.	HEARST MAGAZINES	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	03/2015	-	n.a.	n.a.
13.19.	HEARST MAGAZINES	US	>50.00	n.a.	2	UO	CU	03/2015	-	n.a.	n.a.
13.19.1.	CANAL COSMOPOLITAN	ES	100.00	100.00	3	UO	IN	02/2015	8	21	

Источник: база данных «Бюро ван Дайк».

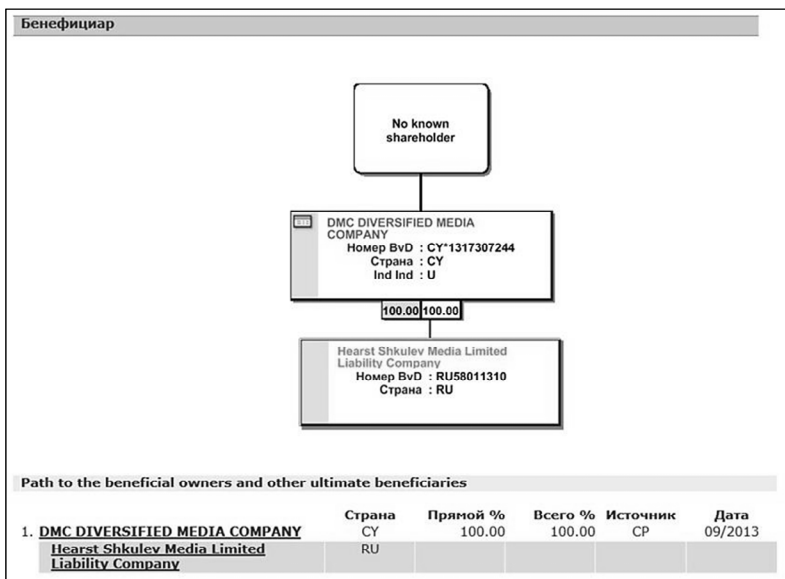
Отмечу, что корпорация ведет себя довольно фривольно – так, американский аналог ФАС, по данным из базы данных «Бюро ван Дайк», в 2001 г. оштрафовал ее на 4 млн дол. за нарушения законодательства:

The screenshot shows the LexisNexis WorldCompliance database interface. The main search results display the following information for Hearst Corp.:

- Company Name:** Hearst Corp. (BVD ID: 18649133554L)
- Address:** 10019-3741 New York, United States
- State:** New York, NEW YORK COUNTY
- Compliance Events:**
  - 1. Hearst Corp.
  - 2. The Hearst Corp.
- Event Details:**
  - Name:** Hearst Corporation
  - Country:** United States
  - Category:** Enforcement
  - Source:** US-001
  - Date:** 01/06
  - Description:** Agreed to pay \$4 million for violating antitrust pre-merger requirements - October 11, 2001

Источник: база данных «Бюро ван Дайк».

А на Кипре была создана компания DMC Diversified Media Company. Это офшор, потому что ее собственники не раскрываются.



Источник: база данных «Бюро ван Дайк».

По номеру телефона, указанному в открытых источниках как контактный для этой компании, на Кипре числится контора, сайт которой, по сути, услуги по офшорному бизнесу и предоставляет. На налогах такие компании ощутимо экономят – для чего обычно и создаются.

WOWCITY  
D.M.C Diversified in Nicosia, Nicosia  
Business Name, Category, Keywords City Name or Zip Code ex: Los Angeles, CA  
Search/Go

Cyprus » NI » Nicosia » Search results for: "D.M.C Diversified in Nicosia" Share Center : Submit/Share

Business Categories  
PREVIOUS SEARCHES  
» D.M.C Diversified

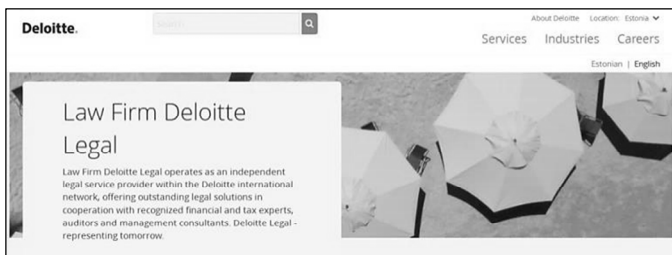
Page 1 Results for D.M.C Diversified in Nicosia, Nicosia  
Cyprus Yellow Pages View Map

**D.M.C Diversified Media Company Limited**  
Hilton Cyprus, Archbishop Makarios III Ave, Nicosia  
1066, Cyprus  
+357 22 360300

d.m.c diversified  
Search  
Search for d.m.c diversified in Nicosia, NI Classifieds!  
View Map

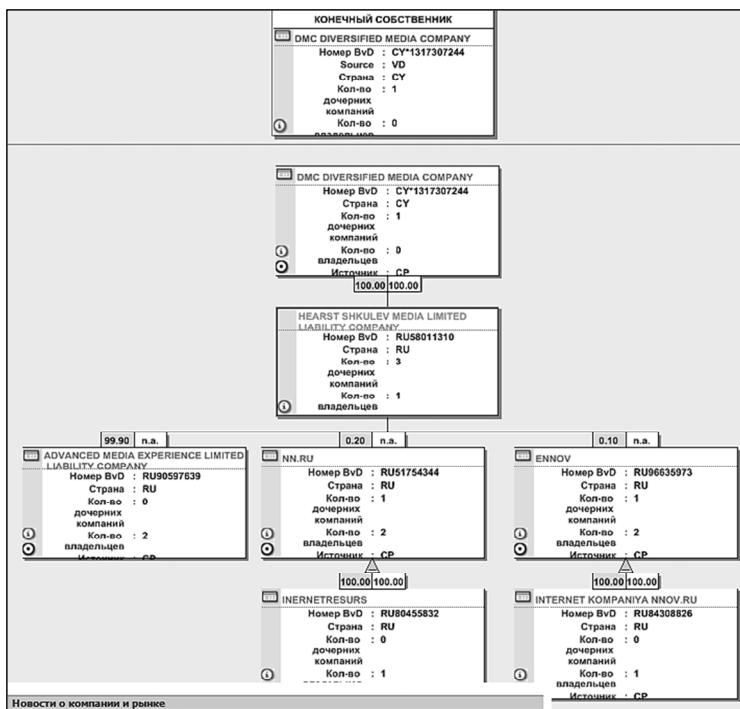
Add Listing I am a business owner  
Suggest a Listing

Источник: каталог, найденный через Google по названию компании.



Источник: сайт компании, предоставляющей услуги по оптимизации налогов, найден по номеру телефона кипрского офшора.

Через компанию DMC Diversified Media Company группа и зашла в Россию. Она создала в России две фирмы: «Интермедиа» и «Херст Шкулев медиа», которые, в свою очередь, начинают «отращивать щупальца» и запускать их в российские активы, все шире распространяясь по территории России.



Источник: база данных «Бюро ван Дайк».

**Учреждённые компании**

Создатель и компания: ООО "ДИ.ЭМ.СИ. Диверсифайд Медиа Компани Лимитед"

Учредитель, владелец:  
ООО "ДИ.ЭМ.СИ. ДИВЕРСИФАЙД МЕДИА КОМПАНИ ЛИМИТЕД"

Имя	ИНН	Дата, %	Дата	Валюта
ООО "Экспресс-Медиа"	11500291	100.00	2017142.00	руб.
ООО "Телевизионный центр"	50191310	100.00	10000.00	руб.

Источник: база данных «Интегрум».

По названию «Херст Шкулев медиа» можно предположить, что за офшором DMC Diversified Media Company стоит кто-то из Hearst и гражданин Шкулев (медиамагнат из России). Почему кто-то из Hearst? А потому что логотип у Hearst и «Херст Шкулев» одинаковый, и вряд ли правообладатель из Hearst стал бы это терпеть, если бы не имел к этому отношения. Кстати, на российском сайте компании «Херст Шкулев медиа» и «Интермедиагруп» фигурируют вместе.

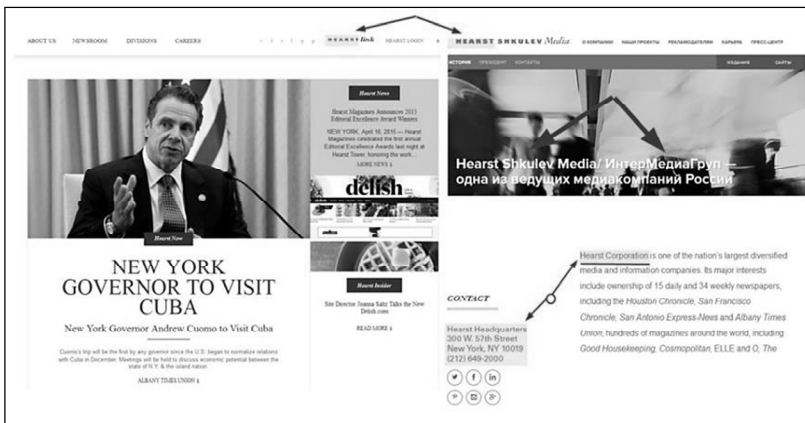


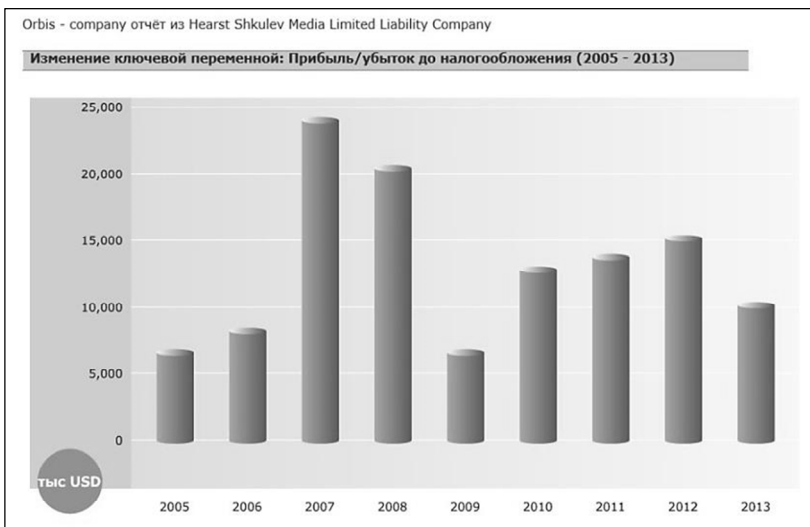
Фото: коллаж с сайтов компаний.

Надо отметить, что маржа у компаний группы в России сильно упала, что могло дополнительно подтолкнуть собственников к неразборчивости в поиске средств. А участие в работе, по сути, против интересов Российской Федерации вполне может быть оплачиваемым, причем необязательно официально.

Данные по российской компании «Херст Шкулев медиа»:

Основные финансовые показатели				
Local registry filing/Неконсолидированная	31/12/2013 тыс USD	31/12/2012 тыс USD	31/12/2011 тыс USD	31/12/2010 тыс USD
	12 months Local GAAP 0.03055	12 months Local GAAP 0.03292	12 months Local GAAP 0.03106	12 months Local GAAP 0.03281
Курс обмена: USD/RUB				
Операционная выручка (оборот)	138,822	96,975	75,062	65,800
Прибыль/убыток до налогообложения	10,171	15,154	13,753	12,820
Прибыль/убыток за период [= Чистая прибыль]	7,105	8,598	5,929	5,677
Денежный поток	п.а.	п.а.	п.а.	п.а.
Итого активов	59,520	44,623	31,606	40,069
Средства акционеров	38,221	33,530	24,763	30,396
Коэффициент покрытия (x)	2.70	3.95	4.64	4.20
Маржа прибыли (%)	7.33	15.63	18.32	19.48
Рентабельность собственного капитала, в основе отчет о прибылях и убытках до налога (%)	26.61	45.20	55.54	42.18
Доход на инвестированный капитал в основе отчет о прибылях и убытках до налогообложения (%)	п.а.	п.а.	п.а.	п.а.
Коэффициент платежеспособности (на основе активов) (%)	64.22	75.14	78.35	75.86
Соотношение цены и выручки (x)	п.а.	п.а.	п.а.	п.а.
Количество сотрудников	326	315	304	293

Источник: база данных «Бюро ван Дайк».



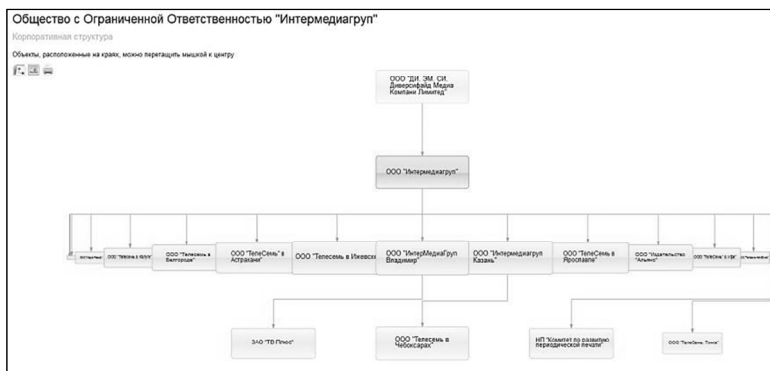
Источник: база данных «Бюро ван Дайк».

В руководстве компании есть как российские граждане, так и иностранные. Один из руководителей является фигурантом (или полным тезкой фигуранта) одного из международных санкционных списков.

Руководство и персонал				
Name is the same as, or similar to, a PEP's name or a risk relevant name in the LexisNexis WorldCompliance database				
	Название	Название должности	Отдел	Источник
1.	господин Rezeda Ziganshina P200485557	- General director	SenMan	CP
2.	господин Zhan-Emmanuel De Vitt P187937385	- Vice President	SenMan	CP CredInform
3.	господин Aleksandr Sergeevich Monakhov P104868057	- Vice President	SenMan	CP CredInform
4.	госпожа Elena Sotnikova P135268226	- Vice President	SenMan	CP CredInform
5.	госпожа Lyudmila Yuryevna Smirnova P103774011	- Vice President for Finance and corporate development	OthDep	CP CredInform

Источник: база данных «Бюро ван Дайк».

«Интермедиагруп», можно сказать, представляет собой огромного «спрута», который охватил российские медиа, добравшись в том числе и до интернет-форумов в российских городах.



Источник: база данных «Интегрум».

«Интермедиагруп» добралась в том числе и до Екатеринбурга, взяв под контроль крупнейший и старейший городской портал и интернет-форум E1.ru.

Наименование	ОГРН	Дата (руб.)
Общество с Ограниченной Ответственностью "Интермедиагруп"	5147746032176	10 000,0

Источник: база данных «Интегрум».

На Урале директор один, как в компании «Херст Шкулев Диджитал. Урал», так и в компании «Интермедиагруп Урал»:






Наименование компании	ОГРН	Регион	Должность	Дата назначения	Источники	Статус назначения
Общество с ограниченной ответственностью "Херст Шкулев Диджитал. Урал"	114669806191	Свердловская область	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	12.03.2015	ЕГРЮЛ	текущий
Сизия Наталья Александровна	114669806191	Свердловская область	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	11.01.2015	Росстат	текущий

Источник: база данных «Интегрум».

А вот в Москве одноименные компании без приставки «Урал» имеют разных директоров:

<b>Наименование</b>	Общество с Ограниченной Ответственностью "Интермедиагруп"
<b>Сокращенное наименование</b>	ООО "Интермедиагруп"
<b>Латинское наименование</b>	Limited liability company "Intermedia grup"
<b>Статус юр. лица</b>	<b>Действующее</b> по данным ЕГРЮЛ на 23.04.2015 <b>Предвестники при реорганизации:</b> ЗАО "Интермедиагруп"
<b>Реквизиты</b>	
<b>Юридический адрес</b>	115162, г. Москва, ул. Шаболовка, д.31, стр.Б <b>По этому адресу зарегистрировано 121 компаний.</b> <a href="#">Посмотреть список</a>
<b>Фактический адрес</b>	115162, г. Москва, ул. Шаболовка, д.31, стр.Б
<b>Руководитель</b>	Зюганова Раиса Захаровна, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР по данным ЕГРЮЛ на 23.04.2015, запись от 04.09.2014
<b>Основная деятельность</b>	Издание журналов и периодических публикаций, 22.13
<b>Дата первичной регистрации</b>	20.08.2001
<b>Дата присвоения ОГРН</b>	04.09.2014

Источник: база данных «Интегрум».

Общество с ограниченной ответственностью "Хёрст Шкулёв Медиа"	
Карточка компании	
Наименование	Общество с ограниченной ответственностью "Хёрст Шкулёв Медиа"
Сокращенное наименование	ООО "Хёрст Шкулёв Медиа"
Латинское наименование	Limited liability company "Khorst Shkulov Media"
Статус юр. лица	 Действующее по данным ЕГРЮЛ на 23.04.2015
<b>Реквизиты</b>	
Юридический адрес	 115162, г Москва, ул Шаболовка, д 31, стр Б  По этому адресу зарегистрировано 121 компаний. <a href="#">Посмотреть список</a>
Фактический адрес	 115162, г Москва, ул Шаболовка, д 31, стр Б
Телефон	<a href="tel:(495)981-39-10">(495) 981-39-10</a>
Факс	<a href="tel:(495)981-39-11">(495) 981-39-11</a>
Руководитель	 Шкулёв Виттор Михайлович, Президент по данным ЕГРЮЛ на 23.04.2015, запись от 27.10.2011
Основная деятельность	Издание журналов и периодических публикаций, 22.13
Численность сотрудников	500 - 1000 чел.
Дата первичной регистрации	27.11.2001
Дата присвоения ОГРН	29.11.2002

Источник: база данных «Интегрум».

### Предполагаемые средства маскировки и последствия деятельности американцев в России

Начальник юридического отдела «Интемедиагруп Урал» (к нему относится интернет-форум E1.ru) Евгений Шуров проговорился, что у них порядка 150 интернет-форумов. Это действительно очень много, и трансляция единой точки зрения через такой рупор может очень серьезно влиять на политическую ситуацию в России.

Что заслуживает отдельного внимания: в E1.ru всячески подчеркивают, что они не являются зарегистрированным СМИ. Можно предположить, что это попытка обойти ограничения по доле иностранного капитала в российских СМИ, которые вводятся законодательно с 2016 года. Напомню, что с этого года иностранцам может принадлежать не более 20% в российских СМИ.

Таким образом мы, по моему мнению, де-факто имеем следующую ситуацию: совершенно сознательно американская компания устраивает в России не только, по сути, информационную поддержку нацистов Украины и российской «пятой колонны», но и закладывает социально-политическую напряженность по такому болезненному вопросу, как земля и жилой дом.



Потому что пройдет немного времени – и покупатели земли, которых привлекла реклама и от которых скрыли информацию о запланированном на месте поселка дороги, будут винить в своем выселении российскую власть. Так, может быть, Прокуратуре и Роспотребнадзору пора обратить внимание и на этот частный случай с коттеджным поселком, и на эту значительно более глобальную проблему, которая в связи с частным случаем выявилась? Ведь получается, что под Россию в регионах фактически заложена бомба, и она уже проявила себя потому, что хочет кушать ежедневно. Но то, что она может натворить завтра, значительно серьезнее, чем то, на чем она себя «засветила» сейчас. И это целая сеть с единым центром координации – в силу наличия единого собственника.

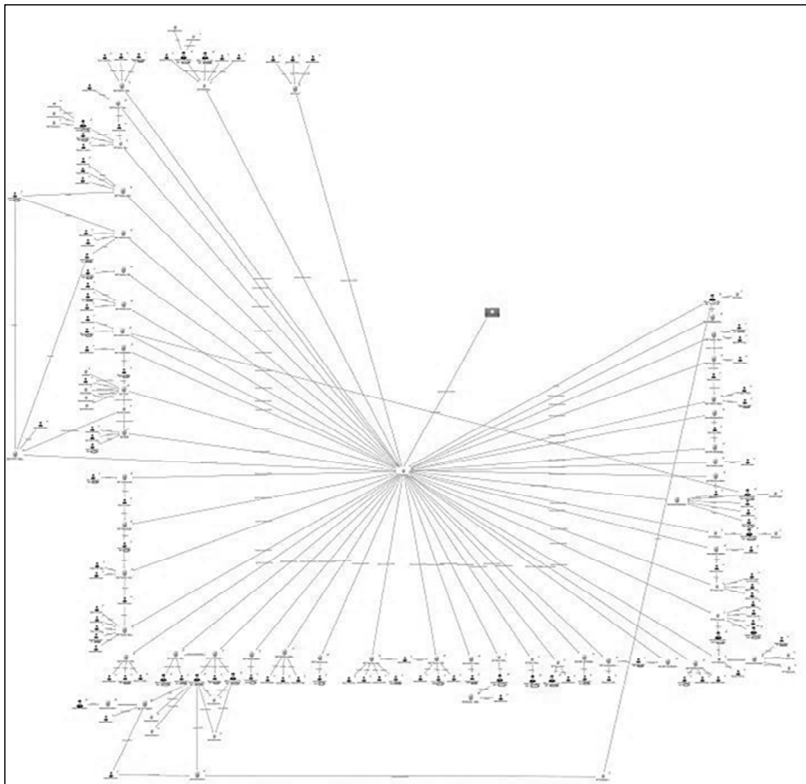
### **Визуализация в конкурентной разведке на примере связей «Херст Шкулев медиа» и «Интермедиагруп»<sup>1</sup>**

У «Интергрума» есть отличный инструмент визуализации связей. В данном случае с его помощью выполнена визуализация аффилированных лиц и компаний в «спруте» «Херст Шкулев медиа» и «Интермедиагруп». Напомню, что этого «спрута», контролирующего огромное количество интернет-форумов и изданий различного формата в России, я стал рассматривать и показывать после инцидента с жульничеством в рекламе коттеджного поселка в Белоярском городском округе Свердловской области и странного поведения руководства интернет-портала E1.ru, принадлежащего «Херст Шкулев медиа» и «Интермедиагруп».

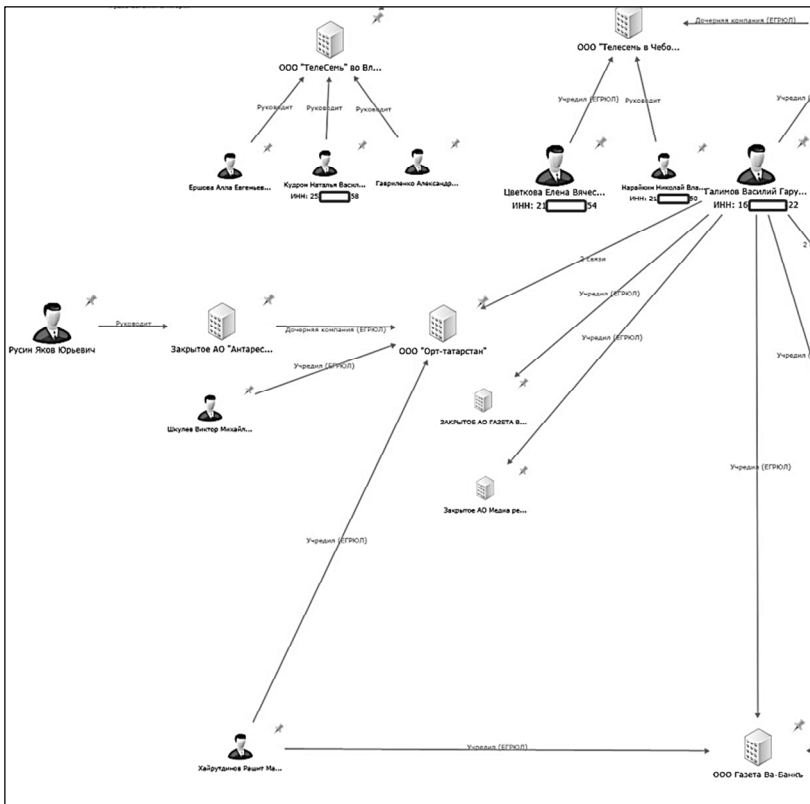
С помощью этого инструмента специалисты конкурентной разведки могут оперативно выполнить работу по выявлению связей, на которую ранее даже в государственной разведке уходили часы и дни. Ниже показан общий вид схемы со связями (полностью ее можно увидеть по адресу [http://www.ci-razvedka.ru/Novokosulino-2\\_e1/Affiliated-Hearst-Shkulev-Intermediagrup.jpg](http://www.ci-razvedka.ru/Novokosulino-2_e1/Affiliated-Hearst-Shkulev-Intermediagrup.jpg)).

---

<sup>1</sup> Ющук Е. Визуализация в конкурентной разведке – на примере связей «Херст Шкулев медиа» и «Интермедиагруп». URL : <http://yushchuk.livejournal.com/404765.html>.



Укрупненно приведем левый нижний угол рисунка для оценки степени детализации информации:



### 5.3. Методы конкурентной разведки в деятельности государственных структур (на примере полиции)

Государственные структуры, даже используя только им разрешенные источники информации, вплоть до методов оперативно-розыскной деятельности (ОРД), тем не менее широко пользуются и открытыми источниками информации. Это, с одной стороны, дает возможность специалистам конкурентной разведки трудоустроиться в государственных структурах, в том числе силовых, а с другой стороны, объясняет, почему сотрудники государственных структур видят для себя смысл учиться конкурентной разведке.

Примеры мы приведем из жизни, пожалуй, самого открытого из подразделений силовых структур – пресс-службы полиции. Однако и это подразделение позволяет понять, какова роль гражданских инструментов в работе государственных структур и почему гражданские инструменты конкурентной разведки оказываются востребованными даже при наличии доступа сотрудника к закрытой информации.

### *5.3.1. Открытые источники информации в силовых структурах*

Открытые источники информации в силовых структурах позволяют решать следующие типовые задачи. Первое, главное и, по сути, единственное – оперативное получение актуальной в момент времени информации. Следует развеять миф о всемогуществе МВД и спецслужб в плане тотальной слежки за всеми подряд. Чтобы провести специальное техническое мероприятие, заполучить билинг, узнать, о чем говорил или переписывался интересующий полицию или другое силовое ведомство человек, нужны очень веские и, подчеркнем, законные основания. И это не говоря о том, что далеко не все служащие МВД, ФСБ и т.п. имеют в принципе право запрашивать и получать такую информацию и таким способом.

Однако и то, что находится в доступных ресурсах, более чем информативно. Именно потому владение инструментом поиска и анализа того, что имеется в открытых источниках, становится жизненной необходимостью для многих подразделений органов внутренних дел – уголовного розыска, подразделения по делам несовершеннолетних (ПДН), службы экономической безопасности, организации охраны общественного порядка и пресс-службы. Таким образом в соцмедиа устанавливается, например, круг контактов интересующего лица, его предпочтения, иногда даже анализируется психопрофиль.

Каждая служба имеет свою «специализацию». Например, сотрудники ПДН, в первую очередь установив круг друзей несовершеннолетнего «потеряшки», во вторую находят его аккаунты в соцсетях, работают, если страница «обитаема», через них с убежавшим из дома или социального учреждения ребенком. Что делают в Интернете другие службы, можно догадаться по их специализации. В свою очередь, пресс-служба осуществ-

ляет постоянный мониторинг СМИ и сети Интернет с целью своевременного обнаружения информационной угрозы ведомству, его руководству, системе МВД и безопасности государства в целом.

Именно в силу того, что мониторинг ведется постоянно, пресс-служба свердловской полиции, пройдя цепочку ссылок в интернет-СМИ и соцсетях, проведя довольно несложное «расследование», смогла раньше оперативных служб выяснить места сбора, организаторов и планы действий дальнобойщиков в конце 2015 г. Это позволило полиции своевременно рассчитать и сконцентрировать силы и средства, необходимые и достаточные для обеспечения общественного порядка и безопасности дорожного движения, а также послужило сдерживающим фактором для возможных провокаторов.

Но этим функция пресс-службы далеко не исчерпывается. Пресс-служба, вернее, подразделение информации и общественных связей, периодически выполняя функции штаба по ведению боевых действий в информационной войне, должна уметь анализировать поступившие сведения, определяя с некоторой степенью приближения источник опасности и направление готовящегося удара или, если удар уже нанесен, конечную цель и выгодоприобретателя нападения на ведомство. Ведь в 9 случаях из 10 информационная атака на полицию предпринимается, чтобы дискредитировать ее действия в отношении преступников, отвлечь внимание общественности от проблемы, связанной с репутацией или занятиями атакующей стороны, чтобы набрать определенные очки в политической борьбе, примеряя на себя роль «жертвы кровавого режима» и др.

Затем, проанализировав ситуацию и придя к каким-либо выводам, пресс-служба должна донести свои выводы и рекомендации по дальнейшим действиям до руководства. Более подробно о том, каким методами и способами можно реагировать на информационные вызовы, поговорим ниже.

*5.3.2. Использование подразделением органов внутренних дел приемов пропаганды и контрпропаганды в целях формирования положительного имиджа сотрудника полиции*

Формирование положительного имиджа сотрудника органов внутренних дел входит в перечень основных задач функционирования пресс-служб в системе МВД России.

Полиция – один из столпов государства, аппарат принуждения граждан к исполнению законов, предотвращающий, выявляющий и пресекающий их нарушение. Чтобы сотрудник органов внутренних дел в глазах населения выглядел защитником, а не «жандармом», ведомственные пресс-службы решают множество задач, применяют разные методы. Отличие методологии формирования положительного имиджа полицейского от, например, сотрудника МЧС, врача, учителя состоит в персонификации оппонента. Ведь «естественными врагами» спасателя являются стихии (огонь, вода, землетрясения и т.п.), медика – болезни, т.е. то, что «не даст сдачи» в информационном пространстве, у учителя же и вовсе «врагов» нет. Сотруднику органов внутренних дел противостоит преступник, правонарушитель. Зачастую явление, событие, деяние, которое становится объектом внимания полицейского, «имеет фамилию, имя и отчество».

Следовательно, люди, преступившие закон, собирающиеся это сделать, а также силы, стремящиеся дестабилизировать обстановку в государстве, будут пытаться нейтрализовать органы правопорядка, дискредитировать их в глазах населения, в том числе политизировать преступление или прикрыться населением, вставшим на сторону преступника, как «живым щитом». Полицейская пресс-службы существует в состоянии войны в информационном пространстве за одобрение обществом действий органов внутренних дел, даже когда они бесспорно законны и совершаются в интересах общества.

Как отметил в одной из своих работ теоретик вопросов стратегии, информационных войн и маркетинга Г. Г. Почепцов<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Почепцов Георгий Георгиевич (р. 1949) – доктор филологических наук, профессор, автор более 40 книг, среди которых: «Паблик рилейшнз для профессионалов», «Имиджология», «Информационные войны», «Пропаганда и контрпропаганда», «Русская семиотика» и др.

информационная практика все еще не имеет однозначных определений и моделей, позволяющих специалистам данной сферы говорить на одном языке. Это отражает как сложный характер данного феномена, так и отставание инструментария социальных наук. На тему информационных операций написаны десятки томов, но и сегодня не только разные ученые или практики, но и разные ведомства видят и трактуют эту область по-разному и под разными именами<sup>1</sup>. Поэтому исходя из того, что представители пресс-службы максимального близко работают с журналистским сообществом, предлагается определение информационной войны, данное Г. Г. Почепцовым и закрепленное в Энциклопедическом словаре СМИ:

*Информационная война* – коммуникативная технология по воздействию на массовое сознание с кратковременными и долгосрочными целями. Целью воздействия является внесение изменений в когнитивную структуру, чтобы получить соответствующие изменения в поведенческой структуре<sup>2</sup>.

Исходя из мнения ряда специалистов, главной целью любой информационной войны, в том числе и той, участником которой являются органы внутренних дел, можно считать максимальное продвижение собственной позиции в общественном сознании при подавлении и разрушении позиций оппонентов. В данном случае – максимальное продвижение позиции ОВД. Если же оперировать чисто техническими терминами – «свою точку зрения поднять как можно выше, а точку зрения противника как можно ниже опустить в результате выдачи по поисковому запросу в поисковых машинах»<sup>3</sup>.

Здесь представляется уместным привести мнение Карла фон Клаузевица<sup>4</sup> из его трактата «О войне» о том, что «цель лю-

---

<sup>1</sup> *Информационная война: определения и базовые понятия*. URL : <http://psyfactor.org/psyops/infowar25.htm>.

<sup>2</sup> *Информационная война*. URL : [http://smi.academic.ru/109/Информационная\\_война](http://smi.academic.ru/109/Информационная_война).

<sup>3</sup> Кузин А. В., Ющук Е. Л. Противдействие черному PR в Интернете. Казань : ООО «Татполиграф», 2012. С. 32.

<sup>4</sup> Карл Филипп Готтлиб фон Клаузевиц (1780–1831) – прусский офицер и военный писатель, который своим сочинением «О войне» произвел переворот в теории и основах военных наук.

бой войны – мир на условиях победившей стороны». Написано 200 лет назад, но применимо и к эпохе информационных войн. Он же считал, что разновидностей целей войны может быть несколько, а вот средство ведения войны существует только одно – бой.

Вести бой в информационном пространстве можно так же, как и в реальном мире – наступая и обороняясь, т.е. используя методы пропаганды и контрпропаганды.

Существует множество определений самого термина «пропаганда» (от лат. *propaganda* – распространение), основными из которых являются:

1) система деятельности, направленная на распространение знаний, художественных ценностей и другой информации с целью формирования определенных взглядов, представлений, эмоциональных состояний, оказания влияния на социальное поведение людей;

2) распространение в массах идеологии и политики определенных классов, партий, государств;

3) средство манипуляции массовым сознанием; распространение политических, философских, научных, художественных и других взглядов и идей с целью их внедрения в общественное сознание и активизации массовой практической деятельности;

4) информация, формирующая убеждение; распространение идей с целью их внедрения в сознание широких слоев и формирования позиции относительно тех или иных акций, институтов, политических ценностей, строя в целом<sup>1</sup>.

Контрпропаганду и пропаганду, как разведку и контрразведку, атаку и оборону, можно рассматривать и в качестве самостоятельных средств, и как единое средство системы коммуникации. Зачастую контрпропаганда становится частью пропаганды, которая защищает пропаганду от возможных контраргументов оппонента, усиливая ее психологическое воздействие на массовое сознание<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Пропаганда* // Национальная политическая энциклопедия. URL : <http://www.politike.ru/dictionary/285/word/propaganda>.

<sup>2</sup> *Лекция № 1. Пропаганда и контрпропаганда в сети Интернет. Введение в предмет (часть 1)*. URL : <http://inci-prop.livejournal.com/1440.html>.



Методы пропаганды нацелены на то, чтобы донести до населения требуемые идеи о деятельности органов внутренних дел, т.е. сформировать на определенном участке информационного пространства нужную информацию. Соответственно, методы контрпропаганды нацелены на дискредитацию идей многочисленных оппонентов органов полиции, разрушение вредной информации и недопущение ее возникновения в дальнейшем.

Углубляясь в классификацию методов информационных войн, участником которых может быть орган внутренних дел, следует сказать, что в необходимых случаях целесообразно использовать существующие явные и неявные (скрытые) методы осуществления пропаганды и контрпропаганды.

Явные методы отличаются от неявных тем, что в них цель и характер воздействия не скрываются от противника. Например, агитация – это пример явной пропаганды, а информационный вирус – скрытой. В первом случае ОВД декларирует, какую именно идею он доносит до публики. Например, профессионализм сотрудников органов внутренних дел открыто демонстрируют новости о задержании преступника, возбуждении и окончании расследования уголовного дела и т.п.

Во втором же случае доносимая идея (вирус) маскируется, в то время как явно афишируется совсем другая идея, как правило, популярная и способствующая распространению вируса. Так, акция по возмездной сдаче оружия и боеприпасов, незаконно хранящихся у населения, пропагандируется как возможность за вознаграждение избавиться от арсеналов, оказавшихся в распоряжении граждан по различным причинам, но в первую очередь, разумеется, направлена на снижение уровня незаконного оборота оружия и преступлений, совершаемых с помощью оружия.

Контрпропаганда в общем и в деятельности полицейских пресс-служб в частности выступает единой динамичной системой мер, представляющих собой совокупность средств, приемов и методов, направленных на нейтрализацию и разоблачение пропаганды оппонентов органов внутренних дел с целью предупреждения ее возможного негативного воздействия на имидж каждого сотрудника и в целом системы МВД России<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Киселев М. В. Психология пропаганды. URL : <http://psyfactor.org/propaganda8.htm>.

Контрпропаганда – это активные действия, раскрывающие лживость пропаганды конкурентов, распространяющих негативно-критическую информацию о дельности органов внутренних дел; умение вести аргументированную критику пропаганды оппонентов. Контрпропаганда должна вестись наступательно и последовательно.

Задача контрпропаганды – формирование стойкого общественного мнения и идеологического иммунитета к пропаганде субъектов, распространяющих негативно-критическую информацию о деятельности органов внутренних дел.

Контрпропаганда в деятельности пресс-служб ОВД должна выполнять две функции – упреждающую и разоблачающую. Ведущей является упреждающая функция, цель которой – формирование в сознании людей ясных идейных позиций о деятельности органов внутренних дел, положительного образа сотрудника полиции, стойкого иммунитета к идейным (идеологическим) влияниям оппонентов, их психологическому воздействию.

Методика контрпропаганды состоит не в том, чтобы как можно скорее отвечать на каждую инсинуацию оппонентов. Она заключается в умении систематически показывать подоплеку, мотивы и технологию обмана и в конечном итоге научить представителей общества самостоятельно разоблачать идеологические провокации оппонентов о функционировании органов полиции.

На примере деятельности конкретной пресс-службы системы МВД России можно продемонстрировать некоторые принципы (свойства) пропаганды.

Первое – принцип узнаваемости, «общей платформы». Легко внедряется в сознание потребителя информации только нечто хорошо известное, не противоречащее его внутренним установкам. «Для убеждения жизненно важно, чтобы ему никогда не противоречили, чтобы оно не потеряло престижа. Нас больше убеждают 10 человек, единых в своем мнении, чем 50 „за“ и 1 „против“», – утверждал в XIX веке философ А. Бэн. Например, какие-то сообщества намерены провести массовые мероприятия, целесообразно довести данную информацию до общественности, дав посредством сформированного журналистского пула и лидеров общественного мнения (ЛОМ) в блогосфе-

ре соответствующую характеристику данных мероприятий. Информацию целесообразно подавать таким образом, чтобы максимально точно обозначить сущность подобных мероприятий и не допустить увеличения количества желающих в ней участвовать.

Второе – важно сформировать посыл о превалировании «нашей» точки зрения. Ведь чем больше читателей, зрителей и пользователей Интернета встанет на защиту интересов органов внутренних дел в конкретной ситуации, обсуждаемой в СМИ и в Сети, тем значимее это будет для имиджа органов внутренних дел. В данном контексте даже противоположное мнение наиболее авторитетных блогеров может потеряться среди всеобщего, которое сформируется у большинства.

Третье – апеллирование к эмоциям. Хотя официальный пресс-релиз ведомства представляет собой практически информационную выжимку, его можно и нужно оживить видеорядом и фотографиями. К тому же возможно по ряду важных для ОВД вопросов работать с населением через собственный пул СМИ и блогосферу. Как правило, люди воспринимают ту точку зрения, которая в большей степени созвучна их чувствам. Так, при жестком задержании подозреваемых в незаконном обороте и изготовлении оружия можно прогнозировать желание предполагаемых преступников воздействовать на общественное мнение и уйти от ответственности, обвинив полицейских в превышении должностных полномочий – применении «неоправданного» насилия к «мирным» гражданам. Оперативно разместив информацию на ведомственном сайте и направив ее в СМИ, пресс-служба может предоставить отдельным журналистам эксклюзивные подробности задержания. Этим достигается эффект первого информационного удара. С учетом первого принципа гораздо проще сформировать какую-то точку зрения, чем пытаться убедить кого-то в обратном, переубеждать в чем бы то ни было.

Четвертое свойство можно назвать «аналоговой памятью», это принцип повторения. Благодаря повторению основных пропагандистских тезисов удастся увеличить количество людей, воспринявших и усвоивших содержащуюся в них информацию. Многократно повторенное в той или иной форме сообщение приобретает максимальное отражение в сознании людей, к нему

привыкают и воспринимают на веру. Так, ежедневные новости от пресс-службы ОВД о раскрытых преступлениях, выявлении и задержании лиц, причастных к совершению преступлений, подозреваемых в наркотрафике, о ликвидации очередного нелегального игрового клуба и подобные сообщения – и все это благодаря профессиональным, слаженным и самоотверженным действиям сотрудников полиции – призваны сформировать соответствующее мнение граждан.

Наконец, сенсационность. Это то, что привлекает людей, делает новость и информацию востребованной и «легко усвояемой». Эту особенность человеческой психики необходимо знать и грамотно (возможно, даже точно) использовать сотрудникам пресс-служб органов внутренних дел, особенно при необходимости отвлечения внимания общества от происходящего в полиции. Чем сенсационнее новость, тем большее внимание и обсуждение она вызовет у граждан. Например, настоящий ажиотаж среди журналистов Екатеринбурга вызвал пресс-релиз о задержании оперативниками из отдела по борьбе с оргпреступностью ГУ МВД России по Свердловской области членов двух банд, специализировавшихся на хищении дорогостоящих автомобилей, а также на кражах колес с дорогих машин. Данная информация хоть и является «профильной» для полицейской пресс-службы, но однозначно не из тех, что ежедневно появляются на сайте, к тому же она сопровождалась фотографиями и видеорядом. Комментировал ее лично начальник ОБОП – очень популярная личность в журналистской среде Свердловской области. Все это обусловило востребованность и сенсационность новости.

Еще можно отдельно выделить такое свойство пропаганды и контрпропаганды, присущее работе пресс-служб органов власти, как доверие к источнику информации. Прописная истина: пропаганда никогда не должна оперировать заведомо сфальсифицированными данными, которые могут быть изобличены аудиторией. Тем более этого по определению не может позволить себе полицейская пресс-служба в своей работе. Это и огромный плюс, и весьма сильный ограничитель в действиях. Полиция не только не может распространять ложные сведения, она в равной степени не имеет права транслировать слухи, до-

мысли и версии, не подкрепленные реальными фактами и документами (а иногда и этого позволить себе не может). На этом участке фронта информационной войны пресс-служба ОВД всегда будет проигрывать оппонентам, которым необязательно опираться на факты при формировании общественного мнения. Однако то, что пресс-релиз от полиции всегда содержит достоверную информацию, – огромное преимущество, которое можно и нужно использовать в информационном противостоянии, о котором надо обязательно говорить (как минимум через дружественные СМИ и блогеров, если это неуместно сделать от своего имени).

#### *Типовые приемы пропаганды*

Каждый автор, считающий себя специалистом в сфере public relations, выделяет свои приемы пропаганды и контрпропаганды. Ниже приведено несколько примеров тех методов, которые были опробованы в практической деятельности конкретной полицейской пресс-службы.

1. *Визуализация, наглядность.* Этот прием заключается в том, что для передачи идеи используются яркие образы, которые вызывают требуемые эмоции. Эффектное задержание преступной группы, спасение человека сотрудником полиции – это поможет сформировать положительные эмоции и утвердит в сознании граждан профессиональный подход к выполнению полицейскими своих функций. Напротив, демонстрация наиболее непрезентабельных, агрессивных представителей уличных митингов, демонстраций, шествий, с которыми приходится сталкиваться сотрудникам полиции для призыва их к соблюдению сложившегося порядка, должно вызвать неприятие и негативное к ним отношение. Кроме того, следует помнить, что человек легче усвоит информацию в максимально визуализированных, почти осязаемых образах. Например, в пресс-релизе ОВД указано, что сотрудники полиции изъяли не просто 100 граммов (килограммов) наркотиков, допустим, синтетического происхождения, а приведена стоимость этого специфического товара на черном рынке, примерный размер разовой дозы данного запрещенного вещества. Это даст тот самый эффект наглядности, который хорошо проиллюстрирует даже без фото- и видеоряда

профессионализм полицейских и ущерб, нанесенный их действиями преступникам.

2. *Слова-классификаторы, или ключевые слова.* Нужные эмоции можно возбуждать, вызывая в голове человека соответствующие ассоциации через использование правильных слов-классификаторов. Грамотно использованное слово-классификатор само по себе способно вызвать множество ярких ассоциаций и образов. Например, «честь сотрудника полиции», «достоинство полицейского», «отвага», «героизм», «профессионализм при выполнении служебных обязанностей». Подобные слова позволяют экономить время, передавая в сжатом виде огромный объем информации. Называя какой-либо предмет определенным словом, мы тем самым подчеркиваем какую-то его особенность, не обращая внимания на остальные характеристики. Таким образом, данный предмет классифицируется и занимает в картине мира слушателя нужное место. Например, чтобы закрепить в массовом сознании негативный образ одного общественника, связанного с криминалом, но имеющего среди людей славу борца с преступностью, пресс-служба, помимо иных способов информационного противостояния с данным «персонажем», при каждом информационном поводе, связанном с ним, организовывала в лояльном пуле СМИ упоминание о наличии у этого гражданина судимостей за кражи, а также о его характеристике как психопата и патологического лжеца, данной в заключении психиатра, размещенном в открытом доступе в сети Интернет.

3. *Создание аналогий, приклеивание ярлыков.* Прием основан на склонности людей мыслить аналогиями. Сравнение сегодняшних сотрудников уголовного розыска с Глебом Жегловым, а участкового с Анискиным из известных всем фильмов позволяет формировать у аудитории позитивную аналогию. Опять же если мы говорим о преступном элементе, с которым сталкиваются сотрудники полиции, можно приводить в пример большое количество различных злодеев, указывая их хитрость и изворотливость, а также посредством набора эпитетов и метафор вызывать негативное отношение к конкретным персонажам. При этом, разумеется, демонстрировать в том же пресс-релизе профессионализм и компетентность сотрудников, которые с этими преступниками успешно справляются.

4. *Угроза, устрашение, инициирование страха.* Данная стратегическая методика заключается в том, что агитация строится на критике того субъекта, который воспринимается целевой аудиторией как враг (это могут быть террористы, представители криминала, националистических движений, иностранные агенты). Разновидность приема – создать предварительно ярко выраженную угрозу, которая заставит людей бояться и искать защиту. После этого любая позиция, которую занимают сотрудники полиции, направленная против данной угрозы, будет вызывать больше доверия, чем она бы вызвала в обычной ситуации. Хорошо иллюстрирует этот прием организованная пресс-службой серия публикаций и видеорепортажей в СМИ о людях, оказавшихся в качестве заключенных в так называемых реабилитационных центрах одной псевдообщественной организации. Журналисты рассказывали о тюремных порядках, о постоянном унижении в центрах, а полицейская пресс-служба представляла факты преступной деятельности персонала этих центров – от подбрасывания наркотиков невинным людям до разбойных нападений, вымогательств и убийств. Основная мысль этой серии материалов очевидна: показать, что на месте жертв преступной «реабилитации» мог оказаться любой человек, даже не страдающий зависимостью. И только органы внутренних дел стоят непреодолимым барьером между обществом и криминалом.

5. *Искажение размеров, либо «сокрытие очевидного» («полуправда»), либо преувеличение* – это ситуация, при которой все факты, подтверждающие идею, выпячиваются, все остальные скрываются или игнорируются<sup>1</sup>. При необходимости можно исказить «размеры» фактов в создаваемой у аудитории картине мира, где сотрудники полиции – это герои, ответственные профессионалы, а, например, блогеры и некоторые журналисты – ущербные и тщеславные бездельники, которые имеют массу свободного времени и способны лишь хвалить себя. Для получения большего эффекта данный прием целесообразно применять на длительных временных отрезках, поэтому его следует отнести

---

<sup>1</sup> *Методы пропаганды: «Правда, только правда и ничего кроме правды».* URL : <http://uchebnikfree.com/uchebniki-jurnalistika/metodyi-propagandyi-15204.html>.

к разряду стратегических. Вариантом реализации данного метода или его дополнением могут выступать «игры» со статистическими данными, которые будут символизировать стабилизацию или позитивные изменения в криминогенной обстановке на территории обслуживания в определенный период. Однако следует отметить, что такой прием следует применять с большой осторожностью, в основном чтобы выровнять ситуацию в информационном поле, ранее уже искаженную оппонентами.

*6. Ссылка на авторитеты, использование медиаторов.* Довольно эффективным способом придать своим словам дополнительный вес является использование высказывания или образ мыслей уважаемой общественной фигуры. Обращение к «авторитетным источникам» позволяет спикеру усилить свою точку зрения. В этом плане незаменимы лояльные ОВД эксперты и лидеры общественного мнения: узкие специалисты (ученые, врачи, правозащитники) либо публичные люди (представители власти, гражданские активисты, политики, популярные актеры, музыканты, спортивные звезды). Например: «Президент (губернатор, мэр города) поддержал идею начальника полиции по организации комендантского часа для несовершеннолетних лиц в вечернее и ночное время». Эффективное пропагандистское воздействие оказывает совместное участие в мероприятиях для СМИ и общественности интересных спикеров от ОВД и экспертов: представитель ГИБДД и врач-нарколог, он же член общественного совета при территориальном органе МВД России, рассказывают на пресс-конференции о «пьяных» ДТП, их профилактике, влиянии алкоголя и наркотиков на поведение водителя.

*7. Локальная безальтернативность, намек на неблагоприятные последствия противоположного решения.* Для того чтобы стать по-настоящему убедительной, теория ОВД должна отвечать на те вопросы, на которые конкурирующие теории ответить не в состоянии. Иными словами, если полиция продвигает какую-либо идею, конкурирующие идеи должны быть представлены заведомо слабыми, смешными и нелепыми или их вовсе не должно быть. При возникновении спорных ситуаций, участниками которых являются органы внутренних дел, целесообразно приводить грамотные и обоснованные ссылки из существующих нормативных актов, а также руководствоваться зако-



нами формальной логики при приведении контраргументов на заявленные претензии. В этом случае оказывается давление на тех, кто принимает решение, намекая или прямо указывая на страшные последствия «неблагоприятного» решения, т.е. такого, которое противоречит его собственному.

8. *Группа поддержки, с помощью которой достигается эффект интерактивности.* Как было замечено выше, люди в массе своей стремятся согласовывать свою точку зрения с мнением окружающих, чтобы она не сильно отличалась от общественного мнения. Из этого следует, что намного комфортнее в дискуссиях чувствуют себя те, кто имеет единомышленников. Группа поддержки из нескольких человек, созданная по инициативе сотрудников пресс-службы ОВД, способна эффективно сформировать общественное мнение, выгодное для полиции, оставляя комментарии к статье или подготовив самостоятельные публикации. Даже если в статье высказывается по меньшей мере спорная или однобокая точка зрения, положительные комментарии создадут у читателя иллюзию ее популярности. В качестве иллюстрации можно привести публикацию топового блогера Zergulio «Полиция задержала невиноватого мальчика и его друзей»<sup>1</sup>. Лидер общественного мнения, гражданский активист, член Общественной палаты Свердловской области Сергей Колясников, читательская аудитория которого составляет более 10 тысяч человек, выступил на стороне полиции, и его позицию в тот же день поддержали: несколько сотен просмотров, 12 перепостов в ЖЖ, в «Фейсбуке» – 59, в «Твиттере» – 7, во «ВКонтакте» – 10 и в «Одноклассниках» – 9 человек, плюс многочисленные доброжелательные к полиции комментарии.

Понятно, что подобный эффект достигается в Интернете, где вовлечение людей в дискуссии на форумах и в комментариях значительно повышает эффективность пропагандистской работы, инициатором и активным участником которой могут, а зачастую должны быть представители пресс-служб ОВД. Поэтому присутствие и активное ведение аккаунтов в социальных сетях в настоящее время для полиции становится жизненной необходимостью. Диалог, интерактивность, оперативность коммента-

---

<sup>1</sup> URL : <http://zergulio.livejournal.com/2894859.html>.

риев – все это плюсы общения в социальных сетях. Причем аккаунт организации не столь популярен, как личная страничка официального представителя ведомства. Так, менее чем за месяц количество «френдов» в социальной сети «Фейсбук» у заместителя начальника пресс-службы составило около 1 000 человек и более 100 подписчиков, тогда как страница территориального органа продвигалась на порядок медленнее. Это вновь отсылает нас к принципу визуализации.

Продолжать перечисление и классификацию методов пропаганды, которые способна использовать в своей работе пресс-служба полиции, можно до бесконечности. Исходя из поставленной задачи, приемы, методы, способы каждый раз выбираются уникально, и иногда от профессионализма сотрудников PR-подразделения зависит не только репутация органа внутренних дел, но и в целом обстановка на территории обслуживания.

#### *Методы контрпропаганды*

Для более эффективной деятельности подразделений органов внутренних дел целесообразно использовать методы не только пропаганды, но и контрпропаганды, чтобы грамотно и компетентно нейтрализовать появление негативно-критической информации о функционировании ОВД и не допустить ее воздействия на имидж сотрудника полиции.

Специалисты конкурентной разведки выделяют три стратегических направления отражения информационной атаки<sup>1</sup>.

1. Показать, что было на самом деле. Как показала практика, информационный противник ОВД в 90% случаев вынужден подтасовывать и искажать факты, формируя собственную «альтернативную реальность». Следовательно, задача обороняющейся стороны – показать истину или то, что в данный момент времени может быть ею. Главное – подорвать доверие к информации противника.

2. Показать, кто является врагом органов внутренних дел и почему он так себя ведет. Любая атакующая полицию сторона публично декларирует своей целью борьбу «за все хорошее

---

<sup>1</sup> Кузин А. В., Ющук Е. Л. Противодействие черному PR в Интернете. Казань : ООО «Татполиграф», 2012. С. 235.

и светлое против сил тьмы и зла». На самом же деле мотив, как правило, корыстный. Если его наглядно и доказательно продемонстрировать общественности, то симпатии будут на стороне рассказывающей правду полиции: никто не любит, когда ему врут или им манипулируют.

3. Контрнаступление, переходящее в наступление. Прямое парирование ударов противника, как правило, не приносит успеха, более того, может быть представлено оппонентом как жалкая попытка оправдаться. Необходимо контратаковать противника, причем не на той теме, по которой развязана информационная война, а по другим направлениям, наиболее чувствительным для оппонента. И бить по этим направлениям последовательно и беспощадно. Как правило, после грамотно организованной ведомством контратаки противник теряет интерес к информационному наступлению «ввиду причинения неприемлемого ущерба», и война завершается.

Особенно это актуально для регионов с высокой политической активностью, «богатой» криминальной историей, длительно несменяемыми элитами, стратегически важных для государства регионов. К таким смело можно отнести Свердловскую область. Средний Урал – настоящая фокус-группа: высокая концентрация промышленности, отсюда значительное количество вузов (а это пассионарное студенчество и вообще люди с высшим образованием), мощный логистический узел, высокая социальная и протестная активность вследствие бурной политической жизни, в которую органично вошли представители криминала 90-х, а также многолетнее противостояние несменяемых элит города с областной властью, сосредоточие дипломатических представительств значительного количества иностранных государств, многонациональная и многоконфессиональная территория, в качестве сопутствующего и катализирующего фактора – высокая плотность массмедиа. Это сплетение порождает политизацию всех сторон жизни, в том числе сферы правонарушений и преступлений. Более того, наверное, можно считать уральским ноу-хау стремление преступников любых мастей придать политический оттенок всему, что с ними происходит, особенно в тех ситуациях, когда они становятся объектами пристального внимания правоохранительных и надзорных органов.

В подобных условиях задача полиции усложняется – ей приходится выполнять свою функцию, не позволяя втянуть себя в борьбу местных элит и не поддаваясь на провокации. Роль пресс-службы как информационного щита органов внутренних дел выходит на первый план, становится не менее важной, чем уголовного розыска и других оперативных подразделений. Во-время заметить опасность в медийном пространстве, отбить информационную атаку оказывается такой же насущной необходимостью, как задержание и изобличение преступника. Поэтому знать и использовать методы пропаганды и контрпропаганды пресс-службе нужно прежде всего для того, чтобы полиция осталась в глазах общественности вне политики.

Хочется акцентировать внимание также на том, что в силу ряда причин органы внутренних дел могут позволить себе использовать далеко не все известные методы пропаганды и контрпропаганды. Негативная реклама, черный PR, использование слухов, анекдотов, эпиграмм, прозвищ, кличек, псевдонимов – все это запрещенный арсенал для пресс-службы силовой структуры. Однако никто не может запретить использование таких приемов лояльным органам внутренних дел журналистам в отношении оппонентов полиции (разумеется, исключительно в рамках правового поля).

*Блокада, игнорирование.* Очень соблазнительный и, главное, самый простой способ попытаться пресечь вражескую пропаганду. Этот метод работает, если «укус» незначителен или в случае незначительности ресурса, на котором размещен негативный или порочащий материал. Есть смысл начинать с этого метода также в тех случаях, когда оппонент неизвестен и впервые отметился в противостоянии с МВД – в расчете на то, что его выпады не будут иметь продолжения и останутся незамеченными общественностью. Однако всегда остается риск, что игнорируемое сообщение привлечет внимание общественности, разойдется по другим СМИ, и тогда реагировать на содержащийся в нем вызов будет сложнее. Например, начальника ГУ МВД России по Свердловской области в течение 2012–2014 гг. одно информагентство неоднократно «отправляло» руководить полицией в различные регионы страны. Реагировать напрямую на подобные инсинуации не было никакого смысла, гораздо эф-

фактивнее оказалось проигнорировать очередную небылицу и «случайно» взять у руководителя комментариев по тому или иному актуальному вопросу или выпустить в эфир видеосюжет с его участием.

*Прямое опровержение.* Абсолютно зеркальный метод – «каков вопрос, таков ответ». Редко бывает эффективен в отрыве от других методов пропаганды и контрпропаганды. Однако может быть использован в прямой полемике с оппонентами для доведения до аудитории своей точки зрения. Вообще пользоваться правами, предоставляемыми законом о СМИ, может не только журналист, но и объект его внимания или ведомственная пресс-служба. Иногда бывает достаточно продемонстрировать серьезность намерений и знание этого закона, чтобы редакция либо разместила ответ/опровержение, либо сняла несоответствующий действительности материал. Таким образом, например, на ресурсе «РБК дейли» появился материал, опровергающий обвинения в предвзятости и гонениях на «независимое СМИ». В исходной публикации «Четыре дела независимой журналистики» звучал тезис, что «кампания эта (т.е. расследование полицией уголовного дела) создает опасный прецедент, согласно которому руководитель и журналисты независимого СМИ могут быть подвергнуты репрессиям за любые критические материалы. Для этого достаточно будет ничем не подкрепленного ложного доноса обиженных героев публикаций». В последовавшем за данной статьей материале «Дело Аксаны Пановой: вопрос свободы» разъяснялось, что расследование уголовного дела в отношении данной гражданки ведется в соответствии с законом. По вопросу свободы слова приводился следующий пример: «Теоретически может быть ситуация, что представитель свободной прессы оказался, например, педофилом. Или наркоторговцем. Или убийцей. Или еще какое-то преступление совершил. Но хочется напомнить: в Уголовном и Уголовно-процессуальном кодексах Российской Федерации (а мы работаем по ним и именно с ними сверяем поступки людей) нет пункта о том, что мы должны установить степень свободы прессы и, если эта степень признана достаточно высокой, прекратить уголовное дело. Полицию вообще не интересует, пресса ли это, и уж тем более степень ее свободы. И мы не

отойдем от этой точки зрения, так как это будет уже должностным преступлением с нашей стороны, а мы не нарушаем закон – мы его охраняем». В качестве постскриптума необходимо отметить, что О. Р. Панова была признана судом виновной в вымогательстве и принуждении к сделке и приговорена к двум годам лишения свободы условно.

*Отвлечение.* Зачастую в интересах органов полиции необходимо сделать так, чтобы какое-либо событие прошло незамеченным, или отвлечь внимание людей от обсуждения неудобного для ОВД вопроса. Нужно «всего лишь» создать тему (новость), которая захватит умы публики и вытеснит оттуда все, что касается деятельности органов внутренних дел. При этом совершенно не важно, актуальна новая тема или нет, главное, чтобы опасная для полиции информация ушла из поля массового внимания, спустилась вниз по списку, например, в топе «Яндекса». Это эффективный метод, если им умело воспользоваться. Тут следует учитывать, что нежелательную новость в выдаче роботов-поисковиков затмит только превосходящая по воздействию на аудиторию информация. Например, появившийся на берегах Исети в центре Екатеринбурга живой крокодил отвлек внимание общественности от конфликта должностного лица органов внутренних дел с представителями муниципальной службы, в котором изначально симпатии были на стороне граждан, а не полицейского. Бурно обсудив удивительное появление тропической рептилии в северных широтах, истинность которого была подтверждена пресс-службой областного полицейского главка, журналисты и жители Свердловской области спустя некоторое время уже спокойно, без излишних эмоций восприняли аргументы ОВД, и ситуация с конфликтом представителя органов внутренних дел и муниципалитетом разрешилась без ущерба для имиджа полиции.

*Превентивная пропаганда, контрудар.* Суть метода состоит в том, чтобы, используя риторику и аргументы противника, «на его плечах» ворваться в его же информационное пространство и закрепиться в нем. Так, пресс-служба полиции получила сведения о готовящейся информационной атаке на начальника УГИБДД со стороны владельцев торгового центра. Бизнесмены не желали обустроить в соответствии с требовани-

ями законодательства подъездные пути к объекту несмотря на многочисленные предписания, в результате полиция просто перекрыла въезды. Расчет владельцев ТЦ был абсолютно беспроигрышен – через СМИ выстроить в сознании людей узнаваемую цепь ассоциаций: с одной стороны, социально ориентированный бизнес, удобство и культурный досуг граждан, а с другой – препятствующий этому представитель власти, явно вымогающий (по их «легенде») незаконное вознаграждение. Не дожидаясь развития этой ситуации, руководитель ГИБДД через официальный аккаунт полиции региона в «Твиттере» вызвал владельцев ТЦ на диспут на любой публичной площадке, которая согласится его провести в ближайшие сутки. Откликнулась редакция областного телевидения. При этом предприниматели узнали об инициативе ОВД только от журналистов. В телестудии представитель органов внутренних дел аргументированно, с демонстрацией документов и видеоматериалов разъяснил зрителям опасность выполненных с нарушениями ПДД въездов и легко парировал аргументы коммерсанта, у которого не было времени для подготовки к встрече. Кроме того, основные моменты «баттла», как назвала в социальных сетях мероприятие пресс-служба, тут же пересказывались в «Твиттере» регионального ГУ МВД. Контрудар, нанесенный полицией, достиг цели – атака не состоялась ни в тот раз, ни впоследствии. Следует отметить, что в настоящее время съезды к ТЦ реконструированы в соответствии с требованиями безопасности и открыты с 24 ноября 2015 г.

*Дискредитация источника информации или аудитории, для которой она предназначена.* Так, при наличии нежелательных сообщений или комментариев по поводу осуществления оперативно-розыскных мероприятий при расследовании и раскрытии какого-либо преступления целесообразно, не выходя за пределы дозволенного по распространению оперативно-служебной информации, показать несостоятельность, заинтересованность и предвзятость, непрофессионализм и полную некомпетентность данных комментариев.

*Контрслухи.* Специалисты отмечают, что в силу особенностей человеческого восприятия информации организация встречной волны слухов в качестве противовеса распространяемым оппонентами сплетен является очень эффективным спосо-

бом ведения информационной войны. Разумеется, официальный пресс-релиз не может содержать непроверенных или искаженных сведений, однако лояльное полиции СМИ вполне может разместить в рубрике «Слухи» что-нибудь раздражающее или бьющее по имиджу оппонентов. В Свердловской области довольно долгое время можно было наблюдать «противостояние слухов» на двух информационных площадках, посвященное одному медийному персонажу, – pro et contra полиции. Причем следует отметить, что подобная полемика привела к резкому росту рейтинга лояльного полиции интернет-издания и наглядно продемонстрировала руководителям других СМИ, что сотрудничать с пресс-службой ГУ МВД еще и выгодно.

*Демократия шума, или усиленная выдача информации.* К важной, а большей частью опасной, информации добавляется масса других информационных сообщений, разобрать которые журналистам либо не по силам, либо не хочется. Например, пресс-релиз о ЧП с личным составом можно попытаться разместить на ведомственном сайте под многочисленными новостями, выставленными позднее. Конечно, это сработает только в том случае, если единственным источником негативной информации является сама пресс-служба ОВД и если само ЧП локального, незначительного характера.

\* \* \*

В завершении раздела хочется вновь привести слова Карла фон Клаузевица: «Исход войны никогда не представляет чего-то абсолютного. Наконец, даже на окончательный, решающий акт всей войны в целом нельзя смотреть как на нечто абсолютное, ибо побежденная страна часто видит в нем лишь преходящее зло, которое может быть исправлено в будущем последующими, политическими отношениями. Насколько такой взгляд должен умерять напряжение и интенсивность усилий – ясно само собой». Это применимо и к информационной кампании, которую ведут правоохранительные органы, как к процессу, не имеющему окончания, как к перманентному явлению.

СМИ и блогосфера являются главными инструментами формирования общественного мнения об органах внутренних дел. Известно, что СМИ могут внести как элемент активизации



в процесс формирования позитивного мнения об органах внутренних дел, так и элемент дискредитации. Однако нельзя говорить об одностороннем характере влияния. Необходимо сформировать и поддерживать конструктивное взаимодействие между представителями полиции и представителями средств массовой информации, которое направлено на формирование позитивного восприятия сотрудника полиции.

Формирование положительного имиджа сотрудника полиции в СМИ и в сети Интернет должно восприниматься не только как цель, но и как средство, способ, с помощью которого и подразделения информации и общественных связей, и сами сотрудники органов внутренних дел осуществляют свои профессиональные функции.

#### 5.4. Получение информации от человека в ходе беседы<sup>1</sup>

В процессе сбора данных часто встречаются ситуации, когда необходимая информация есть у незнакомого человека. Это очень широкий спектр людей – от ваших собственных сотрудников, которые в принципе готовы поделиться информацией, до сотрудников конкурента, которые не только вряд ли захотят поделиться своими знаниями с вами, но еще и постараются навредить (если узнают кто вы). Помимо этого, часто понимание того, что ваш собеседник знает нечто такое, что вам очень нужно, приходит только в процессе общения с экспертами, клиентами, заказчиками, поставщиками, журналистами или другими людьми, сведущими в интересующей вас области.

Условно всех людей, так или иначе полезных для сбора информации, можно разделить на несколько групп:

- собственные сотрудники;
- сотрудники компаний, общих для вас и для конкурента (поставщики товара или сырья, потребители, поставщики услуг и т.п.);
- специалисты (эксперты как частные, так и объединенные в организации, сотрудники частных компаний, у которых

---

<sup>1</sup> *Нежданов И.* Получение информации от человека в ходе беседы.  
URL : <http://ci-razvedka.narod.ru/Elicitation.html>.

в силу работы скапливается информация по интересующей вас тематике);

– сотрудники государственных учреждений (контролирующие органы, силовики и т.п.);

– сотрудники конкурента.

У каждой группы есть свои особенности, которые накладывают отпечаток на способ работы с ними. С собственными сотрудниками работать проще – чаще всего не надо скрывать свой истинный интерес, хотя и бывают особые случаи. Топ-менеджеры часто изъявляют желание говорить. Их распорядок дня включает в себя общение с аналитиками по ценным бумагам, средствами массовой информации, местными общественными деятелями и другими посторонними лицами. Старшие управленцы обычно очень разговорчивые люди и они очень гордятся своей организацией. Вопрос только в правдоподобном и весомом поводе для разговора. Управленцы среднего звена трудны для общения. Эта группа персонала включает в себя продакт-менеджеров (менеджеров по определенному виду продукции), менеджеров по маркетингу, менеджеров по планированию и т.п. Как правило, они не хотят разговаривать. Достаточно интересно, что эти личности часто не делятся информацией с другими людьми и в собственных компаниях. Если вам обязательно надо найти подход к среднему звену управления, имейте под рукой ответы, которые вы получили предварительно. Используйте управленцев среднего звена прежде всего для подтверждения или опровержения ваших предположений.

С сотрудниками компаний, общих для вас и для конкурента, ситуация несколько иная. Они видят в вашей компании источник получения собственной выгоды. Именно это и нужно помнить, планируя и осуществляя работу с ними. Специалисты зарабатывают на обмене информацией, поэтому и строить свою стратегию нужно на предложении выгоды от обмена информацией. Сотрудники государственных учреждений по природе своей деятельности должны контролировать соответствие деятельности бизнеса требованиям закона и восстанавливать это соответствие в случае необходимости. Именно это и нужно учитывать для эффективной работы с ними. Сотрудники конкурента – особая категория. Они в принципе не расположены к общению с конкурентами и тем более не настроены помогать.

Процесс работы с людьми вне компании требует определенной самоотдачи и должен проводиться активно на постоянной основе. Вначале нужно согласиться с тем, что источниками информации для вас являются такие же люди, а следовательно, у них есть свои потребности, желания, взгляды и т.п. Поэтому и работать с ними нужно так, чтобы у них после общения с вами осталось благоприятное впечатление и желание еще пообщаться именно с вами. Это непросто и требует самоотдачи, но и результат получается значительный.

Прежде чем начинать работу с людьми по сбору определенной информации, необходимо для себя ответить на ряд вопросов:

– С кем мне следует переговорить (кто может быть осведомлен в данной области)?

– Какие вопросы мне следует задать (о чем спросить)?

– Как мне следует задавать эти вопросы? Какую легенду использовать?

– Когда и как я смогу классифицировать эту информацию, как факт, а не слух?

Телефонные беседы, возможно, лучший метод для целей сбора неопубликованной информации из внешних источников. Они быстры, гибки и относительно недороги. При терпении и настойчивости вы можете обеспечить контакт с большим числом людей в короткий период. Вооруженные полученными ответами, вы можете быстро определить, сколько еще дополнительной информации вам требуется. Вы также можете определить, куда и кому еще следует позвонить. Когда в процессе телефонного разговора всплывает новый источник, то вы можете немедленно вступить с ним в контакт, сославшись на предыдущий телефонный разговор. Но есть одно ограничение: когда вы общаетесь по телефону, не стоит задавать новому знакомому достаточно сложные вопросы – ограничьтесь несколькими простыми и уместными вопросами. В этом случае вы с большей вероятностью получите результат.

Оптимальная стратегия для сбора информации посредством обзвона следующая:

1. Свяжитесь сначала с известными вам людьми либо с людьми, чьи координаты есть в свободном доступе. У них вы

получите первичную информацию и дополнительные контакты. Ориентировавшись в проблеме, вы сможете точнее строить беседу с незнакомыми людьми и задавать вопросы.

2. Свяжитесь с местами концентрации информации:

- телефоны для справок;
- отделы продаж;
- центры послепродажного/гарантийного обслуживания;
- лица, ответственные за связи с общественностью или инвесторами.

Не забывайте фиксировать полученную информацию, пользоваться диктофоном. Позднее возникнет необходимость ее классифицировать и сравнить с другими данными. Важно, чтобы не потерялся ни один элемент. С самых первых шагов заведите правило фиксировать всю поступающую к вам информацию.

Опрос посредством прямого контакта – это особое мероприятие. К нему прибегают, когда возникает необходимость в получении информации изнутри объекта. Это простое на первый взгляд мероприятие имеет ряд особенностей. Оно требует серьезной подготовки по следующим направлениям:

- четкая проработка легенды;
- создание соответствующего антуража;
- подготовка контактера (профессиональные знания, знание ситуации, знание поведения тех, под кого маскируешься, и т.п.).

Нельзя полагаться на случай, самый лучший экспромт – хорошо подготовленный. Поэтому тщательно готовьтесь к такому мероприятию, ведь провал может дорого стоить. Прийти в офис к объекту интереса можно со следующими легендами:

- под видом потенциального клиента;
- под видом журналиста;
- как кандидат на вакансию;
- как проверяющий;
- под видом поставщика товаров или услуг.

Приходя в офис юридического лица под видом потенциального клиента и общаясь с сотрудниками, можно собрать самую разнообразную информацию об объекте. Помимо этого, можно получить контакты, полезные в будущем. К подобным мероприятиям нужно готовиться. Как минимум нужно «быть

в теме», иначе можете совершить ошибку с самого начала и провалить мероприятие. Можно сказать, что вы впервые и ничего не знаете. Этот вариант имеет свои плюсы: он дает возможность представителю объекта вашего интереса уверовать, что он может на вас заработать, а это у менеджеров по продажам – главный аргумент.

Не менее информативным может оказаться и приход под видом кандидата. Попав в офис, можно многое увидеть:

- сколько людей работает (или сколько рабочих мест);
- насколько активно они работают;
- как относятся к своей работе;
- в каком состоянии офис, мебель, оргтехника;
- как часто раздаются телефонные звонки;
- много ли клиентов;
- и еще многое другое.

В процессе общения с интервьюирующим сотрудником можно узнать и уровень зарплаты, и ее задержку, и политику руководства по отношению к персоналу, и общее состояние предприятия. Возможен и такой вариант, что вы подойдете на данную должность, но в этом случае оперативный опрос перерастет во внедрение.

Если объект вашего интереса достаточно известен, а его руководство стремится к популярности, можно воспользоваться и другой личиной – журналист. «Такое-то издание планирует ряд публикаций о рынке X, где ваша компания играет не последнюю роль. Поэтому мы решили обратиться именно к вам, поскольку (много хороших слов в адрес объекта и его руководства)...». Можно упомянуть и о фактической рекламе объекта посредством планируемой публикации. Главное – не забыть качественно подготовиться:

- у вас должно быть удостоверение журналиста одного из изданий;
- в этом издании должны подтвердить (хотя бы по телефону), что вы у них работаете и в настоящий момент готовите статью о рынке объекта;
- у вас имеется определенная (первичная) информация о рынке объекта;

– подготовлены непрямые вопросы по интересующим вас темам;

– создан соответствующий антураж.

Теперь несколько слов о тактике при проведении оперативного опроса. Часто (но не всегда) люди «покупаются» на восторженность. Чем более восторжен инициатор, тем более восторжен собеседник и, следовательно, есть больше шансов, что он по своей доброй воле выдаст дополнительные подробности. Но не перестарайтесь. Также обратите внимание, что инициатор никогда не должен задавать прямые вопросы: «Когда эта продукция будет введена на рынок?», «Каков объем продаж по определенному товару?».

Лучший способ формулировать вопросы состоит совсем не в том, чтобы преподносить их вообще как вопросы. Прямые утверждения при сборе информации срабатывают намного лучше, чем вопросы. Вместо высказывания «Когда была введена эта продукция?» инициатор может сказать: «Я не могу поверить, что мы не слышали об этой продукции!». Это – прямое утверждение, предназначенное для того, чтобы вызвать ответ.

Стимулирующая методика работает очень хорошо, когда вы пробуете собирать информацию, являющуюся новой или отличающуюся от имеющейся. Например, вам нужно выяснить, кто партнер вашего конкурента по совместному предприятию. Вы не знаете, кто мог бы им быть, но вам нужен способ получить ответ от интервьюируемого. Например:

Инициатор: «Я слышал, ваша компания вступает в совместное предприятие с РАО ЕЭС». Собеседник: «Нет, с Аэрофлотом».

Эта методика хорошо работает, потому что люди, естественно, хотят поправить других. Если то, что вы сказали, неправильно, большинство людей поспешат указать на это, дабы показать свои знания, осведомленность, статус и т.п. Также обратите внимание, что ни один из вопросов не был задан в форме «или – или», ловушку которого вы невольно устанавливаете для самих себя из-за того, что хотите помочь собеседнику ответить и увеличить ваш фактор комфорта. Но ловушка состоит в том, что вы дали другому человеку две возможных альтернативы вашего собственного приготовления, при этом можно пропу-

стить все другие варианты, которые собеседник может предложить. Заметьте: это не то же самое, что выстраивание наводящих вопросов, которое в основном включает в себя лишь один выбор, например диапазон.

### 5.5. Кейс

*Деанонимизация агрессивного человека,  
пытающегося прятать свои личные данные  
(на примере ЖЖ-пользователя steady\_man)<sup>1</sup>*

#### **Преамбула к деанонимизации ЖЖ-юзера steady\_man**

Есть в «Живом Журнале» персонаж с ником steady\_man. До недавнего времени он очень гордился своей анонимностью и, считая себя неуязвимым в «реале», избрал линию поведения наглую и грубую. Относился этот господин к екатеринбургской тусовке «демократов». Ко мне, в частности, он обращался то с требованием подать на него в суд, то с требованием его деанонимизировать. Не забывая, конечно, рассказать, какой я нехороший и как он не любит меня. По этой причине попал он в поле моего зрения, и я стал иногда поглядывать за информацией по нему. Не настолько сильно, чтобы плотно его мониторить или активно искать, просто в поле зрения держал. Но вчера приключилось у steady\_man'a в жизни некоторое изменение диспозиции.

#### **Как развивались события с деанонимизацией ЖЖ-юзера steady\_man**

Есть в Екатеринбурге специалист по PR Маматов Платон Сергеевич, выступающий в «Живом Журнале» под ником kaisi. Человек, пишущий интересным слогом и достаточно хорошо владеющий методами «раскопок в Интернете». И вот когда steady\_man в очередной раз попросил – на этот раз уже Платона Маматова (kaisi) – его деанонимизировать, он получил требуемое.

Надо сказать, что отрывочная информация о steady\_man в Интернете была. И деанонимизация его была возможна и ранее, но с выходом в офлайн, а потому требовала некоторых усилий, целесообразность которых была сомнительна. Про

---

<sup>1</sup> Юцук Е. Кейс. Деанонимизация сетевого хама. URL : [http://ci-razvedka.ru/steady\\_man-Deanonimizatsiya-v-Internet-Zykov-Sergey-Arlenovich.html](http://ci-razvedka.ru/steady_man-Deanonimizatsiya-v-Internet-Zykov-Sergey-Arlenovich.html)

steady\_man в Интернете изначально было известно несколько моментов, которые позволяли провести деанонимизацию довольно быстро, но в офлайне:

1) имя steady\_man было известно. Не помню уже – то ли его кто-то по имени назвал, то ли еще как-то, но имя известно было. Сергеем его зовут;

2) steady\_man закончил 9-ю школу (гимназию) в Екатеринбурге. Он не скрывал этого;

3) steady\_man живет в Италии;

4) steady\_man периодически приезжает в Екатеринбург;

5) steady\_man – активный участник так называемых айтишной и оппозиционной тусовок и во время посещений Екатеринбурга встречается с участниками этих тусовок. При этом отчасти известно, с кем именно. Более того, они знают, кто находится под ником steady\_man, так как он этого и не скрывал (от «своих»).

\* \* \*

Возможные практические шаги по деанонимизации в офлайне на основании имеющейся информации (не предпринимались ввиду ненужности).

Вариант 1 (тихий). Нахожу человека, который хорошо ко мне относится и при этом вхож в демократическую или айтишную тусовку. Прошу составить разговор при очередной встрече так так, чтобы прозвучало нечто типа: «А вот этот Серега, steady\_man, – такой интересный человек. Читаю запоем. Мыслит парень действительно масштабно. Он кто вообще?». Инфу дадут.

Вариант 2 (долгий). Вступаем в демтусовку, поем «Долой Путина!», «Даешь Уральскую республику!», «„Парнас“ – лучшая партия на земле», «Леня и Федя – Карл и Фридрих современности» (это лидеры екатеринбургской демтусовки) и все в том же духе. Появляемся на тусах в реале, идем в волонтеры, наблюдаем на выборах... По оконцовке – собираем всех на одну баржу (в одну папку) – и steady\_man'a заодно.

Вариант 3 (игровой). Идем в 9-ю школу. Показываем удостоверение журналиста. Говорим: «Мы пишем статью о выпускниках знаменитой „девятки“, которые сейчас живут за границей. Чего добились, как себя чувствуют. Мы понимаем, что



их очень много, поэтому решили начать с трех очень разных стран: Швеции, Италии и Бангладеш». Долго слушаем воспоминания учителей – и получаем искомое в конечном счете.

Вариант 4 (немножко силовой). Идем в полицию, но не в «дежурку», а к знакомым ребятам. Просим помочь выдернуть одного человека, который пригодится в «коллекции бабочек» по калибру. Заявление по 282-й написать готовы, подборка есть. Товарищ подшивает копии высказываний искомого господина в папочку вместе с заявлением и начинает доследственную проверку по материалу. Топают в «девятку», официально и честно показывает документ и проводит оперативный опрос. Спрашивает установочные данные мужчины в возрасте 25–45 лет по имени Сергей, который уехал на работу в Италию.

\* \* \*

Это навскидку. Все варианты рабочие, все требуют немного разного времени и все дают результаты, хотя и немного разной глубины. Но если посмотреть на первый пункт разведывательного цикла, то там значится цель. Когда ее нет – никто никуда не идет и ничего не делает.

Понятно, что такой человек, как *steady man*, просто не мог не засветиться на сайте «Демократия2»: во-первых, этот ресурс был создан теми самыми Федей и Леней, а во-вторых, ни одна екатеринбургская демдвижуха без пламенного борца из Италии не может обходиться в принципе. Но на сайте «Демократия2» авторы ввели правило – указывать реальные имена.

И Платон Маматов (kaisi) там зарегистрировался и осмотрелся. И обнаружил человека вот с такими данными:

*Зыков Сергей Арленович*

*Родом из Екатеринбурга. Несколько лет прожил в Уфе, так что мне не совсем чужды проблемы и этого уральского региона. Окончил 9-ю школу Екатеринбурга. Научный работник и преподаватель. Специалист по математической физике (конкретнее – по динамике и устойчивым структурам в условиях нелинейных взаимодействий), на данный момент проживающий в Италии. Интересуюсь (пока скорее НЕпрофессионально) различными подходами к описанию нейрофизиологических и социальных систем, во многом очень схожих по сути и по структу-*

ре. Друзья и знакомые специалисты подсказали по теме ряд современных хороших книг, которые прочитал и усвоил. Но для профессионального владения темой этого, конечно, мало. Мышление и подходы остаются большей частью физико-математическими. Хотя всегда ли это так плохо? С удивлением обнаружил, что для описания социальных и когнитивных структур адекватного математического построения просто не существует. Самые близкие объекты – это «фрактал» и «граф» (то же самое, что «сеть»). Но для понимания динамики (!) происходящих процессов и эти инструменты никуда не годятся. В качестве конкретных приложений интересует антинаркотическая тема.



Платон Маматов (kaisi) сопоставил, как я понимаю, данные, предоставленные господином Зыковым, с теми, что имелись на юзера `steady_man`, и написал такие строки в своем блоге: *Элементарно, Вотсон. Там в комментах блогер steady\_man поинтересовался у меня, сколько стоит его деанонимизация. Сей юзер активно прячет личные данные и потому полагает, что он тут самый умный.*

Отвечаю:

*Сергей Арленович Зыков*

– выпускник школы № 9 города Екатеринбурга;

– бывший сотрудник лаборатории теории нелинейных явлений Института физики металлов УрО РАН;

– специалист по математической физике (по динамике и устойчивым структурам в условиях нелинейных взаимодействий);

– проживающий ныне в Италии;

– активный оппозиционер;

– давний сторонник «Города без наркотиков»;

– подписант «открытого письма ученых к Путину»;

– участник предвыборной кампании Дмитрия Горчакова.

*Деанонимизация вот на таком детском уровне не стоит ничего. Найдите ваше фото, адрес проживания и прочие вещи – уже сколько-то стоит, но не сильно дорого. Там на полдня суеты.*

### **Выход на позиции, позволяющие установить местонахождение, место работы и в конечном счете уязвимость объекта (на примере деанонимизации ЖЖ-юзера steady\_man)**

Пропуская промежуточные этапы, когда господин steady\_man на разные лады выражал свое «фу», перейду к промежуточному финишу: в полном соответствии с «синдромом кухни», steady\_man фактически сделал два заявления:

1. Признал, что Платон Маматов (kaisi) установил его верно.

2. Обозначил, что его не обрадовала эта ситуация, сказав: «Буду признателен, если закроете запись обо мне под замок. Дырка, как вижу, не столь большая, как думал. А одно дело, когда может данные найти спец, совсем другое – когда всякий придурок, просто набрав в поисковике... Спасибо!»

Я честно сказал господину Зыкову, что в отличие от Платона не буду ничего никуда убирать, а сделаю кейс. Или несколько кейсов – это будет зависеть от того, как поведет себя в дальнейшем господин Зыков. Также честно я сказал, что испытываю проблемы с желающими добровольно стать наглядным пособием, поэтому в целом приветствую, когда такие добровольцы появляются. Хотя и не настаиваю.

Далее я сделал несколько шагов для проверки информации. В данный момент она еще не стопроцентно верна, на мой взгляд, но где-то уже очень близко к искомому. Впрочем, покажу по порядку.

## Шаг 1. Расширяем поиск информации по Зыкову Сергею Арленовичу на иностранные языки

Поскольку человек живет за рубежом, информацию о нем имеет смысл искать на иностранных языках – на итальянском и английском. Вопрос – где оптимальнее это делать и как пишется правильно его фамилия на английском. Я сделал вот такой запрос:

зыков сергей арленович email  
и получил вот эту страницу:

The screenshot shows the website of the Institute of Physics of Metals of the Russian Academy of Sciences (ИФМ). The page has a header with the logo and name of the institute. Below the header is a navigation menu on the left side. The main content area displays a list of laboratory staff under the heading 'Подразделения' (Departments) and 'Лаборатория теории нелинейных явлений' (Laboratory of Theory of Nonlinear Phenomena). The staff list includes names, phone numbers, and email addresses.

Сотрудник	Телефон	e-mail
Баталов Сергей Вasilyевич	374-43-53 (30-60)	
Борисов Александр Борисович	378-38-16 (38-16)	<a href="mailto:borisov@imp.uran.ru">borisov@imp.uran.ru</a>
Демина Екатерина Сергеевна	374-43-53 (30-60)	
Долгих Денис Витальевич	374-43-53 (30-60)	
Зыков Сергей Арленович	374-43-53 (30-60)	<a href="mailto:zykov@imp.uran.ru">zykov@imp.uran.ru</a>
Киселев Владимир Валерьевич	378-38-17 (38-17)	<a href="mailto:kiseliev@imp.uran.ru">kiseliev@imp.uran.ru</a>
Расковалов Антон Александрович	374-43-53 (30-60)	
Рыбаков Филипп Николаевич	374-43-53 (30-60)	
Шагалов Аркадий Геннадьевич	378-37-25 (37-25)	<a href="mailto:shagalov@imp.uran.ru">shagalov@imp.uran.ru</a>

Таким образом, стал известен один из адресов электронной почты Сергея Арленовича Зыкова и наиболее вероятное написание его фамилии. Запрос по мейлу дал еще вот такой мейл, с другой страницы Института физики металлов УрО РАН: [Serg@imp.uran.ru](mailto:Serg@imp.uran.ru).

Запрос по этому новому мейлу показал вот такую англоязычную страничку (слова в тексте выделены цветом мною):

Google "Serg@imp.uran.ru" Поиск

Результатов: примерно 13 (0,06 сек.)

Совет: Показать результаты только на русском языке. Вы можете задать язык поиска в разделе Настройки.

Все результаты Картинки Карты Видео Новости Ещё

Где искать... Укажите город Сохранить

Весь Интернет Только на русском Перевод результатов

Похожие запросы Показать настройки

**Serge A. Zykov CV**  
 sergar1.narod.ru/CV.html - Перевести эту страницу  
 Institute of Metal Physics Ekaterinburg, S Kovalevskaya str. 18 620219, GSP-170, Russia. E-mail addresses: [Serg@imp.uran.ru](mailto:Serg@imp.uran.ru), mailto:serg\_arl@hotmail.com...

Using of my \*m files: 1. Create new folder 'SergProc' in the ...  
 sergar1.narod.ru/Mathematica/ReadMe.txt - Перевести эту страницу  
 subsCurve or ?Hodograph or other to know the format of using of functions. 5. Write me ([Serg@imp.uran.ru](mailto:Serg@imp.uran.ru)) about you problems of using of my simple routines.

ИРОП Proliferation scheme for Kaup-Boussinesq system  
 202.38.89.100/www.../nl/gej.../article.pdf - Перевести эту страницу  
 Формат файлов: PDF/Adobe Acrobat - Быстрый просмотр  
 E-mail addresses: rnsv@imp.uran.ru (A.B. Borisov), [serg@imp.uran.ru](mailto:serg@imp.uran.ru) (S.A. Zykov). 1  
 Partially supported by the Euler stipendium. 0167-2789/01/\$ - see front ...

Ica Equation and Proliferation of Nonlinear Integrable ... - SpringerLink  
 www.springerlink.com/.../JLK2N0W87VQ6... - Перевести эту страницу  
[Serg@imp.uran.ru](mailto:Serg@imp.uran.ru), †Moscow State Aviation Technical University, Moscow, Russia.  
 Translated from Teoreticheskaya i Matematicheskaya Fizika, Vol. 131, No.

Лаб. нелинейной механики  
 impo.imp.uran.ru/RUS/Structure/1.2.htm  
 Зыков С.А. [Serg@imp.uran.ru](mailto:Serg@imp.uran.ru), м. н. с. Чащулина Т.И. м.н.с. Воронова Л.М. м.н.с.  
 Хусаинова Г.В. м. н. с. Козлов В.Г. Вед. Инж. Соколов А.Л. Инж.-техн. 1 кат.

*Zykov Sergey*

*Institutional address:*

*Institute of Metal Physics*

*Ekaterinburg, S. Kovalevskaya str. 18*

*620219, GSP-170*

*Russia*

*E-mail addresses: [Serg@imp.uran.ru](mailto:Serg@imp.uran.ru),*

*mailto: [serg\\_arl@hotmail.com](mailto:serg_arl@hotmail.com)*

## *CURRICULUM VITAE*

*Serge Zykov*

*Institute of Metal Physics*

*job tel: 7(3432) 744353, 783793*

*home tel: 7(3432) 180558 Ekaterinburg*

*fax: 7(3432) 745244*

*e-mail: [Serg@imp.uran.ru](mailto:Serg@imp.uran.ru) Russia*

*Birth: February 5, 1972 in Ekaterinburg (forgotten Sverdlovsk),*

*Russian, Male;*

*Education:*

– *Graduated of Urals State University in 1995.*

*Diploma title "The investigation of crystallization kinetics in amorphous Films by the method of elastic scattering of light: experiment and computer simulation"*

*Supervisor Prof. Vladimir Ya. Shur – Head of Ferroelectric Laboratory and the expert in ferroelectric field.*

*See for example V.Ya. Shur, S.A. Negashev, A.L. Subbotin, E.B. Blankova, E.A. Borisova and S.A. Zykov, Evolution of morphology during thermal annealing of amorphous ferroelectric films, Abstracts of 1st European Meeting on Integrated Ferroelectrics, Nijmegen, the Netherlands, July 3–5, 1995, p. 41).*

– *Now I'm Ph.D. student and have to finished my thesis in this year.*

*Supervisor: Prof. Alexander. B. Borisov*

*Title: "Proliferation of nonlinear equations"*

– *My temporary affiliation: Associate Professor since 1999,*

*Dept. of Physics, Urals State Politechnical University.*

*Since end of 2001 – senior teacher in Dept. of Mathematical physics and engineering.*

*Research interests:*

*1) Integrable systems: Miura, Darboux and Backlund transformations, Dressing chains of integrable equations, Hamiltonian approach for integrable systems, Inverse Scattering Transform Method.*

*2) Crystal Growth: cluster analysis, percolation and fractals.*

*3) Applications in theoretical physics, new solution in integrable and semi-integrable systems.*

*Advanced interest: Computer simulation and computer experiment:*

*Programming languages C++, Fortran, Mathematica, Maple et al.*

*Je aprenes Frasaice.*

*Recent publications:*

*1) A.B. Borisov, S.A. Zykov, The dressing chains of discrete symmetries and proliferation of nonlinear equations, Theor. Math. Phys., v. 115, No. 2, p. 530, 1998.*

2) *A.B. Borisov, S.A. Zykov, Transparent potentials with infinite discrete spectrum for sine-Gordon equation, Theor. Math. Phys., v. 118, No. 3, 1999, p. 264–271.*

3) *A.B. Borisov, S.A. Zykov, M.V. Pavlov, Proliferation scheme for Kaup-Boussinesq equation, Physica D151–152 (special issue for V.E. Zakharov's birthday), p. 104–109, 2001.*

*Participation in schools and conferences:*

1. *La propriete Painleve, un siecle apres, 1996*

2. *"Kourovka" – Urals international school of theoretical physics 1998, 2000*

3. *Diffraction Days, St. Petersburg, 1998 (inviting, ref) "New transparent potentials in Sine-Gordon model: spectral problem & dynamics"*

4. *Integrable models in theoretical physics, Chelyabinsk, 1998*

5. *Nonlinear science festival, Copenhagen, Nils Bohr Institute, 1998*

6. *NEEDS '99, 1999*

*"Replication scheme for Kaup-Boussinesq equation" (talk)*

*"New soliton solutions for Sine-Gordon equation with infinite discrete spectrum in associated spectral problem" (poster)*

*This CV last modified: June, 2001*

Что там меня заинтересовало более всего?

1. События датированы 2001 г., когда Сергей Зыков еще ни от кого не прятался.

2. Показана дата рождения.

3. Есть домашний телефон того периода.

Закрепляем доказательства того, что сайт <http://sergarl.narod.ru> имеет отношение к искомому С. А. Зыкову.

Вот один из пунктов списка публикаций к диссертации Сергея Арленовича Зыкова «Размножение нелинейных интегрируемых уравнений теоретической физики» на сайте [www.referun.com](http://www.referun.com):

*A.B. Borisov, M.V. Pavlov, S.A. Zykov. Proliferation scheme for Kaup – Boussinesq equation // Physica D, 2001, V. 151–152 (A Special Issue to Honor Vladimir Zakharov), P. 104–109.*

А вот пункт с сайта <http://sergarl.narod.ru>:

*A.B. Borisov, S.A. Zykov, M.V. Pavlov, Proliferation scheme for Kaup-Boussinesq equation, Physica D151–152 (special issue for V.E. Zakharov's birthday), p. 104–109, 2001*

Полагаю, вполне достаточно, чтобы считать, что сайт <http://sergarl.narod.ru> связан именно с Сергеем Арленовичем Зыковым.

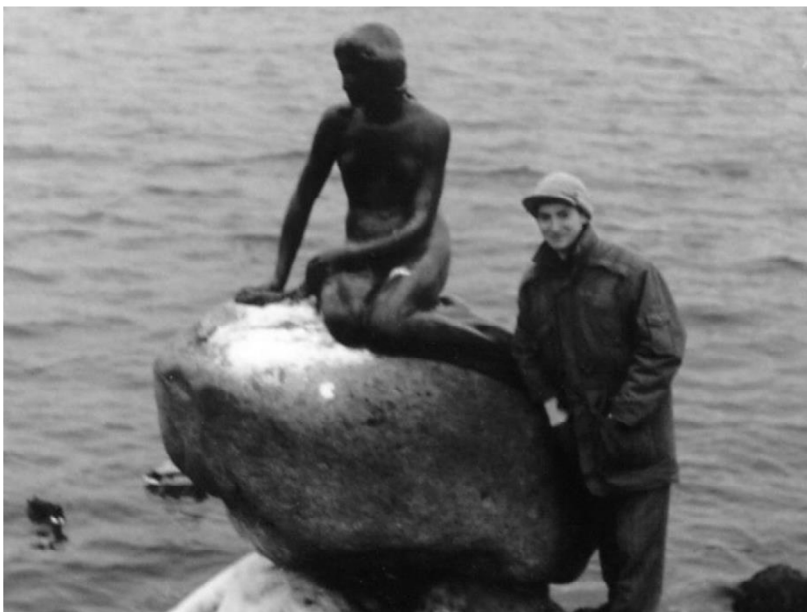
В таком случае мы получаем ник sergarl (вероятные варианты написания serg arl, serg-arl, serg\_arl), который с высокой степенью вероятности тоже связан с пользователем ЖЖ steady\_man.

Ник sergarl, на мой взгляд, «говорящий» – может быть образован от слов «Сергей» и «Арленович».

По этому нику есть довольно много информации.

## **Шаг 2. Фото фигуранта**

На главной странице сайта на «Народе»:

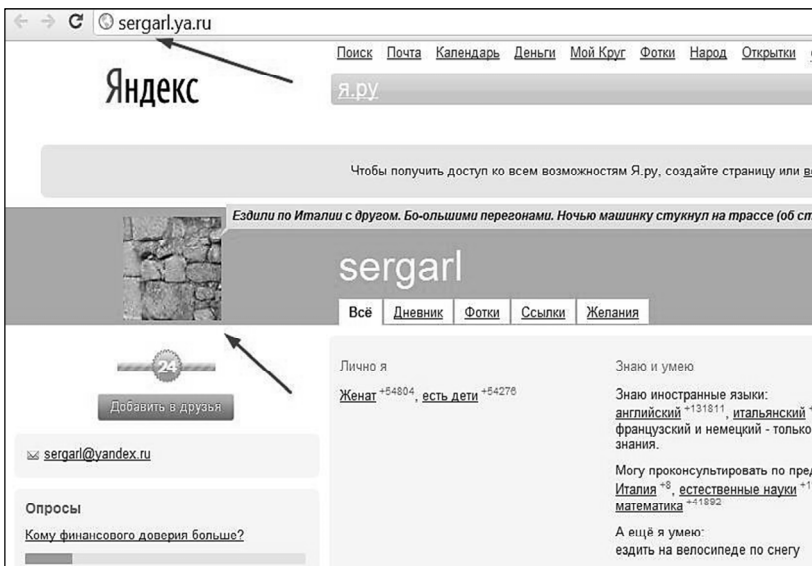




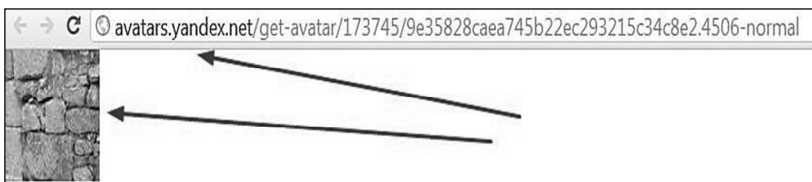
### Шаг 3. Пытаемся найти увязку ников **sergar1** и **steady\_man**

Вариант решения:


Вот главная страница пользователя **sergar1** на «Яндексе»:



Адрес аватара пользователя **sergar1** – той самой «кирпичной стенки», на которую обратил внимание в этом плане Платон Маматов. Такой же аватар у юзера **steady-man**, которого Платон Маматов идентифицировал как Зыкова Сергея Арленовича.



TinEye утверждает, что картинка по адресу аватара пользователя **sergar1** ей известна как аватар **steady-man** на множестве блогов.




JPEG, 100x100, 4.6 KB

## 1 Result

Searched over **2.0757 billion** images in 0.023 seconds.  
for file: <http://avatars.yandex.net/get-avатар/173745/9e35828cae745b22ec2932...>

These results expire in 72 hours. Why?  
**Share a success story!**  
TinEye is free to use for non-commercial purposes.  
Add your images to the TinEye index. For stock photography, illustrations, archival and creative commons collections only.



---

Sort Order

**Best Match**

Most Changed

Largest Image


Share Result

On Twitter

Facebook

Via Email

More



Compare | Link

JPEG image  
100x100, 9.9 KB

**mladovesti.livejournal.com**  
19096852  
[mladovesti.livejournal.com/118359.html](http://mladovesti.livejournal.com/118359.html)

**steady-man.livejournal.com**  
19096852  
[steady-man.livejournal.com/15970.html?thread=70110](http://steady-man.livejournal.com/15970.html?thread=70110)

**nataly-hill.livejournal.com**  
19096852  
[nataly-hill.livejournal.com/1224938.html](http://nataly-hill.livejournal.com/1224938.html)



**roizman.livejournal.com**  
19096852  
[roizman.livejournal.com/927975.html](http://roizman.livejournal.com/927975.html)

19096852  
[roizman.livejournal.com/913635.html](http://roizman.livejournal.com/913635.html)

view all 8 matches

**alex-levitas.livejournal.com**  
19096852  
[alex-levitas.livejournal.com/260494.html](http://alex-levitas.livejournal.com/260494.html)

19096852

А это – контент блога sergar1 на «Яндексе»:


sergar1.ya.ru/index\_blog.xml

Яндекс

Почта Календарь Деньги Мой Круг Фото Народ Открытки еще

я.ру

Чтобы получить доступ ко всем возможностям Я.ру, создайте страницу или войдите, если у вас она уже есть.



sergar1

Вой Дневник Фото Ссылки Желания

sergar1 написал

Италия, пустое место

**Stazione centrale**

Вот интересно, почему вероятность встретить на жд. станции в Италии розетку для подзарядки ноута

( читать дальше )

ответить • оценить • поделиться

sergar1 написал

... что делать? выборы, на черно-белый шир, славяно-принятствуюсь, по просьбам товарищеск

**Может ли состояться десант наблюдателей на Кавказ?**

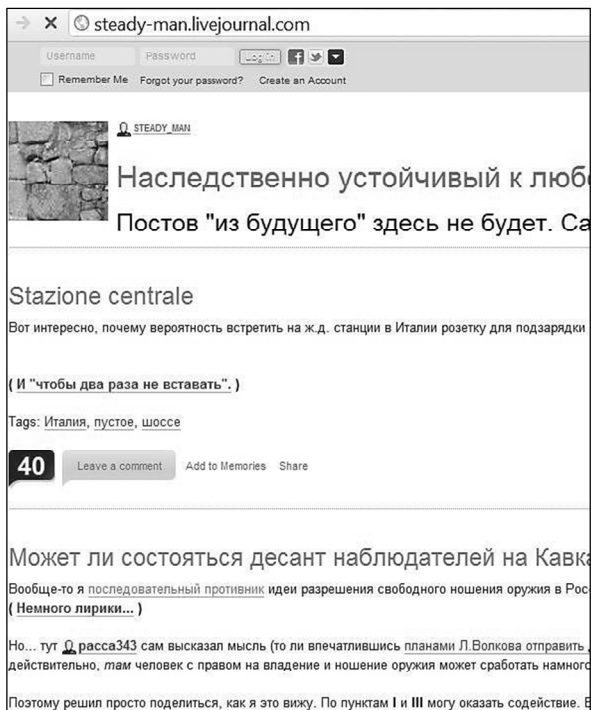
Вообще-то я последовательный противник идеи разрешения свободного ношения оружия в России.

( читать дальше )

Ездили по Италии с другом. Бо-ольшими перегонами. Ночью машинку стукнул на трассе (об столбик, они такие хрупкие оказались.). Из по

205

А это – контент блога steady-man (которого Платон Маматов идентифицировал как Зыкова Сергея Арленовича) в ЖЖ:



*Дополнительно:*

Кого зафолловил SergArt в «Твиттере»:



Видно, что практически пустой «твиттер» SergArl фолловит сразу несколько вариантов написания «стедимена» (и еще некоего Аллана с цифрами), причем только один «стедимен» активен (как раз тот самый, что идентифицирован Платоном Маматовым как Зыков Сергей Арленович), остальные – пусты. Это с 2010 г.



На мой взгляд, связь между никами steady\_man и sergarl можно считать доказанной.

#### **Шаг 4. Ищем людей, от которых зависим физик/математик Сергей Зыков в Италии.**

Итак, продолжаем искать в Италии Сергея Зыкова, имеющего математическое образование и работавшего в Институте Физики металлов. Возможная цель такого мероприятия – выйти на физическое месторасположение Зыкова Сергея Арленовича и по возможности найти его уязвимые точки.



Обнаружен отчет некоего Сергея Зыкова в университете Universita del Salento. Что из него видно:

1. Список людей, с которыми Сергей Зыков вместе проводит работу на кафедре (в департаменте) физики, и места их работы:

– University of Salento – Professor Luigi Martina

- SISSA – Trieste, Professor Boris Dubrovin
- Moscow State University – Professor Maxim Pavlov

Все они – люди публичные, поэтому выяснить у них, тот ли это Сергей Зыков, что нас интересует (т.е. человек, который, как установил Платон Маматов, долгое время скрывался под ником steady-man), труда не составит, на мой взгляд.

	<b>Università del Salento</b>
	Dipartimento di Fisica
Report of Sergey Zykov "assistant in research" (assegno di ricerca)	
Dipartimento di Fisica, Università del Salento	
for the period 07.2010-06.2011	
UNIVERSITÀ DEL SALENTO CENTRO DI SERVIZIO FIORINI	
Titolo, Class., Fascicolo	2, 3
N. 1065	Data: 07/06/2011
<b>I. Research</b>	
In this period, according to the program under the project "Analisi algebrico-geometrica di modelli condensati multifase e con fase topologiche". I participated in investigations concerning three distinct problems, in collaboration with colleagues from the <u>University of Salento (Professor Luigi Martina)</u> , from <u>SISSA (Trieste, Professor Boris Dubrovin)</u> and from <u>Moscow State University (Professor Maxim Pavlov)</u> .	
The main topics of the research were	
i) the symmetrical approach to PDE's;	
ii) integrable systems related to quantum models;	
iii) Hamiltonian methods related to hydrodynamical systems.	
The first task was the investigation of the Skyrme-Faddeev model (inspired by the infrared limit of the pure Yang-Mills particle model [1] and by a generalized 2-components order parameter Ginzburg-Landau model) by the method of the Lie group symmetry approach. Firstly the algorithm we create for computing the infinitesimal point transformations were tested on some simpler model, including the O(3) sigma-model. Its application to the Skyrme-Faddeev proved the absence of nontrivial point symmetries, except for the translations in space-time and rotations, both in spin and coordinate spaces. From these results we are performing the invariant symmetry reductions, in order to find special solutions. Moreover, special kind of solutions can be found also by suitable combinations of finite symmetry transformations, seen as special subgroups of the previous ones.	
Then, we considered the problem of construction of nontrivial solutions by using the conditional symmetry approach, which was proposed by P. Olver and E. Vorobeve [2], applied by L. Martina et al [3] in looking for integrability constraints. This method is based on the conjecture that infinitesimal transformations preserve solutions along characteristics. The main part of the algorithm providing the conditions of existence for such conditional symmetries was successfully derived. But still it remains to solve them, which we plan to perform in the nearest future. We expect to find out some nontrivial examples of solutions of topological structures in the Skyrme-Faddeev model.	
	
Via per Arnesano - 73100 Lecce - ITALY    Tel./Fax +39.0832.297463 - E-mail Segretario Amm.vo: gianna.debonis@le.infn.it	

2. Телефон, мейл и имя секретаря, для которой слова «Сергей Зыков с департамента физики» не пустые звуки:  
 gianna.debonis@le.infn.it  
 +39.0832.297463

образец подписи Сергея Зыкова;  
тематика работы Зыкова в Италии;  
имя и координаты непосредственного начальника фигуранта по административной линии:  
Professor Armando BLANCO  
armando.blanco@unisalento.it  
Dipartimento di FISICA  
+39 0832 29 7468  
+39 0832 29 7475  
+39 0832 29 7479

	<b>Università del Salento</b> Dipartimento di Fisica
Prof. 1477 Class. II/11	Lecce, 02/11/2011
	Ai componenti del Consiglio di Dipartimento di Fisica SEDE
e p. c.	Al Preside della Facoltà di Scienze MM.FFN. Al Preside del C. di L. in Fisica Al Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti LORO SEDI
Si informano i Componenti del Consiglio di Dipartimento di Fisica che l'Ordine del Giorno del Consiglio dell'8 novembre 2011 è così integrato:	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Comunicazioni</li><li>2. Ratifica decreti</li><li>3. Variazioni di bilancio</li><li>4. Approvazione verbale n. 4 del 20/09/11</li><li>5. <u>Relazione 1 anno Assegno di ricerca: Sergey Zykov</u></li><li>6. Dottorato di ricerca in Fisica – designazione di un membro del Collegio Docenti</li><li>7. Accordi e convenzioni – parere. Convenzione con il <i>Natural Sciences Center of A. M. Prokhorov General Physics Institute – Russian Academy of Sciences</i>. Convenzione con l'<i>Universidad Nacional De La Plata</i>.</li></ol>	
L'Ordine del Giorno potrà essere successivamente integrato. Cordiali saluti.	
<b>IL DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO DI FISICA</b> <i>Prof. Armando Blanco</i>	
<hr/>	
Via per Arnesano – 73100 Lecce – ITALY ☎ Te\Fax +39.0832.297463 – Coordinatore Amm.vo tonia.romano@unisalento.it	

Sabato, 28 Gennaio 2012  
 IT EN  
 Versione  
 Testo Invoceenti

STUDENTI FUTURI STUDENTI DOCENTI STAFF LAUREATI ALUMNI VISITATORI SCUOLE AZIENDE

Ricerca  Invia

Login  ?  
 Entra

ATENE0  
 ISCRIZIONI  
 OFFICIA FERMATIVA  
 RICERCA  
 FOREIGN STUDENTS  
 SERVIZI  
 VISITA UNISALENTO  
 BANDI E CONCORSI

Home page • Phonebook • Scheda Personale

**ARMANDO BLANCO**

■ BIOGRAFIA

**Nato ad Alezio (Lecce) il 26 Aprile 1950, sposato, 2 figli. Laureato in Fisica** presso l'Universita' di Lecce nel 1974 con tesi su temi di Fisica Spaziale, svolta presso i Laboratori Enea di Frascati (Roma).

**Dal 1976 al 1977 e'** stato membro dello staff del Department of Mathematics and Astronomy di Cardiff (Gran Bretagna). Tornato in Italia ha svolto la sua attivita' di ricerca e di docenza presso il Dipartimento di Fisica di Lecce.

**Professore Ordinario di Astronomia e Astrofisica.** Ha diretto numerosi progetti di ricerca finanziati da vari enti ed e' autore di numerose pubblicazioni su libri e riviste scientifiche internazionali su temi che riguardano lo studio di Comete,

■ SCHEDA PERSONALE  
 ■ BIOGRAFIA  
 ■ CORSI  
 ■ PUBBLICAZIONI  
 ■ TEMI DI RICERCA

**RISORSE CORRELATE**

CONTATTI

■ Armando BLANCO  
 e: armando.blanco@unisalent...

■ Dipartimento di FISICA  
 ☎ +39 0832 29 7468  
 +39 0832 29 7475  
 +39 0832 29 7479

■ Stampa  
 ■ Segnala questa pagina

В ходе проверочных мероприятий (если их провести в реальности), несомненно, вскрыется, тот ли это Сергей Зыков или нет.

Если даже и нет, то человек, на которого выйдут в результате, с высокой степенью вероятности знает, как найти нужного Сергея Зыкова.

Хотя вероятность ошибки, на мой взгляд, довольно мала: не так много в Италии Сергеев Зыковых, занимающихся математикой и физикой.

Дополнительно можно пройтись по тематике, показанной в отчете, и сравнить, созвучна ли она тому, чем занимался Зыков в Екатеринбурге в Институте физики металлов. Лучше это делать при помощи специалистов.

Ну и сам университет – вот он (там тоже есть телефоны, если что): <http://www.unisalento.it>.

Адрес на «Гугл-картах»:

Universita del Salento

Piazza Tancredi,7 , 73100 Lecce, Италия

+39 0832 291111

<http://maps.google.ru/maps/place?q=U...97890677418649>

**Шаг 5. Выходим на позиции, с которых можно начинать работать (при необходимости) с социальным окружением господина Зыкова Сергея Арленовича**

*Задал вопрос господину Зыкову – известны ли ему такие люди, как Luigi Martina, Boris Dubrovin, Maxim Pavlov. На момент написания материала (и через сутки после того, как вопрос был задан) ответа не было, хотя Сергей Зыков в свой блог заходил и активно в нем общался.*

Смотрим сами – как найти этих людей. У господина Зыкова из итальянского университета, была работа в 2010–2011 гг. вместе с профессорами Борисом Дубровиным и Максимом Павловым.

Вот и уважаемый профессор Дубровин включил в список публикаций такую вот работу:

*Дубровин Б.А., Павлов М.В., Зыков С.А. Слабо нелинейные гамильтоновы уравнения в частных производных и новый класс решений уравнений ассоциативности WDVV. Функц. анализ и его прил., 45:4 (2011)*

Видите – некий Зыков С. А. (Зыков Сергей Арленович?) поучаствовал. И тоже что-то про анализ и математику (увы, своими силами мне не оценить, насколько это про одно и то же, а звать понимающих людей пока ни к чему).

И еще там написано, что это все «публикации сотрудников лаборатории по теме гранта». И координаты уже в Москве есть (можно и ножками сходить, если что, и письмо написать):

*Лаборатория: г. Москва, Ленинские горы, 2-й гуманитарный корпус, ауд. 456.*

*Семинарская аудитория: г. Москва, Ленинские горы, 2-й гуманитарный корпус, ауд. 442.*

*Почтовый адрес: 119991, Москва, Ленинские горы, Главное Здание МГУ, механико-математический факультет, лаборатория геометрических методов математической физики.*

*E-mail: dubrovinlab@gmail.com*

**А вот так, на мой взгляд, косвенно можно проверить, что тематика Сергея Арленовича Зыкова совпадает с тематикой «Зыкова С. А.» в статье.**

Статья называется «Слабо нелинейные гамильтоновы уравнения в частных производных и новый класс решений уравнений ассоциативности WDVV. Функц. анализ и его прил.».



Я вот такой запрос в «Гугл» сделал:

*"Сергей Арленович" гамильтоновы уравнения*

По-моему, вполне наглядно получилось. Со специалистом, конечно, лучше разбираться, но искомые слова по крайней мере рядом расположены постоянно.


### Общие выводы, которые я сделал на момент выхода материалов с кейсом по деанонимизации ЖЖ-юзера steady\_man

1. Анонимность ника steady\_man благодаря умелым действиям Платона Маматова (kaisi) утрачена.

2. Созданы предпосылки для серьезной компрометации позиций господина Зыкова в Италии и в привычных ему кругах, поскольку есть вероятность, что его научное окружение не одобрит его политическую активность. Даже не столько по сути, сколько по форме. В таких случаях контраст между «воспитанным мальчиком» и «наглым сквернословом» может оказаться чересчур силен. А материалов для иллюстрации этого явления за время анонимного общения steady\_man создал предостаточно.

3. Ученые, работающие с господином Зыковым, работают по гранту Правительства Российской Федерации, полученному в 2010 г. Этот факт может сыграть дополнительную роль в судьбе господина Зыкова, если он решит идти на конфликт и с этим самым правительством, и с активными пользователями Сети.

В общем, при желании с этих позиций можно развернуть достаточно эффективные воздействия на противника. Уточняю: если это будет кому-то надо. Мое исследование носит теоретический характер. Во всяком случае пока.



Лаборатория геометрических методов  
математической физики  
имени Н. Н. Боголюбова

---

Сотрудники  
Публикации  
Конференции, школы  
Семинары  
Вебинары  
Приглашенные ученые  
Учебный процесс  
Награды, премии  
СМИ о нас  
Разное  
Контакты


---

Юбилей А.Д. Александрова  
1 августа 2012 г. исполняется  
100 лет со дня рождения  
Александрова - выдающегося  
математика

**Заявка**

Лаборатория "Геометрические методы математической физики" была создана в декабре 2010г. [Целью объявления победителей гранта Правительства Российской Федерации для государственной поддержки научных исследований, профессионального повышения квалификации научных работников и обучающихся является создание профессионального образования](#)

[Заведующий лабораторией - профессор Сергей Александрович Дубовиков \(Тринест \(Италия\) - Москва\)](#)



---

**Анонс ближайшего семинара лаборатории**

23 января 2012 в Оксфордском (Oxford) Институте математики имени Кембриджа (Кембридж, Англия) и Институте теоретической космологии Хейшишда (Прованс) пройдет семинар. Доклад будет доступен онлайн

---

**Объявления**

Сам господин Зыков хотя бы уже начал понимать, что все это, как он выразился, «нечаянно сам спровоцировал». Там, глядишь, и поймет, что не всегда полезно переводить теоретические кейсы в практические наработки. Я всегда рад видеть, как в людях просыпается совесть и адекватность. Жаль, правда, что этому пробуждению нередко приходится помогать.

По мере появления новой информации буду делать обновления [Ющук Евгений Леонидович, профессор УрГЭУ-СИНХ, специалист конкурентной разведки 28.01.2012 г.]

### **UPDATED 29.01.2012**

В связи с этим кейсом у ряда читателей возник вопрос: не является ли подобный сбор и анализ информации нарушением Закона РФ «О персональных данных»? В данном случае, напомним, фигурант сам неоднократно просил его деанонимизировать. Однако понятно, что вопрос носит и более общий характер, касается в принципе подобных исследований.

Ответ дал на форуме Сообщества практиков конкурентной разведки один из лучших российских специалистов по персональным данным и коммерческой тайне Alex Torarenko:

*«Смотрим ЗоПД в редакции после 25 июля 2011 года:*

*Статья 6. Условия обработки персональных данных*

*1. Обработка персональных данных должна осуществляться с соблюдением принципов и правил, предусмотренных настоящим Федеральным законом. Обработка персональных данных допускается в следующих случаях:*

*10) осуществляется обработка персональных данных, доступ неограниченного круга лиц к которым предоставлен субъектом персональных данных либо по его просьбе (далее – персональные данные, сделанные общедоступными субъектом персональных данных);*

*Так что обобщение ПДн, раскрытых субъектом в Сети, и анализ их не будут нарушением».*

5.6. Роль Интернета в конкурентной разведке<sup>1</sup>

Как член международного профессионального объединения специалистов конкурентной разведки SCIP я имею доступ к библиотеке этого авторитетного сообщества и вижу, какая проблематика интересует специалистов. Ниже – текст, подготовленный мною по материалам Andy Charles из Wilfrid Laurier University. Несмотря на то, что материалы Andy Charles были опубликованы в 2007 г., они актуальны по сей день.

*Русский текст – Евгений Ющук, по материалам Andy Charles из Wilfrid Laurier University.*

Резкий рост использования Интернета в качестве средства коммуникации между организациями привел к тому, что фирмы ринулись широко использовать его и для конкурентной разведки. Но исследования показали, что как американские (APQC, 2000), так и международные (Klein, 1999) фирмы начинают в вопросах конкурентной разведки переоценивать пользу Интернета.

Чрезмерное использование интернет-технологий приобретает такой масштаб, что пора объяснить, почему для проведения эффективной конкурентной разведки нельзя полагаться только на веб. Для того чтобы понять это, надо сперва вспомнить, что конкурентная разведка является одновременно продуктом и процессом. Продукт конкурентной разведки – это полезная информация и аналитические продукты, помогающие улучшить тактические или стратегические решения. Процесс конкурентной разведки – это систематический и непрерывный сбор, анализ и оценка информации о конкурентной среде. Использование Интернета в качестве единственного источника информации выхолащивает как продукт, так и процесс. В конкурентной разведке интернет-ресурсы служат в основном как сеть для сбора информации и средство распространения информации для лиц, принимающих решения. Но это только один канал информа-

---

<sup>1</sup> Раздел подготовлен по материалам: *Почему нельзя переоценивать роль Интернета в конкурентной разведке.* Евгений Ющук, по материалам Andy Charles из Wilfrid Laurier University // Сайт Ющука Евгения Леонидовича. Конкурентная разведка. URL : <http://ci-razvedka.ru/Internet-v-Konkurentnoy-Razvedke.html>.

ции, и он является решающим фактором лишь в двух из пяти стадий цикла конкурентной разведки. Качество веб-данных часто вызывает сомнение, а потенциал Интернета для анализа данных и вовсе невелик. Эта статья призвана показать подводные камни при использовании Интернета в конкурентной разведке, чтобы специалисты, полагаясь на него, совершали меньше ошибок.

### *Пять преимуществ Интернета*

Сравнительное исследование, проведенное в 2000 году John Prescott и SCIP под эгидой American Productivity and Quality Center (APQC, 2000), оценило мнение профессионалов из бизнеса о наиболее эффективных конкурентных разведывательных источниках. Интернет занял самое высокое место в результатах (73%), значительно обогнав другие потенциальные источники информации высокого качества – такие, как внутренняя информация компании и работа с людьми как первичными источниками.

Это чрезмерное увлечение Интернетом для получения информации обосновывалось пятью основными и на первый взгляд верными преимуществами, такими как экономическая эффективность, доступность, удобство, анонимность и глобальный охват.

*Экономическая эффективность.* Когда вы приобретаете необходимые аппаратные средства и программное обеспечение, вам становится доступна большая часть информации из веб-источников, относительно дешевых или бесплатных. Используя Интернет, транснациональные компании часто считают, что они могут избежать найма дорогих зарубежных консультантов со знанием местных особенностей (Klein, 1999).

*Доступность.* Интернет-система может устранить накладку в планировании, а также помочь избежать проблем, возникающих при работе с людьми как источниками информации. Кроме того, информация может быть легко доступна в Интернете в режиме реального времени (Buchwitz, 1997). Таким образом, Интернет может улучшить доступ к информации как непосредственно, так и косвенно.

*Удобство.* Интернет-информация передается от источника к получателю с высокой скоростью. Кроме того, и сбор, и передача информации автоматизированы, поэтому собирать информацию в Интернете можно даже не выходя из кабинета. Другие методы сбора – такие, как, например, опрос, требуют гораздо более активных усилий (Imperato, 1998). Кроме того, в Интернете довольно просто решается проблема сбора информации на языках, которыми вы не владеете.

*Анонимность.* Многие считают, что Интернет – это идеальная среда для ведения конкурентной разведки анонимно. Существует также возможность анонимного исследования сайтов конкурентов.

*Глобальный охват.* В условиях глобализации бизнеса Интернет стал основным средством для сбора информации по всему миру. Необходимость ехать в дальние края или знать иностранный язык теперь значительно меньше ограничивает возможности сбора информации.

Соответственно, фирмы, не располагающие большими ресурсами, благодаря Интернету впервые получили сейчас возможность заниматься конкурентной разведкой. Перечисленные пять факторов создают впечатление, что использование Интернета позволяет вести конкурентную разведку максимально эффективно при одновременной минимизации затрат, а также позволяет получать достоверные данные, обеспечивает анонимность пользователей и устраняет необходимость в самоконтроле за этичностью действий (Fleicher & Blenkhorn, 2003).

В литературе положительные аспекты использования Интернета как инструмента конкурентной разведки освещены достаточно подробно. Но не бывает идеальных решений, и подводные камни у Интернета как инструмента конкурентной разведки имеются. Эти подводные камни разделить на три категории:

- качество и доступность информации;
- пренебрежение человеческим интеллектом;
- сомнительный уровень качества аналитического продукта.

### **1. Качество и доступность информации**

Сбор информации обеспечивает «топливом» процессы анализа информации и принятия окончательных решений. Од-

нако распространенное мнение, что вся публично доступная информация может быть получена из интернет-источников, просто не соответствует действительности. Скажем, информация о наиболее публичных компаниях действительно доступна в Интернете, но вот для получения информации о частных фирмах уже потребуются более активные действия.

Кроме того, доступность информации в разных странах сильно разнится. Например, в Соединенных Штатах регуляторы требуют, чтобы определенные данные о компании (например, по ценным бумагам и тендерам) были обязательно опубликованы в Интернете. А в развивающихся странах, которые контролируются авторитарными правительствами, таких документов, как правило, нет.

Кроме того, много бизнес-информации в электронном виде просто не существует (Bates, 1997). Не более 1% деловой информации появляется в опубликованном или электронном виде, поэтому большую часть данных «специально обученным людям» приходится получать от людей (Fuld и Sawka, 2000).

Реальное качество интернет-информации сомнительно в силу особенностей размещения информации в Сети. Анонимность пользователей Интернета, а также очень слабое регулирование делают возможным появление и распространение информации, которая совсем не обязательно оказывается точной.

Отчасти проблема решается за счет платных источников информации. Согласно Graef (1997), в Интернете намного сложнее, чем в печати, установить происхождение материала или определить реальную квалификацию его авторов. Однако в случае платной информации поставщики несут ответственность за качество своей продукции, а также со временем нарабатывают авторитет (Noble, 2007). Платные источники информации имеют два основных преимущества:

1) информация в платных источниках основана на первичных исследованиях, проверена группой специалистов (а не одним человеком), таким образом, надежность этой информации повышается;

2) данные в платных источниках, как правило, безопасно исследовать, так как факт интереса к ним со стороны клиента остается конфиденциальным (Fleicher & Blenkhorn, 2003).

Таким образом, для получения достоверных и качественных результатов конкурентной разведки экономическая эффективность получения данных из Интернета должна быть уравновешена обязательной оценкой качества собранной информации. Важно помнить, что онлайн-информация может быть предвзятой или даже целенаправленно вводить в заблуждение. Кроме того, иногда сбор определенной информации с помощью поисковых программ может нарушать законы об авторском праве, создавая дополнительные правовые и этические проблемы. Если не принимать эти проблемы во внимание, они могут поставить под угрозу процесс конкурентной разведки, а то и навредить предприятию в целом.

## **2. Ценность человеческого интеллекта**

Веб-«аналитические» программы могут помочь в процессе визуализации, выявления взаимосвязей между объектами, обобщения и сравнения информации, полученной из неструктурированного текста или из разных источников.

Но вот преобразование информации в разведке требует анализа. Преобразование разрозненных сведений в краткий, актуальный, своевременный и стратегически выверенный результат анализа – это то, ради чего в организации и держат аналитиков (Endrulat, 2003).

Человек как первичный источник информации является более уникальным и точным, чем источник вторичной информации (Imperato, 1998). Здесь Интернет на самом деле тоже может дополнять другие формы сбора информации – но лишь помогая выявить наиболее компетентных экспертов в данном вопросе в любой точке мира (Stuart, 1996).

В то время как вторичные источники в основном освещают события, которые уже произошли, первичные источники информации – люди как внутри, так и за пределами компании – намного более эффективно позволяют получать информацию превентивного характера (Johnson, 2007).

Первичные источники обычно намного раньше, чем вторичные, обеспечивают компанию перспективной информацией, которая имеет решающее значение для принятия решений. А ведь чем раньше лицо, принимающее решение, получит кри-

тически важную информацию, тем больше у него будет времени на выработку верного решения.

Другими важными источниками информации, которые невозможно обработать без участия человеческого интеллекта, являются клиенты, контакты со СМИ, поставщики, должностные лица государственных учреждений и сотрудники. В каждом из этих источников есть возможность получения первичной информации о конкурентах. С помощью корпоративных и личных отношений компании могут получить доступ к ценной информации от таких источников, как сервис-партнеры, дистрибьюторы, консультанты и профессиональные объединения.

После анализа взаимосвязей между отдельными людьми может появиться понимание того, как принимают решения ключевые фигуры конкурирующей организации – а это уже путь к прогнозированию и даже управлению их поведением.

По мнению Mockus (2003), личные связи управленцев оказывают значимое влияние на принимаемые ими решения. Анализируя связи, например, между частными инвесторами, советниками и членами совета директоров, можно выделить будущие союзы, спрогнозировать их вероятные шаги и даже предсказать слияния и поглощения. Чем больше связей есть у конкурента, тем больше информации о его стратегии будет «утекать» естественным путем. И если вы знаете, куда эта информация «утекает», вы сможете ее своевременно получать.

### **3. Важность профессионального анализа**

Анализ в разведке обеспечивает превращение собранной «сырой» информации в краткую справку, которая своевременно попадает к лицу, принимающему решение, и помогает принять решение на основании полного понимания ситуации.

Уровень доступа к опубликованной в Интернете информации у всех компаний на рынке приблизительно одинаков. Поэтому не сбор информации, а именно квалификация аналитиков способна создать конкурентное преимущество (Kahaner, 2000).

Сору в McClurg (2000), утверждает, что этап сбора данных в процессе конкурентной разведки способен мало что дать в плане приобретения устойчивого конкурентного преимущества. Мероприятия по сбору информации носят одинаковый для всех характер, поэтому легко могут быть скопированы конкурентами.



По Fuld и Sawka (2000), аналитика – самое ценное, что есть в разведывательном цикле. Анализируя массу данных и зная, какое развитие событий для вас желательно, вы не просто начинаете разбираться в ситуации, но и понимаете, как видит мир соперник, поэтому получаете возможность в определенной степени управлять его действиями. Это стратегически важное дело по-прежнему доступно только человеческому интеллекту. Сам по себе Интернет таких аналитических возможностей не предоставляет.

**Источники информации должны быть комплексными, нельзя допускать перекосов в пользу одного вида сбора информации**

Для достижения результативности конкурентной разведки, организация должна правильно сочетать пассивный сбор конкурентной информации (Интернет) и более активные методы – с вовлечением человека как источника информации. Важно помнить, что для разных ситуаций могут понадобиться разные источники информации.

Поэтому, во-первых, надо, не полагаясь только на Интернет, обзаводиться ими заранее – в тех сферах, которые чаще всего интересуют компанию. А во-вторых, если даже Интернет не дал искомого результата – это значит, что надо не руки опускать, а идти за информацией к людям. Только при таком подходе конкурентная разведка сможет работать с максимальной отдачей и обеспечит конкурентное преимущество на приоритетных направлениях компании.

#### Контрольные вопросы

1. С какими целями, как правило, составляются справки на компании?
2. Как оценить авторитетность источников информации?
3. Что нужно выяснить в первую очередь при появлении негативного материала в публичном пространстве?
4. Ответы на какие вопросы может дать анализ существующей политики продвижения компании?
5. Какие источники информации используются для изучения продвижения компании?

6. Какова роль специалиста конкурентной разведки в вопросах выявления конкурентных преимуществ продукции?

7. Какова опасность оппортунизма среди коммерческих сотрудников, каковы его проявления и что может сделать специалист конкурентной разведки для выявления случаев такого оппортунизма?

8. Что такое пропаганда? Перечислите основные приемы пропаганды.

9. Что такое контрпропаганда? Перечислите основные приемы контрпропаганды.

10. Каков алгоритм анализа структуры собственности иностранных компаний и какими инструментами его можно провести?

## ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

---

Коллектив авторов этого учебного пособия постарался осветить наиболее важные в теоретическом и практическом плане аспекты конкурентной разведки.

Формирование этой специальности в России близко к завершению, но все же не закончено, поэтому мы оставили в исходном виде некоторые расхождения во взглядах на проблемы, требующие внимания специалистов конкурентной разведки, и на способы решения этих проблем.

Мы постарались показать, что аналитический аппарат, который лежит в основе работы любой разведки (в том числе и конкурентной), универсален. С помощью этого аппарата можно решить любую задачу или же понять, на каком этапе и по какой причине задача не может быть решена, понять, что не имеет смысла тратить ресурсы на ее решение в текущих условиях.

Поскольку конкурентная разведка работает здесь и сейчас, а авторы делятся собственными примерами и собственным видением ситуации как квинтэссенцией своего опыта, мы, как и любые другие специалисты-практики, ограничены в возможностях показывать реальные примеры, выходящие за пределы интернет-исследований. Нам приходится, как правило, укладывать эти примеры в раздел теории, так как, даже обезличенные, они остались бы узнаваемыми и могли причинить вред участникам событий.

Напомним, что конкурентная разведка хоть и работает в рамках закона, но опирается в своей работе на скрытность, как и государственная разведка, ведь отсутствие скрытности приведет в лучшем случае к тому, что информацию спрячут, а в худшем – к тому, что ее заменят дезинформацией.

---

Именно поэтому примеры из области кризисного PR, а также из области интернет-исследований оказываются наиболее частыми и конкретными. Конечно же, и доступность Интернета, и его наглядность играют здесь свою роль, создавая иллюзию, что именно интернет-инструменты, а не аналитический аппарат и комплексный подход к решению проблем – главное в работе специалиста конкурентной разведки.

Мы надеемся, что наше учебное пособие развеяло эту распространенную иллюзию и расставило акценты верно.

Желаем читателям в полной мере использовать в своей работе подходы и инструменты, изложенные нами, и всегда помнить два неформальных девиза, сформулированных на основе многих лет успехов и неудач в работе. Девиз службы внешней разведки России: «Мы действуем, чтобы узнавать – и узнаем, чтобы действовать» и девиз Сообщества практиков конкурентной разведки: «Не нарушай закон – он может наказать. Не игнорируй общественное мнение – оно может уничтожить».

С уважением и наилучшими пожеланиями,  
коллектив авторов

## Оглавление

---

---

<b>Глава 3. Разведывательный цикл</b> .....	<b>3</b>
3.1. Основные задачи конкурентной разведки .....	3
3.2. От «сырых» данных – к аналитическому продукту ....	4
3.3. Цикл обработки информации.....	11
3.4. Анализ информации в конкурентной разведке .....	18
<i>Контрольные вопросы</i> .....	<i>56</i>
<b>Глава 4. Мониторинг</b> .....	<b>58</b>
4.1. Поиск информации в Интернете.....	58
4.2. Анализ информации.....	67
4.3. Организация мониторинга.....	72
4.4. Мониторинг Интернета .....	85
4.5. Мониторинг вне Интернета.....	97
<i>Контрольные вопросы</i> .....	<i>99</i>
<b>Глава 5. Практические примеры конкурентной разведки</b> .....	<b>100</b>
5.1. Подготовка справок .....	100
5.2. Выявление структуры собственности иностранных компаний.....	152
5.3. Методы конкурентной разведки в деятельности государственных структур (на примере полиции) .....	166
5.4. Получение информации от человека в ходе беседы .....	188
5.5. Кейс .....	194
5.6. Роль Интернета в конкурентной разведке .....	214
<i>Контрольные вопросы</i> .....	<i>220</i>
<b>Вместо заключения</b> .....	<b>222</b>

*Учебное издание*

**Ющук** Евгений Леонидович,  
**Иванов** Дмитрий Владимирович,  
**Купцов** Дмитрий Александрович  
и др.

## **КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА**

Учебное пособие

Часть 2

Редактор и корректор *М. Ю. Воронина*

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 107. Подписано в печать 15.12.2016.

Формат 60 × 84 1/16. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 10,0. Усл. печ. л. 13,3. Печ. л. 14,3. Заказ 715. Тираж 35 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета



УРАЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
УрГЭУ–СИНХ