



# КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА

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

Часть 1

Екатеринбург  
2015

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 1

Екатеринбург  
2015

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

Рецензенты:

Бизнес-школа Уральского федерального университета  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

кандидат экономических наук, старший научный сотрудник,  
заведующий сектором территориальной конкуренции  
Института экономики Уральского отделения РАН  
*С. Г. Важенин*

Авторский коллектив:

*Е. Л. Ющук, Д. В. Петряшов, А. В. Кузин*  
*И. Ю. Нежданов, Д. А. Купцов*

К64 **Конкурентная разведка** [Текст] : учеб. пособие : [в 2 ч.] / под ред. Е. Л. Ющука, А. А. Мальцева ; [авт. кол. : Е. Л. Ющук, Д. В. Петряшов, А. В. Кузин и др.] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2015. – Ч. 1. – 210 с.

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

Материал первой части пособия систематизирован в трех главах, раскрывающих сущность предмета и методов конкурентной разведки, в том числе историю развития данного явления за рубежом и в России, законодательное регулирование конкурентной разведки в РФ. Рассмотрены особенности использования информации, информационных ресурсов в конкурентной разведке. Проанализированы теоретические и практические аспекты использования дезинформации и активных мероприятий в конкурентной разведке.

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, 2015  
© Уральский государственный  
экономический университет,  
2015

*Памяти Александра Кузнецова*



## Введение

---

Экономика знаний не может существовать без особой «подотрасли» – производства, переработки и использования информации. Например, для компании, завод которой наносит или может нанести вред окружающей среде, обязательно требуется информационно-аналитическое обеспечение по поводу деятельности борцов за чистоту природы. В свою очередь, компании по производству и продаже продуктов питания должны отслеживаться тенденции развития способов избавления от лишнего веса.

Это же касается и компаний, имеющих или планирующих бизнес в зарубежных странах: им необходима информация о военно-политической обстановке, о стабильности политической власти. Без такой информации планирование долговременных инвестиций – большой риск. При быстром возврате начальных капиталовложений такой риск может иногда оправдаться. Но даже если компания готова рискнуть деньгами в проблемной и непредсказуемой стране, она должна делать это осознанно, на основании адекватного информационного обеспечения. Одним из инструментов преодоления информационного голода призвана стать конкурентная разведка.

Явочным порядком конкурентная разведка уже стала частью предпринимательской деятельности у нас в стране. Вслед за переведенными на русский язык книгами таких «классиков жанра», как Дж. Е. Прескотт, С. Х. Миллер и др., за последние годы увидели свет учебные пособия по технике удовлетворения «коммерческого любопытства», подготовленные первопроходцами конкурентной разведки в нашей стране. В России уже

опубликован ряд практических руководств по ведению конкурентной разведки в особой сфере, с использованием одного из величайших изобретений XX столетия – Интернета.

Интернет – гигантская информационная база современности. Необходимость освоения тонкостей работы в Сети скоро станет насущной не только для специалистов по конкурентной разведке, маркетингу и PR, но и для рядовых управленцев. Между тем существенные аспекты категории «конкурентная разведка», ее место в системе предпринимательской деятельности и многие другие моменты пока остаются за пределами внимания аналитиков. Данное учебное пособие призвано восполнить этот пробел и объединить усилия теоретиков и практиков конкурентной разведки<sup>1</sup>.

---

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

## ГЛАВА 1

### **ПРЕДМЕТ И МЕТОД КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ**

---

#### 1.1. Конкурентная разведка как экономическая категория, определение конкурентной разведки

Период 1990-х гг. в новейшей российской истории все более однозначно определяется как «потерянное десятилетие». Романтическая уверенность, что демократия и рынок решат все проблемы в силу одного своего провозглашения, быстро сменилась цинизмом выгодоприобретателей от осуществляемых преобразований, с одной стороны, и разочарованием населения, обманутого в своих ожиданиях, с другой. Между тем об иллюзорности надежд на скорый успех реформирования отечественной экономики говорилось изначально. Еще в 1993 г. при подведении первых итогов известный публицист праволиберального толка А. Илларионов убедительно доказал, что провал жесткой кредитно-финансовой политики и других монетаристских начинаний «команды Гайдара» был обусловлен институциональной слабостью правительства реформаторов<sup>1</sup>. Однако в тот момент проблема институтов, обеспечивающих содержательную сторону реформы, оставалась вне поля зрения и политиков, и экономистов, и общества. Как результат, к концу «бурных девяностых» в России сформировалась типичная квазирыночная экономика, в которой внешние отличительные признаки не подкреплялись устоявшейся системой норм, правил и механизмов, объединяемых в современной экономической теории понятием «институт». Более того, отдельные институты находились еще

---

<sup>1</sup> См.: Илларионов А. 400 дней реальной экономической реформы // Вопросы экономики. 1993. № 4. С. 19–26.

на стадии осторожного внедрения в практику предпринимательской деятельности.

В настоящее время считается неоспоримым тезис, что важнейшим фактором технологического обновления производственной базы и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий выступают научные исследования и реализация новых организационно-управленческих решений. Не отрицая очевидной справедливости данного утверждения, следует все же заметить, что «рафинированный» научный поиск, равно как и воспроизведение на нашей почве управленческих схем, почерпнутых из переведенных на русский язык учебников по менеджменту для студентов зарубежных колледжей, не решают всех проблем, связанных с информационным обеспечением процесса создания, укрепления и использования конкурентных преимуществ фирмы. Институтом, дополняющим научные разработки и организационно-управленческие решения, призвана стать конкурентная разведка.

У данной категории нет однозначного и общепринятого определения, что неявным образом свидетельствует о незавершенности процесса статусного оформления конкурентной разведки, причем не только у нас в стране, но и в мире. Согласно гипотезе Сепира – Уорфа, иногда не реальность диктует вариант словесного отображения явления, а слово предопределяет формирование реальности. При этом Э. Сепир отмечал: «То, что именуют „реальным миром“, в значительной степени бессознательно строится на основе языковых норм данной группы»<sup>1</sup>. Иными словами, разницей в толкованиях конкурентной разведки как феномена предпринимательской деятельности не дает оснований утверждать, что данное явление состоялось как факт, но в то же время должно быть подвергнуто анализу во всей своей полноте.

Даже простое сопоставление различных определений какого-либо явления может иметь смысл, если при этом появляется возможность выделить его сущностные черты. В случае с конкурентной разведкой сложность заключается еще и в том,

---

<sup>1</sup> Цит. по : Манцов И. В защиту идеализма. URL : <http://www.vz.columns/2008/7/20/188408.html>.

что не существует единого мнения даже по поводу базовой дефиниции. Простейшее сравнение названий наиболее известных публикаций по данной тематике<sup>1</sup> показывает, что наряду с термином «конкурентная разведка» используются словосочетания «коммерческая разведка», «коммерческий шпионаж», «бизнес-разведка», «деловая разведка», «корпоративная разведка» и т.д. Встречается даже термин «государственная экономическая разведка», правда, только применительно к деятельности Военно-промышленной комиссии и Всесоюзного института межотраслевой информации, которые в 1970–1980-е гг. в СССР были ведущими центрами сбора информации, представлявшей коммерческую и иную ценность для народного хозяйства страны<sup>2</sup>.

В ряде случаев использование терминов-субститутов вообще оказывается неоправданным. В частности, книга А. Деревицкого «Коммерческая разведка» фактически посвящена совсем другой теме – различного рода приемам навязывания товара покупателю, в том числе помимо его воли («...как и где искать добычу, как расставлять силки и ловушки на покупателей»<sup>3</sup>). Однако в массе своей отечественные и переведенные на русский язык зарубежные публикации все же представляют собой учебные пособия по организации и ведению особого рода разведывательной деятельности, посредством которой субъекты предпринимательства (предприятия, фирмы и т.д.) могут обеспечить себе конкурентные преимущества.

К примеру, Г. Э. Лемке пишет: «Процессы отслеживания текущих и перспективных рыночных изменений лежат в плоскости постоянного информационно-аналитического обеспечения бизнеса любой коммерческой или производственной орга-

---

<sup>1</sup> См. : *Воронов Ю. П.* Конкурентная разведка : учеб. пособие. Новосибирск : Изд-во Новосибирского гос. ун-та, 2007 ; *Деревицкий А.* Коммерческая разведка. СПб. : Питер, 2005 ; *Доронин А. И.* Бизнес-разведка. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : Ось-89, 2003 ; *Парад Б.* Коммерческий шпионаж. 79 способов, которыми конкуренты могут получить секреты любого бизнеса. М. : ТК Велби, 2005 ; *Энциклопедия деловой разведки и контрразведки.* М. : Русь-Олимп, 2007 ; *Ярочкин В. И., Бузанова Я. В.* Корпоративная разведка. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : Ось-89, 2005 ; и др.

<sup>2</sup> См. : *Доронин А. И.* Бизнес-разведка. С. 353, 354.

<sup>3</sup> *Деревицкий А.* Коммерческая разведка. С. 7.

низации, стремящейся удержать лидирующее положение на рынке... Коммерческая разведка является мощным и высокоэффективным инструментом, обеспечивающим выживаемость и коммерческий успех бизнес-структуры»<sup>1</sup>.

В большинстве случаев термины-субституты содержательно не противоречат базовой категории, однако иногда конкурентная разведка рассматривается чуть ли не как военные действия. Б. Парад развивает несколько противоречивый тезис о так называемом коммерческом шпионаже: «С тех пор как закончилась холодная война, коммерческий шпионаж стал играть новую важную роль. Глобальная торговая и производственная зоны создают компаниям ни с чем не сравнимые возможности для получения от конкурентов секретной коммерческой информации различными теневыми способами, как легальными, так и нелегальными»<sup>2</sup>. Даже если не обращать внимание на любопытное сочетание «теневые легальные способы», в данном случае, очевидно, смешиваются понятия «коммерческая разведка» и «промышленный шпионаж», хотя это принципиально разные виды разведывательной деятельности.

«Википедия» и другие электронные источники энциклопедического характера однозначно трактуют промышленный шпионаж как форму недобросовестной конкуренции, при осуществлении которой нарушаются нормы законодательства. В свою очередь, Р. В. Ромачев и И. Ю. Нежданов однозначно подчеркивают, что конкурентная разведка «всегда действует в рамках Закона»<sup>3</sup>. Достаточно при этом сослаться на Федеральный закон от 9 июля 2004 г. № 98 «О коммерческой тайне»<sup>4</sup>, до недавнего времени содержавший норму, согласно которой информация, самостоятельно полученная лицом при осуществлении исследований, систематических наблюдений или иной дея-

---

<sup>1</sup> Лемке Г. Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегии. М. : Ось-89, 2007. С. 85, 93.

<sup>2</sup> Парад Б. Коммерческий шпионаж. 79 способов, которыми конкуренты могут получить секреты любого бизнеса. С. 5.

<sup>3</sup> Ромачев Р. В., Нежданов И. Ю. Конкурентная разведка. Практический курс. М. : Ось-89, 2007. С. 10.

<sup>4</sup> См. : *Собрание законодательства Российской Федерации*. 2004. № 32. Ст. 3283.

тельности, считается полученной законным способом, несмотря на то, что содержание указанной информации может совпадать с содержанием информации, составляющей коммерческую тайну, обладателем которой является другое лицо (п. 2 ст. 4).

В противном случае пришлось бы говорить о недобросовестной конкуренции, под которой понимаются любые действия хозяйствующих субъектов (группы лиц), которые направлены на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить убытки другим хозяйствующим субъектам – конкурентам либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации (ст. 4 Закона «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»<sup>1</sup>).

Соответственно, нельзя согласиться и с позицией В. И. Ярочкина и Я. В. Бузановой, утверждающих, что конкурентная разведка – это совокупность согласованных действий по добыванию, интерпретации и распространению информации, полезной для субъектов экономики и добываемой легально и нелегально в интересах обеспечения собственной безопасности. При этом и промышленный шпионаж определяется достаточно невнятно, как тайная деятельность по добыванию, сбору, анализу, хранению и использованию конфиденциальной информации о деятельности конкурентов, хотя и указывается, что к нему прибегают только недобросовестные руководители<sup>2</sup>.

Ю. П. Воронов проводит более четкие различия между конкурентной разведкой и промышленным шпионажем: «Собственно говоря, в чистом виде промышленный шпионаж – даже более узкая сфера деятельности: получение некорректным путем промышленных секретов конкурента для того, чтобы использовать их в собственной хозяйственной деятельности. В более широкой трактовке это незаконное получение промышленных секретов ради того, чтобы понять соотношение сил на рын-

---

<sup>1</sup> См. : *Ведомости* Съезда народных депутатов РСФСР и Верховного Совета РСФСР. 1991. № 16. Ст. 499.

<sup>2</sup> См. : *Ярочкин В. И., Бузанова Я. В.* Корпоративная разведка. С. 92, 105.

ке: насколько вы и ваш конкурент равноценны. Впрочем, есть еще одно разграничение между промышленным шпионажем и конкурентной разведкой. Промшпионаж – заведомо активная деятельность, направленная на последующее использование технологической информации, тогда как конкурентная разведка – чаще всего пассивный сбор информации с целью предотвратить вероятный ущерб, который могут нанести компании действия конкурентов»<sup>1</sup>.

А. И. Доронин предлагает также различать аналитическую разведку и информационно-поисковую работу, отмечая, что основу первой составляет использование вторичных источников оперативных данных (отчетов, справок, докладов, публикаций и т.д.)<sup>2</sup>. Представляется, что такого рода противопоставление неоправданно, поскольку оперативная работа по получению первичных данных и их последующая аналитическая обработка представляют собой единый процесс ведения конкурентной разведки.

Точно так же трудно согласиться с предлагаемым рядом авторов выделением отдельно бизнес-разведки (business intelligence) и конкурентной разведки (competitive intelligence). В первом случае имеется в виду разведывательная деятельность, решающая оперативные задачи (проверка партнеров, слежение за персоной, управление текущими рисками и пр.) Соответственно, конкурентная разведка осуществляется в рамках стратегического управления предпринимательской деятельностью<sup>3</sup>. Совершенно прав Г. Э. Лемке, рассматривающий стратегическую и тактическую коммерческую (конкурентную) разведку как составные части единого целого, хотя они и различаются по целям и содержанию<sup>4</sup>. А. И. Доронин также указывает, что в западной

---

<sup>1</sup> Воронов Ю. П. Конкурентная разведка. С. 40–41.

<sup>2</sup> См. : Доронин А. И. Бизнес-разведка. С. 203.

<sup>3</sup> См. : Печенкин И. А. Разведка против компании и персоны, оперативный финансовый мониторинг, оценка инвестиционных проектов конкурентов // URL : [http://iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_2094](http://iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_2094) ; *Разведка без секретов*. Интервью с С. Кузнецовым // *Коммерсантъ-Деньги*. 2003. № 31. С. 26 ; и др.

<sup>4</sup> См. : Лемке Г. Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегии. С. 55–56.

научной литературе термины «бизнес-разведка» и «конкурентная разведка» обозначают одну функцию менеджмента – обеспечение высшего руководства хозяйствующего субъекта актуальной, достоверной и полной информацией, ориентированной на принятие оптимальных управленческих решений<sup>1</sup>.

Если же говорить про аббревиатуру ВІ (business intelligence), то она вошла в обиход еще в 1958 г. Тогда исследователь из ИВМ Ханс Питер Лун объяснял ВІ как «возможность понимания связей между представленными фактами»<sup>2</sup>. Современная трактовка ВІ появилась в 1989 г. Будущий аналитик Gartner Говард Дреснер определил ВІ как общее понятие, описывающее концепции и методы сбора, интеграции, анализа и представления данных, необходимых для принятия управленческих решений. Бенджамин Джилад в своей книге уточняет: «Производители программного обеспечения (софтверные компании) продают решения, называемые „бизнес-разведка“ (business intelligence), которые на самом деле не имеют отношения ни к бизнесу, ни к разведке, но лишь к структурированию массовой количественной информации в базах данных».

Наконец, следует определиться с тем, как соотносятся между собой конкурентная разведка и бенчмаркинг. Под бенчмаркингом принято понимать процесс нахождения и изучения успешного опыта ведения бизнеса, т.е. поиск и получение информации о лучших решениях, используемых в деятельности других компаний<sup>3</sup>. В его основу положена идея сравнения деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм других отраслей. В рамках холдинга или крупной компании с множеством филиалов распространение положительного опыта, накопленного на одном из предприятий (в подразделении), не порождает ни технических, ни тем более правовых трудностей. В отношении достижений фирмы-конкурента все-

---

<sup>1</sup> См. : *Доронин А. И.* Бизнес-разведка. С. 15.

<sup>2</sup> *Luhn, H. P.* A business intelligence system // IBM Journal of Research and Development. 1958. Vol. 2, no. 4. P. 314–319.

<sup>3</sup> См. : *Бенчмаркинг – менеджмент или шпионаж?* URL : [http://www.elitarium.ru/2003/12/14/benchmarking\\_menedzhment\\_ili\\_shpionazh.html](http://www.elitarium.ru/2003/12/14/benchmarking_menedzhment_ili_shpionazh.html) ; *Бенчмаркинг – новое слово или конкурентное преимущество.* URL : <http://www.master-text.spb.ru/artbench.html> ; *Воронов Ю. П.* Конкурентная разведка. С. 69 ; и др.

гда возникает дилемма: либо повторять тот же путь исследований и апробации полученных результатов на практике, либо получить сведения, необходимые для преодоления отставания, с помощью специальных разведывательных методов.

Отсюда следует логичный вывод, что конкурентная разведка выступает в качестве одного из ведущих инструментов бенчмаркинга, поскольку позволяет получить необходимую информацию об анализируемых объектах с минимальными затратами времени и средств. В то же время она не подменяет собой бенчмаркинг, поскольку в ее задачи не входит осуществление консалтинга.

Ю. П. Воронов уточняет: «Чтобы определить соотношение конкурентной разведки и бенчмаркинга, полезно определить ту сферу, в которой действуют другие методы и другие специалисты. Одна из границ, за которой заканчивается конкурентная разведка и начинается маркетинг, состоит в отслеживании общих рыночных тенденций. Все-таки конкурентная разведка имеет дело с конкретными субъектами, а за общими тенденциями рынка субъекты не видны».

В связи с этим важен и такой момент. Даже в рамках реализации программ стратегического партнерства, когда происходит обмен опытом, конкурентная разведка позволяет установить, не устарели ли предлагаемые контрагентом технологии и управленческие решения, и тем самым одобрить операцию бенчмаркинга.

Из вышесказанного следует, что конкурентная (коммерческая, деловая, экономическая) разведка – особый вид деятельности, имеющий существенные отличия как от промышленного шпионажа, так и от бенчмаркинга. В то же время необходимо определить то общее, что должно составлять содержательную сторону категории «конкурентная разведка»). В табл. 1 представлены наиболее известные определения данного явления.

Контент-анализ приведенных в табл. 1 определений показывает, что данный вид деятельности ассоциируется, во-первых, с информацией, ее поиском, обработкой и т.д., во-вторых, с выявлением наличия (отсутствия) у фирмы конкурентных преимуществ, в-третьих, с обеспечением принятия на этой основе необходимых управленческих решений.

**Варианты определения категории «конкурентная разведка»**

Автор	Определение
Общество профессионалов конкурентной разведки (SCIP) <sup>1</sup>	Конкурентная разведка – это легальный сбор и анализ информации относительно сильных сторон, уязвимых мест и намерений конкурентов
Ю. П. Воронов <sup>2</sup>	Конкурентная разведка – это реализация системной программы сбора, анализа и распределения информации о деятельности конкурентов и общих тенденциях бизнеса, связанных с целями конкретной компании
Г. Э. Лемке <sup>3</sup>	Стратегическая коммерческая разведка – непрерывный процесс, направленный на поддержку и информационное сопровождение управленческих решений, способствующих достижению стратегических целей организации
В. И. Ярочкин, Я. В. Бузанова <sup>4</sup>	Корпоративная разведка – это совокупность органов, сил и средств, осуществляющих сбор, анализ и обработку сведений о конкурентной ситуации на рынке в интересах всей корпорации
Р. В. Ромачев, И. Ю. Нежданов <sup>5</sup>	Определять истинное положение дел по вторичным, ничего, казалось бы, не значащим признакам и, как следствие, видеть дальше своего конкурента и есть то преимущество, которое делает фирмы конкурентоспособными. А это не что иное, как конкурентная разведка
М. Логвинов <sup>6</sup>	Конкурентная разведка – это сбор и обработка данных из разных источников для выработки управленческих решений с целью повышения конкурентоспособности коммерческой организации, проводимые в рамках закона и с соблюдением этических норм

*Примечание.* В данном случае термины «конкурентная разведка», «коммерческая разведка» и «корпоративная разведка» рассматриваются как синонимы.

<sup>1</sup> *Официальный сайт Общества профессионалов конкурентной разведки (SCIP).* URL : <http://scip.org>.

<sup>2</sup> *Воронов Ю. П.* Конкурентная разведка : учеб. пособие. Новосибирск : Изд-во Новосибирского гос. ун-та, 2007. С. 32.

<sup>3</sup> *Лемке Г. Э.* Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. М. : Ось-89, 2007. С. 84.

<sup>4</sup> *Ярочкин В. И., Бузанова Я. В.* Корпоративная разведка. М. : Ось-89, 2005. С. 8.

<sup>5</sup> *Ромачев Р. В., Нежданов И. Ю.* Конкурентная разведка. Практический курс. М. : Ось-89, 2007. С. 9.

<sup>6</sup> *Логвинов М.* Штирлицы бизнеса. Тайные бойцы коммерческой войны узнают о вас все. URL : <http://www.point.ru/business-process/2007/10/08/11369>.

Как следствие, не вызывает сомнения, что конкурентная разведка – это не вспомогательная служба по обеспечению безопасности фирмы (хотя в той или иной мере она может использоваться для решения такого рода задач), а одно из ведущих условий осуществления предпринимательской деятельности.

Для подтверждения этого тезиса необходимо выделить базовый принцип предпринимательства. В экономико-правовой литературе приводится немало слишком пространных определений того, что же следует понимать под предпринимательской деятельностью. Например, Н. Ю. Круглова утверждает, что предпринимательство означает поиск новых сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов, обоснованный риск. В. Савченко на основе анализа литературы даже выделяет более десяти трактовок предпринимательства как экономической категории, метода хозяйствования, модели экономического мышления и поведения, образа жизни и т.д.

Между тем в п. 1 ст. 2 Гражданского кодекса Российской Федерации закреплено, что предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли. Хотя отдельные правоведы считают такую трактовку предпринимательства «вульгарной», оправдывающей «делание денег» любым путем, тем не менее мотив прибыли отличает предпринимательство от других видов хозяйственной деятельности, связанных с решением разного рода задач социального характера, филантропией, меценатством и др. Конкурентная разведка направлена на повышение конкурентоспособности фирмы, а следовательно – на максимизацию прибыли, т.е. она органически вплетена в предпринимательскую деятельность как явление.

Использование термина «конкурентная разведка» наиболее оправданно, поскольку тем самым подчеркивается сверхзадача соответствующего подразделения фирмы – выявление и обеспечение конкурентных преимуществ, исходя из которых будут приниматься управленческие решения.

Вместе с тем следует учитывать, что дословный перевод с английского словосочетания *competitive intelligence* оказывает-

ся неоднозначным. В англоязычной литературе под словом *intelligence* понимают:

добывание одним государством секретов другого государства (разведка, шпионаж);

профессиональный сбор, обработку и накопление информации, т.е. то, что у нас принято именовать информационно-аналитической работой или информационным обеспечением деятельности;

продукт разведывательной деятельности.

Показательно, что в Великобритании помимо *Secret Intelligence Service (SIS)* – государственной разведывательной службы, имеется *National Criminal Intelligence Service (NCIS)* – информационно-аналитическое подразделение полиции, выполняющее главным образом роль координатора между различными полицейскими службами страны по конкретным уголовным делам. Не исключено, что по аналогии контрольный орган при Министерстве финансов Российской Федерации также назвали финансовой разведкой. Кстати, подобные учреждения со схожими названиями есть и в других государствах.

Соответственно, и в англоязычной специальной литературе трактовка *competitive intelligence* не всеми воспринимается однозначно, однако поскольку данное словосочетание употребляется в течение более 20 лет, поздно менять терминологию, в том числе в переводе на русский язык.

Таким образом, под конкурентной разведкой следует понимать *особый вид предпринимательской деятельности, направленной на информационное обеспечение управления хозяйствующим субъектом с целью повышения его конкурентоспособности.*

В этой трактовке конкурентная разведка выступает именно как экономическая категория. При этом будет уместным привести замечание Ю. П. Воронова, что конкурентная разведка ищет то, что экономическая наука как теоретическая дисциплина оставила за пределами своих фундаментальных исследований. Иными словами, миссия этого вида предпринимательской деятельности настолько своеобразна, что сама нуждается в специальном анализе.

В «Энциклопедии деловой разведки и контрразведки» главной целью конкурентной разведки называется «своевременное обеспечение руководства достоверными и полными сведениями о конкурентной ситуации вокруг компании»<sup>1</sup>. Следует только добавить, что конкурентная разведка как прикладная дисциплина позволяет быстрее и эффективнее решить проблемы, стоящие перед любым предприятием, независимо от его организационно-правовой формы и сферы деятельности. В частности, с ее помощью можно: избежать деловых отношений с недобросовестными партнерами; пресечь готовящееся против предприятия невыгодное для него действие со стороны конкурентов, сотрудников или регуляторов рынка; решить проблемы предприятия наиболее коротким и экономически оптимальным путем, поставив конкурента в прогнозируемую ситуацию. Благодаря конкурентной разведке легче понять, в каком направлении и с какой скоростью движется предприятие, собирать информацию о людях, от решений которых может зависеть его судьба, и использовать это в своих целях. В конечном итоге конкурентная разведка помогает формировать максимально благоприятные для компании внешние условия деятельности.

На международной выставке «Онлайновая информация» в ноябре 2006 г. в Лондоне особый интерес вызвал доклад «Информация о компаниях России и Восточной Европы», сделанный Марком Шверцелем (Mark Schwerzel), директором компании «Бюро фон Дайк» (Bureau van Dijk) по Центральной и Восточной Европе. Ценность доклада заключалась в том, что он был подготовлен компетентным человеком, который профессионально занимается конкурентной разведкой, постоянно живет в западном информационном поле и не только в теории, но на практике знаком с проблемами, заботами и образом мыслей иностранных инвесторов.

В частности, доклад позволяет увидеть проблемы, с которыми сталкивается при сборе и интерпретации информации о российских компаниях зарубежный коллега, действующий в интересах своего соотечественника-инвестора. Совершенно

---

<sup>1</sup> *Энциклопедия деловой разведки и контрразведки*. М. : Русь-Олимп, 2007.

очевидно, что подавляющее большинство законных и этичных действий, которые являются рутинной для отечественных предприятий конкурентной разведки и служб безопасности (из серии «сходить ногами»), просто недоступно иностранным консалтерам без помощи местных специалистов. Это происходит, как правило, из-за слабого знания иностранцами менталитета сотрудников различных служб и учреждений, акцента в устной речи, неуверенного владения рукописной письменной речью, а также бросающихся в глаза нехарактерных для данной местности поведенческих стереотипов.

Объективное наличие подобных сложностей в работе иностранных консалтеров открывает перед российскими агентствами конкурентной разведки неплохие перспективы взаимодействия с иностранными партнерами. В свою очередь, для руководителей российских компаний доклад М. Шверцеля полезен тем, что позволяет предотвратить нередко встречающуюся ситуацию, когда иностранный инвестор, который нужен нашему предприятию, без объяснения причин теряет интерес к дальнейшим переговорам. Понимание того, какая информация (и почему) из числа доступной нашим компаниям кажется иностранному партнеру недостижимой, может помочь предотвратить взаимное непонимание и растопить лед взаимного недоверия. Ведь иностранный партнер часто не знает, что может эту информацию получить, и поэтому вместо того, чтобы попросить недостающие данные, просто сворачивает переговоры.

В данном контексте весьма уместно замечание Ю. П. Воронова: «Если бы участник рынка поступал всегда рационально, вся конкурентная разведка состояла бы в том, чтобы по модели прогнозировать его будущие оптимальные решения, которые всегда принимаются на рациональной основе». Иными словами, миссия конкурентной разведки заключается не в том, чтобы подтверждать очевидное и оправдывать решения, принятые на интуитивном уровне, а обеспечивать руководство новым знанием о ситуации на рынке. Это очень важно, поскольку мысли конкретного руководителя, его темперамент, прошлый опыт и эмоции играют важную роль в принятии им решения. Поэтому решения не всегда рациональны, а из нескольких вариантов рациональных решений не всегда выбирается оптимальный. Кон-

курентная разведка позволяет эту неопределенность устранить или хотя бы сгладить. Поскольку экономика знаний не может существовать без такой «подотрасли», как производство, переработка и использование информации, конкурентную разведку можно рассматривать в качестве ее ведущего (базового) предприятия<sup>1</sup>.

Для практических целей в Сообществе практиков конкурентной разведки<sup>2</sup> прижилось такое определение.

*Конкурентная разведка – это комплекс адаптированных к гражданскому обороту методов и приемов работы государственной разведки, направленных на сбор и обработку данных из различных источников, с целью информационной поддержки выработки управленческих решений, проводимых в рамках закона и с соблюдением этических норм (в отличие от промышленного шпионажа); а также результаты деятельности структурного подразделения предприятия, выполняющего эти функции.*

## 1.2. История конкурентной разведки (за рубежом и в России)

Организация сбора коммерческой информации наверняка ведет свой отсчет со времени первых торговых операций между людьми, если не дольше.

Библиографические исследования<sup>3</sup> показывают, что первая книга, посвященная конкурентной разведке, вышла в 1959 г. (Albaum G. *Competitive Intelligence*. Watertown, MA: C.I. Associates). В 1967 г. вышла работа Фрэнсиса Агилара «Сканирование бизнес-среды» (Aguilar F. *Scanning the Business Environment*. London : Macmillan) – ведущая на тот момент академично написанная книга по организации сбора коммерческой информации.

---

<sup>1</sup> *Конкурентная разведка*. URL : <http://www.ci-razvedka.ru/Docs/Preprint-Konkurentnaya-Razvedka-Bersenev-Yushchuk.pdf>.

<sup>2</sup> *Сообщество практиков конкурентной разведки*. URL : <http://razvedka-open.ru>.

<sup>3</sup> *Fleisher C., Wright S., Tindale R., Dishman P., Knip V.* Bibliographic listing of key competitive intelligence scholarship // *Competitive intelligence: Marketing interface teaching and research initiative (CIMITRI)* / De Montfort University, UK. URL : <http://www.dmu.ac.uk/home.aspx>.

Ранние попытки формализации разведывательной активности для целей бизнеса носили преимущественно академический характер и примерно до 1980 г. были скорее неэффективны, чем наоборот. В 1980 г. Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса опубликовал свою основополагающую работу «Конкурентная стратегия: Техника для анализа отраслей и конкурентов», которая легла в основу теоретического фундамента для прикладного использования конкурентной разведки.

Теоретические усилия привели к тому, что в конце 1970-х гг. стали появляться компании, предлагающие варианты прикладного применения конкурентной разведки – Fuld & Co. и Washington Researchers, которую возглавляла Лейла Кайт (Leila Kight). Они были пионерами в области предложения услуг конкурентной разведки корпоративным клиентам.

В 1985 г. Ян Херринг (Jan Herring), сотрудник ЦРУ в отставке, возглавлявший отдел технологического анализа, создал первое корпоративное подразделение конкурентной разведки в компании «Моторола». В 1989 г. его примеру последовал Бенджамин Джилад (Ben Gilad), профессор стратегии в Рутгерском университете (Rutgers University). Б. Джилад создал подразделение конкурентной разведки в компании Kellogg.

Институционализация конкурентной разведки как упорядоченного, формализованного вида деятельности среди американских корпораций, однако, может быть датирована 1988 г., когда Бен и Тамар Джилад опубликовали первую книгу «Система разведки в бизнесе» («The Business Intelligence System»), в которой подробно описали организационную модель правильно структурированного подразделения конкурентной разведки. Эта книга была впоследствии широко адаптирована к практике большинством крупнейших компаний США, а затем также и ведущими европейскими компаниями, такими как Shell и Novartis. В 1985 г. Леонард Фулд (Leonard Fuld) опубликовал свой бестселлер «Competitor Intelligence: How to Get It; How to Use It» («Разведка конкурентов: как этого достигнуть и как использовать»).

В 1986 г. Л. Фулд и Л. Кайт были среди создателей SCIP (международного Общества профессионалов конкурентной разведки) – профессионального объединения в этом поле деятель-

ности. В 1996 г. Б. Джиллад, Я. Херринг и Л. Фулд создали Академию конкурентной разведки (Academy of Competitive Intelligence), а в 1999 г. открыли первую аккредитованную программу подготовки специалистов конкурентной разведки, предлагающую сертификат IACET. Программы идут под торговой маркой CIR™ и в них, по сути, отражают всю историю конкурентной разведки<sup>1</sup>.

На постсоветском пространстве конкурентная разведка появилась начале 1990-х гг., когда совпали по времени процессы становления рынка и сокращения спецслужб. До того времени монополия на подобную деятельность была у государства, да и потребности в ней, ввиду отсутствия рыночной конкуренции, не было.

Именно в начале 1990-х гг. в штате российских крупных компаний впервые появились специалисты, профессионально владеющие методами разведки. Тогда их деятельность была мало похожа на конкурентную разведку в цивилизованном понимании, т.е. на систему сбора и обработки информации легальными методами: в те времена законные методы вообще использовались не очень широко. «Конкурентная разведка» 1990-х была в большей степени промышленным шпионажем и средством обеспечения физической безопасности заказчиков. Когда Россия пришла в себя после августовского кризиса 1998 г., эта сфера деятельности в целом вошла в законные рамки. Дело в том, что к тому времени в целом завершился передел рынка, крупные игроки почувствовали заинтересованность в стабильности. А в условиях стабильности в конкурентной разведке появилось место и для выходцев из бизнеса, да и выходцам из спецслужб пришлось адаптироваться к новым реалиям<sup>2</sup>.

Однако надо отметить, что даже в начале девяностых, характеризовавшихся отсутствием конкуренции рыночными методами, что и обусловило резкий крен российской конкурентной разведки того периода в сторону функционала службы безопас-

---

<sup>1</sup> *История* конкурентной разведки. URL : <http://ci-razvedka.ru/Istorija-Konkurent-noj-Razvedki.html>.

<sup>2</sup> *Конкурентная* разведка. URL: [http://ci-razvedka.ru/Intervju\\_s\\_business-razvedchikom\\_Smirnov.html](http://ci-razvedka.ru/Intervju_s_business-razvedchikom_Smirnov.html).

ности, была сфера, ставшая «зоной роста» для современной конкурентной разведки. Такой «зоной роста» стали выборы. Если в бизнесе тогда можно было, образно говоря, «купить себе министра» и это обеспечивало конкурентоспособность (за защиту от конкурентной борьбы, ведущейся в то время с помощью гранатомета, отвечала служба безопасности), то на выборах была реальная конкуренция, а купить каждого избирателя невозможно. Поэтому именно в среде политтехнологов, обеспечивавших выборы, была объективно нужна система сбора и анализа информации, а также владеющие ею специалисты.

В целом можно констатировать, что конкурентная разведка в ее современном виде состоялась после того, как бизнес де-факто выразил готовность платить за информационно-аналитическую работу, позволяющую принимать решения на основании знаний, а не интуиции, а выходцы из спецслужб (в первую очередь, американских) дали бизнесу алгоритм системной работы такого рода, доведенный до совершенства в государственных разведывательных службах.

Сообщество практиков конкурентной разведки после нескольких лет обсуждений было выработано правило, полностью отражающее значение законодательных и этических регуляторов в конкурентной разведке:

*Не нарушай закон – он может наказать.*

*Не игнорируй общественное мнение – оно может уничтожить.*

Рассмотрим подробнее, как специалисты пришли к такому выводу.

### 1.3. Институционализация конкурентной разведки

В экономической науке институт выступает аналогом формальной организации, одним из проявлений которой является конкурентная разведка. Институциональный подход к анализу экономических явлений позволяет шире взглянуть на устойчивые категории. Не случайно Р. Коуз в статье «Природа фирмы»<sup>1</sup>, совершившей своеобразный переворот в экономиче-

---

<sup>1</sup> См. : Коуз Р. Г. Природа фирмы // Природа фирмы : пер. с англ. М. : Дело, 2001. С. 33–52.

ской науке, критиковал представителей ортодоксальной *economics* 20–30-х гг. XX в. за то, что их интересует лишь проблема установления равновесных цен, а не институциональная основа рынка. Соответственно, выявление места конкурентной разведки в системе институтов российского предпринимательства дает возможность наметить меры по совершенствованию механизма регулирования деятельности конкурентных разведчиков в рамках правового поля.

В широком смысле «институт» определяется как «нормативный порядок, определяющий и направляющий шаблоны социального действия, признаваемые его членами как морально и социально важные для существования общества»<sup>1</sup>. Д. Норт подчеркивает, что институты – это правила и механизмы, обеспечивающие их выполнение<sup>2</sup>.

Данное определение позволяет ограничить анализ содержательной стороны процесса институционализации. Если обратиться к электронным информационно-поисковым системам, то можно обнаружить самые разнообразные определения категории «институционализация» – от процесса превращения политических партий из обычной ассоциации граждан в полноценный конституционно-правовой институт до постепенного перехода к доминированию институциональных инвесторов над индивидуальными инвесторами на финансовых рынках<sup>3</sup>. А. Зуб предлагает понимать под институализацией процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации<sup>4</sup>. Наконец, ведущий американский специалист в области конкурентной разведки Дж. Е. Прескотт полагает, что институционализация – это превращение чего-либо в один из рас-

---

<sup>1</sup> *McKee J. B.* Introduction to sociology. N. Y., 1969. P. 132.

<sup>2</sup> См. : *Норт Д.* Институциональные изменения : рамки анализа // Вопросы экономики. 1997. № 3. С. 10.

<sup>3</sup> См. : *Национальная* экономическая энциклопедия. URL : <http://vocabulary.ru>.

<sup>4</sup> См. : *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент. [2-е изд., перераб. и доп.]. М. : ТК Велби, 2008. С. 420.

пространенных и узаконенных социальных институтов общества<sup>1</sup>.

Акцент на юридических аспектах не должен означать, что процесс институционализации сводится к простой процедуре принятия необходимого в каждом конкретном случае нормативного акта. Всякий институт историчен по своей природе и не может возникнуть в результате какого-либо абстрактного волеизъявления. Как невозможно представить себе укоренение института современного акционерного общества в экономике Древнего Египта, так и институт присвоения государством прибавочного продукта в форме отработочной ренты (путем сгона огромных масс крестьян-общинников в период разлива Нила на строительство пирамид или иных крупных сооружений) отторгается в настоящее время на межличностном и законодательном уровне. Отечественная практика принудительных сельхозработ в 1960–1980-х гг. наглядно показала, что даже угроза репрессий, вплоть до увольнения или исключения из учебного заведения, не обеспечила имплементации этого более чем архаичного института в качестве общепринятой нормы. Однако стоило в 1990-е гг. перейти к системе заключения трудовых контрактов на выполнение сельскохозяйственных работ сезонного характера, как «барщина» быстро трансформировалась в способ заработать деньги и приобрести на льготных условиях определенные запасы овощей и иных сельхозпродуктов для некоторых категорий малообеспеченных граждан.

Историчность процесса институционализации предполагает прохождение ряда обязательных этапов, содержание которых отражает последовательность изменения восприятия институционализируемого явления в индивидуальном и общественном сознании.

Как известно, человеческой деятельности свойственно привычивание, или хабитуализация (от лат. *habitare* – часто бывать, постоянно находиться). Часто повторяемое действие не просто становится привычным, но и воспринимается как обра-

---

<sup>1</sup> См. : Прескотт Дж. Е. Конкурентная разведка – уроки с переднего края // Конкурентная разведка : уроки из окопов / под ред. Дж. Е. Прескотта, С. Х. Миллера. М. : Альпина Паблишер, 2003. С. 13.

зец, если позволяет экономить усилия при регулярном воспроизведении. Предусматривая стабильную основу протекания человеческой деятельности с минимумом затрат на принятие решений в течение большей части времени, хабиитуализация освобождает энергию для принятия решений в тех случаях, когда это действительно необходимо<sup>1</sup>. Применительно к процессу институционализации конкурентной разведки этап хабиитуализации может найти воплощение в привычке субъекта предпринимательской деятельности постоянно интересоваться делами конкурентов, даже если конъюнктура рынка не вызывает в этом необходимости.

Этап хабиитуализации еще не означает появления института как такового. Опривыченные действия могут сменять друг друга в рамках деятельности каждого из предпринимателей, но если они становятся типичными для определенного сообщества, можно говорить о следующем этапе институционализации. Именно типизация опривыченных действий порождает институт в зачаточной форме, поскольку, с одной стороны, она предполагает, что эти действия доступны для всех членов данной социальной группы, а с другой – типичность действий своим следствием имеет типизацию участников процесса. В гражданском праве этапу типизации соответствует категория «обычай делового оборота», под которой понимается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской деятельности правило поведения, не предусмотренное законодательством, независимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе (ст. 5 Гражданского кодекса Российской Федерации). Превращение поиска информации о конкурентах в распространенную практику вписывается в рамки этого понятия.

Укорененность обычая делового оборота во времени означает, что он становится достоянием не только субъектов предпринимательства, установивших такую практику, но и последующих участников предпринимательских отношений, принимающих сложившиеся «правила игры». Обретая историчность, за-

---

<sup>1</sup> См. : Бергер О. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. URL : [http://www.i-u.ru/biblio/archive/berger\\_reality\\_social\\_construction/default.aspx](http://www.i-u.ru/biblio/archive/berger_reality_social_construction/default.aspx).

чаточный институт теперь переживает этап объективации, т.е. отделения складывающейся нормы от личности ее «автора». Институт теперь воспринимается как обладающий собственной реальностью, с которой индивид сталкивается как с внешним и принудительным фактом<sup>1</sup>. Этапу объективации будет соответствовать стремление предпринимательского сообщества каким-либо образом закрепить обычаи делового оборота, от прописывания определенных правил, в том числе касающихся разведывательной деятельности, в различного рода кодексах деловой этики и т.д. до выступления с законотворческими инициативами.

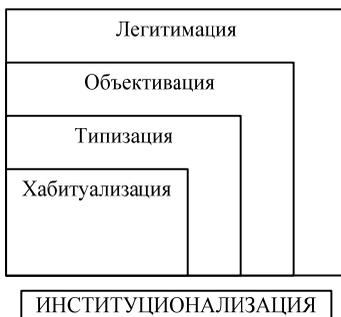
Логическим следствием объективации института становится его легитимация, т.е. официальное правовое закрепление. Необходимость этого шага обусловлена хотя бы тем, что первоначальный смысл сложившегося института становится недоступен пониманию на уровне памяти индивида. Иными словами, историчность складывающегося институционального порядка требует, чтобы он обладал не только когнитивной (объяснение), но и нормативной (оправдание) интерпретацией, и этой цели как раз и служит легитимация как завершающий этап институционализации (рис. 1).

Закрепление института в нормах действующего законодательства имеет еще один смысл. Перед вступающими в сложившиеся предпринимательские отношения новыми хозяйствующими субъектами встает вопрос принятия или непринятия существующих правил. Во втором случае возникает необходимость применения санкций. На уровне обычаев делового оборота эти санкции не могут выходить за рамки морального осуждения или исключения «отступника» из будущих хозяйственно-договорных отношений, действующий же нормативный акт обладает гораздо большими возможностями в плане утверждения власти института над индивидом. Для конкурентной разведки это обстоятельство имеет особое значение, поскольку сама деятельность по получению информации о конкурентах постоянно

---

<sup>1</sup> См. : *Бергер О.* Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. URL : [http://www.i-u.ru/biblio/archive/berger\\_reality\\_social\\_construction/default.aspx](http://www.i-u.ru/biblio/archive/berger_reality_social_construction/default.aspx).

балансирует на грани соблюдения либо несоблюдения правовых и этических норм.



**Рис. 1.** Этапы процесса институционализации

Своеобразным дополнением к этой схеме могут служить слова Дж. Е. Прескотта: «Сегодня институционализация... конкурентной разведки является следствием взаимодействия нескольких факторов: профессионалам-практикам КР удалось доказать топ-менеджерам ее полезность; появляются всё более изощренные организационные формы и аналитические методы КР; сложилось сообщество профессионалов, деятельность которого приобрела глобальный размах».

На международном уровне хабиутализация, типизация и объективация методов ведения легальной разведывательной деятельности в экономической сфере нашли организационное воплощение в SCIP – Обществе профессионалов конкурентной разведки. Данная организация была учреждена в 1986 г. и объединяет около 3 тыс. членов более чем из 50 стран (по состоянию на конец 2007 г.). Эта организация помогает специалистам разных стран обмениваться опытом, а также занимается популяризацией профессии конкурентного разведчика во всем мире. Для достижения этих целей SCIP имеет собственный сайт в Интернете, выпускает и рассылает по почте полноцветный журнал, делает рассылку последних новостей и обзоров интернет-ресурсов. Кроме того, организация проводит две ежегодных конференции – общемировую и европейскую. Перед конференция-

ми проходит обучение специалистов по различным темам конкурентной разведки. В период между конференциями SCIP организует так называемые вебинары (семинары-телеконференции в Интернете). Кроме того, между конференциями работают так называемые собрания (chapters) – периодические мини-конференции, проводимые по территориальному признаку. Существуют также объединения членов SCIP в крупнейших социальных сетях – например, в Facebook и LinkedIn. В SCIP соотношение выходцев из спецслужб разных стран и представителей бизнеса примерно 1:1<sup>1</sup>.

#### 1.4. Этические регуляторы конкурентной разведки

По мере стабилизации отечественного бизнеса и его последовательного выхода из тени специалисты-практики конкурентной разведки все чаще стали задаваться вопросом о том, чем же конкурентная разведка регулируется. При этом практически все сходятся в том, что главный регулятор – это закон, прежде всего Уголовный кодекс. Можно сказать, что почти не встречаются специалисты конкурентной разведки, которые бы не согласились с тем, что именно нарушение уголовного законодательства превращает конкурентную разведку в промышленный шпионаж. Даже те, кого не останавливает перспектива стать уголовником в результате своих действий, обычно согласны с утверждением о роли Уголовного кодекса как границы между конкурентной разведкой и промышленным шпионажем.

Надо отметить, что наблюдается парадоксальная ситуация: термин «промышленный шпионаж» в российском уголовном законодательстве пока что отсутствует, но в деловой практике сложилось в принципе единообразное понимание этого термина специалистами. Это одно из доказательств реального существования этики в конкурентной разведке. А тот факт, что специалисты-практики время от времени по собственной инициативе обсуждают вопросы этики, свидетельствует о том, что

---

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

этические аспекты действительно требуют осознания профессиональным сообществом.

Однако человеческое общество регулируется законом лишь по самым значимым для него вопросам. В силу этого закон всегда значительно усреднен и либо имеет немало пробелов, либо, напротив, делает те или иные виды деятельности неосуществимыми, поскольку перекрывает все возможности их осуществления, в том числе безвредные для общества. Эти варианты состояния закона могут сменять друг друга.

Примером может служить история оборота в России некоторых обезболивающих лекарственных средств, которые еще недавно продавались свободно. Многие годы и даже десятилетия эти препараты находились в свободной продаже и помогали сотням тысяч людей преодолевать боли, связанные с различными заболеваниями. Но по причине того, что наркоманы употребляли эти лекарственные средства не по прямому назначению (совершенно не выходя за рамки уголовного законодательства), государство практически запретило оборот этих препаратов и ввело уголовную ответственность за их незаконное применение. При этом законное их применение обременено таким количеством формальностей, что даже врачи стараются не выписывать рецептов на эти препараты во избежание лишних проблем. В результате законных, но осуждаемых обществом действий наркоманов нормальные, социально адаптированные пациенты, страдающие сильными болями, остались без эффективных препаратов и зачастую вынуждены довольствоваться плохо помогающими лекарствами других фармацевтических групп.

До того как государство приняло решение внести указанные лекарственные препараты в специальные списки и тем самым практически прекратить их оборот, правоохранительные органы провели немало рейдов по аптекам, законно продававшим эти лекарства. Под проверки попали все аптеки без исключения. Таким образом государство, вероятно, пыталось оценить истинные масштабы проблемы, чтобы принять взвешенное решение. Однако каждый предприниматель, который сталкивался с милицейской проверкой на предприятии, знает, что это как минимум значительно отвлекает от работы. В результате безот-

ветственных, но формально законных действий части общества реально пострадали многие его члены.

Важно отметить, что решение о переводе упомянутых препаратов в специальный список принимал уполномоченный государственный орган на основании многочисленных запросов следственных органов, органов дознания, а также жалоб граждан, дети которых стали наркоманами и употребляли эти лекарственные средства для получения эффекта опьянения.

Примеров того, как громкие скандалы и общественный резонанс привели к появлению законодательного регулирования (и при этом ухудшения положения) операторов того или иного рынка, немало в современной России. К ним относятся такие нашумевшие события, как введение дополнительной ответственности за задержку рейса авиакомпаниями, изменение регулирования туристического рынка, появление правил, ставящих папарацци вне закона, и многие другие. Все эти случаи объединяет одно: сначала наблюдались инциденты, связанные с отдельными безответственными и недальновидными участниками рынка, вызвавшие возмущение в обществе, а затем появлялись формальные правила, затрудняющие работу абсолютно всех участников рынка.

Поскольку конкурентная разведка затрагивает деликатные вопросы работы предприятий, следует признать, что в любой стране, в том числе в России, в ее деятельности объективно существует «серая зона», которая формально не выходит за рамки закона, но осуждается обществом. Порой это осуждение способно принимать формы громкого скандала и может служить «пищей» для газет, телевидения или депутатов, которые ищут тему для своей предвыборной кампании.

Если представлять себе, как устроена изнутри эта «серая зона», то, возможно, удастся понять и принципы работы в ней. Тогда специалист конкурентной разведки сможет сознательно выбирать стереотип своего поведения в каждой конкретной ситуации с учетом всех рисков – как краткосрочных, так и долгосрочных. На наш взгляд, настоящие специалисты конкурентной разведки все без исключения обучены комплексной оценке рисков, поэтому они в состоянии правильно оценивать и угрозы, с которыми сталкивается профессиональное сообщество.

Отечественные практикующие специалисты часто озвучивают такие подходы к этике в конкурентной разведке:

это некий кодекс чести;

это просто красивые слова, не имеющие никакого смысла;

это очень важный ограничитель, при отказе от которого может быть потеряна репутация;

это полезный, хотя и не столь важный ограничитель, который может быть нарушен при необходимости;

это личное дело каждого.

На самом деле в так называемых этических вопросах есть совершенно прагматический подтекст. И определяется он двумя аспектами, которые можно назвать репутационным риском и инстинктом самосохранения.

Во-первых, речь идет о том, будет ли конкретный специалист конкурентной разведки в будущем (т.е. тогда, когда опыта у него с каждым днем прибавляется, а сил становится меньше) работать с людьми порядочными или станет обслуживать бандитов. В этом контексте так называемая «этика» в конкурентной разведке – это своего рода наклонная плоскость, по которой вверх карабкаться труднее, скучнее и дольше, нежели с ветерком скользить вниз, вот только внизу находится выгребная яма, а наверху – сухо, сытно и сравнительно стабильно.

Это – *репутационный риск*. Кто-то из заказчиков не хочет лишний раз связываться с человеком, имеющим репутацию преступника, чтобы не быть отождествленным с ним. Кто-то избегает работы с «запачканным» просто из брезгливости. Кто-то считает, что беспринципный человек начнет впоследствии шантажировать бывшего заказчика или продаст его конкурентам. А кто-то опасается мести со стороны конкурентов, если перейдет некие условные границы дозволенного.

Принимая решение о том, будет ли этичен ли тот или иной поступок с точки зрения репутационного риска, специалист конкурентной разведки может воспользоваться правилом, сформулированным одним из известных американских авторов: «Представьте, что завтра в центральной прессе появится статья о том, что вы сотворили, снабженная вашей фотографией с бэджом, на котором будет написано, как вас зовут. Если при этом

вам будет стыдно, значит, скорее всего, вы собираетесь поступить неэтично».

Во-вторых, вопрос этики – гораздо более важный и даже более опасный, нежели «личный для каждого» вопрос морали. Он затрагивает совершенно материальные и даже жизненные интересы всех специалистов конкурентной разведки. Его и назвали *инстинктом самосохранения*.

Понимание того, что подобные аспекты проблемы существуют, может уберечь специалиста конкурентной разведки от необдуманных или сомнительных поступков. Ведь даже соблюдение мелких формальностей, которое совершенно не мешает работе, может при неблагоприятном развитии ситуации спасти от серьезных проблем.

Например, если специалист позаботится о том, чтобы на период своей работы быть зачисленным в штат отдела маркетинга предприятия, он получит возможность совершенно честно представляться сотрудником этого отдела и тем самым избежит обвинений в том, что представлялся не тем, кто он на самом деле.

В России важность таких нюансов очевидна пока что не для всех, а вот в тех странах, где за промышленный шпионаж можно по специальному закону получить до десяти лет тюрьмы, это знают очень хорошо. И от того, насколько осмотрительно будут сегодня работать в России специалисты конкурентной разведки, зависит, насколько жестким завтра будет закон, регламентирующий (или запрещающий?) их деятельность.

Систематическое совершение так называемых неэтичных поступков отдельными индивидуумами или компаниями обычно увеличивает напряженность в обществе, после чего государство вынуждено реагировать. У государства не так много сценариев реагирования на подобные инциденты, нарушающие общественное спокойствие. Государство, образно говоря, берет кувалду и бьет всех без разбора. Ему так проще. А это значительно хуже, чем потеря чьей-то отдельной репутации, поскольку грозит потерей всего рынка для всех – и для тех, кто с репутацией, и для тех, кто без нее – по аналогии с приведенной выше ситуацией с обезболивающими лекарственными средствами. Более того, при таком силовом варианте реагирования со стороны го-

сударства сильнее пострадают как раз те участники рынка, кто вел себя «этично», ведь в жизни «неэтичных» изменений произойдет значительно меньше.

Интуитивно это понимают все. «Правильные» риелторы всеми доступными им средствами ущемляют «черных», например, оказывая помощь государству в понимании методов их работы при расследовании их деятельности. Потому что недоверие, порожденное действиями отдельных махинаторов, распространяется на весь рынок риелторских услуг, ведь не существует критерия, позволяющего неподготовленному человеку отличить добросовестного риелтора от недобросовестного. Добросовестные аптеки делают то же самое в отношении тех, кто продает поддельные лекарства. Потому что телевизионные и газетные спекуляции на теме фальшивых лекарств, несмотря на сильное преувеличение проблемы, столь популярны у людей, что мешают вести бизнес компаниям, не имеющим никакого отношения к фальшивым лекарствам.

Рано или поздно состоявшиеся и прочно стоящие на ногах фирмы, предоставляющие услуги конкурентной разведки, будут поступать так же. Потому что когда какой-то оголодавший специалист, не оглядываясь на правила поведения в обществе и обычаи делового оборота, с целью заработка начинает ставить под угрозу весь рынок (пусть даже оставаясь в рамках закона), то его надо безжалостно устранять с рынка (тоже в рамках закона, разумеется).

Редко бывает, чтобы «неэтичные» специалисты поступали только «неэтично», а закон никогда не нарушали, поэтому их устранение облегчается. Ведь, в отличие от правоохранительных органов, которые не специализируются в области конкурентной разведки, профильные специалисты хорошо знают, где и как собрать доказательства вины вышедшего за общепринятые рамки коллеги по цеху. И тогда «этичные» участники рынка начинают помогать государству привлекать к ответственности «неэтичных», пусть даже не непосредственно за «неэтичные» поступки (поскольку они законны), а за нарушение закона в другое время и в другом месте, которое в иной ситуации никто не стал бы доводить до сведения государства.

«Этичным» участникам рынка нередко оказывают активную помощь компании, уже пострадавшие от неэтичных действий, либо те, кто опасается стать следующей жертвой. Так включается механизм саморегуляции рынка. Кроме того, помощь государству по обезвреживанию «неэтичных» участников рынка – это еще и устранение конкурента, так что, кроме чувства самосохранения, «этичными» участниками любого рынка при борьбе против «неэтичных» движет и меркантильный интерес.

В книге Евгения Ющука «Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей»<sup>1</sup> приведен пример из жизни, который показывает, что вопросы этики в принципе интернациональны и в конечном счете уходят своими корнями в сферу взаимоотношений власти и бизнеса. Пример интересен еще и тем, что описывает не только уровень отношений государства с национальным бизнесом, но и межгосударственные отношения. На обоих уровнях существуют вопросы, находящиеся вне регулирования законом и не регламентированные ничем, кроме внутренних представлений участников о том, как должно быть, как «правильно». Но при этом такие вопросы оказывают серьезное влияние на работу и бизнеса и государства.

Начальник финансовой полиции одного из островов британской офшорной зоны, характеризуя свои отношения с банками на острове, сказал в беседе с источником автора: «Мы не устраиваем без особой нужды проверки банков. Они сами информируют нас о подозрительных финансовых операциях клиентов, ибо знают, что если полиции станет известно о таких операциях по своим каналам, банк может лишиться лицензии. Мы заинтересованы в притоке капитала в наш офшор. Но мы не можем допустить, чтобы нас воспринимали как криминальную «черную дыру». При понимании этого баланса интересов и юридически корректно сформулированном запросе, основанном на знании нашего законодательства, которое по многим параметрам не такое уж и либеральное, мы сможем обеспечить доступ к интересующей правоохранительную систему другого государства коммерческой информации. Это иллюзия, что в офшорной зоне можно надежно спрятать деньги. Наши законы дают возможность доступа к деньгам криминального происхождения». Участвовавший в разговоре генеральный прокурор острова добавил: «Создается впечатление, что многие поступающие к нам запросы изначально рассчитаны на то, чтобы деньги не найти, хотя внешне работа как бы ведется. Есть и другая сторона вопроса: получив от нас оперативную информацию, правоохранительный орган иностран-

---

<sup>1</sup> Ющук Е. Конкурентная разведка : маркетинг рисков и возможностей. М. : Вершина, 2006.

ного государства, тем не менее, не смог выиграть дело в суде и для поддержки собственного престижа передает нашу информацию в прессу или она изначально используется в политических целях. С такими правоохранительными органами и странами, которые они представляют, мы прекращаем сотрудничество. Заинтересованное государство с опорой на профессиональную адекватность своей правоохранительной системы в состоянии получить из офшора сведения о счетах криминального происхождения. Требуется одно: аргументы о криминальном происхождении денег должны быть сформулированы в соответствии с общепринятой в мире практикой такой классификации и правовой помощи».

Таким образом, этика специалистов того или иного сегмента рынка, в том числе конкурентной разведки, – это не внутреннее убеждение конкретного человека, а состояние общества и его (общества) представления о том, что допустимо, а что нет. Иначе говоря, этика существует независимо от того, что думает по этому поводу тот или иной специалист.

Этика может меняться в разные промежутки времени, а специалисту остается отслеживать эти колебания и поступать так, чтобы находиться в рамках представления общества о допустимых пределах его деятельности. Вот что сказал по этому поводу на «Форуме разведчиков it2b.ru» специалист, выступающий под сетевым ником MOS:

Реакция общества на любую деятельность, которая не регламентируется Законом, начинается не с отображения ее в Законе, который иногда в этом случае может быть и «неписанным», а с того – как оно ОТНЕСЕТСЯ к деятельности. То есть с ОЦЕНКИ деятельности. Как можно оценить деятельность, которая не регламентируется законом? Берем только две крайние оценки. Как социально полезную и СОЦИАЛЬНО ОПАСНУЮ. Социально опасная деятельность превращается в ПРЕСТУПНУЮ деятельность (преступное деяние) только после внесения в закон соответствующей, однозначно сформулированной статьи. Но если ее в законе нет – это социально опасная (антисоциальная) деятельность, действия, осуждаемые обществом, но НЕ ПРЕСТУПЛЕНИЕ. Единственным мерилom общественной оценки деятельности является общественное мнение, формирующееся под влиянием чего угодно, но обязательно на основе общих морально-этических принципов. Которые, кстати, могут регулировать как духовные, так и вполне материальные отношения.

Как показывает не только российская, но и западная практика, «неэтичные» поступки совершаются практически всеми. В том числе и «этичными» компаниями, и даже очень заслуженными специалистами. Было бы лицемерно делать вид, что это не так. Однако есть два серьезных обстоятельства.

Во-первых, нарушители этических норм понимают, что поступают неэтично, а значит, делают это лишь тогда, когда, что называется, сор из избы вынесен не будет. А во-вторых, если их ловят, они не делают вид, что ни в чем не виноваты, а платят неустойки (порой очень большие) тем, кто пострадал от их действий. В результате общество остается спокойным, государство не видит оснований вмешиваться в работу рынка со своими топорными, но очень эффективными инструментами регулирования (а точнее – подавления), и рынок продолжает работать.

Обращение к западной практике не случайно и вызвано тем, что российская конкурентная разведка развивается по тому же пути, по которому уже 25 лет идет конкурентная разведка на Западе. Немаловажен и качественный аспект «неэтичных» поступков: не все они одинаково опасны. Проводя аналогию, можно сказать, что есть огромная разница между эпизодическими переходами пустынной дороги на красный свет и регулярным созданием аварийных ситуаций на оживленной трассе. Этот момент также следует принимать во внимание, оценивая с этической точки зрения допустимость тех или иных действий специалиста конкурентной разведки.

Завершая параграф, отметим, что еще пару лет назад никому в России вообще не приходило в голову обсуждать этику в конкурентной разведке как существенное явление. Совсем недавно главным девизом специалистов конкурентной разведки был пресловутый «Разрешено всё, что не запрещено законом». Появление интереса к вопросам этики – это хороший прогностический признак. Он показывает, что у отечественной конкурентной разведки есть перспектива работать долго и пользоваться уважением, а не иметь репутацию бизнеса, практикующего полукриминальные или полностью криминальные методы. Выработка и соблюдение положений этики конкурентной разведки позволит долго и успешно вести респектабельный бизнес<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Конкурентная разведка*. URL : [http://ci-razvedka.ru/Ethics\\_in\\_CI-Russian\\_view.html](http://ci-razvedka.ru/Ethics_in_CI-Russian_view.html).

## 1.5. Законодательное регулирование конкурентной разведки в России

Несмотря на отсутствие закона о конкурентной разведке, законодательное регулирование деятельности специалиста конкурентной разведки достаточно эффективно.

Учитывая, что, например, Закон «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» существует, но при этом работает крайне плохо, отсутствие отдельного акта, регулирующего конкурентную разведку, вряд ли можно считать недостатком. Скорее, наоборот.

В своей работе специалист по конкурентной разведке должен учитывать следующие законодательные ограничители:

Уголовный кодекс Российской Федерации:

Статья 183. Незаконные получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну.

Статья 137. Нарушение неприкосновенности частной жизни.

Статья 138. Нарушение тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных или иных сообщений.

Статья 146. Нарушение авторских и смежных прав.

Статья 147. Нарушение изобретательских и патентных прав.

Статья 158. Кража.

Статья 159. Мошенничество.

Статья 163. Вымогательство.

Статья 189. Незаконные экспорт из Российской Федерации или передача сырья, материалов, оборудования, технологий, научно-технической информации, незаконное выполнение работ (оказание услуг), которые могут быть использованы при создании оружия массового поражения, вооружения и военной техники.

Статья 201. Злоупотребление полномочиями.

Статья 203. Превышение полномочий служащими частных охранных или детективных служб.

Статья 291. Дача взятки.

Статья 204. Коммерческий подкуп.

Статья 210. Организация преступного сообщества (преступной организации) или участие в нем (ней).

Статья 128.1. Клевета.

Статья 275. Государственная измена.

Помимо Уголовного кодекса существует и ряд других законов, которые также требуют от специалиста конкурентной разведки понимания и учета. К таким документам можно отнести, например, законы «О Персональных данных» и «О Госу-

дарственной тайне». Кроме того, в ряде случаев следует учитывать законодательную и правоприменительную практику других стран. Данная необходимость может возникать как при изучении информации об иностранных рынках и рыночных субъектах, так и при использовании интернет-ресурсов, находящихся в юрисдикции других государств (например, Google, Facebook и т.д.).

### 1.6. Методы конкурентной разведки

Как отмечалось выше, конкурентная разведка – это перенесенные в бизнес и адаптированные к бизнесу методы государственных разведок и их подходы к решению поставленных перед ними задач. Государственные разведки столь преуспели в промышленном шпионаже, что их опыт оказался желанным и востребованным в бизнесе.

При попытке использовать методы государственных разведок в бизнесе сразу стало очевидно, что ряд эффективных методов работы разведки не может быть перенесен в сферу предпринимательства в принципе – ввиду криминальности этих методов. И в самом деле, диверсия, шантаж, нанесение телесных повреждений разной степени тяжести, подкуп и тому подобные приемы вряд ли могут считаться приемлемыми в бизнесе, особенно нацеленном на длительное функционирование.

Тем не менее и того, что можно перенести в бизнес из государственной разведки, оказалось вполне достаточно, чтобы конкурентная разведка доказала свою эффективность и начала стремительно завоевывать позиции в арсенале предприятий.

«Три кита» государственной разведки – «наружка», «прослушка» и «агентура» – видоизменились, приспособившись к работе в законодательно определенных рамках.

Напомним, что конкурентная разведка отличается от промышленного шпионажа тем, что работает, не нарушая закон. Если она его нарушит, она перестанет быть конкурентной разведкой. Легальный бизнес от криминального отличается в принципе тем же самым. Конкретный специалист по конкурентной разведке может преступить закон, но тогда он станет уголовником, оказавшимся вне конкурентной разведки.

И еще один момент, о котором мы считаем нужным сказать отдельно, это сфера интересов конкурентной разведки. Часто считают, что конкурентная разведка работает по конкурентам. Действительно, работает. Но конкуренты – частный случай. Конкурентная разведка занимается всеми обстоятельствами, которые могут причинить вред или, наоборот, принести пользу предприятию. При этом она старается на максимально ранних этапах подать сигнал об опасности или, напротив, о благоприятной возможности, лежащей впереди.

Что такое открытые источники, с которыми конкурентная разведка работает?

Существует ошибочное представление, что под открытыми источниками, с которыми работает конкурентная разведка, подразумеваются только годовые отчеты компаний, публикации в газетах и журналах, Интернет, радио и телепередачи. Иными словами, опубликованная информация.

Действительно, с этими источниками конкурентная разведка работает. Но не только с ними. «Открытые источники» – значительно более широкое понятие, чем «опубликованные источники». Разумеется, любому работающему с информацией хотелось бы, чтобы всё было уже опубликовано и доставлено ему на рабочий стол, но практически не бывает случаев, когда проблему «от и до» можно решить только «кабинетными» методами. Как правило, всегда возникает потребность работать и с людьми как источниками информации. Вместе с тем кабинетные методы просты в использовании, как правило, недороги, отнимают мало времени и могут проводиться незаметно для объекта интереса. Поэтому почти всегда сочетаются кабинетные и полевые методы работы.

Можно выделить три типа источников: открытые, условно открытые и закрытые. К первым относятся все источники, доступ к которым не требует соблюдения определенных условий и специальных компетенций исследователя. К условно открытым относятся источники, доступ к которым требует специальных компетенций исследователя или же предоставляется после выполнения определенных условий, например, абонентской или разовой платы. Наконец, к закрытым источникам относятся те,

доступ к которым регулируется законодательством о государственной или коммерческой тайне или персональным данным.

### *Кабинетные методы работы конкурентной разведки*

Кратко перечислим их, а потом расскажем о каждом более развернуто.

#### 1. Интернет:

поисковые машины Интернета общего назначения:

социальные сети, блогосфера;

интернет-форумы;

сервисы коммуникаций;

изучение интернет-сайтов;

изучение скачанных с сайта файлов.

2. СМИ (печатные и электронные).

3. Официальные отчеты компаний.

4. Выставки и конференции.

5. Беседы с людьми.

6. Установление долговременных отношений и привлечение людей к сотрудничеству.

#### **1. Интернет**

##### *Поисковые машины Интернета общего назначения*

«Яндекс», «Гугл» и ряд других поисковых машин постоянно проводят мониторинг Интернета и собирают в свои базы данных миллионы страниц текста, изображений и содержимого файлов разного формата. Пауки поисковых машин пытаются собрать данные с максимально большого количества страниц, но физически не успевают угнаться за темпом роста количества документов в глобальной сети. Поисковые системы имеют разные алгоритмы сбора и индексации информации, поэтому для получения максимального количества релевантных результатов нужно использовать несколько поисковиков. Далеко не все сайты просматриваются поисковиками на всю глубину, поэтому желательно использовать внутренний поиск по сайтам.

Поисковики постоянно совершенствуют алгоритмы. Однако им противостоят поисковые спамеры (так называемые черные оптимизаторы), которые стремятся подставить пользователю свою рекламу вместо искомого им контента. Сегодня луч-

шим поисковиком становится не тот, который больше ищет, а тот, который понимает, чего хочет пользователь, и умеет убирать «мусор» из выдачи.

Для того чтобы не утонуть в информационном мусоре, интернет-пользователям следует использовать в работе язык запросов поисковых машин. Самое правильное – выучить его. Однако это требует времени, поэтому бывает проще пользоваться формой «Расширенный поиск», которая есть в каждом крупном поисковике. Расширенный поиск позволяет искать информацию, например, в пределах одного сайта. Можно найти и прочитать файлы определенного типа – например, Word или Excel. Можно исключить из поиска определенные слова или фразы. Например, найти страницы в доменной зоне .ru, на которых есть слова «мопед», но нет слова «цена».

Результаты поиска в поисковых машинах можно поставить на мониторинг с помощью специальных «сторожевых роботов» – например, программы WebSite Watcher производства Германии. WebSite Watcher подчеркивает желтым маркером изменения на странице, тем исключая трудоемкий скрупулезный просмотр всей страницы.

В первичном поиске информации очень помогает программа Site Sputnik, написанная талантливым программистом из Волгограда Алексеем Мыльниковым. Site Sputnik позволяет удалять «дубли» из результатов поиска. Например, если сделать в Яндекс запросы «конкурентная разведка» и «корпоративная разведка», то часть сайтов будет пересекаться. Site Sputnik покажет каждый результат только один раз. Его применение экономит время, необходимое на поиск в Интернете, примерно в три раза.

### *Социальные сети*

После стремительного роста популярности сайта «Одноклассники» вокруг социальных сетей сложился ореол таинственности и романтизма, порой с налетом параноидальности. На этой теме спекулируют все кому не лень. Даже профессиональные сборщики долгов – коллекторы – запустили в СМИ «утку» о том, что «Одноклассники» позволяют эффективно взыскивать долги. Теперь коллекторы в частных беседах нату-

рально хихикают, а журналисты раздувают истерию из в общем-то безобидной шутки одного из известных коллекторов.

Если отбросить рекламный и просто эмоциональный «шум», то можно сказать, что социальные сети используются для изучения предприятия – прежде всего, кадровыми службами и рекрутерами. Иногда изучение контактов человека позволяет понять, как найти на него выход: через кого этот выход искать и на какой основе этот выход делать.

### *Блогосфера*

Блогосфера может использоваться в конкурентной разведке по нескольким направлениям.

Если человек ведет блог или несколько блогов, то достаточно просто установить с ним контакт, поскольку, во-первых, его психологический профиль понятен, а во-вторых, в блогах обычно предусмотрены комментарии. Комментируя сообщения человека и занимая позицию, соответствующую выбранному имиджу (хваля, соглашаясь, поддакивая, споря, возражая или нападая), можно установить с ним контакт нужной эмоциональной направленности и затем развивать его.

Если человек (или компания) не ведет блог, то информация о нем может появляться в сообщениях или в комментариях, которые появляются в блогах. Поиск по блогам и комментариям позволяют провести такие ресурсы, как «Блоги Яндекса», «Блоги Google», Technorati, IceRocket.

Можно увидеть, какие блоги дали ссылки на определенные сайты или другие блоги, и попытаться понять, зачем эти ссылки размещены.

### *Интернет-форумы*

Интернет-форумы похожи на блоги с точки зрения работы конкурентной разведки. На них можно познакомиться и завязать отношения с нужным человеком. Можно попытаться идентифицировать силы, стоящие за информационной атакой на компанию или человека, и, поняв вектор атаки, прекратить ее. Можно попытаться изменить отношение целевой аудитории к своей или чужой компании. Можно задавать вопросы и пытаться уточнить ответы.

### *Сервисы коммуникаций*

Сервисы, которые обеспечивают коммуникации между людьми (например, ICQ), иногда предполагают регистрацию и заполнение какой-то информации о пользователе. Как правило, давать о себе информацию на таких сервисах необязательно, но многие ее, тем не менее, дают.

Кроме того, номер «аськи» – отличный постоянный идентификатор. Поиск по номеру ICQ может привести к человеку в «реале», даже если тот не давал о себе вообще никаких данных. Например, человек дает номер «аськи» в объявлении о продаже холодильника (указав впридачу свое имя и мобильный телефон), а еще этот номер ICQ фигурирует в его контактах по месту работы – прямо на сайте компании.

Аналогично случается и с адресами публичной электронной почты. Люди дают ее повсеместно в своей повседневной жизни, адреса электронной почты легко «ловятся» обычными поисковыми машинами. Идентификация людей через адреса публичных бесплатных почтовых сервисов происходит достаточно часто.

### *Изучение интернет-сайтов*

Изучению интернет-сайтов посвящены целые книги. Можно сказать, что после изучения текстов, изображений и исходного кода страниц сайтов можно найти немало самой разнообразной информации, отвечающей на поставленные вопросы. Это информация и о планах компании (например, в докладе руководителя, который тот прочел в министерстве), и о некоторых перспективных направлениях деятельности (например, в исходном коде страницы вдруг появляются новые ключевые слова), и о структуре компании, и о документах, которые никто не собирался обнародовать (например, при анализе структуры адресов документов могут быть обнаружены документы, скрытые от сторонних глаз, но с открытым доступом к ним).

### *Изучение скачанных с сайта файлов*

Файлы, скачанные с сайта, могут содержать информацию об их авторах. Из презентаций могут быть извлечены файлы Excel с исходными данными. Иногда даже названия файлов мо-

гут о многом сказать человеку, собирающему информацию по крупнякам.

Специалисты рекомендуют открывать файлы не на сайте, а на своем компьютере, предварительно скачав их, так как в этом случае проще посмотреть свойства файла в поисках нужной информации.

## **2. СМИ**

Средства массовой информации – самый привычный и до недавнего времени самый распространенный источник получения сведений для любой разведки, и государственной, и конкурентной. Пожалуй, на сегодняшний день среди специалистов, занятых сбором и анализом информации, только интернет-ресурсам удалось обойти СМИ по популярности из-за бурного роста и развития глобальной сети.

Все средства массовой информации принято разделять на печатные и электронные, хотя (опять же в силу развития Интернета) в последнее время это различие стало сильно размываться. Газеты, журналы, бюллетени, альманахи – источники, которые мы называем печатными СМИ или прессой, обзаводятся собственными интернет-сайтами и порталами, где опубликованные материалы появляются чуть ли не раньше, чем газета поступит в продажу.

Конечно, то, что специалист конкурентной разведки получает широкий доступ к огромному массиву уже оцифрованной информации из СМИ, в значительной степени облегчает его работу. С такой информацией проще работать, используя современные программные средства обработки, ее легче структурировать, реферировать и накапливать в базах данных.

Однако редакции газет и журналов далеко не всегда выкладывают в Интернет всё содержимое очередного номера. Чаще всего на сайты попадают лишь ключевые статьи и совсем не попадает реклама, которая публикуется практически в любом периодическом издании. Между тем рекламный блог или объявление конкурента могут рассказать аналитику очень многое. Даже короткая заметка о событии подчас может представлять гораздо большую ценность, чем официальная статья на две полосы. Дьявол кроется в мелочах, как известно.

Информационно-аналитическую работу со СМИ можно разделить на текущий и ретроспективный мониторинг. В первом случае отслеживаются новые материалы по мере их публикации, во втором – специалист конкурентной разведки работает с архивами.

Текущий мониторинг позволяет компаниям вовремя отследить наметившиеся тенденции или спрогнозировать возможные события: готовящиеся законодательные инициативы, которые могут повлиять на бизнес; интерес новых игроков к рынку; появление новых предложений конкурентов; перестановки во властных структурах, в руководстве конкурентов, партнеров, контрагентов и т.д.

Архивная работа подчас позволяет выявить информацию о конкурентах или потенциальных партнерах, которую они очень хотели бы похоронить навсегда. Скандальные ситуации, судебные тяжбы, неприятные инциденты и прочие неприятности в прошлом могут добавить к психологическому профилю или деловой репутации нежелательные черты.

Еще один важный момент, о котором нельзя не упомянуть в связи с ретроспективным мониторингом СМИ, – это возможность выстраивания событийно-временных цепочек, посредством которых аналитик может выявить определенные взаимосвязи. Это может помочь осмыслить долгосрочную стратегию конкурента и, следовательно, спрогнозировать его дальнейшие действия в рамках этой стратегии.

Работу с архивами можно в значительной степени облегчить, если они структурированы и проиндексированы. Индексация позволяет в считанные минуты найти нужную информацию по ключевым словам, именам или названиями организаций, а структурирование обеспечивает оптимальную выдачу найденного, сгруппированную так, как это необходимо.

Сейчас на рынке информации довольно большое количество предложений в части доступа к электронным архивам средств массовой информации, с ежедневным поступлением тысяч новых документов, что в определенной степени позволяет решать и некоторые оперативные задачи текущего мониторинга. К примеру, система СКАН, накапливающая архив с 1999 г. и ежедневно пополняющая свою базу данных почти 15 тыс. но-

вых документов; Public.ru, содержащая 20 млн документов более чем из 3 тыс. источников; «Интегрум» – более 400 млн оцифрованных материалов из 7 500 источников и т.д. Многие библиотеки постепенно переводят свои фонды, в том числе периодику, в электронный вид.

Однако, как сказано выше, централизованные хранилища публикаций СМИ с доступом через Интернет зачастую не могут полностью удовлетворить информационные потребности бизнеса. Все публикации, к сожалению, туда не попадают, поэтому иногда специалисту конкурентной разведки приходится покидать кабинет, направляться в областную библиотеку и работать с прессой там. Это особенно актуально, когда речь идет о подшивках малотиражных или районных изданий.

Несколько сложнее дело обстоит с мониторингом теле- и радиопрограмм. Информация, которая поступает по этим коммуникативным каналам, живет недолго. Ее нельзя купить в газетном киоске, принести в офис и внимательно изучить. Хорошо, если у предприятия есть связи и возможности, которые позволяют по мере необходимости обращаться к архивам телекомпаний или радиостанций, но так бывает далеко не всегда. Зачастую такие информационные каналы приходится отслеживать самостоятельно, фиксируя на видео- или аудиозаписывающую аппаратуру. Фиксация информации бывает выборочная, когда отслеживаются конкретные теле- и радиопередачи, или сплошная, когда записывается весь эфир интересующих каналов. Разумеется, это значительно усложняет и удорожает работу, поскольку требует не только технического обеспечения службы мониторинга, но и постоянного дежурства работников службы, которые уже вручную помечают прохождение в эфире нужной информации.

### **3. Официальные отчеты компаний**

Большая часть информации, которую предприятия подают о себе государству, доступна легально. Это и бухгалтерская отчетность, и в ряде случаев информация о собственниках и аффилированных лицах.

Как правило, для получения подобной информации требуется потратить деньги, а иногда и время. В принципе, суще-

ствуют интернет-ресурсы, позволяющие получать такую информацию, например СПАРК и СКРИН. У СПАРКа, в дополнение к бухгалтерским и регистрационным данным о компании, имеются сведения по решениям арбитражных судов со всей России.

Информация, подлежащая раскрытию акционерными обществами, публикуется на сайтах этих компаний или же размещается на специализированных информационных ресурсах, таких как Disclosure.ru.

#### *Полевые методы конкурентной разведки*

### **4. Выставки и конференции**

Выставки и конференции позволяют за два-три дня проделать работу, на которую обычно ушло бы несколько месяцев. На выставках многие предприятия, разбросанные по всей стране и даже по всему миру, оказываются в одном помещении. А их руководители (как правило, отделенные от мира приемной с секретарем) ходят по залу и доступны для общения. Более того, настроены общаться.

Исследователю не сто́ит игнорировать деловую программу выставок: нередко в их рамках проходят различные конференции и семинары, в том числе с участием представителей органов власти и руководства предприятий. Тексты их докладов и презентационные материалы можно попросить сбросить на флешку, и отказы бывают нечасто.

В то же время выставки непродолжительны, часто проходят далеко от родного города, а большую команду на них просто не вывезти. Поэтому лишь четкое планирование своих действий может позволить получить результат.

На выставках можно увидеть образцы продукции, а главное – получить информацию, которая есть только в головах у людей, нигде не публиковалась и не будет опубликована. Например, на выставках могут быть представлены опытные образцы продукции с целью изучения спроса на нее. Технические специалисты, обычно присутствующие на стенде, часто бывают «влюблены» в продукцию и готовы рассказывать часами про технологию ее изготовления, потребительские свойства, а также

демонстрировать ее конкурентные преимущества любому, кто проявит неподдельный интерес.

### **5. Беседы с людьми**

Инструменты, о которых мы говорили выше, одинаковы для маркетинга и конкурентной разведки. Работа с людьми – то, что как раз и отличает конкурентную разведку от маркетинга. В маркетинге мыслят группами. В разведке знают, что отдельный человек может быть источником нужной информации. Поэтому в разведке есть методы поиска такого человека и получения от него нужной информации.

Почему работа с людьми отнесена к открытым источникам? Да потому, что этот источник незакрытый. Если речь не идет о коммерческой тайне, конечно. Но даже если вы случайно коснетесь вопросов, составляющих чужую коммерческую тайну, в этом нет ничего страшного. Вы просто спросили – и вам либо ответили, либо не стали отвечать. Вы не можете быть уверены, затрагивает ваш вопрос чужую коммерческую тайну или нет.

Отвечающему виднее, его никто не принуждает к ответу. А если в разговоре речь идет о третьей стороне, то и вовсе неуместно говорить о коммерческой тайне, так как ни вы, ни ваш собеседник не являетесь носителями коммерческой тайны посторонних для вас предприятий. Это регулируется не законом, а этикой, и вы в каждом конкретном случае сами будете принимать решение об этичности или неэтичности ваших действий, равно как о возможных последствиях (не правовых – репутационных) ваших действий.

Мы не можем в обзорном материале рассказать обо всем многообразии возможностей работы с людьми. Отметим только, что это самая деликатная часть работы конкурентной разведки, ведь здесь проще всего «скатиться» в промышленный шпионаж.

Человек обладает информацией, часть которой никогда и нигде не будет опубликована. Люди умеют хранить, обрабатывать, передавать информацию. Они могут восполнять недостающие куски информации и могут порождать новую информацию путем анализа имеющейся. Часто люди выдают ценнейшую развединформацию, даже не понимая, что она может представлять для кого-то какую-то ценность. Именно работа с людьми –

основа работы конкурентной разведки, остальные инструменты по отношению к работе с людьми играют вспомогательную роль.

### **6. Установление долговременных отношений и привлечение людей к сотрудничеству**

Помимо разовых контактов с людьми в целях получения нужной информации или передачи информации по назначению, существует выстраивание долгосрочных отношений. В разведках всех типов есть отлаженный механизм установления таких отношений. Он построен на ряде незыблемых принципов. Однако парадокс работы с людьми состоит в том, что при всей незыблемости принципов этой работы в каждом конкретном случае работа уникальна. Это связано с тем, что все люди разные, поэтому реализация одного и того же принципа выглядит неодинаково в различных случаях.

Таким образом, можно сделать вывод, что каждый из открытых источников имеет свои плюсы и минусы. Приоритет по простоте и скорости получения результата следует отдать Интернету, но по важности – работе с людьми. Мы не припомним, наверное, ни одного проекта, который был бы полностью выполнен только средствами Интернета. И вряд ли такое станет возможно в обозримом будущем. По крайней мере, до тех пор, пока планы на планете Земля принимаются людьми, а не машинами, и людьми же принимаются и претворяются в жизнь решения<sup>1</sup>.

#### 1.7. Основные задачи конкурентной разведки

Конкурентная разведка как прикладная дисциплина позволяет быстрее и эффективнее решать проблемы, стоящие перед любым предприятием, независимо того, в какой сфере деятельности оно занято:

избежать деловых отношений с партнерами, которые могут оказаться недобросовестными или криминальными;

решить проблемы предприятия наиболее коротким и экономически оптимальным путем, поставив конкурента в прогнозируемую ситуацию;

---

<sup>1</sup> *Конкурентная разведка.* URL : <http://ci-razvedka.ru/Konkurentnaja-razvedka-Istochniki-Informatsii.html>.

избежать или пресечь готовящееся против предприятия невыгодное для него действие со стороны конкурентов, сотрудников или регуляторов рынка;

понимать, в каком направлении и с какой скоростью движется предприятие;

находить позитивы в обстановке и людях, от решений которых может зависеть ваша судьба, и использовать это в своих целях;

и в конечном итоге – помогать формировать максимально благоприятные для компании внешние условия деятельности.

Основные задачи конкурентной разведки очень хорошо описал и сформулировал Герберт Мейер в книге «Разведка в реальной жизни»<sup>1</sup>.

Разведка (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 – что информация должна быть объективной.

*Вторая задача* – знать обо всех угрозах или возможностях, лежащих 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 внутренних сильных и слабых сторон компании и своих личных, его готовность и умение оптимально использо-

---

<sup>1</sup> Meyer H. Real-World Intelligence. Weidenfeld & Nicolson, 1987.

вать данные конкурентной разведки в контексте общей обстановки.

Таким образом, 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.

Необходимо обратить 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.

Повторимся вновь и будем еще повторять не один раз: разведка – это инструмент руководителя. Разведка не самостоятельна. Она не может быть потребителем той информации и тех данных, которые она производит.

#### *Что конкурентная разведка может сделать для компаний*

Когда мы говорим о том, что конкурентная разведка не требует больших постоянных затрат, но при этом дает преимущества, которые не может обеспечить никакое другое структурное подразделение компании, мы говорим правду. Почему утверждение «дешево не может быть круто» в данном случае неверно? Потому что конкурентная разведка не повторяет работу других структур с меньшей себестоимостью, а дает возможность получить данные, которые в принципе не могут быть получены другим путем. Конкурентную разведку вашего предприятия надо сравнивать по цене с другой конкурентной разведкой и в общем контексте итогового положения вашего предприятия на рынке, а не с другими подразделениями.

Подчеркнем, что если конкурентной разведкой заниматься эпизодически, то результат будет намного более скромным, чем при систематических занятиях. Ежедневное методичное выпол-

нение работы в этой области позволяет достичь фундаментальных преимуществ перед конкурентами.

Что же может дать предприятию конкурентная разведка, если заниматься ей на постоянной основе? Для ответа на этот вопрос обратимся к нескольким российским примерам, а также к работе Ларри Каханера (Larry Kahaner)<sup>1</sup>, который создал перечень ключевых вопросов в этой области, ставший классическим.

**Предсказание изменений на рынке.** Если компания постоянно проводит мониторинг среды, в которой работает, она редко сталкивается с неожиданностями. К тому же такая работа не требует ни больших средств, ни особых затрат времени. Однако если не проводить такой мониторинг, то плата за удовольствие видеть сюрпризы может быть очень высокой.

Достаточно вспомнить, как «большая тройка» американских производителей автомобилей в 1970-х гг. «проспала» появление на внутреннем рынке США японских конкурентов. Американские потребители деньгами проголосовали в пользу небольших по размеру, экономичных и надежных автомобилей.

Другой пример. В недавней российской практике на рынке медикаментов складывалась ситуация, когда нормативы минимальных площадей для аптек были значительно увеличены. Эта ситуация длилась более года и стоила больших денег тем, чьи лицензии истекли в этот период, а также тем, кто не успел открыть новую аптеку до изменения норматива, поскольку владельцам аптек пришлось либо докупать соседние помещения, либо уходить из бизнеса. Публично доступные источники позволяли спрогнозировать появление этой проблемы, но многие их просто не заметили. Только через год с небольшим прежние нормативы были возвращены, так как в результате нововведений до 80% российских аптек оказались не соответствующими установленному нормативу.

**Предсказание действий конкурентов** (от себя добавим – и поставщиков). Американский сотовый оператор «Белл Атлантик» (Bell Atlantic Mobile Systems) постоянно проводил мониторинг зоны покрытия, чтобы вовремя заметить, когда его глав-

---

<sup>1</sup> Kahaner L. Competitive Intelligence. Simon & Schuster, 1997.

ный конкурент – компания «Метрофон» (Metrophone) – обеспечивает дополнительные каналы связи. Для этого передвижные установки «Белл Атлантик» регулярно ездили по установленному маршруту. Они не прослушивали разговоры, а лишь измеряли уровень сигнала сотовой связи. Это позволило вовремя понять, что «Метрофон» собирается улучшить пропускную способность своей сети. «Белл Атлантик» предпринял шаги по удержанию своих абонентов от перехода к конкуренту за счет улучшения качества покрытия в этой местности.

Одна из екатеринбургских компаний, обслуживающихся у сотового оператора МТС, на основании изучения предыдущего опыта вывела правила, по которым могла с точностью до трех недель предсказать изменения тарифной политики МТС. Для этого достаточно было отслеживать тарифную политику других сотовых операторов.

**Выявление новых или потенциальных конкурентов.** АТ&Т, которая считается одним из корифеев конкурентной разведки, сообщала, что в компании существует система мониторинга вопросов, связанных с направлениями деятельности этой фирмы, которыми интересуются сотрудники АТ&Т, работающие в разных регионах мира. В результате однажды новый крупный конкурент по одному из виду деятельности АТ&Т был выявлен за месяц до того, как публикации о нем появились в мировой деловой прессе.

Авторы этой книги лично наблюдали, как в процессе обучения конкурентной разведке люди, только начинающие осваивать технологии работы, обнаруживали на рынке компании, доселе им неизвестные, но представлявшие угрозу как конкуренты уже в ближайшем будущем. Большую роль в подобном мониторинге играют современные средства слежения за новой информацией в Интернете, такие как «сторожевые роботы» и «персональные новости», о которых мы подробно поговорим ниже.

**Возможность учиться на успехах и ошибках других компаний.** В России довольно известна поговорка «Умный мужчина всегда выведет семью из затруднительного положения, а мудрый мужчина не допустит, чтобы семья в таком положении

оказалась». По аналогичному принципу работает конкурентная разведка.

Возможность учиться на чужих ошибках интуитивно понятна всем, а копирование успешных решений – тем более. Вряд ли среди читателей найдется хоть один, кто ни разу не списывал в школе или в институте. Однако только конкурентная разведка способна бесплатно организовать сбор мнений клиентов о каком-либо продукте или быстро проанализировать судебную практику под углом зрения маркетолога, а не юриста.

**Отслеживание информации, связанной с патентами и лицензиями.** Конкурентная разведка способна помочь специалистам по патентному законодательству выяснить, какие направления деятельности конкурентов отражены в публикациях, но не защищены патентами. Это нормальная практика, располагающая технологиями, отточенными десятилетиями, и применимая в большинстве стран. Если компания, создавшая изобретение, не смогла либо не захотела его защитить в соответствии с существующими нормами права, то она не может жаловаться на то, что кто-то воспроизвел изделие или технологию, подобные ее собственным образцам.

После того как перспективные идеи и направления обнаружены, специалисты по патентному праву проводят экспертизу. Если выясняется, что технология ничем не защищена, производится ее патентование на свое имя. Подобная ситуация особенно актуальна для компаний, выходящих на мировой рынок, хотя и предприятия, не имеющие внешнеэкономических связей, могут подвергнуться такого рода рискам.

Например, успешные страны – конкуренты России использовали этот принцип конкурентной разведки следующим образом. После начала перестройки во второй половине 1980-х гг. в советские библиотеки, в том числе провинциальные, направилось большое количество представителей иностранных компаний, иностранных студентов и стажеров. Были перерыты подшивки за десятилетия советских научно-популярных изданий для взрослых, молодежи, а также местных газет, которые считались «закрытыми» для иностранцев. Немало опубликованных в них идей ученых, чертежей остроумных устройств были заим-

ствованы и на законных основаниях запатентованы за пределами СССР и России.

В настоящий момент возможности для поиска новых технических разработок существенно расширились благодаря появлению в Интернете информационных ресурсов, предоставляющих доступ к научным статьям: сайтов журналов, высших учебных заведений и научно-исследовательских институтов, а также баз научных публикаций (например, [elibrary.ru](http://elibrary.ru)). Поиск Google по научным публикациям позволяет не только найти нужные статьи, но и осуществлять мониторинг появления новых статей по ключевым словам. Наконец, с 2015 г. одним из условий защиты кандидатских и докторских диссертаций является размещение их полного текста в Интернете (за некоторыми исключениями).

**Оценка целесообразности приобретения нового бизнеса.** Нередки ситуации, когда владельцы бизнеса искусственно «накачивают» стоимость компании, чтобы продать ее дороже. Например, с помощью специальных манипуляций на рынке ценных бумаг подогревается стоимость акций. Либо компания открывает несколько десятков торговых точек, которые могут быть убыточными, чтобы солиднее (и дороже) выглядеть в глазах будущего покупателя. Бывает, что продавец и вовсе поддерживает убыточное направление за счет других видов деятельности. И наоборот, возможны ситуации, когда направление оказывается убыточным из-за субъективных факторов, но нынешний владелец этого не понимает и готов отдать его за бесценок.

Само собой разумеется, что надо проверять все данные. В принципе, с этой задачей можно справиться и без конкурентной разведки, однако она может дать ответы на подобные вопросы значительно проще, так как располагает для этого всеми необходимыми инструментами.

**Изучение новых технологий, продуктов и процессов, которые могут повлиять на ваш бизнес.** Это одно из приоритетных направлений работы стратегической конкурентной разведки, требующее хорошего понимания нюансов продукта компании.

Мониторинг специальных периодических изданий и сборников докладов позволяет в наукоемких отраслях (например,

в фармацевтике) сэкономить значительные денежные средства и время за счет использования чужих наработок.

Чтобы это лучше понять, представим себе работу над созданием нового лекарства. Создается новый препарат специалистами по органической химии, работающими на молекулярном уровне. Такой специалист востребован не только в фармацевтической промышленности, но и в нефтяной, химической, парфюмерной. Он может выбирать из многих предложений по трудоустройству, поэтому его труд хорошо оплачивается. Его лаборатория и расходные материалы тоже стоят сумасшедших денег. И при этом 99,9% результатов его многолетних экспериментов отправляются в мусорную корзину.

Разумеется, возможность нащупать правильный путь даже на пару месяцев быстрее экономит только прямых затрат великое множество, да к тому же приближает дату запуска готового продукта, который и должен покрыть все эти затраты.

Другой пример. Мониторинг показал, что инфракрасные порты все чаще исключаются из комплектации телефонов и ноутбуков. Согласитесь, это была очень важная информация для производителей таких портов.

Или вспомните судьбу флоппи-дисков, которые царили на рынке мобильных носителей информации более 10 лет, а затем были практически полностью вытеснены флешками.

Еще пример. До 1970-х гг. Лондон оставался главным мировым центром производства изделий из натурального меха. Ведущие меховщики имели офисы и производство в лондонском Сити. С появлением искусственного меха американские химические корпорации инициировали и профинансировали создание в Англии мощного движения в защиту животных. Мы не обсуждаем правильность идей и целей этого движения, наша задача – посмотреть, как с появлением новой технологии появилась конкурентная борьба там, где еще вчера ее не было, и к чему это привело. Офисы и фабрики производителей меховых изделий подверглись пикетированию и другим формам воздействия защитников животных. По информации английских меховщиков, за этим стояла, в частности, корпорация «Дюпон». В результате меховщики не только были изгнаны из Сити на окраины Лондона, но и оказались вынуждены свернуть произ-

водство или же перевести его в другие страны. Вакуум рынка был быстро заполнен разрекламированными и продвинутыми в моду изделиями из меха искусственного.

Эту историю поведал авторам один из старейших меховщиков Лондона г-н Н., одевший в свое время в белые меховые куртки олимпийскую сборную СССР.

**Изучение политических, законодательных или регуляторных изменений, которые могут повлиять на ваш бизнес.** Классическим можно считать пример, когда представители компании «Самсунг» в Лос-Анджелесе прочли в американской прессе, что последний американский завод по производству гитар стоит на грани закрытия из-за более дешевых корейских инструментов, заполонивших рынок. Эта информация была отправлена в Сеул, так как имела отношение к корейской продукции.

Поскольку гитара – один из символов американской независимости и духа свободы, наравне с образом ковбоя, американские законодатели склонялись к защите производителя гитар с помощью заградительных таможенных пошлин.

Основываясь на полученных данных, «Самсунг» успел ввезти в США огромное количество гитар. В результате заградительные пошлины позволили поднять цены на этот музыкальный инструмент не только американскому производителю, но и предприимчивым корейцам.

Высказывания первых лиц государства по телевидению в адрес отдельных отраслей бизнеса нередко приводят к соответствующим проверкам со стороны контролирующих органов, спешащих отчитаться о выполнении воли первого лица. С учетом этого фактора простой мониторинг новостей в контексте угрозы интересам бизнеса компании дает возможность подготовиться к возможным проверкам и минимизировать либо предотвратить проблемы компании.

**Создание нового бизнеса.** В какой-то степени этот раздел перекликается с разделом «Возможность учиться на успехах и ошибках других компаний», хотя, несомненно, является более широким, так как позволяет взглянуть не только на опыт отдельных компаний, но выяснить положение на рынке в целом.

Например, первый японский круизный лайнер Crystal Harmony удивительно напоминал британский корабль Queen Elizabeth II, на котором за несколько лет до создания японского лайнера совершили путешествие трое японских туристов. Это были ведущий японский конструктор кораблей, создатель супертанкера и два его помощника. Японские туристы непрерывно фотографировали и рассматривали на корабле все от трюма до трубы, включая даже сервировку столов и людей, купающихся в бассейне. Кроме того, они вели огромное количество записей. В результате сегодня Япония – один из флагманов мирового кораблестроения.

Не менее важно и обнаружение «подводных камней», имеющих практически в каждом бизнесе. Лучше вовремя отказаться от открытия бизнеса, чем вложить в него деньги и затем «минимизировать убытки». Если вы решите начать новый бизнес и вообще не видите конкурентов, то это значит одно из двух: либо вы – почти Билл Гейтс, либо вы что-то недооценили. Возможны оба варианта, но вероятность второго значительно выше.

Конкурентная разведка способна помочь в выявлении «подводных камней».

**Взгляд на свой бизнес «со стороны».** Люди любят тиражировать собственные успехи и строить суждения о будущем на своем опыте. Это нормально для отдельного человека или группы людей в бытовом аспекте. Однако для предприятия это может оказаться губительным.

Многие руководители крупнейших компаний, которые достигли действительно выдающихся результатов, начинают «бронзоветь» и при поддержке своих подчиненных считают все свои решения единственно правильными. Если таким руководителям не удастся окружить себя творчески мыслящими соратниками, притом достаточно смелыми, чтобы высказывать свою точку зрения, то предприятия, руководимые ими, могут однажды «не вписаться в поворот».

Типичный пример такого положения вещей – история потери компанией Levi Strauss рынка джинсов, на котором она доминировала длительное время.

Следует иметь в виду, что жесткая структура – самая хрупкая. В структуре любого предприятия, в его подходах к бизнесу и к жизни вообще должна быть заложена гибкость. И эта гибкость должна сочетаться с постоянной нацеленностью на генеральную цель.

Мы назвали это явление *«принципом бамбука»*, который, имея феноменальную прочность, никогда не оказывается вырванным с корнем или сломанным под натиском ветра. Это растение ложится на землю, а затем снова поднимается и растет дальше.

Существует ряд признаков, свидетельствующих об ухудшении отношения потребителей к фирме или продукту: снижение количества обращений существующих клиентов, увеличение количества потерянных клиентов, увеличение отрицательных отзывов о фирме с указанием конкретных фактов невежливого обслуживания, срыва сроков поставок, неконкурентных цен, низкого качества продукции и аналогичных негативных высказываний. Мониторинг Интернета, анализ клиентской базы, общение с клиентами в большинстве случаев позволят выявить эти тенденции в самом начале и минимизировать их отрицательный эффект.

Конкурентная разведка по характеру своей работы имеет дело с передовыми решениями и отслеживает все новинки как в области продуктов, так и в области технологий управления. Поэтому она незаменима для оценки адекватности методов ведения бизнеса рыночным реалиям.

**Помощь в использовании новейших инструментов менеджмента.** Одна из проблем, с которыми часто сталкиваются компании, – это эффективное использование информации, имеющейся внутри самого предприятия. Конкурентная разведка рассматривает решение этой задачи как одно из приоритетных направлений своей работы и умеет находить, обрабатывать и использовать такую информацию.

Кстати, конкурентная разведка в этом контексте идеально разрешает противоречия между отделами маркетинга и сбыта, которые заложены объективно и существуют на очень многих всех предприятиях. Конкурентная разведка, не конкурируя ни

с одним из этих подразделений, полезна обоим и за счет этого может использовать в своей работе информацию как отдела маркетинга, так и отдела сбыта.

В специальной литературе есть упоминания о том, что внедрение системы постоянного управления качеством (TQM) обречено на провал, если не поддерживается с помощью методов конкурентной разведки.

Хелен Бервелл (Helen Burwell) в известной книге «Online Competitive Intelligence»<sup>1</sup> дополнила этот перечень еще несколькими пунктами.

**Преращение слабостей в конкурентные преимущества.** Х. Бервелл привела пример компании по производству спортивной одежды, которая оказалась с затоваренными складами в преддверии выхода мощной рекламы конкурента, предлагавшего аналогичный товар. Не имея бюджета для продвижения своей продукции, компания по совету внешнего консультанта стала предлагать свои изделия на специализированном сайте. Ноу-хау заключалось в том, что компания сосредоточилась на тех словах, которые конкурент «вдалбливал» в головы потребителей с рекламных щитов. Когда те шли в Интернет, чтобы совершить покупку, они искали нужные товары по запомнившимся им словам с рекламного щита и часто наталкивались на продукцию аутсайдера, имевшую сходную цену. Таким образом, за счет знания покупателей (не везде потребитель предпочитает Интернет для этой группы товаров), а также используя пробел в работе конкурента (он не позаботился о своем присутствии онлайн), предприятие фактически за чужой счет продало свою продукцию, причем с минимальными затратами на продвижение.

**Обнаружение изменений и реагирование на них раньше, чем станет поздно это делать.** Один из авторов этой книги сталкивался в российской практике с ситуацией, когда предприятие – крупный продавец сантехники за счет мониторинга упоминаний о себе в Интернете выявило начало информационной войны против него. В Сети стали появляться отдельные, но свя-

---

<sup>1</sup> *Burwell H.* Online Competitive Intelligence. Facts On Demand Press, 2004.

занные общей идеей, публикации, формирующие отрицательное общественное мнение о компании. Руководство предприятия успело принять соответствующие меры и не допустило дальнейшего отрицательного развития событий.

Сталкивались мы и с ситуацией, когда информационная атака против компании готовилась высококвалифицированными специалистами. Поэтому атака была начата не «в лоб», а сначала создавался конфликт вокруг связанного с бизнесом компании направления. Мониторинг показал это, а специалисты конкурентной разведки по слабым сигналам смогли определить, куда на самом деле будет направлен в скором будущем вектор атаки – когда компанию «привяжут» к уже разгоревшемуся конфликту. Были приняты профилактические меры, сделавшие продолжение атаки нецелесообразным для противника. Активно раздувавшийся конфликт сразу после этого был свернут, так и не дойдя до этапа вовлечения компании.

Осенью 2008 г. банки, которые проводили мониторинг Интернета, смогли обнаружить начало информационной атаки рейдеров. Непосредственно атаке предшествовал «разогрев» на интернет-форумах и в «реале», что иногда находило отражение в телефонных звонках клиентов. Это позволило банкам приступить к антирейдерским мероприятиям не тогда, когда в офисах и у банкоматов выстроятся очереди паникующих вкладчиков, а за пару суток до этого. И последствия для тех, кто успел потратить эту «фору» на выстраивание системы противодействия рейдерам, оказались намного мягче, чем для тех, кто «прозевал» ранние признаки скорой атаки.

**Выявление потенциальных источников утечки конфиденциальной информации через сотрудников компании.** Подобная функция не входит в сферу компетенции конкурентной разведки, и полученная информация обычно передается службе безопасности.

Любой практикующий сотрудник конкурентной разведки предприятия, который проводит аудит присутствия своей компании в Интернете, обнаруживает в Сети сообщения, содержащих адреса корпоративной электронной почты. Там, где служба безопасности не уделяет должного внимания вопросам исполь-

зования корпоративной почты в личных целях, масштабы присутствия сотрудников предприятия могут быть сопоставимы с присутствием всей фирмы. Практика показывает, что эта проблема актуальна даже для некоторых компаний федерального уровня.

Как правило, такие сообщения сотрудников содержат приглашения к знакомству, либо рассказывают об их хобби, либо предлагают купить услуги или товары (от изготовления ключей до продажи расходных материалов для оргтехники). Порой попадают резюме действующих или бывших работников предприятия, желающих найти новое место работы.

Если конкурент такой фирмы не гнушается методами промышленного шпионажа, он может получить стабильный источник информации, так как имеющиеся в описанных случаях сведения позволяют спланировать и осуществить незаконное привлечение к сотрудничеству.

Данная проблема приобрела особую актуальность после развития социальных сетей. Сотрудники компании могут создавать различные группы, в которых обсуждать в том числе и вопросы, являющиеся коммерческой тайной или же способные причинить ущерб организации или ее сотрудникам. Далеко не во всех случаях организаторы и модераторы группы контролируют, какое именно содержимое выкладывается в группу участниками. Кроме того, в группе могут оставаться уволенные сотрудники, в нее могут приниматься клиенты, а в ряде случаев и конкуренты. Всё это приводит к тому, что конкуренты могут получить уникальную информацию о взаимоотношениях в компании, об имеющихся проблемах в реализации товара и даже о слабостях конкретных сотрудников (алкоголь, игромания и прочие сомнительные хобби, которые могут быть использованы для вербовки сотрудника).

**Выявление слабостей конкурента и недомолвок в его рекламе.** Конкурентная разведка способна проанализировать жалобы потребителей на продукт конкурента и на основании выявления скрываемых им недостатков дать рекомендации относительно своей рекламы, чтобы она подчеркивала преимуще-

ства собственного продукта именно в тех направлениях, в которых конкурент слаб.

Например, в свое время у одного производителя мобильных телефонов сигнал звонка в телефоне был очень тихий, но об этом, разумеется, никогда не говорилось в рекламе. Зато об этом говорили пользователи. Еще пользователи говорили, что аппараты первого производителя дороже, чем у всех остальных, хотя и качество изделий на высоте. Его конкурент, не отличавшийся техническими достижениями, стал подчеркивать громкость и чистоту сигнала вызова своих аппаратов в сочетании с демократичной ценой, и это срабатывало.

**Сбор информации о партнерах и клиентах.** Помимо информации о наличии криминальных связей и методах решения проблем, принятых у ваших контрагентов, о которых говорил А. Доронин, очень важно знать, откуда у партнеров или у вашего банка деньги.

Если не интересоваться этим фактом, то можно случайно стать соучастником отмыывания криминальных денежных средств или жертвой падения вашего банка. Представьте себе ситуацию, когда в самый разгар сделки ваши средства по вине вашего партнера или банка попадают под арест<sup>1</sup>.

### 1.8. Место конкурентной разведки среди инструментов менеджмента

В ходе неоднократных дискуссий на форуме Сообщества практиков конкурентной разведки, в которых участвовали как известные представители конкурентной разведки, так и маркетологи, был выдвинут ряд тезисов относительно различий между методами маркетинговых исследований и методами конкурентной разведки:

а) для маркетинговых исследований отдельно взятый человек не является источником информации;

б) для маркетинговых исследований источником информации являются группы людей;

---

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

в) маркетинг работает с трендами, а конкурентная разведка с конкретной ситуацией.

К единому мнению стороны пока не пришли, дискуссия продолжается. Ответ на вопрос, где проходит водораздел между методами конкурентной разведки и маркетинга, существенно осложняется рядом факторов:

1) отсутствием общепринятого понимания того, что такое маркетинг. Определений маркетинга существует немало. Есть определения шуточные: «искусство удовлетворения своего любопытства за счет компании», есть весьма циничные, как «способ легализации откатов», ну а есть немало дефиниций, каждая из которых отличается не только выбором тех или иных слов, но и различным содержанием, вкладываемым в одно и то же слово «маркетинг». Поэтому в процессе дискуссии необходимо прийти к соглашению относительно того, что именно вкладывается в понятие «маркетинг» каждой из сторон;

2) наличием расхождений между задачами, которые маркетинг должен решать в теории (знаменитые 4P маркетинга), и тем функционалом, который у маркетологов имеется на практике. К примеру, на многих предприятиях рынка B2B вопросами ценообразования занимаются плановые, экономические или финансовые отделы; товарной политикой могут заниматься производственные отделы, а распределением – отделы продаж. В результате маркетологам может остаться только продвижение.

В то же время маркетологи могут решать большое количество самых разнообразных задач, не относящихся к «классическому функционалу». Часто такая ситуация имеет очень простое объяснение: на многих предприятиях с богатой историей отделы маркетинга появились позже других, поэтому маркетологам обычно передавали те участки работы, до которых не доходили руки других подразделений, и продвижение практически всегда входило в этот список;

3) разницей между понятиями «маркетинговые исследования» и «исследования, проводимые маркетологами». Список основных видов маркетинговых исследований с теми или иными вариациями кочует из книги в книгу. Что касается маркетологов, то далеко не все из них систематически проводят исследования. Специалистов по связям с общественностью, товарных менедже-

ров, бренд-менеджеров, специалистов по рекламе также обычно относят к маркетологам, но они все-таки ориентированы на решение других задач. В крупных компаниях можно найти маркетологов, занятых преимущественно полевыми исследованиями, но уже их руководители занимаются решением других вопросов. В средних и мелких компаниях далеко не всегда оптимально держать в штате специалистов-полевики, поэтому их функционал обычно бывает существенно шире.

В условиях нестабильной рыночной ситуации ценность маркетинговых исследований, в результате которых создаются многостраничные отчеты с детальным описанием рыночной конъюнктуры и прогнозами ее развития, невелика в силу ряда причин.

Во-первых, сбор данных для отчетов требует ощутимых затрат времени. В результате значительная часть информации в подобных отчетах устаревает еще до их предоставления руководителям или заказчикам.

Во-вторых, отчеты часто базируются на неполных или на недостоверных исходных данных. Например, расчет рыночных долей иностранных производителей в России чаще всего основан на таможенной статистике, которая на момент написания учебного пособия не является открытым источником. Помимо того, номенклатура кодов ТН ВЭД, используемых таможенниками для классификации товаров, нередко не содержит нужную исследователю детализацию. Не следует забывать о фактах коррупции и контрабандного ввоза товара. Всё это не позволяет использовать эти отчеты для решения оперативных и тактических задач.

Многие руководители и владельцы бизнеса понимают это, поэтому перед маркетологами ставятся более конкретные задачи: составить базу перспективных клиентов с указанием контактных данных и лиц, принимающих решения; определить потребность конкретных перспективных клиентов в конкретных видах продукции; выявить причины отказов клиентов от сотрудничества и т.д. Для решения этих вопросов маркетолог вынужден отказаться от изучения больших рыночных сегментов и переходить к сбору информации о каждом из своих клиентов.

Рекламные кампании, направленные на распылчатые целевые аудитории, также имеют тенденцию постепенно уходить в прошлое. Благодаря развитию технологий мобильной связи и Интернета рекламодатель может обратиться к каждому потенциальному или существующему покупателю с максимально индивидуализированным предложением. Всё это также требует от маркетолога тех знаний и умений, которые раньше были нужны лишь конкурентным разведчикам.

#### Контрольные вопросы

1. Что такое конкурентная разведка?
2. В чем отличие конкурентной разведки от государственной разведки?
3. В чем сходство и в чем отличие конкурентной разведки и промышленного шпионажа?
4. Почему важны так называемые этические регуляторы работы специалиста конкурентной разведки?
5. Этический регулятор – это личное дело конкретного специалиста или нет? Обоснуйте ответ.
6. Каковы этапы институционализации любого общественно значимого явления? На каком из них находится в данный момент конкурентная разведка в России?
7. Как конкурентная разведка в России регулируется законодательно?
8. Какие кабинетные методы конкурентной разведки существуют?
9. Какие полевые методы конкурентной разведки существуют?
10. Перечислите и расшифруйте основные задачи конкурентной разведки, встречающиеся на практике.
11. Каково место конкурентной разведки среди инструментов менеджмента?
12. Сходство и различие конкурентной разведки и маркетинга.

## ГЛАВА 2

### **ИНФОРМАЦИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКЕ**

---

В динамично изменяющейся конкурентной среде современных рынков руководство фирм все чаще вынуждено принимать решения в условиях информационной неопределенности и возникающих в связи с этим рисков существования бизнеса. Для снижения уровня неопределенности сегодня требуется достоверная, представляющая ценность, по возможности полная текущая и стратегическая информация об изменении внешнего окружения фирмы, об имеющихся у нее возможностях и существующих угрозах.

Сбор информации сопряжен с затратами на приобретение доступа к онлайн-ресурсам и базам данных, на приобретение маркетинговых отчетов, на программное обеспечение по сбору информации, на мониторинг, на оплату труда консультантов, на стимулирование и вознаграждение информаторов, экспертов, участников фокус-групп и т.п. Хранение, обработка и распространение информации также влекут за собой издержки, которые могут составлять существенную долю в расходах фирмы.

Поскольку расходы, связанные с финансовым покрытием указанных издержек, часто финансируются по остаточному принципу, многие фирмы часто сталкиваются с дилеммой: либо увеличивать свои издержки на работу с информацией и вести их структурированный учет, как и других издержек, в надежде снизить рыночные риски и воспользоваться появившимися возможностями, либо, как и прежде, не нести особых затрат на сбор, хранение, обработку и распространение информации, увеличивая тем самым свои риски и лишаясь возможностей, которые предоставляются рынком.

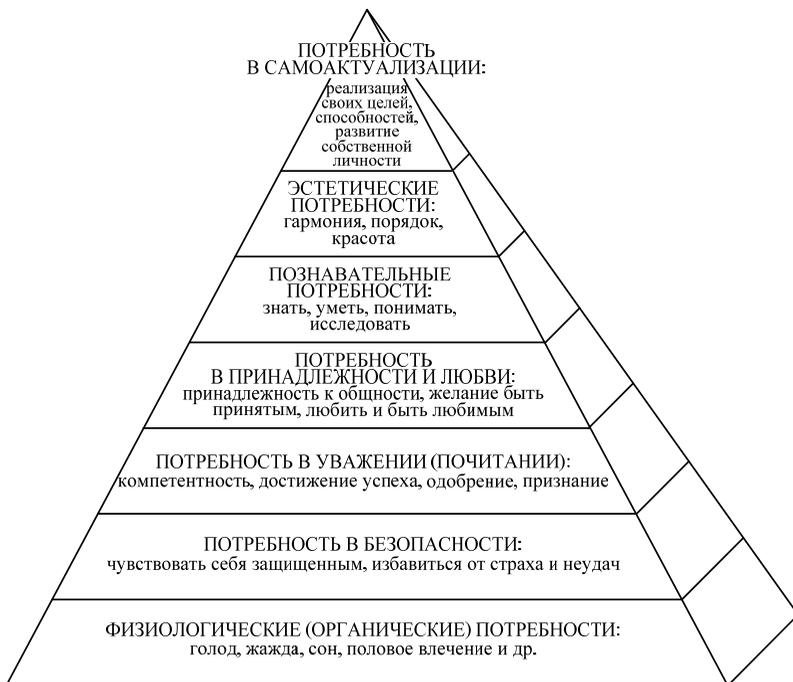
В современных условиях многие компании-лидеры эту дилемму решают следующим образом: работа с информацией осуществляется, но при этом проводятся мероприятия по оптимизации структуры и снижению уровня информационных издержек. В результате при разумных тратах на работу с информацией фирма реализует свои рыночные возможности, открывающиеся перед ней экономические перспективы, а также избегает угроз либо минимизирует их последствия.

Специалисты по конкурентной разведке являются активными участниками процесса работы с информацией в компании. Информация используется конкурентными разведчиками как ресурс для выполнения поставленных руководством задач. Благодаря наличию специальных компетенций они могут минимизировать информационные издержки предприятия. В данной главе пособия мы рассмотрим, как и за счет чего это делается.

## 2.1. Создание системы информационного обеспечения внутреннего и внешнего окружения фирмы

Каждая фирма, реализуя цели своей деятельности, занимается сбором данных, их обработкой и распространением полученной информации. Информация нужна не только топ-менеджменту, но и практически всем сотрудникам фирмы. Она необходима также и внешним потребителям: органам власти, средствам массовой информации, поставщикам, подрядчикам, потребителям и общественности. Бесконтрольное предоставление информации по каждому запросу приводит к неконтролируемому росту информационных издержек, поэтому рано или поздно возникает необходимость в оптимизации деятельности по информационному обеспечению внутреннего и внешнего окружения фирмы. Для достижения положительного результата необходимо проанализировать механизм формирования запросов на предоставление информации.

В основе данных запросов лежат *потребности* людей. Несмотря на определенную критику, которой подвергаются идеи известного ученого Абрахама Маслоу, его знаменитая пирамида потребностей до сих пор остается самой доступной для понимания схемой иерархии человеческих потребностей (рис. 2).



**Рис. 2.** Пирамида Маслоу

Следует отметить, что в данной схеме отсутствует потребность в информации. Означает ли это, что такая потребность отсутствует? Вопрос является дискуссионным. Мы считаем, что наличие информации – обязательное условие для удовлетворения любой из потребностей в пирамиде, т.е. информация служит средством удовлетворения потребностей, а не самостоятельной потребностью. Одна и та же потребность может быть удовлетворена разными путями: например, потребность в уважении может быть удовлетворена путем приобретения дорогой машины, статусных часов, получением специальных званий или статусов, выступлением на конференциях и т.д.

Могут ли организации иметь потребности? По нашему мнению, юридические лица или отрасли не имеют физической природы, не являются ни индивидами, ни их группами, а значит, у них не может быть потребностей. Каким же образом у юриди-

ческих лиц возникает необходимость работы с информацией? Предлагается следующая схема. В штате юридических лиц или на аутсорсинге работают физические лица (люди, индивиды), имеющие свои потребности. Данные лица в процессе своей трудовой деятельности часть этих потребностей в той или иной мере удовлетворяют. Данный процесс может как соответствовать целям, которые ставят учредители или собственники, так и входить в противоречие с ними.

В качестве примера рассмотрим потребность в уважении, которая существует у специалиста по маркетингу. Данная потребность может быть удовлетворена разными способами: победой в профессиональном конкурсе, признанием его экспертом по определенным вопросам, повышением по службе, публикацией статей, выступлением на отраслевых мероприятиях и т.п. Одна часть из этих способов удовлетворения потребности может способствовать достижению целей фирмы, а другая часть – препятствовать: например, периодические отлучки специалиста на проведение семинаров в рабочее время по темам, не связанным с деятельностью фирмы.

«Потребность в приобретении станков заводом» может быть трансформирована следующим образом: для удовлетворения одной или нескольких потребностей одного или более лиц нужно приобрести станки. При этом данная сделка может как отвечать целям предприятия (повышение размера выручки от продажи готовых изделий за счет увеличения выпуска), так и противоречить им (например, для удовлетворения потребности в уважении начальник цеха убеждает остальных участников закупочного центра купить станки нужной марки, чтобы получить «откат» от поставщика, а на полученные деньги купить себе автомобиль престижной марки).

Далеко не во всех случаях потребности того или иного человека явно выражены. Это может быть связано с правилами поведения, которыми он придерживается, традициями, интеллектуальным и культурным уровнем. Встречаются также случаи сознательной маскировки потребностей. Между тем знание потребностей человека, особенно принимающего решения, имеет ключевое значение в продажах на промышленном рынке, так

как оно часто позволяют установить долговременные отношения с контрагентом.

Таким образом, в рамках данного учебного пособия под потребностью мы будем понимать состояние индивида, вызываемое нуждой в благах, необходимых ему для поддержания существования и личностного развития.

Объект потребности – это то, на что она направлена. Объекты могут быть этическими, эстетическими, социальными, духовными, материальными или биологическими.

«В процессе выбора способа удовлетворения потребности человек осуществляет определенную познавательную активность: собирает информацию по маркам часов, сравнивает несколько марок часов между собой, ищет магазины, в которых их можно купить. Иными словами, он проявляет *интерес* к определенному кругу объектов.

Выбор пути удовлетворения потребности и связанных с ними интересов напрямую зависит от *мотивов*, которыми руководствуется человек. Мотивы поведения формируются под воздействием как внешней, так и внутренней мотивации индивидуумов и социальных групп. В результате многократного повторения тех или иных ситуаций, выделения хозяйствующим субъектом, обобщения и сопоставления схожих ситуаций... в его сознании воспроизводится определенная система ценностей»<sup>1</sup>.

*Ценности* – это регуляторы деятельности человека. В научной литературе существует несколько концепций, раскрывающих механизм этого регулирования, согласно которым ценности действуют как нормы, как идеалы, как критерии выбора и оценки нравственных действий<sup>2</sup>. По нашему мнению, ценности – это критерии выбора варианта действий в той или иной ситуации для достижения идеального результата. Система ценностей человека иерархична, однако нередки случаи, когда человек не руководствуется ценностями более низкого порядка ради ценно-

---

<sup>1</sup> Семенов Г. В., Николаев М. В., Савеличев М. В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления. Казань : Изд-во Казанского ун-та, 2004. С. 28.

<sup>2</sup> Дюкова С. В. Система жизненных ценностей и их значение в жизни человека // Вестник Тамбовского гос. ун-та. 2006. Вып. 3. С. 229.

стей более высокого порядка (например, когда студент принимает решение пожертвовать свободным временем ради перспективы получения знаний в университете). Система ценностей личности может меняться в ответ на изменения внешней среды, а также по мере накопления жизненного опыта.

Могут ли фирмы иметь свои ценности? С одной стороны, многие компании упоминают про свои ценности в годовых отчетах, в выступлениях и на своих сайтах, как, например, корпорация «Базовый элемент»<sup>1</sup>. С другой стороны, у фирм нет физической природы, а значит, нет потребностей, мотивов и ценностей. Данное противоречие легко разрешить, изучив механизм создания «ценностей фирм». Владельцы фирм – физические лица имеют свои системы ценностей, элементы которых они воспроизводят при разработке и утверждении внутрифирменной документации, при найме персонала или решении текущих вопросов. Если владельцев больше одного, они могут как выработать единую систему ценностей, в соответствии с которой в фирме принимаются решения, так и остаться каждый при своем мнении. В последнем случае нередки случаи выхода части учредителей из бизнеса или его разделение на две и более части. Наемные сотрудники, ориентируясь на базовые ценности, установленные владельцами, в процессе текущей деятельности дополняют их элементами своих систем ценностей. В результате образуется постоянно развивающаяся субординированная система ценностей предприятия. При этом одни элементы этой системы могут входить в противоречие с другими элементами, что на практике приводит к конфликтам и росту издержек, в том числе информационных.

На основе ценностных установок вырабатываются *целевые установки*, которые определяют основные направления деятельности индивидов или их групп. Например, если бережное отношение к окружающей среде является ценностью владельца фирмы, то при выборе направлений развития бизнеса он не будет инвестировать в экологически вредное производство. Целевые установки определяют *стереотипы хозяйственного поведе-*

---

<sup>1</sup> Сайт группы компаний «Базовый элемент». URL : [http://www.basel.ru/our\\_values](http://www.basel.ru/our_values).

ния, которые описываются системой целей и совокупностью стратегий.

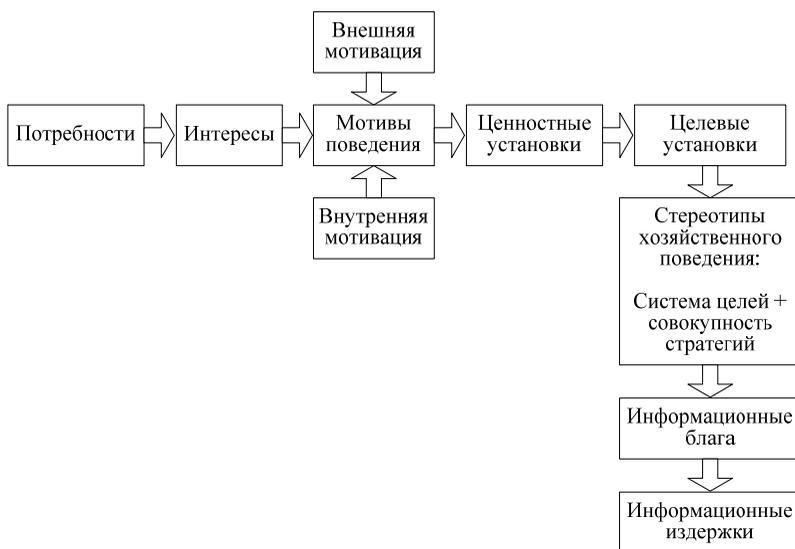
В отличие от целевых установок, определяющих основные направления деятельности, *цели* обладают рядом свойств: они конкретны, измеримы, достижимы, актуальны и ограничены во времени (SMART). Цели фирмы определяются ее учредителями. Для достижения этих целей обычно нанимаются сотрудники, которые действуют в интересах нанимателя в обмен на вознаграждение. Перед каждым сотрудником ставятся цели, которые он должен выполнить. Они могут быть закреплены в трудовом договоре (контракте), должностной инструкции, а также оговариваться иным образом, например, в виде неформальных договоренностей. Выполнение поставленных целей сотрудниками позволяет достичь главной цели, ради которой и создавалась фирма. Все цели, поставленные перед работниками фирмы, можно представить в виде иерархической системы, в которой выполнение цели более низкого уровня может стать основным условием для выполнения цели более высокого уровня.

План деятельности, направленной на достижение цели, называется *стратегией*. Как и цели, стратегии предприятия представляют собой иерархическую систему, на вершине которой находится стратегия достижения основной цели бизнеса, а на более низких уровнях расположены стратегии достижения обеспечивающих целей.

Для достижения целей в рамках стратегий ответственным сотрудникам необходимо использовать *блага*. Информация является одним из благ, используемых в современной экономике, и ее роль по мере развития научно-технического прогресса постоянно возрастает. Информация, как и другие блага, имеет свою стоимость, и ее потребление влечет за собой издержки – так называемые информационные издержки. Схема формирования информационных издержек отражена на рис. 3.

Для создания эффективной системы информационного обеспечения фирмы нужно таким образом использовать информационные блага, чтобы с минимумом издержек обеспечить максимальную отдачу от их использования. Для этого сначала нужно выяснить, какие информационные интересы есть у сотрудников компании, в которой работает конкурентный развед-

чик, затем отсечь те из них, которые не соответствуют задачам, поставленным собственниками и менеджментом бизнеса, после чего определить, какими именно информационными благами следует воспользоваться для решения поставленных задач с минимальными информационными издержками. Данные вопросы будут рассмотрены ниже.



**Рис. 3.** Схема формирования информационных издержек

## 2.2. Выявление потребностей и информационных интересов внутреннего и внешнего окружения фирмы

Для выявления потребностей и информационных интересов можно использовать следующие методы исследований: наблюдение, опрос, глубинное интервью, фокусирование в группах. Все эти методы имеют собственные ограничения. Например, при фокусировании в группах нередки случаи, когда часть группы «отсиживается», предоставляя тем самым минимум информации, в то время как другие участники переключают на себя внимание аудитории. Наблюдения могут давать одностороннюю картину, так как в условиях рабочего окружения не все по-

требности могут быть выявлены. Глубинные интервью могут требовать большого количества времени или привлечения широкого круга интервьюеров.

Помимо ограничений, накладываемых используемым методом выявления потребностей, существует ряд ограничений, связанных со спецификой потребностей как таковых. Во-первых, у каждого сотрудника набор и выраженность потребностей индивидуальны, поэтому на их выявление может потребоваться большое количество времени. Во-вторых, выявление потребностей может быть невозможным для некоторых категорий сотрудников внутри фирмы, например, для руководства, не говоря уж о персонале ее контрагентов или конкурентов. В-третьих, существует риск предоставления заведомо недостоверной информации: люди обычно неохотно признаются в наличии у них социально неодобряемых потребностей. Анализ используемых изучаемым человеком вещей может дать сведения о его потребностях: например, наличие «статусных вещей» в виде дорогих часов, костюмов, автомобилей позволяет сделать вывод о потребности индивида принадлежать к общности «успешных людей».

Наконец, для изучения потребностей можно использовать внутренние документы: отзывы других работников, результаты тестирований, которые могут проводиться при приеме на работу или периодических аттестациях персонала, но качество этой информации может быть невысоким.

Таким образом, процесс выяснения потребностей человека является ресурсоемким, поэтому перед проведением исследований следует оценить его целесообразность, в частности, не получится ли так, что издержки на выявление потребностей превысят экономический эффект от последующего снижения информационных издержек. В тех случаях, когда коллектив, потребности которого нужно исследовать, большой, можно пойти двумя путями. Первый путь предполагает выстраивание приоритетов в изучении потребностей от тех лиц, которые используют в своей работе максимальные объемы информации, и до тех, кто использует меньшие объемы. Второй путь предполагает не сплошное обследование, а изучение выборки, которая формируется в соответствии с правилами, принятыми социологией.

Кроме того, можно совмещать процессы изучения потребностей и интересов респондентов или вообще отказаться от изучения потребностей, сосредоточившись на исследовании интересов. Тем не менее выяснение потребностей лиц, входящих в закупочный центр потенциальных и существующих покупателей, представляется весьма желательным, особенно если речь идет о ключевых клиентах. Это позволяет сократить время ведения переговоров, повысить их качество и увеличить вероятность положительного их результата. Кроме того, знание потребностей людей позволяет повысить их лояльность.

В отличие от потребностей, информационные интересы сотрудников предприятия выявить проще. Сначала проводится изучение внутрифирменной документации, к которой можно отнести положения, приказы, должностные инструкции, описания бизнес-процессов, служебные записки и иные виды документов. Наиболее полезными обычно оказываются положение о корпоративной тайне, положения об отделах, отдельные приказы, в том числе дисциплинарные. Затем создается изображение структуры компании в виде органограммы. На ее основе изображаются информационные потоки, циркулирующие между подразделениями компании.

После этого проводится интервьюирование сотрудников, которое необходимо для того, чтобы узнать фактическое состояние дел. Особый интерес должны вызвать факты отсутствия у сотрудников необходимой им для работы информации, а также наличия неоправданного дублирования ее из нескольких источников. Также могут быть выявлены случайные или осмысленные попытки дезинформации, а также случаи утечки сведений.

Для выявления информационных интересов сотрудников компаний, входящих в сбытовую сеть промышленных предприятий, целесообразно использовать следующие источники: сотрудники своей компании, сами потенциальные и существующие клиенты, а также вопросы и предложения, полученные при помощи средств связи в виде электронной почты, факсимильной связи, телефона и т.д. В ряде случаев исследователь часть информации может получить самостоятельно путем анализа ин-

формационных материалов потенциального или существующего клиента, в том числе сайта.

В тех случаях, когда изучаемые компании проводят конкурсные закупки в той или иной форме, они часто указывают требования к своим поставщикам в документации, которая обычно находится в свободном доступе. Сбор и анализ этих документов позволяет сократить издержки на получение этой информации от клиентов, хотя и не отменяет их полностью. Информационные интересы обычно выражаются в виде вопросов.

После сбора сведений об информационных интересах сотрудников предприятия и его сбытовой сети нужно приступить к их анализу. Сначала необходимо сгруппировать близкие по смыслу вопросы, после чего выработать обобщающую формулировку для каждой группы вопросов. Например, все вопросы из серии «Чем ваша продукция лучше, чем продукция конкурента...» можно сгруппировать и сформулировать как: «Ваши конкурентные преимущества».

Далее необходимо разделить все выявленные интересы на институциональные и экономические. Затем укрупненные вопросы желательно сгруппировать по сферам деятельности компании: логистика, финансы, маркетинг, продажи т.п. – это позволит более качественно готовить ответы на них силами соответствующих специалистов. Затем вопросы надо сгруппировать на массовые, редкие и единичные, а после на разовые, непериодические и периодические. Пример приведен в табл. 2.

Наконец, в зависимости от того, кто задает вопрос – сотрудник компании (внутренний заказчик информации) или представитель фирмы, входящей в сбытовую сеть (внешний заказчик информации), все вопросы надо разделить на внутренние и внешние.

После проведения анализа нужно выработать рекомендации по повышению эффективности работы с информацией. В зависимости от того, к каким видам внутри категорий встречаемости, периодичности и направленности на этапе анализа отнесен тот или иной вопрос (а значит, и стоящий за ним информационный интерес), процесс его проработки будет разным.

**Матрица информационных интересов**

Информационные интересы	Периодические	Непериодические	Разовые
Массовые	Актуальные сертификаты, лицензии	Проводимые маркетинговые акции; изменения цен; изменение массовой номенклатуры товара	Общая информация о компании
Редкие	Актуальные сертификаты на узкоспециализированную продукцию	Изменение узкоспециализированной номенклатуры товара	Наличие опыта работы на узкоспециализированном рынке
Единичные	Статистика посещения сайта поставщика по регионам расположения офисов клиента	Сведения о попытках клиентов дистрибьютора разместить заказ у поставщика напрямую	Наличие опыта работы с определенным клиентом

В случаях, когда интерес относится по встречаемости к числу массовых, необходимость сбора информации, подготовки ответа и его предоставление заказчику очевидна.

Для ответа на вопрос, отнесенный к числу массовых и разовых, обычно бывает достаточно подготовить ответ один раз и предоставлять его по необходимости. Ответ может быть представлен в разных формах. Для внешних заказчиков он может быть представлен в виде сообщения в разделе «Часто задаваемые вопросы» корпоративного сайта, информационного письма, презентации, так называемого скрипта (текста, который озвучивается продавцом в процессе общения с клиентом) или видеоролика. Для внутренних заказчиков ответы могут предоставляться в процессе корпоративных обучений или при самостоятельном изучении внутренних документов.

Если вопрос отнесен к числу массовых периодических, то содержание ответа обычно будет меняться: например, сертификат соответствия на продукцию после окончания срока его действия заменяется новым документом, который высылается клиенту. В этом случае для снижения информационных издержек целесообразно создать систему уведомлений ответственных лиц поставщика о необходимости подготовки и рассылки внутрен-

ним и внешним заказчикам информации, подготовить шаблоны ответов, а также по возможности автоматизировать процесс получения, обработки и пересылки информации.

Наконец, если информационный интерес относится к числу массовых непериодических, то информацию заказчику можно предоставлять в аналогичной форме, при этом желательно регламентировать сроки предоставления информации после возникновения обстоятельств, требующих уведомления внутреннего или внешнего заказчика информации.

Реакция на редкие вопросы может зависеть от их периодичности и направленности. Подготовка ответов на редкие вопросы может потребовать больше ресурсов, чем на массовые вопросы. В частности, может потребоваться проведение специальных исследований, привлечение узких специалистов, разработка специальной документации и иные действия. Тем не менее игнорировать редкие вопросы нельзя, а давать по ним формальные ответы, которые повлекут за собой новые уточняющие вопросы, также нежелательно. Размер издержек также будет зависеть от того, проявлением институционального или экономического интереса заказчика является вопрос: во втором случае качество ответа может быть принесено в жертву необходимости оперативного предоставления информации. Для снижения издержек по обработке редких вопросов сначала целесообразно выяснить, какие факторы повлияли на то, что вопросы попали в эту категорию: специфика бизнеса, территориальный фактор, профессиональная компетенция заказчика или какие-то иные. Отвечать на редкий вопрос должен компетентный человек, который может подготовить ответ на необходимом профессиональном уровне, равно как и вести диалог со спрашивающим во время подготовки ответа и после его предоставления.

В том случае, если вопрос относится к числу единичных, вне зависимости от вида его периодичности и типа заказчика, нужно определить, насколько целесообразно несение расходов на получение и предоставление информации. Для этого можно предложить следующую последовательность действий.

Сначала нужно выявить мотивы, которыми руководствуется данный заказчик, запрашивая эти сведения. Вопрос «Зачем Вам нужна эта информация?», а в случае необходимости и ряд

уточняющих вопросов, позволяет выявить вопросы, которые задаются с целью удовлетворения личного любопытства или придания себе значительности.

Вслед за этим желательно выяснить требования заказчика к полноте и точности сведений. Например, вопрос о занимаемой компанией рыночной доле может повлечь за собой как проведение сложных исследований с целью вычисления этого показателя, так и ответ в стиле «примерно  $20 \pm 10\%$ ». Далее необходимо обговорить требования к формату предоставления запрашиваемой информации. Нередки случаи, когда подобный формат уже согласован с другими заказчиками и можно существенно снизить издержки на разработку и согласование документов, воспользовавшись уже разработанным форматом.

Затем нужно уточнить, к каким последствиям приведет предоставление информации: будет заключен контракт, будет обработана реклама, будет совершена повторная закупка и т.д. Наконец, необходимо оценить объем затрат на получение и предоставление информации заказчику и сопоставить их с существующими и прогнозируемыми выгодами, которые должен предоставить заказчик информации, например, объемами выручки от продаж. В результате на основании полученных сведений принимается решение о подготовке и предоставлении информации либо об отказе от этого.

После того как будет определен круг лиц, которых необходимо снабжать информацией, выявлены и сгруппированы их информационные интересы, необходимо определить, какими именно информационными благами будут удовлетворяться связанные с данными интересами потребности этих лиц. Одним из ключевых требований, которым должна соответствовать система информационного обеспечения предприятия, является минимизация издержек на сбор, хранение, обработку и распространение информации без ухудшения ее качества. Информация как экономическое и институциональное благо имеет ряд свойств, знание и применение которых поможет выполнить данное требование в полном объеме. Рассмотрим эти свойства подробнее.

### 2.3. Использование информационных благ в конкурентной разведке

Роль информации в современной экономике велика. Информация используется людьми для удовлетворения экономических и институциональных потребностей, а значит, является экономическим и институциональным благом. Информационные блага активно используются в современном производстве, поэтому многие ученые-экономисты считают информацию ресурсом наряду с природными ресурсами, трудом, капиталом и предпринимательской активностью.

Информация как ресурс обладает как общими свойствами с другими ресурсами, так и своими специфическими свойствами.

**Общие свойства.** Как и любой ресурс, информация обладает свойством *ограниченности*, дефицитности, недостаточности для удовлетворения всех потребностей. Для получения информации часто нужно потреблять другие ресурсы.

Тем не менее ограниченность информации имеет свою специфику, связанную с другими свойствами информации: во-первых, она является продуктом интеллектуальной деятельности человека, причем далеко не каждый человек имеет необходимую компетенцию для производства информации. За счет высокой стоимости труда специалиста-аналитика, а также из-за необходимости сбора или приобретения исходных данных стоимость производства информационного продукта может быть очень большой. Во-вторых, поскольку информационные блага не теряют своих свойств в процессе потребления и низкой стоимости тиражирования, суть которых будет рассмотрена ниже, однажды полученная информация может тиражироваться и распространяться в каком угодно количестве, что позволяет преодолеть редкость этого ресурса.

Информация как ресурс также обладает свойством *взаимозаменяемости*. Взаимозаменяемость – это свойство благ удовлетворять потребности за счет друг друга, в комплекте друг с другом. Например, для того чтобы разработать новую технологию, можно либо проводить опытно-конструкторские и технологические работы, либо получить информацию при помощи легальных технологий бенчмаркинга или посредством нелегаль-

ного промышленного шпионажа. В качестве примера можно привести деятельность советских конструкторов ракет-носителей, которые, согласно воспоминаниям известного ракетчика Б. Е. Чертока, изучили остатки производства ракет «Фау» в Германии и использовали найденную информацию в своей работе.

Еще одним свойством информации является *мобильность*. В качестве примера можно привести отчеты по розничным продажам крупных торговых точек. Они, как правило, представляют собой файлы, состоящие из многих сотен или даже тысяч строк, поэтому их обработка без применения специального программного обеспечения крайне затруднительна, поэтому отчет и программа по их обработке взаимно дополняют друг друга. Мобильность информации позволяет ей перемещаться внутри фирмы, между фирмой и другими участниками рынка, в том числе за рубежом. По мере развития коммуникаций данное свойство приобретает все большее значение в конкурентной борьбе. Примером может служить история семьи Ротшильдов, которые, оперативно распорядившись информацией о проигрыше Наполеоном битвы при Ватерлоо, сумели сколотить состояние на бирже.

Информация как ресурс также имеет ряд *специфических свойств*: ее объем не уменьшается в процессе использования, самовозрастание в процессе потребления, особая неопределенность ее полезности, отсутствие зависимости между исходным объемом знаний и объемом нового созданного знания, действие на субъективный фактор производства – человека, воздействие на эффективность производства без физического увеличения традиционных ресурсов, ускорение процесса воспроизводства за счет уменьшения периодов производства и обращения.

*Объем информации не уменьшается в процессе использования*, поэтому одну и ту же информацию можно продавать или передавать неограниченное количество раз (если законом или обычаями делового оборота не предусмотрено иное). В литературе можно найти формулировку этого свойства как закона удвоения информации.

*Отсутствие зависимости между исходным объемом знаний и объемом нового созданного знания* означает, что в отличие от других ресурсов, при использовании которых можно рассчи-

тать или спрогнозировать, какой объем продукта будет получен при использовании определенного количества ресурсов, эта зависимость на информацию не распространяется. Объем и качество полученной информации зависят от квалификации аналитика, используемых программных и аппаратных средств, качества исходных данных и других параметров. Минимальный уровень затрат на копирование информации объясняется тем, что ее можно размножить при помощи копировальных автоматов, сканирования, дублирования файлов, рассылки информации по электронной почте с использованием возможности множественной отправки писем, размещения в «облачных» хранилищах и другими способами.

Важным свойством информации является *способность к координации других ресурсов*. Выделяется шесть типов механизмов координации: бюрократический, рыночный, самоуправляемый, этический, семейный и сетевой. В производстве в качестве ресурсов могут использоваться как самостоятельно произведенные, так и приобретенные у других производителей информационные продукты.

В связи с нематериальностью информационных благ механизм информационного обмена свою специфику. Он включает в себя двух или более участников информационного взаимодействия, источники информации, информационные носители и информационную инфраструктуру. Участники информационного взаимодействия представлены предоставляющей и принимающей сторонами. Если происходит обмен информацией, то каждый участник является и предоставляющей, и принимающей стороной. Предоставляющая сторона может быть источником информации (если она выступает создателем информации) или носителем информации (если она просто передает информацию, полученную из другого источника).

Можно предложить следующую *классификацию информационных благ*. В зависимости от того, какие интересы она удовлетворяет, информация может считаться институциональным или экономическим благом, притом одна и та же информация может решать как институциональные, так и экономические интересы. Для удовлетворения экономических интересов в большинстве случаев требования к полноте, достоверности, актуаль-

ности и иным свойствам информации обычно менее строгие, чем для институциональных. Объясняется это рядом причин: необходимостью принимать оперативные решения в тех случаях, когда клиент не готов ждать, когда его контрагент соберет всю необходимую информацию, высокой стоимостью проведения специальных исследований, которая может «съесть» всю рентабельность по сделке, а также тем, что цена ошибки при институциональных интересах намного выше, чем при экономических. Одно дело, если из-за недостоверной информации будет дана скидка ниже рентабельности, и совсем другое дело, когда на основании неполной и недостоверной информации будет разработана и утверждена система скидок, которые будут предоставляться всем контрагентам.

Информация может быть как конкурентным, так и неконкурентным благом: примером первого служит файл с монопольным режимом доступа, примером второго – маркетинговая информационная система предприятия, позволяющая пользоваться одной и той же информацией нескольким пользователям одновременно.

Информация может быть как исключаемым (доступ к ней ограничивается определенным кругом людей), так и неисключаемым благом (ограничений доступа нет). По возможности контроля ценности потребителем она может быть благом явного качества (информация, не нуждающаяся в проверке), благом скрытой полезности (например, приобретенный отчет с результатами маркетингового исследования) или благом на доверии (например, приобретается информация о принципиально новом станке, оценить качество приобретения сможет лишь независимый эксперт).

В зависимости от материальной сущности информация может выступать продуктом или услугой. В качестве примера услуги можно привести предоставление доступа в Интернет провайдером или предоставление доступа к онлайн-базе данных СМИ.

Информация может быть либо частным, либо общественным благом. К группе общественных благ можно отнести информацию, накопленную предыдущими поколениями, к группе

частных благ относится информация и знания, овеществленные в средствах труда и иных предметах.

Информация может быть как коллективным, так и индивидуальным благом. Коллективным благом является нечто, производимое и, самое главное, потребляемое коллективно. В качестве примера коллективного информационного блага можно привести аналитическую статью в журнале.

Информация может быть как одобряемым, так и неодобряемым благом. Отнесение блага к категории неодобряемых означает, что общество ограничивает распространение этого блага. Данные ограничения устанавливаются обычаями, традициями, законами, притом они могут существенно отличаться от страны к стране. Например, в России существует законодательство о государственной тайне, коммерческой тайне, персональных данных, которое ограничивает сбор, хранение и распространение сведений, относящихся к предмету их регулирования.

Информационные блага могут производиться самим предприятием, приобретаться у контрагентов либо получаться безвозмездно и использоваться в качестве ресурсов для производства выпускаемых продуктов. Информация, производимая фирмами, чаще всего является промежуточным продуктом, который используется предприятиями в дальнейшем производстве. Например, результаты исследований, полученных при помощи фокус-групп, позволяют улучшить потребительские свойства производимого продукта. В некоторых случаях информация может быть конечным продуктом, например, при публикации в печати производителем интеллектуального продукта, содержащего результаты своих исследований, с целью склонить потребителя к приобретению определенного продукта.

## 2.4. Особенности восприятия информации человеком

### 2.4.1. Законы информации

Восприятие человеком информации имеет свои особенности, которые позволили сформулировать *законы информации*. Учет этих законов в работе с информацией позволяет избежать неудачных сценариев. Перечислим основные из них – те, что наиболее часто востребованы в практике.

1. *Закон согласованных каналов информационного взаимодействия.* Системы или объекты могут обмениваться информацией только через согласованные каналы. Бессмысленно ждать в «Скайпе», если информация должна быть написана на столбе мелом в условленном месте.

2. *Закон тезауруса.* Для адекватного восприятия информации объект должен иметь тезаурус для дешифрования и усвоения сообщений. Человек, не погруженный в проблематику войны на востоке Украины, не поймет надлежащим образом фразу ополченца ДНР «Мы пошли косить укроп».

3. *Закон фасцинации.* Фасцинация (англ. fascination – обаяние) – привлекательная для получателя форма донесения информации. Чем более эмоционально окрашена для получателя форма донесения информации, тем выше вероятность, что он ее запомнит.

4. *Закон маевтики.* Новая информация может не появляться извне, а быть результатом переработки уже имеющейся информации.

5. *Закон перехода информации.* Информация может превращаться в другую информацию. Это происходит, например, при игре в «глухие телефончики» или при интерпретации обрывков фраз, вырванных из контекста, либо неправильно понятых.

6. *Закон опосредованного управления.* Информация может быть использована как «агент» опосредованного управления объектом. Примером может служить зеленый сигнал светофора, останавливающий машину. Или, например, фраза «Он назвал тебя земляным червяком» может побудить объект к агрессивным действиям. А публикация в СМИ о росте цен на соль способна спровоцировать ажиотажный спрос на этот товар. При этом сигнал светофора, эта фраза или вышеназванная публикация не содержат никаких прямых управляющих посылов к объекту.

#### 2.4.2. Свойства информации

Информация характеризуется определенными свойствами, которые помогают оценивать ее и превращать в информационный продукт, позволяющий принимать управленческие решения, осознанные на знаниях, а не на интуиции.

1. *Объективность – необъективность.* Информация объективна, если она не зависит от чьего-либо мнения.

2. *Достоверность – недостоверность.* Информация достоверна, если она отражает истинное положение дел.

3. *Полнота – неполнота.* Если информации достаточно для принятия правильного решения, то она полная.

4. *Актуальность – неактуальность.* Информация актуальна, если она важна для настоящего времени.

5. *Ценность – бесполезность.* Информация полезна лишь по отношению к решаемым задачам.

6. *Понятность – непонятность.* Информация понятна, если выражена доступным получателю информации языком (способом).

#### 2.4.3. Особенности восприятия информации

1. *Избирательность.* Мы видим то, что способны понять. Например, люди, знающие особенности работы канала «Лайф Ньюс» как точки первичного обнародования (или, как еще говорят, «слива») информации с самого верха политической власти в России, расценили показ тогда еще министра обороны Сердюкова в домашней одежде в квартире своей подчиненной Васильевой рано утром как сигнал: «Атака на Сердюкова санкционирована в высших эшелонах власти, поэтому выступать в его защиту СМИ бессмысленно». В то же время подавляющее большинство обывателей увидели лишь только министра и домашнюю одежду.

2. *Настроенность на информацию.* Мы видим то, что хотим видеть. Поэтому, несмотря на наличие Интернета, позволяющего узнать разные точки зрения, украинские, российские, германские и американские граждане в массе своей имеют разные взгляды, к примеру, на конфликт на Украине.

3. *Авторитет источника.* Мнение значимых для нас лиц воспринимается менее критично.

4. *Скрытность получения информации.* Подслушанная (или украденная) информация кажется более достоверной.

#### 2.4.4. Стереотипизация

Стереотип – это предвзятое мнение о чем-либо (стандарт поведения, социальный миф, политическая иллюзия и т.п.). Впервые понятие «социальный стереотип» применительно к пропаганде использовал американский журналист Уолтер Липман в своей книге «Общественное мнение» в 1922 г. Липман изучал роль прессы в формировании общественного мнения. В результате он разработал концепцию, согласно которой всеми процессами восприятия управляют стереотипы – предвзятые мнения.

У. Липман говорит, что человек не может знать всего (впрочем, это и так очевидно). Менее очевидно, но очень важно, что человек не имеет возможности и полностью познать окружающий его мир, тем более что этот мир не только огромен, но и изменчив.

Однако человеку необходимо оперировать определенными понятиями из окружающего мира, принимать решения и т.п. Чтобы облегчить себе жизнь, человек поступает логично: вырабатывает упрощенную модель окружающей действительности. Чаще всего такие модели – не результат наблюдения, а в результате получения информации из внешних источников.

Эти упрощенные модели и представляют собой стереотипы. А дальнейший процесс познания – это процесс механического сравнения того, что происходит, с тем, что известно из предыдущего опыта, т.е. процесс «подгонки» еще неизвестного факта под устойчивую, опробованную, проверенную формулу, образ, модель, стереотип. В результате такой практики человек перестает критически анализировать поступающую информацию, он лишь сопоставляет поступающую информацию с имеющимися у него стереотипами.

Согласно Липману, стереотипизация при манипулировании общественным мнением подразумевает несколько направлений воздействия:

создание устойчивых стереотипов в общественном сознании;

изменение существующих стереотипов;

использование существующих стереотипов для манипулирования общественным мнением.

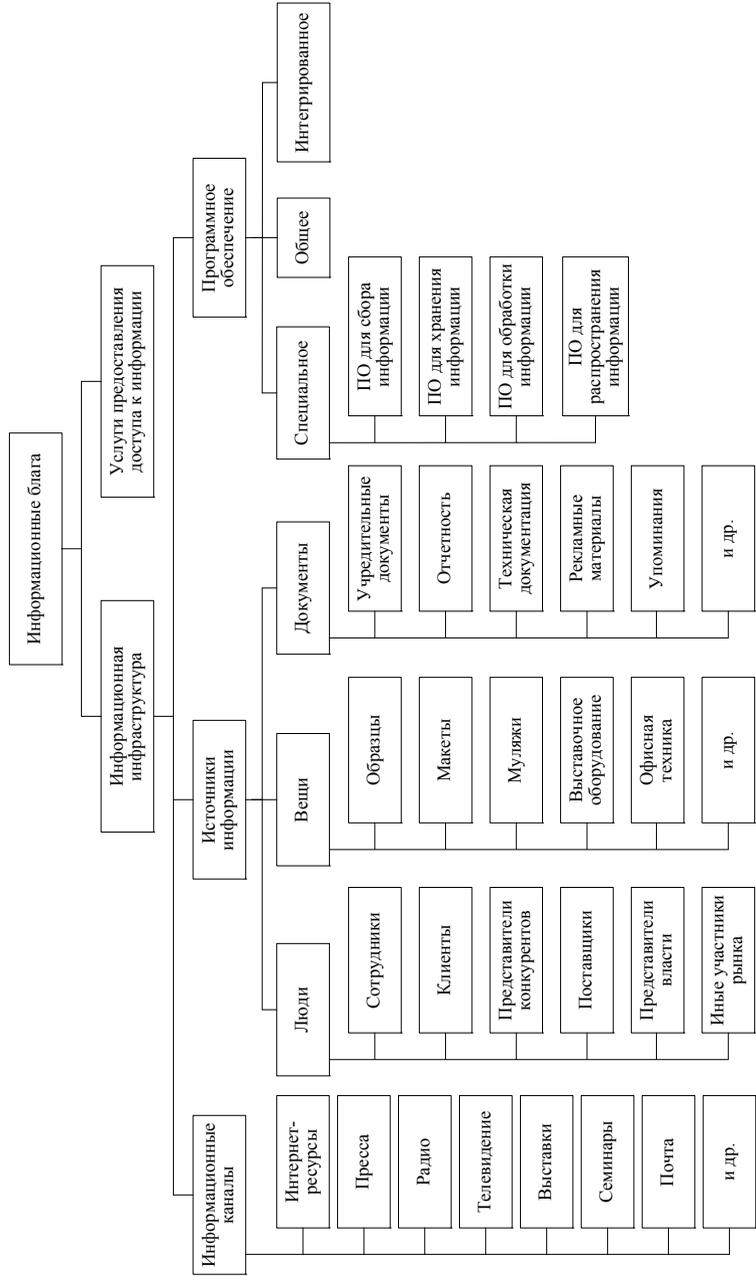


Рис. 4. Классификация информационных благ

## 2.5. Информационные ресурсы: понятие, классификация и использование в конкурентной разведке

Все информационные блага, используемые для удовлетворения потребностей лиц, входящих во внутреннее и внешнее окружение фирмы, можно разделить на услуги по предоставлению доступа к информации, информационные каналы, источники информации и программное обеспечение для работы с ними (рис. 4).

### 2.5.1. Информационные каналы

Информационные каналы являются одной из групп информационных ресурсов, наряду с источниками информации и программным обеспечением для сбора, хранения, обработки и распространения информации.

Информация получается и распространяется при помощи информационных каналов. Можно выделить следующие информационные каналы: интернет-ресурсы (сайты, форумы, блоги, электронные доски объявлений, социальные сети), пресса, радио, телевидение, выставки, конференции, семинары, обычная и электронная почта, юридические и физические лица, органы власти и местного самоуправления и некоторые другие. Рассмотрим информационные каналы и их специфику подробнее.

**Сайт** представляет собой совокупность страниц, размещенных на специальных площадках (хостингах). Для исследователя интерес представляет прежде всего сайт изучаемой компании, на котором может размещаться самая разная информация: структура компании, ее история, сфера деятельности, крупные реализованные проекты, информация о продукции (услугах) и многое другое. Информация о компаниях может размещаться также на сайтах, неподконтрольных им: новостных и региональных порталах, форумах, блогах, в социальных сетях. Сайты имеют разную информационную ценность для исследователя в зависимости от тех целей, которые ставят перед собой владельцы сайта, и результатов, достигнутых его разработчиками. В структуру сайта также могут входить разнообразные средства коммуникации с посетителями: онлайн-формы, форумы, блоги,

гостевые книги и т.п. Кроме того, они могут быть вынесены на поддомены или домены второго уровня. Рассмотрим эти случаи более подробно.

*Форумы* – это специальные сайты, предназначенные для онлайн-общения пользователей. Форумы имеют структуру, которая чаще всего состоит из разделов, веток (тем) и постов (сообщений). Разделы обычно не меняют своего местоположения относительно друг друга, а с темами ситуация иная: если в одной из них появилось свежее сообщение, то она сразу же перемещается на самый верх перечня тем. Новые темы для обсуждения может создавать не только администратор (или владелец) ресурса, но и любой пользователь. Владелец ресурса или назначенные им лица могут модерировать сообщения и ограничивать доступ к этому сайту лиц, нарушающих правила.

*Гостевые книги* обычно располагаются на сайте изучаемой компании и представляют собой ленту сообщений в формате «вопрос – ответ». В отличие от форумов и блогов, они менее приспособлены к диалогам из нескольких сообщений, информация в них часто бывает плохо структурированной.

*Блоги* – это специальным образом организованные интернет-сайты, позволяющие вести записи в режиме дневника. Создавать новые записи в блоге может только его владелец или те лица, которым делегированы эти полномочия. Посетители могут оставлять комментарии к записям. В блогах сообщения не меняют свое место относительно других вне зависимости от количества комментариев и времени написания последнего из них. Политика блога определяется его владельцем, но он должен соблюдать требования законодательства, а если блог расположен на блогострэнге, то и требования данной площадки. Для исследователя ценность представляют как блоги компаний, так и блоги частных лиц, которые могут выступать как от имени компании, так и от себя лично. На момент написания работы блоги есть у многих компаний, например, у компании BMW.

*Видеохостинги* – сайты, предназначены для размещения авторизованными пользователями видеороликов. Существуют разные варианты доступа к материалам, начиная с приватного и заканчивая публичным. В настоящий момент на сайте Youtube.com можно найти официальные каналы самых различ-

ных компаний. Представленность компаний на Youtube существенно варьируется даже в пределах одной отрасли. Многие видеохостинги уведомляют подписчиков о появлении новых материалов, что сокращает издержки на поиск обновлений.

*Сайты публикации презентаций* позволяют размещать на них и просматривать презентации в наиболее популярных форматах MS Power Point, Adobe PDF или Flash. Самым известным ресурсом такого рода является Slideshare.com. Благодаря встроенной системе поиска и возможности подписки на обновления каналов исследователь может оперативно находить нужные ему материалы и получать уведомления обо всех обновлениях. Он-лайн-ресурсы позволяют производить широкий охват целевой аудитории (например, в социальной сети при затратах времени в несколько часов в день можно за месяц пригласить в группу до 8 тыс. чел.), при этом стоимость контакта с целевой аудиторией будет низкой.

Вторым важным каналом распространения информации является пресса. **Публикации в СМИ** являются важными источниками для изучения рынка, в том числе клиентов и конкурентов.

По мере развития Интернета роль печатных СМИ как источников информации имеет тенденцию к снижению. Причин тут две: во-первых, многие газеты и журналы имеют свои представительства в Интернете, где среди прочего контента может размещаться архив выпусков. Во-вторых, все большее распространение получают сетевые издания, вовсе не имеющие бумажных версий.

Тем не менее издержки на получение данной информации можно многократно сократить путем использования следующих рекомендаций: при помощи поисковых систем находить сканкопии или перепечатки на сайтах, не связанных с изучаемым СМИ; пользоваться архивом публикаций на сайте при наличии такового.

Разные издания могут предоставлять разные условия доступа к этим материалам – от платной подписки до полных текстов всех публикаций, притом данная политика может меняться, как это произошло с архивами газет The Times и The Sunday Times.

Также можно получить доступ к сайтам-медиаагрегаторам (например, «Интегрум»), которые предоставляют доступ к заказанным на них электронным архивам различных изданий. Достоинством таких ресурсов является возможность быстрого поиска по всему архиву, немислимая для работы с архивом оригиналов статей – это пример оптимизации издержек на получение информации. Недостаток – высокая стоимость доступа. Именно поэтому при отсутствии регулярной необходимости в изучении архива СМИ данную работу можно отдать на аутсорсинг компаниям, которые на этом специализируются.

Кроме того, статьи предоставляются в виде текста без графических вставок, в результате чего данный источник не всегда пригоден для изучения рекламной политики конкурентов.

**Радио и телевидение** также являются важными информационными каналами. Они могут иметь свои сайты, на которых можно найти записи передач (всех или избранных), а также в ряде случаев и текстовые расшифровки аудиоряда. Могут выкладываться не все аудио- и видеоматериалы, которые находились в эфире, а расшифровки аудиоряда могут отсутствовать, даваться в сокращении или же присутствовать только для некоторых передач. В результате этого поиск по материалам может быть затруднен. Так, если, поиск по запросу «Москва» на сайте радиостанции «Эхо Москвы» за 45 секунд позволяет найти не менее 1000 упоминаний данного слова в расшифровках аудиорядов программ, то для достижения аналогичного результата на сайте другой радиостанции, не применяющей подобную практику, придется прослушать множество записей передач, многие из которых длятся свыше часа.

Доступ к информационным благам можно получить также на различных мероприятиях: **выставках, семинарах, конференциях, вебинарах, воркшопах.**

Как правило, на *конференции* выступает несколько докладчиков, причем обычной практикой является выступление конкурирующих компаний. Время выступления каждого докладчика регламентировано, часто организаторы за регламентом следят. После выступления докладчику могут задаваться вопросы, причем заранее их список обычно не согласовывается. Также обычно не запрещается оппонирование докладов. Присут-

ствуя в качестве слушателя или участника на этой конференции, исследователь может узнать информацию, которую больше нигде не найти, а также получить возможность общения с представителями интересующих его компаний, отраслевыми экспертами, а иногда и представителями органов власти. В случае отсутствия он будет вынужден довольствоваться теми сведениями, которые публикуют организаторы и участники. В настоящее время наблюдается тенденция публикации материалов конференции в Интернете в виде текстов докладов, фото- и видеозаписей, но так поступают далеко не все.

*Выставки* в настоящее время активно используются как для сбора, так и для предоставления информационных благ. Исследователь может участвовать в выставке в качестве участника или посетителя, а также анализировать материалы выставки без ее непосредственного посещения. На стендах участников обычно можно ознакомиться с образцами продукции, получить консультацию специалиста, взять различные информационные материалы. В зависимости от политики продвижения изучаемой компании, на стенде могут работать руководители компании, коммерческий или технический персонал.

Часто бывает так, что представители компании на стенде бывают более открытыми, чем в стенах офиса. Кроме того, в выставке могут принимать участие те специалисты, которые великолепно знают продукцию, но обычно в переговорах с клиентами не участвуют, например, конструкторы и технологи. Все это позволяет в процессе общения получить сведения, отсутствующие в технической документации и рекламных материалах.

В отличие от выставок, число участников *семинара* обычно ограничивается числом посадочных мест, технической оснащенностью, раздаточным материалом и т.п. Поэтому практикуется предварительная регистрация желающих, что часто позволяет отсекал нецелевых участников, в том числе конкурентов.

Существуют и специальные виды семинаров: вебинар и воркшоп. В зависимости от выбранной программной платформы нюансы их работы могут отличаться, но *вебинар* обычно проходит следующим образом: участники получают ссылку на специальный ресурс, после регистрации на котором они получают возможность просматривать презентацию, слышать голос

ведущего в режиме реального времени и общаться с ним посредством встроенного чата либо при помощи микрофона. Как и в случае семинаров, число участников вебинара чаще всего также ограничивается организатором. Часто можно скачать материалы вебинара после его проведения.

Что касается *воркшопов*, то это вид семинаров, на которых участники под руководством ведущего разбирают или собирают образцы, создают на их основе работающие узлы и механизмы и пр. Исследователь может обратить внимание, на какие именно свойства товара делает упор ведущий семинара. Акцентирование внимания на отдельных свойствах товара обычно свидетельствует о том, что именно эти качества товара и являются его конкурентными преимуществами.

**Офисы продаж, торговые точки, склады** используются владельцами в качестве каналов продвижения: посетители могут увидеть образцы продукции, получить консультацию специалиста, узнать о проводимых мероприятиях, заказать и приобрести нужные товары. Одновременно они являются каналами получения информации для исследователя: он может получить сведения о существующих в компании ценах и скидках, изучить особенности продвижения товара, изучить качество обслуживания клиентов, ознакомиться с образцами продаваемых изделий, оценить материально-техническую оснащенность компании.

Наиболее популярным способом получения данной информации является метод «тайный покупатель», когда исследователь представляется потенциальным клиентом и в процессе переговоров получает нужные сведения.

Ценность информации о конкурентах, полученной по вышеуказанным каналам, заключалась в том, что ее можно использовать как источник для заимствования идей.

**Почта** может служить и каналом продвижения, и каналом получения информации. В первом случае используются рассылки писем, коммерческих предложений, полиграфических материалов, сувениров, образцов. Во втором случае исследователи используют этот канал для отправки анкет и иных материалов респондентам для получения сведений от них.

В связи с тем, что объем входящей корреспонденции у многих компаний велик и существенную часть его составляют

рекламные письма, они часто просто отправляются в корзину, оставаясь непрочитанными. Впрочем, существуют различные технологии, повышающие процент отклика адресатов.

**Электронная почта** – один из самых малобюджетных каналов получения или предоставления информации: одно и то же сообщение можно направить тысячам получателей с минимальными издержками. Так как электронная почта широко используется для рассылки спама и вирусов, то рекламные сообщения или письма от исследователя с просьбой предоставить информацию могут оставаться непрочтенными или автоматически отфильтровываются как нежелательный контент.

**Телефон** используется как для распространения, так и для получения информации. Общение можно проводить как собственными силами, так и при помощи сотрудников колл-центров: они могут работать как исследователи, так и специалистами по продвижению.

**Наружная реклама** может выступать в разных формах: реклама на стационарных щитах, штендерах, перетяжках, на транспорте; в виде указателей или вывесок и т.п. Это популярный канал продвижения, хотя размещение подобной рекламы часто недешево, а также жестко регламентируется. Для исследователя данный канал может дать информацию по технологиям продвижения конкурентов, клиентов или подрядчиков, по их ценовой политике, адресам торговых точек и т.п. – всё зависит от информационного наполнения этих носителей.

**Органы государственной власти и местного самоуправления** могут предоставить исследователю информацию о рыночных тенденциях (Росстат, Минэкономразвития, Минпром), об определенных контрагентах или физических лицах (Минюст, Росстат, МВД), о крупных инвестиционных проектах (законодательные или представительные органы в виде инвестиционных программ).

**Коммерческие организации и частные лица** – эти каналы получения информации подробно рассматриваются в одной из статей авторов. Особо отметим, что люди могут выступать и в качестве одного из информационных каналов, и в качестве источника информации.

### 2.5.2. Информационные источники: понятие, классификация и особенности работы с ними

Все источники информации о внешнем окружении фирмы можно классифицировать по разным основаниям:

по степени открытости (закрытые, условно открытые и открытые);

по отношению к компании исследователя (внутренние и внешние);

по субъекту (источники органов власти и местного самоуправления, некоммерческих организаций, коммерческих организаций, частных лиц);

по уникальности (оригиналы, копии), выдержки, фрагменты, заимствования);

по физической природе (люди, вещи и документы).

Мы уже упоминали, что все источники информации в зависимости от условий доступа к ним можно разделить на открытые, условно открытые и закрытые. Рассмотрим их подробнее.

*Закрытые источники и носители информации* защищены законами о государственной тайне, коммерческой тайне, персональных данных и иными действующими нормативными актами. Сбор, хранение, обработка и распространение информации, полученной из закрытых источников или носителей, чреваты конфликтом с законом, поэтому в настоящем учебном пособии не рассматриваются.

*Условно открытыми* мы будем считать источники и носители, доступ к которым не запрещен законодательством, но требует наличия специальных условий: обученного персонала, денежных средств для доступа к данным или иных требований.

Наконец, *открытыми источниками и носителями информации* будем считать те, доступ к которым не запрещен законодательством и не требует особых условий.

Информация, полученная из условно открытых источников или носителей, является одобряемым неконкурентным исключаемым благом; полученная из открытых источников и носителей – одобряемым неконкурентным неисключаемым благом, а взятая из закрытых источников и носителей – неодобряемым исключаемым неконкурентным благом.

**Люди** – важнейший источник информации. Информация, которой обладают люди, считается условно открытой: даже если исследователю известно, что определенный человек обладает нужными сведениями, необходимо приложить усилия, чтобы эти данные получить.

Это объясняется следующим: во-первых, люди часто бывают осторожны с незнакомыми или плохо знакомыми собеседниками; во-вторых, исследователи за некоторыми исключениями не могут принудить собеседника раскрыть известную ему информацию без риска оказаться в конфликте с законом; в-третьих, исследователь может получить заведомую или невольную дезинформацию, поэтому нужно уметь ее определять; в-четвертых, законами или корпоративными правилами носителю информации может быть запрещено ее распространять.

Информация от людей может быть получена как в открытую, так и под прикрытием. В первом случае исследователь не скрывает, кто он такой, а во втором он представляется потенциальным клиентом, журналистом, проверяющим. Приемы работы под прикрытием нельзя использовать многократно, так как фальшивого «покупателя» скоро начнут узнавать и обман раскрывается. Что касается работы в открытую, то существует риск отказа в предоставлении информации, особенно если идет речь о контактах с представителями конкурентов.

По отношению к исследуемой компании люди могут быть сотрудниками (настоящими и бывшими), клиентами, представителями конкурентов, поставщиками, иными участниками рынка. Они обладают разным набором сведений о компании, поэтому для повышения достоверности и релевантности информации о компании исследователю желательно пообщаться с представителями всех этих категорий.

Поиск нужных людей проще всего проводить на отраслевых мероприятиях и в Интернете, в том числе в социальных сетях. Большую помощь исследователю могут оказать отраслевые эксперты. Они могут не быть сотрудниками изучаемых компаний, а работать преподавателями высшей школы, консультантами или сотрудниками маркетинговых агентств. Их можно найти, обратившись к поисковым системам в Интернете, изучив деловую прессу или опросив участников рынка. Как правило, экс-

перты публикуют статьи или дают комментарии журналистам, поэтому, анализируя данные материалы, можно составить список таких специалистов. Сведения, получаемые от людей, желательно проверять на полноту, актуальность и достоверность.

Существует ряд причин, по которым собеседники сообщают недостоверную информацию, начиная от сознательной дезинформации и заканчивая нежеланием показать свою некомпетентность.

Социологической наукой разработаны различные методы получения информации от людей. Анкетирование и опросы позволяют получать количественную информацию, а экспертные интервью и фокус-группы – качественную.

**Вещи как источники информации** могут быть разделены на образцы продукции, макеты, муляжи, выставочное и торговое оборудование, офисную технику и т.п. Анализируя *образцы*, часто можно понять технологию их изготовления, используемые материалы и применяемые технологии. Зная всё это можно выделить конкурентные преимущества своей собственной продукции, а также зачастую понять причины различия в цене внешне аналогичных изделий, продаваемых разными поставщиками. С образцами можно ознакомиться на выставках, семинарах и в торговых залах или приобрести под видом клиента для последующего изучения.

*Муляжи* представляют собой слепок или модель объекта в натуральную величину. Они используются в качестве выставочных образцов в том случае, когда настоящие образцы продукции продемонстрировать по каким-то причинам невозможно или нежелательно. Муляжи воспроизводят только внешний вид изделий, поэтому фактически их можно использовать лишь для изучения габаритов изделий и их дизайна.

*Макеты* могут изготавливаться как в натуральную величину, так и в уменьшенном или увеличенном масштабе. Кроме того, в макете могут отсутствовать или быть условно изображены детали, которые не влияют на ход требуемого для демонстрации процесса. Материал макетов может быть самым разным, причем совсем не обязательно, чтобы он совпадал с материалом оригинального изделия. Таким образом, роль макетов

как источников информации может быть выше, чем у муляжей, но ниже, чем у образцов.

*Выставочное и торговое оборудование, офисная и складская техника* дают исследователю информацию о политике продвижения фирмы, технологиях продаж и уровне сервиса.

**Документы как источники информации** представлены учредительными документами фирм, отчетностью, технической документацией, рекламными материалами и публикациями, упоминаниями. Требования к учредительным документам, квартальным и годовым отчетам эмитентов, бухгалтерской отчетности определяются законом и подзаконными актами.

Наибольшую информационную ценность имеют *отчеты* эмитентов: в них можно найти сведения о финансовом состоянии компании, итогах отчетного периода и перспективах дальнейшей работы, информацию по крупным поставщикам и покупателям, сведения о руководстве компании и о системе принятия решений в ней, данные о рисках, возникающих в процессе функционирования фирмы, и многое другое. Упомянутую отчетность можно найти на сайтах открытых акционерных обществ, специализированных порталах раскрытия информации, в СМИ или получить на собрании акционеров. Юридические лица иных форм собственности не обязаны составлять подобные отчеты, равно как и публиковать Баланс и Отчет о прибыли и убытках.

Однако искомую документацию можно получить, запросив ее у самой компании (распространенная практика при заключении крупных контрактов), официально приобрести в подразделении статистической службы или же оформить доступ к системам типа «Интегрум».

Анализируя данные документы, можно получить представление о состоянии дел в компании, что позволяет снизить риски заключения контрактов с ненадежными подрядчиками или покупателями, проводить сравнение показателей своей компании и конкурентов, а также выбирать из всей клиентской базы только крупных клиентов.

*Распоряжения, приказы и иная внутренняя документация* фирм могут содержать ценные для исследователя сведения о кадровых перестановках, изменениях структуры компании, функ-

ционале отдельных подразделений и должностных лиц, о товарной и ценовой политике, а также о политике продвижения и распределения продукции. Они чаще всего не публикуются в общедоступных источниках, но некоторые документы могут предоставляться в составе тендерной документации, размещаться на сайте компании, публиковаться в многотиражных изданиях, размещаться во внутренних базах данных организации или размещаться на информационных стендах в помещении, занимаемом исследуемой фирмой.

*Рекламные материалы и публикации* представлены статьями, объявлениями, пресс-релизами, рекламными модулями, презентациями, аудио- и видеозаписями и иными документами. Исследуемая компания может доводить информацию о себе и своих предложениях через различные каналы: наружная реклама, пресса, радио, телевидение, телефонные справочники, Интернет и т.п.

Весьма важны такие источники информации, как *упоминания компаний и отзывы о них*. Они распространяются при помощи тех же каналов, что и рекламные материалы и публикации, но не от лица компаний, хотя в некоторых случаях могут ими инициироваться, например, в скрытой рекламе.

В качестве примера случая, когда компании не могут повлиять на содержание упоминаний, можно привести так называемые «черные списки».

Исследователь может автоматизировать поиск упоминаний компаний аналогично поиску рекламных материалов и публикаций.

*Прайс-листы* (прейскуранты, тарифы и иные синонимы) не являются документами, к структуре и информационному наполнению которых законодательством предъявляются какие-то требования, поэтому они весьма существенно варьируются от компании к компании. В ряде случаев они могут использоваться как рекламные материалы.

Наряду со счетами и коммерческими предложениями прайс-листы являются важными источниками для изучения ценообразования конкурентов. Прайс-листы можно попытаться найти в Интернете, запросить у компании и получить их в виде

факсимильной копии, файла или документа, получить на выставке или у других участников рынка.

*Объявления о вакансиях* могут размещаться на самых разных носителях, начиная от объявлений на заборах и заканчивая рекламой по телевидению, но в настоящее время все активнее используются ресурсы Интернета (сайт компании, ресурсы кадровых агентств, контекстная и баннерная реклама и т.п.). Эти источники позволяют определить уровень заработных плат в изучаемой компании, основные требования к персоналу, структуру фирмы.

О планах выхода компании или о запуске новых направлений бизнеса до официального уведомления об этом можно узнать заранее именно из объявлений о вакансиях.

Часто компании размещают на рассматриваемых сайтах далеко не все имеющиеся вакансии: некоторые из них закрываются из внутреннего кадрового резерва, а людей на другие должности подбирают иными способами.

Требования к кандидатам часто не соответствуют тем характеристикам, которыми обладает нанятый в итоге персонал. Запросы часто завышаются, некоторые «очевидные» для работодателя ключевые навыки могут вообще не упоминаться.

*Резюме претендентов на вакансии* позволяют исследователю получать как информацию о трудовом пути интересующего человека, так и сведения о компаниях, в которых работали люди, разместившие эти резюме. Резюме могут публиковаться в СМИ, рассылаться по факсу и электронной почте, помещаться на персональных сайтах, блогах или в социальных сетях, пересылаться обычной почтой, доставляться лично. При анализе резюме нужно учитывать то, что они могут быть неполными, недостоверными и формализованными.

*Техническая документация* представлена каталогами продукции, чертежами, 3D-моделями. Они используются для изучения продукции конкурентов при отсутствии доступа к образцам. Могут размещаться в открытом доступе на сайте изучаемой компании, иных контролируемых ей ресурсах или предоставляться по запросу. В частности, просьба предоставить документацию является вполне обычной для проектных институтов,

монтажных и эксплуатирующих организаций, и они часто получают требуемое.

*Инвестиционные программы, программы закупок и перечни закупаемой продукции* используются фирмами как для распространения информации о своей инвестиционной привлекательности, так и для снижения издержек на поиск информации о потенциальных поставщиках. Исследователи же используют их для прогнозирования объема рынка, планирования продаж и постановки задач торговому персоналу.

В инвестиционных программах обычно содержится описание объектов инвестиций, указываются сроки реализации и планируемые затраты. Инвестиционные программы также разрабатываются федеральными и региональными органами власти и включаются соответственно в текст законов о бюджете РФ и субъектов Федерации. В программах указываются объекты, заказчики, а также сроки реализации и размер финансирования. Данная информация публикуется раньше, чем соответствующая конкурсная документация появляется на сайте [www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru), поэтому компании, работающие с госзаказами, могут ей пользоваться для установления отношений с лицами, принимающими решения со стороны заказчика.

Программы закупок обычно содержат перечень и объемы планируемых к приобретению в указанный период товаров для текущей деятельности компании.

Наконец, перечень закупаемой продукции содержит только наименование приобретаемых товаров без указания объемов.

*Условия сотрудничества* – это перечень требований к контрагентам, которые необходимо соблюсти для работы с компанией. В некоторых случаях может быть закрытой информацией, в результате чего сотрудники просто отвергают предложения неподходящих контрагентов, в других же случаях эта информация публикуется в Интернете, СМИ или рассылается по каналам связи организациям, заинтересованным в сотрудничестве.

*Референс-листы* – это перечни реализованных проектов или укомплектованных объектов, в которых приняла участие исследуемая компания. Референс-листы показывают потенциальным контрагентам опыт работы компании в отрасли, а также

позволяют им получить отзывы о качестве работы компании непосредственно у заказчиков. Обычно публикуются или рассылается заинтересованным лицам, а также могут быть обязательным условием для участия в тендерах. В референс-листах могут не упоминаться незначительные проекты, а также те, которые вызвали нарекание заказчика.

*Тендерная документация* является важным источником информации о контрагентах изучаемой компании, ее реализованных проектах и планах. Тендеры, конкурентные торги, запросы котировок могут проводить организации разных форм собственности. Порядок участия в данных мероприятиях регулируется внутренними документами таких компаний. В том случае, когда речь идет о торгах для государственных и муниципальных нужд, данные правоотношения регулируются Законом от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». В соответствии с п. 1 ст. 16 данного Закона, официальным сайтом для публикации информации о размещении заказов является сайт [www.zakupki.gov.ru](http://www.zakupki.gov.ru). Доступ к информации осуществляется без взимания платы. На сайте организована система поиска контрактов, благодаря которой исследователь может определить круг заказчиков и подрядчиков по государственным и муниципальным заказам, выявить перечень работ (услуг), которые требуются заказчиками и выполняются подрядчиками, а также выявить организации, которые не выполняют взятые на себя обязательства по данным контрактам.

*Отчеты по исследованию рынков* – еще один источник информации, используемый исследователями для изучения внешней среды компаний. Результаты исследований рынка обычно оформляются в виде отчетов, некоторые из которых можно приобрести. Отчеты о результатах маркетинговых исследований публикуются также органами власти (в частности, Антимонопольной службой) и некоммерческими организациями (например, Гильдией маркетологов).

Одним из видов маркетинговых отчетов являются *рейтинги компаний* – это списки организаций, ранжированные по одному или нескольким показателям. В качестве примера можно

привести «Эксперт 400» – рейтинг крупнейших компаний, которые ежегодно составляет агентство «Эксперт». В нем можно найти, в частности, информацию по месту в рейтинге, объему реализации, балансовой прибыли и чистой прибыли компаний, динамику изменения этих показателей, отраслевую принадлежность компаний, что часто может помогать при поиске перспективных клиентов, расчетах объемов рынков и долей крупнейших компаний на них.

Для исследования внешнего окружения фирмы важную роль играют *данные органов власти и местного самоуправления*: статистическая информация, нормативно-правовые акты, судебные решения, а также различные реестры, которые ведутся уполномоченными на то органами.

У Росстата и его региональных подразделений есть сайты, на которых можно найти электронные версии выпускаемых изданий, тексты докладов и выступлений, ответы на вопросы и иную полезную информацию. Номенклатура выпускаемых изданий самого Росстата и его территориальных подразделений не совпадает, поэтому исследователю, изучающему вопросы региональной экономики, нужно изучать и те, и другие материалы.

Достоинства: информацию в органы статистики обязаны подавать все предприятия, поэтому данное ведомство обладает уникальным архивом информации за большой промежуток времени. Эти данные могут быть предоставлены исследователю либо бесплатно, либо по ценам, которые часто бывают существенно ниже расценок коммерческих организаций. Кроме того, данными Росстата можно оперировать как официальными. Недостатки: сложно получить актуальные данные за счет длительного сбора и обработки информации; долгие сроки ответа на запросы; многие данные Росстат просто не собирает; данные собираются в агрегированном виде.

*Таможенный комитет* собирает информацию по всем экспортно-импортным операциям в стране. Анализируя эту статистику, можно определить объем экспорта и импорта по отдельным товарным позициям, выявить крупных экспортеров и импортеров и т.д. Достоинства данного источника информации: актуальность данных (примерно 1,5 месяца); информация предоставляется в структурированном виде; отсутствие у источ-

ника аналогов. Недостатки: во-первых, эти базы предназначены для внутреннего пользования, а публикуемая Таможенным комитетом информация намного менее детальная, чем в базах; во-вторых, коды ТН ВЭД, по которым приводится статистика, не всегда имеют нужную исследователю степень детализации; в-третьих, необходимо делать поправку на контрабандный ввоз или вывоз товаров, который не отражается в статистике; в-четвертых, по мере развития интеграционных процессов в Европе и некоторых странах СНГ таможенное регулирование между некоторыми странами отменяется, а значит, и статистические материалы отсутствуют.

В России осуществлением функций по контролю и надзору в сфере правовой охраны и использования объектов интеллектуальной собственности, патентов и товарных знаков, а также результатов интеллектуальной деятельности занимается Роспатент. Ведомство имеет свой сайт, на котором можно найти массу информации по объектам интеллектуальной собственности. Помимо сайта Роспатента, весьма важным источником является система Espacenet представляющая собой систему поиска по базе патентов и патентных заявок. Поиск осуществляется по 70 млн документов с 1836 г. и по настоящее время. Доступ к базе бесплатный.

Многие взаимоотношения между субъектами рынка регулируются законодательно. Знание законов, умение их искать и толковать позволяет не только оптимизировать издержки на получение информации, но и часто экономить на юридических консультациях. Тексты законов и подзаконных актов можно найти в средствах массовой информации и специальных изданиях («Российская газета», «Собрание законодательства Российской Федерации», региональные СМИ), на сайтах органов власти и в специализированных базах правовой информации («Гарант», «Консультант плюс», Lexis-Nexis).

*Решения судов* могут быть использованы как источники информации о внешнем окружении фирмы. Публикация решений судов предусмотрена Законом РФ от 22 декабря 2008 г. № 262-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности судов в Российской Федерации». Статьей 6 этого Закона предусмотрено несколько способов получения данной инфор-

мации: участие в открытом судебном заседании, опубликование информации о деятельности судов в СМИ, размещение ее в Интернете; в помещениях, занятых судебными органами; ознакомление пользователей с находящейся в архивных фондах информацией и предоставление информации по запросу.

В тех случаях, когда исследователь периодически пользуется данной информацией, наиболее оптимальным с точки зрения затрат является использование Интернета, если соответствующие документы там размещены. Решения судов также можно найти на специализированных сайтах типа [Integrum.ru](http://Integrum.ru) или [spark.interfax.ru](http://spark.interfax.ru), которые уже упоминались выше.

Требования к текстам судебных решений предусмотрены процессуальным законодательством, но и это не всегда позволяет однозначно идентифицировать изучаемое физическое или юридическое лицо: ИНН и ОГРН организаций могут отсутствовать, да и требования к персональным данным граждан затрудняют этот процесс. Тем не менее данные документы могут существенно снизить издержки на сбор информации о контрагентах или претендентах на вакансии.

### *2.5.3. Программное обеспечение для сбора, хранения, обработки и распространения информации*

Всё программное обеспечение (ПО), которое используется для работы с информацией, можно разделить на общее, специальное и интегрированное. К первому типу относятся продукты, которые могут использоваться для решения широкой группы задач (текстовые редакторы, электронные таблицы и т.п.), ко второму – узкоспециализированные программы, предназначенные для решения специальных задач (анализ бухгалтерской отчетности, планирование складского запаса и т.д.). Наконец, к третьему типу можно отнести программное обеспечение, интегрирующее различные информационные системы и данные в единый комплекс. Первый тип, в свою очередь может быть разделен на ПО для поиска информации; для получения информации от пользователей; для обработки информации, для хранения и для распространения информации.

Программное обеспечение для **поиска и сбора информации** представлено решениями для поиска информации на ком-

пьютере и в локальной сети (Yandex Desktop), для отслеживания изменений на веб-страницах (WebSiteWatcher, Update Scanner и SiteSputnik), для отслеживания упоминаний определенных ключевых слов (Google Alert, SiteSputnik), сбора информации из новостных лент и RSS-потоков (Kanban, Яндекс.Лента, Google Reader), а также сбора информации от респондентов (Microsoft InfoPath, Формы Google). Данное программное обеспечение позволяет автоматизировать процесс поиска информации и отслеживания обновлений на сайтах, упростить сбор сведений от респондентов и копирование полученной информации на рабочую станцию.

Для **хранения информации** могут быть использованы самые разнообразные решения, начиная с папок в операционной системе и заканчивая онлайн-базами данных. Самый простой способ организации архива информации – использование папок файловой системы<sup>1</sup>. Благодаря специальным программам по поиску сведений, хранящихся в компьютере (системы Copernic, Yandex Desktop и т.п.), данные можно найти практически мгновенно. Второй вариант реализации системы хранения информации – это создание базы данных в электронных таблицах (MS Excel, Calc и др.), что позволяет производить быстрый поиск информации в базе, а также легко экспортировать ее в другие приложения для дальнейшей обработки. В том случае если уровень знания программы позволяет писать макросы, то процесс работы с такой базой данных становится еще более эффективным. Среди недостатков такого способа хранения информации следует отметить высокую вероятность полного или частичного дублирования данных, а также большой объем работы, выполняемой вручную, связанной с присваиванием записи определенных атрибутов. Когда речь идет о таблице, содержащей несколько сотен строк, это не так актуально, но когда она включает тысячи и десятки тысяч строк, возникновение ошибок неизбежно. Также в Excel тяжело создать систему реляционных таблиц и справочников.

---

<sup>1</sup> Нежданов И. Каким должно быть хранилище информации. URL : [http://nejdanov.ru/index.php?option=com\\_conte](http://nejdanov.ru/index.php?option=com_conte).

Более эффективным является хранение данных в специальных базах данных, для работы с которыми используется специальное программное обеспечение – системы управления базами данных (СУБД). Среди них необходимо особо отметить MS Access – программу, которая входит в состав профессионального пакета MS Office, а создать с ее помощью несложную базу данных под силу практически любому пользователю офисных программ после небольшого изучения. В документ, созданный в этой программе, можно без особого труда экспортировать данные из таблиц, ранее созданных в программе Excel. Программа MS Access позволяет организовывать как простейшие, так и очень сложные реляционные базы данных. Кроме того, развитая система запросов позволяет формировать отчеты любой сложности за очень короткое время.

Программное обеспечение для **обработки статистической и текстовой информации** представлено статистическими пакетами (SPSS, Statistica) и электронными таблицами (Microsoft Excel, Libre Office Calc), а также решениями на основе OLAP<sup>1</sup> и Data Mining<sup>2</sup>. Данные программы характеризуются высокой скоростью обработки данных, оперативностью поиска и фильтрации данных, а также автоматизацией рутинных операций при помощи макросов. Программы на основе OLAP и Data Mining позволяют быстро обрабатывать большие объемы данных и повышать эффективность анализа за счет методик обнаружения в базах данных скрытых знаний и возможности получать различные информационные срезы и визуализации результатов.

Программное обеспечение для *обработки текстовой информации* может выполнять следующие функции: поиск плагиата (например, онлайн-ресурс «Антиплагиат»<sup>3</sup>), анализа смысла и эмоциональной нагрузки текста («Вaal-2000»<sup>4</sup>), распознавания

---

<sup>1</sup> Codd E. F. Is Your DBMS Really Relational? // ComputerWorld. 1985. Vol. 14 (October).

<sup>2</sup> Пятецкий-Шапиро Г. Data Mining и перегрузка информацией : [вступ. ст.] // Анализ данных и процессов / А. А. Барсегян, М. С. Куприянов, И. И. Холд и др. 3-е изд., перераб. и доп. СПб. : БХВ-Петербург, 2009. С. 13.

<sup>3</sup> Сайт «Антиплагиат». URL : <http://www.antiplagiat.ru/index.aspx>.

<sup>4</sup> Проект ВААЛ. URL : <http://www.vaal.ru>.

машинописных или рукописных документов (Fine Reader<sup>1</sup>), перевода с других языков и т.п. Данное программное обеспечение позволяет автоматизировать рутинные операции поиска и подсчета слов в тексте и выполнять простейшие аналитические действия за счет наличия элементов искусственного интеллекта.

Все шире используются *системы электронной торговли*, или интернет-магазины. Они позволяют повысить эффективность взаимодействия с покупателями, а также снизить затраты на содержание офисов продаж за счет сокращения численности обслуживающего персонала, стоимости аренды, электроэнергии и других затрат. Снижаются затраты на рекламу за счет более низкой стоимости привлечения клиентов в Интернете. Клиент может отслеживать заказ и получать необходимые документы, вообще не контактируя с персоналом продавца, что во многих случаях является конкурентным преимуществом компании.

К *бухгалтерско-финансовому программному обеспечению* относятся программы анализа бухгалтерской отчетности, программы для бюджетирования, для планирования, для инвестиционного анализа, для оценки бизнеса. Они позволяют автоматизировать процесс расчетов, снизить вероятность совершения ошибок и визуализировать результаты.

Программное обеспечение для ценообразования позволяет избавить аналитика от необходимости производить рутинный процесс сравнения рыночных цен, а также снизить вероятность совершения ошибок в ходе анализа. Оно может обрабатывать большие объемы информации, корректно сопоставлять цены и визуализировать результаты исследования. На практике для этого используются как самостоятельно разработанные программы или настройки (чаще всего на базе электронных таблиц или баз данных), так и специально разработанные решения, например, KonSi-Price Benchmarking или APIShops. Для анализа цен потребительских товаров может быть достаточно использования системы Yandex Market.

Программное обеспечение для *логистики* представлено решениями для складской и транспортной логистики. На эффективность транспортной логистики влияет множество факторов,

---

<sup>1</sup> ABBYY FineReader. URL : <http://www.abbyy.ru/finereader/>.

в том числе информационные технологии: электронный обмен данными, штрихкодирование и сканирование, а также средства связи и коммуникации. Эффект достигается за счет оптимизации транспортно-логистических операций, гарантированного выполнения заказов поставки и транспортировки в нужном объеме и в нужные сроки, а также обеспечения высокого качества процессов и предоставляемых услуг<sup>1</sup>. Ряд реализованных проектов по внедрению управления цепями поставок показал возможность «снижения уровня запасов до 60%, снижения времени изготовления за счет согласования процессных цепей до 50%, повышения прибыли за счет оптимизация процесса создания стоимости и снижения транзакционных издержек до 30%, повышения качества продукции до 30%, увеличения оборота и доли рынка за счет увеличения гибкости и скорости реакции и изменения отношений с клиентами до 55%»<sup>2</sup>. Программное обеспечение для управления складом также позволяет повысить скорость и качество обработки информации. В качестве примера рассмотрим системы типа WMS. Их основные возможности: приемка товаров и материалов, складирование, автоматизация единовременной приемки и отгрузки товара, гибкое управление заказами и группами заказов, пополнение запасов, комплектация заказов, погрузка, управление заказами персоналу, планирование работы распределительного центра и т.д.

В настоящий момент идеологической основой повышения эффективности взаимодействия с клиентами является CRM (Customer Relationship Management System) – система управления взаимоотношениями с клиентами), предполагающая наличие единого хранилища информации, использование всех каналов взаимодействия с клиентом использование накопленной информации для решения как текущих, так и стратегических вопросов. Далее под CRM мы будем подразумевать не философию бизнеса, а программную оболочку, позволяющую реализо-

---

<sup>1</sup> Левит С. Л., Свиридова С. С. Логистическая информация как стратегический ресурс // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. Т. 2, № 2. С. 105.

<sup>2</sup> Куликова М. В. Основные положения и задачи управления цепями поставок // Логистика, инновации, менеджмент в современной бизнес-среде. Саратов, 2011. С. 106.

вывать эту философию на практике. CRM снижает информационные издержки за счет автоматизации процесса формирования отчетов, возможности в оперативном режиме контролировать текущую деятельность менеджеров по продажам, сохранению архива информации при увольнении или перемещении менеджеров, возможности напоминать сотруднику информацию о договоренностях и различных памятных датах клиента и других возможностей.

Для управления взаимоотношениями с поставщиками также существуют специальные программы (SRM). Они позволяют ранжировать поставщиков, консолидировать потребности в закупках, выявлять наиболее выгодных компании поставщиков, в результате чего снижают издержки на работу с информацией. Среди подобных программ можно назвать SAP SRM и Oracle SRM.

Программное обеспечение для **коммуникаций с клиентами** включает в себя клиенты электронной почты, программы обмена быстрыми сообщениями, средства голосовой и видеосвязи, программы для проведения вебинаров. Эти программы позволяют упростить процесс получения и распределения информации благодаря высокой скорости передачи данных, возможности привлечения нескольких участников одновременно, обмену файлами. Средства голосовой и видеосвязи (Skype и Google Talk), а также ПО для проведения вебинаров (BigBlueButton<sup>1</sup>, Comdi и др.)<sup>2</sup>, позволяют в режиме реального времени общаться с существующими и потенциальными клиентами, проводить семинары без необходимости личного присутствия участников в месте из проведения, получать обратную связь от участников.

*Информационно-правовые системы* представляют собой программную надстройку над базой данных нормативно-правовых актов. Системы позволяют упростить процесс сбора правовой информации за счет развитой системы поиска документов, оперативного обновления из базы, а также наличия активных гиперссылок, позволяющих найти тексты упоминаемых в рассматриваемом нормативном акте документов. Среди таких про-

---

<sup>1</sup> BigBlueButton. URL : <http://www.bigbluebutton.org>.

<sup>2</sup> Comdi. URL : <http://www.comdi.com>.

грамм можно отметить «Гарант», «Консультант Плюс» и Lexis-Nexis.

*Программы управления проектами* представлены следующими решениями: Microsoft Project, Lotus Notes и др. Они позволяют руководителю проекта контролировать его целиком, а остальным сотрудникам – в рамках их компетенции. Данное программное обеспечение позволяет уменьшать количество коммуникаций между сотрудниками, а также сокращать время на поиск информации и подготовку отчетности. Системы поддержки принятия решений должны поддерживать: выработку решений для сложных или неопределенных проблем; принятие решений на всех уровнях управления с обеспечением требуемой степени детализации; все стадии принятия решения (сбор и обработка данных; разработка и анализ образа действия; выработка рекомендуемого образа действия); адаптивный набор процессов принятия решения<sup>1</sup>. Кроме того, интерфейс и логика функционирования СППР должны быть понятны и просты в использовании<sup>2</sup>.

*ПО для управления персоналом* должно решать вопросы привлечения персонала, его аттестации, перемещения и увольнения, создавать табельный отчет, вести кадровый документооборот, предоставлять статистические данные. На рынке представлены как решения, содержащие в себе модули управления человеческими ресурсами (SAP R/3, Vaan, Oracle Applications), так и специализированное программное обеспечение («БОСС-Кадриковик», «Фараон», «АиТ: Управление персоналом», ОАЗИС, ГРАН-КАДР и др.)<sup>3</sup>. Это программное обеспечение позволяет

---

<sup>1</sup> *Системы* поддержки в теории и практике оценки управленческих решений / А. И. Афоничкин, Л. А. Матвеев, Н. П. Макаркин, Ю. В. Сажин. Саранск : Изд-во Мордовского ун-та, 1995. – 224 с.

<sup>2</sup> *Поддержка* принятия управленческих решений: инструментально-информационное обеспечение / З. Н. Козенко, А. Ф. Рогачев, А. Л. Нахшунов, И. А. Карапузов ; под ред. А. Ф. Рогачёва. Волгоград : Изд-во Волгоградского гос. ун-та, 2001. С. 14.

<sup>3</sup> *Антипов И. В., Шуст А. Е.* Автоматизация управления предприятием  
URL : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpdduu/du/2010\\_152/08.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/znpdduu/du/2010_152/08.pdf).

снижать количество транзакций, а также сокращать время на поиск информации и предоставление отчетности<sup>1</sup>.

Программные продукты для *продвижения* представлены программами для медиапланирования (Excom Media Planner<sup>2</sup> и др.), для интернет-маркетинга (Site Auditor<sup>3</sup>), для обработки и хранения фото- и видеофайлов (Google Picasa<sup>4</sup>), и аудиофайлов, комплексные системы продвижения и др. Данные программы автоматизируют рутинные действия поиска информации (например, позиции сайта в поисковых системах по запросу; фотографий, аудио- и видеофайлов на рабочих станциях пользователей и в корпоративной сети), увеличивают скорость осуществления расчетов (например, GRP, охвата, рейтинга и других показателей), а также представляют информацию в удобном для принятия решения виде. Для оценки эффективности использования программного обеспечения для продвижения можно привести следующий пример. Один из чешских банков, Česká spořitelna, имеет клиентскую базу, включающую в себя свыше 5 млн чел. Шесть сотрудников банка проводят свыше 1000 маркетинговых кампаний в год. Для этого они используют решение SAS Marketing Automation. Перед тем как запускать масштабную акцию, проводится пилотное исследование на выборке из 1000–5000 клиентов. Результаты применения этой системы – рост на 38% количества прибыльных кампаний, снижение потраченного времени сотрудников на 20%, рост дохода от проведения акций на 15–50%<sup>5</sup>.

Таким образом, использование программного обеспечения позволяет повысить скорость сбора, сохранения, анализа и распространения информации, снизить вероятность ошибок при анализе, а также автоматизировать рутинные операции, благодаря чему лица, ответственные за работу с информацией, могут

---

<sup>1</sup> Томас С. Проект по внедрению системы «Босс-Кадровик» в ЗАО «Донгорбанк» // Менеджер по персоналу. 2008. № 7. С. 36–42.

<sup>2</sup> Рязанов Ю., Шматов Г. Медиапланирование. Екатеринбург : Уральский рабочий, 2002. С. 222–252.

<sup>3</sup> Site Auditor. URL : <http://www.site-auditor.ru>.

<sup>4</sup> Picasa. URL : <https://picasaweb.google.com>.

<sup>5</sup> Колесов А. ВІ как инструмент оптимизации маркетинговых кампаний. URL : <http://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=123222>.

более эффективно использовать свои знания, умения и навыки для решения возложенных на них задач.

Для снижения информационных издержек можно предложить следующие рекомендации по использованию информационных каналов: использовать свободное программное обеспечение вместо аналогичных платных программ, за исключением случаев, когда оно не обеспечивает необходимый функционал; при наличии такой возможности использовать каналы, стоимость передачи и получения информации по которым минимальна; использовать для поиска необходимых сведений общедоступные базы данных и иные хранилища информации; в случае необходимости обучать сотрудников приемам и навыкам эффективной работы с информацией.

Мы рассмотрели основные виды информационных благ, которые используются специалистами по конкурентной разведке для решения стоящих перед ними задач, и обратили особое внимание на те их свойства, которые позволяют оптимизировать информационные издержки. Перейдем теперь к системному изложению основных путей снижения информационных издержек, возникающих перед подразделением конкурентной разведки.

#### 2.6. Пути снижения информационных издержек, возникающих в деятельности конкурентной разведки

На размер информационных издержек конкретного предприятия влияет ряд факторов: установленные собственниками предприятия цели, потребности работников и способы их реализации в виде информационных интересов, наличие выделенных структур по работе с данными, требования к качеству информации, привлекаемые человеческие ресурсы, используемые информационные блага, способы оплаты услуг по предоставлению информации и ее обработке, структура сетей, которые предприятие формирует или участвует в них, специфика рынка и специфика государственно-правового регулирования. Рассмотрим эти факторы подробнее.

Собственники предприятия в том или ином виде формулируют свое видение целей, которых предприятие должно до-

стигнуть в определенный период. Когда количество собственников больше одного, они чаще всего обладают разным видением этих целей. Это объясняется тем, что они имеют разные потребности и реализуют их различными способами. В результате возникает конфликт интересов, который может решаться либо путем переговоров, либо волевым решением того из собственников, который обладает большей долей в уставном (складочном) капитале компании. Цели, устанавливаемые собственниками, могут с течением времени меняться: например, в один период главной целью будет увеличение доли рынка, в другой – снижение издержек, а в третий – достижение определенного размера выручки. В результате размер информационных издержек может быть разным в каждый из этих периодов.

На размер издержек на работу с информацией влияют также особенности организации информационно-аналитической работы на предприятии. Мероприятия по сбору, анализу и распределению внутренней и внешней маркетинговой информации могут осуществлять либо специально выделенные структуры (информационные отделы, отделы маркетинга, департаменты конкурентной разведки и т.п.), либо отдельные специалисты, причем как выполняющие только этот функционал, так и другие должностные обязанности. Кроме того, эта работа частично может быть отдана на аутсорсинг. Есть немало компаний, в которых специально выделенные информационно-аналитические подразделения отсутствуют, но работа с информацией ведется в нужном для целей бизнеса объеме. В тех же случаях, когда данные подразделения присутствуют, они обычно работают в контакте с представителями других отделов. Например, в компании Motorola или в корпорации Xerox, в которых есть департаменты конкурентной разведки, занимающиеся системной работой с информацией, поставщиком данных выступает в том числе и торговый персонал.

Очевидно, что для небольшой компании создавать специализированные подразделения по работе с информацией часто бывает нерентабельно, но в крупных корпорациях подобные структуры не только окупают себя, но и благодаря полученным доходам и неупущенной выручке приносят дополнительные доходы. Например, в компании NutraSweet созданная служба кон-

курентной разведки приносит до 50 млн дол. в год (по состоянию на 1994 г.).

Уровень информационных издержек в случае аутсорсинга можно оценить, проанализировав финансовые документы, а в случае использования труда сотрудников компании это сделать сложно ввиду того, что тяжело вычленить долю затрат на данную работу в общем фонде оплаты труда.

В структуре информационных издержек велика роль субъективного фактора, причем как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя. Заказчик для удовлетворения своих потребностей использует различные интересы, в том числе и те, для которых необходима информация. В зависимости от уровня знаний, интеллекта и амбиций заказчика могут запрашивать разный объем информации и предъявлять разные требования к ее качеству. Несмотря на то что ряд операций по работе с информацией можно автоматизировать, на этапе анализа основную роль играет аналитик. В зависимости от знаний, умений, навыков и интеллектуальных способностей данных сотрудников одна и та же работа может быть исполнена в разные сроки, с разным качеством и разными затратами.

На размер информационных издержек оказывают влияние требования к качеству информации, которая предоставляется потребителям. Теоретически информация должна быть релевантной, полной, актуальной, достоверной, но на практике требования к точности и полноте информации существенно варьируются от компании к компании. Интересы заказчиков могут быть как институциональными, так и экономическими, и правильное их выявление существенно влияет на размер информационных издержек.

Например, для победы в определенном тендере необходимо получить информацию по ценовому предложению конкурента. Данная потребность является экономической. Эти сведения нужно получить быстро, у заказчика обычно нет возможности ждать, когда аналитики проведут глубокий анализ конъюнктуры рынка, изучат особенности системы ценообразования конкурента и найдут, к примеру, пять неопровержимых доказательств того, что конкурент выставит именно определенную цену, а не какую-то другую. Поэтому заказчик вынужден удовлетвориться

теми сведениями, которые аналитики успели собрать в условиях недостатка времени.

В том случае, когда продавцу необходимо знать, какой уровень скидок предоставлять заказчикам в зависимости от объема заказа и порядка его оплаты, чтобы данное предложение было конкурентоспособным, но при этом не снижало уровень рентабельности до критического, данный интерес будет уже не экономическим, а институциональным. Здесь фактор времени уже не будет играть решающую роль, поэтому аналитики могут провести глубокий анализ рыночной конъюнктуры, в результате чего разработать систему скидок, которой можно пользоваться многократно. Информационные издержки в данном случае будут ощутимо выше, но за счет того, что итоговый продукт (систему скидок) можно использовать многократно, они будут оправданы.

На практике нередки случаи, когда для удовлетворения экономических интересов проводятся исследования, затраты на которые могут быть сравнимы с полученной прибылью или даже превышать ее, равно как и для удовлетворения институциональных интересов используется недостоверная информация, которая не подвергается какой-либо проверке.

Используемые информационные блага в виде программных и онлайн-ресурсов оказывают существенное влияние на размер информационных издержек. Широко практикуется приобретение маркетинговых исследований, покупка доступа к платным базам данных и СМИ, оплата аналитического программного обеспечения, СУБД и других ресурсов по работе с информацией.

Как правило, суммы оплат таких ресурсов хорошо прослеживаются при анализе финансовых документов. Способы оплаты услуг по предоставлению информации и ее обработке также сказываются на размерах информационных издержек. Во-первых, данные услуги могут оплачиваться официально: заключается договор, в рамках которого происходит оплата услуг. Учет подобных издержек относительно несложен. Во-вторых, эти услуги могут оплачиваться без специального оформления, причем не исключаются и заведомо криминальные варианты (коммерческий подкуп, дача взятки и т.п.). В некоторых случаях

эти затраты могут списываться на представительские расходы, и тогда какой-то учет возможен, но чаще всего данная информация исследователю недоступна. В-третьих, подобные услуги могут оказываться без оплаты, но в рамках неформального обмена услугами. Учет издержек в этом случае не представляется возможным. На размер информационных издержек влияет также специфика рынка. Информационные издержки в условиях монополии или олигополии часто бывают ниже, чем при абсолютной конкуренции.

Структура сетей, организатором или участником которых является предприятие, и существующие в них формальные правила и неформальные договоренности также влияют на размер информационных издержек. В разных странах порядок доступа к информации может быть различным: это и законы о государственной и коммерческой тайне, и правила раскрытия информации эмитентами, и предоставление информации самим государством, и регулирование доступа к онлайн-ресурсам. Например, в России можно получить бухгалтерский баланс и форму № 2, обратившись с запросом в органы статистики или воспользовавшись платным доступом к системам комплексного раскрытия информации («Интегрум», СКРИН и т.п.), а в соседней Беларуси подобной практики нет. В США с очень высокой степенью нормативной регуляции сталкивается, например, компания SBC Operations.

Любое предприятие в той или иной степени является участником информационных сетей, одна из особенностей которых, как было показано ранее, заключается в часто встречающейся безвозмездности передачи информации. В том случае, если ответственные сотрудники предприятия участвуют в информационном обмене, они могут существенно снизить издержки на сбор и распространение информации.

Наконец, в зависимости от условий заключенных контрактов с поставщиками или покупателями сторонам может вменяться в обязанность предоставлять тот или иной объем информации своим контрагентам, и в ряде случаев это существенно снижает их издержки на проведение самостоятельных исследований. Оценка размера информационных издержек в сетях может быть проведена по альтернативному принципу: какие за-

траты предприятию пришлось бы понести, если бы данное исследование проводилось самостоятельно или его результаты приобретались у сторонней компании.

#### Контрольные вопросы

1. Информационные блага и их роль в организации системы конкурентной разведки.
2. Как выявлять потребности и информационные интересы?
3. Нарисуйте и объясните матрицу информационных интересов.
4. Как использовать информационные блага?
5. Классификация информационных благ.
6. Перечислите и поясните законы информации.
7. Перечислите и поясните свойства информации.
8. Перечислите и поясните особенности восприятия информации человеком.
9. Перечислите и поясните особенности информационных каналов.
10. Что такое информационные источники? Какими они бывают?

## ГЛАВА 3

### **ДЕЗИНФОРМАЦИЯ И АКТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В БИЗНЕСЕ**

---

Одной из важнейших проблем в работе с конкурентной разведкой является поставка лицу, принимающему решение, достоверной информации, пригодной для выработки им решений реагирования на ситуацию. Для того чтобы это делать профессионально и качественно, специалист конкурентной разведки должен уметь не только собирать и анализировать информацию, но и выявлять дезинформацию. Кроме того, такому специалисту необходимо владеть технологиями активных мероприятий для того, чтобы, во-первых, своевременно выявлять чужие активные мероприятия, а во-вторых, направлять действия объекта конкурентной разведки в нужное русло или предотвращать его нежелательные действия.

Поэтому мы посвятили вопросам дезинформации и активных мероприятий отдельную главу.

#### 3.1. Сущность дезинформации и активных мероприятий

«Активные мероприятия (сокращенно – АМ, жаргонное обозначение – „активка“) – специальные мероприятия, имеющие своей целью оказание выгодного влияния на политику органов исполнительной и законодательной власти для решения стоящих перед хозяйствующим субъектом (ХС) задач; формирование благоприятного общественного мнения о ХС, его руководстве и персонале; укрепление авторитета и доверия к ХС среди партнеров и клиентов; стратегическое и тактическое дезинформирование конкурентов и оппонентов; подрыв и ослабление их позиций на рынке и в органах государственной власти»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Доронин А. И.* Бизнес-разведка. М. : Ось-89, 2009.

При работе с информацией мы часто сталкиваемся с тем, что попавшие к нам данные, мягко говоря, не соответствуют действительности. Причины могут быть различны: например, устаревание информации или ее искажение в процессе передачи. Но среди всех причин одна требует особого внимания ввиду своей особой опасности. Это дезинформация, т.е., распространение искаженных или заведомо ложных сведений с целью ввести в заблуждение получателя информации.

Дезинформация – это способ воздействия на человека, когда ему предоставляется информация, вводящая его в заблуждение относительно истинного положения дел.

Цель такого воздействия всегда одна – заставить оппонента поступить так, как это необходимо манипулятору. Объект, против которого направлена дезинформация, должен либо принять нужное манипулятору решение, либо отказаться от принятия решения, невыгодного для манипулятора. Но в любом случае конечная цель – это действие, которое будет предпринято оппонентом.

Дезинформация, таким образом, представляет собой продукт деятельности человека, попытку создать ложное впечатление и, соответственно, подтолкнуть к желаемым действиям и/или бездействию. Качественно подготовленная дезинформация практически не отличается от достоверных данных и согласуется с ними, особенно если «деза» подготовлена по принципу исключения части информации, а всё остальное – чистейшая правда.

### 3.2. Виды дезинформации

В книге Игоря Нежданова «Аналитическая разведка для бизнеса»<sup>1</sup> сказано, что «дезинформацию можно условно разделить на следующие виды:

введение в заблуждение конкретного лица или группы лиц (в том числе и целой нации);

манипулирование (поступками одного человека или группы лиц);

---

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

создание общественного мнения относительно какой-то проблемы или объекта.

Введение в заблуждение – это не что иное, как прямой обман – предоставление ложной информации.

Манипулирование – это способ воздействия, направленный непосредственно на изменение направления активности людей. Выделяют следующие уровни манипулирования:

усиление существующих в сознании людей выгодных манипулятору ценностей (идей, установок...);

частичное изменение взглядов на то или иное событие или обстоятельство;

кардинальное изменение жизненных установок.

Создание общественного мнения – это формирование в обществе определенного отношения к выбранной проблеме».

### *Правила дезинформирования*

Чем осведомленнее объект манипулирования, тем сложнее осуществить дезинформирование (т.е., введение в заблуждение и манипулирование). Этим фактом определяются и основополагающие правила дезинформирования:

объект дезинформирования должен быть максимально отрезан от источников информации по теме, по которой проводится дезинформация, а также от информации по смежным темам. Необходимо удостовериться (при необходимости – обеспечить), чтобы объект испытывал трудности в получении дополнительной информации либо в проверке имеющейся, а еще лучше – вовсе не мог (или хотя бы не успевал) получить дополнительную информацию;

объект манипулирования в процессе «обработки» должен получать информационный суррогат – только ту информацию, которая отвечает задаче манипулятора. Это может быть и урезанная до нужных параметров информация.

### *Когда используется дезинформирование*

В книге Игоря Нежданова «Аналитическая разведка для бизнеса»<sup>1</sup> приведен перечень основных направлений стратеги-

---

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

ческого дезинформирования, который можно считать классическим:

введение в заблуждение конкурента относительно истинного времени начала тех или иных крупных мероприятий на рынке (таких, как новое производство, рекламная акция, маркетинговое исследование и т.п.);

создание иллюзии подготовки крупномасштабных операций на ложном направлении;

широкое освещение «труднопреодолимых» проблем;

«утечка» заведомо заниженных или завышенных экономических и производственных показателей;

преувеличение или занижение отрицательного влияния климатических, бытовых, социальных и иных условий на перспективность того или иного направления;

критика «низкого качества» продукции;

значительное преувеличение ваших возможностей (экономических, политических, социальных, административных и т.п.);

демонстрация серьезных намерений на направлении, которое, как вам известно, бесперспективно.

### *Слухи*

Такой способ дезинформации, как распространение слухов, требует отдельного освещения. Согласно классическому пониманию, слух – это специфический вид информации, появляющийся спонтанно как средство заполнения информационного вакуума либо специально распространяемый. Запуск слуха может быть активным. Но затем необходимо сделать так, чтобы люди начали слух «инициативно транслировать» (т.е. распространять по собственному желанию). Игорь Нежданов отмечает, что для того, чтобы началось инициативное транслирование слуха, необходимо:

чтобы информация была значима для членов среды распространения;

чтобы информация была им понятна;

чтобы обладание такой информацией способствовало повышению престижа того, от кого она исходит.

По своему характеру слухи различаются. Это важно знать, чтобы правильно создать слух, или чтобы распознать и развенчать слух, запущенный кем-то.

Вот основные виды слухов:

слухи-желания;

слухи-пугала;

разобщающие слухи.

*Слухи-желания* отражают ожидания той среды, в которой данный слух распространяется. Слухи этого типа часто используются для деморализации людей. Как такая деморализация происходит? Выявляется или распространяется слух-желание, люди получают надежду, воодушевляются, но... те предположения, которые в нем присутствовали и которые обнадежили людей, не исполняются. Через некоторое время неизбежно наступает разочарование и, как следствие, деморализация.

*Слухи-пугала* – это страхи людей. Такие слухи инициируют у целевой аудитории состояние тревоги, неуверенности, безысходности, а иногда и панику. В военное время это могут быть слухи о появлении у противника какого-то нового супероружия, слухи о нехватке продовольствия, о заражении местности и т.п. В бизнесе к таким слухам относятся широко используемые рейдерами слухи о грядущем банкротстве банков или, например, об отъезде за рубеж руководителей предприятий-дебиторов.

*Разобщающие слухи* – это слухи, усиливающие недовольство людей своим положением, например, социальным или расовым. Такие слухи нарушают социальные связи, вызывают расслоение общества (или коллектива предприятия), ослабляют власть, лишая руководство поддержки рядовых членов общества, на которых направлены слухи.

### *Демагогия*

Наиболее полно проблема демагогии описана в работе доктора физико-математических наук Б. Каценеленбаума «Де-

магогия: опыт классификации»<sup>1</sup>, в которой автор описывает различные способы дезинформирования с помощью демагогии.

Вот фрагмент из этой работы:

За много столетий существования этого термина [демагогия] содержание его неоднократно менялось. Например, в Советском энциклопедическом словаре 1985 года издания в его определении участвуют слова «обман», «малознательные массы» и так далее. Мы будем понимать под демагогией совокупность методов, позволяющих создать впечатление правоты, не будучи правым. При таком понимании демагогия находится между логикой и ложью.

От логики она отличается тем, что используется для отстаивания неправильного суждения, от лжи – тем, что демагог не формулирует это суждение, а лишь подводит к нему слушателя, поручая тому самому обманывать себя.

Разумеется, приведенное определение – не единственно возможное понимание демагогии, но это та ее форма, которая, вероятно, наиболее интересна читателям «Науки и жизни». Из этого определения следует и классификация методов демагогии – по степени их близости к логике и по постепенному переходу ко лжи. Заметим, кстати, что ложь заслуживает не только осуждения, но и анализа или хотя бы классификации.

Ниже приводятся четыре основных типа демагогии, которые показал И. Нежданов в своей книге «Аналитическая разведка», в соответствии с работой Б. Каценеленбаума. В каждом из них произведено дальнейшее разбиение на подтипы. Большинство примеров, которые приведены для иллюстрации, взяты из реальной жизни.

### **1. Демагогия без нарушения логики**

**1а.** Пропуск факта, подозревать о котором слушатель не может, но который меняет кажущийся очевидным вывод. Пример: «Н. открыл три кометы. Является ли он крупным ученым?» «Моя теща открыла пять комет». Пропущено: «моя теща – ученый с мировым именем».

**1б.** Пропуск фактов, который виден и заполняется слушателями «по очевидности», что приводит к неверному заключению. Например, из протокола заседания кафедры следует: «На заседании кафедры обсуждался вопрос об ошибке в лекции доцента Н. Также обсуждался вопрос об уровне преподавания на кафедре по итогам контрольных работ. Выяснилось, что в лекции доцента Н. ошибки не было. Принято решение повысить

---

<sup>1</sup> Каценеленбаум Б. Демагогия: опыт классификации // Наука и жизнь. 1989. № 9.

уровень преподавания». А в отчете о заседании приводятся только первая и последняя фразы из протокола.

**1в.** Пропуск фактов, меняющий вывод. Об этом пропуске слушатель может догадаться, только если он не доверяет докладчику. Пример: «Теорему, которую доказал Н., я тоже доказал». Пропущено: «Я доказал ее позже».

**1г.** Создание недоверия у слушателей к какому-либо факту посредством соответствующих словесных оборотов. Вот пример такого нагнетания недоверия «по степеням»:

«Произошло событие А»,

– «Мне сообщили, что произошло событие А»;

– «Мне пытались внушить, что произошло событие А»;

– «Мне назойливо внушали, что якобы произошло событие А. Впрочем, было известно, что проверить это утверждение я не могу».

## **2. Демагогия с незаметным нарушением логики**

**2а.** Используется известная еще древним философам логическая ошибка, когда временная связь между двумя событиями толкуется как причинно-следственная («после этого – значит, вследствие этого»). Пример: «После моего выступления голосование подтвердило мою правоту», – но говорящий не указывает, что в своем выступлении он лишь поддержал общепринятую точку зрения.

**2б.** Из А следует В либо С, но вариант С не упоминается. Пример: «Если вы не согласны со мной, значит, вы согласны с Н.» – на самом деле я могу иметь третье мнение.

**2в.** Подразумевается, что если из А следует В, то из В следует А. Пример: «Все бездельники владеют демагогией, Н. владеет демагогией, следовательно, он бездельник».

## **3. Демагогия без связи с логикой**

**3а.** Использование словесных блоков «однозначного действия» («вы сами понимаете, что...», «вы же умный человек и не можете не понимать, что...», «не считаете же вы, что не можете ошибаться», «это – не наука!» и много других).

**3б.** Ответ не на заданный, а на близкий вопрос. Пример: «Можно ли верить утверждению докладчика, что он доказал ошибочность этой теоремы? – Я знаю докладчика как хорошего семьянина и общественника».

**3в.** Ссылка на авторитет неспециалистов. Пример: «Моя теорема очень понравилась народному артисту Н., а какой-то м.н.с. доказывает, что она неверна!».

**3г.** Смешение в одной фразе верного и неверного утверждений. Пример: «На семинаре вы не выступили и не опровергли докладчика, так как боитесь его!» Между тем ошибка в докладе была указана первым же выступавшим.

**3д.** Неверное утверждение содержится в постановке вопроса. Пример: «Почему вы молчали на семинаре, когда вас критиковали?» – спрашивают человека, который не был на семинаре.

**3е.** Признание своих мелких и несущественных ошибок. В ответ на замечание, что теорема ошибочна: «Действительно, доказывая теорему, я сделал грамматическую ошибку».

#### **4. За границей собственно демагогии (переходная область между демагогией и ложью)**

**4а.** Силовая демагогия (по И. А. Крылову: «Ты виноват уж тем, что хочется мне кушать»).

**4б.** Шантаж, иногда относящийся даже не к самому оппоненту. Пример: «Вы правы, доказывая, что Н. не виноват в том, в чем я его обвиняю. Но если вы будете на этом настаивать, то я предъявлю ему другие, более серьезные обвинения. Вы докажете свою правоту, но погубите его».

**4в.** Срыв дискуссии, перевод ее в скандал (истерика, жалобы типа «Меня травят», «Меня оскорбляют», оскорбления оппонента, обвинение его в демагогии).

Инструменты и приемы дезинформирования систематизированы в работах А. В. Бурьяка. Он перечислил их следующим образом:

СМИ (печать, радио, телевиденье);

Интернет;

искусство (кино, изобразительное искусство, сатира ...);

слухи;

«случайно» увиденное или услышанное;

«утечка» особо охраняемой информации.

### 3.3. Основные приемы дезинформирования

К основным приемам дезинформирования А. В. Бурьяк отнес следующие.

*Информационная перегрузка* – когда параллельно с основной информацией сообщается огромное количество вспомогательной, сопутствующей информации, составляющей абстрактные рассуждения, ненужные подробности, разнообразный информационный мусор, в результате чего объект воздействия не в состоянии разобраться в истинной сути проблемы.

*Дозирование информации* – сообщается только выгодная часть информации, а остальное замалчивается. Результатом такого воздействия становится искажение картины реальности.

*Стереотипизация* – создание иллюзорных стереотипов (так называемых «ценностей» – стандартов поведения, социальных мифов, политических иллюзий и т.п.) и воздействие с их помощью на аудиторию. Подробно о стереотипизации говорилось в разделе 2.4.4.

*Сенсация и сенсационность* – использование информации о событии исключительном, вызывающем интерес широких масс, и о впечатлении, произведенном этим событием, для отвлечения внимания от действительно важных событий.

*Смешение (использование полуправды и инсинуаций)* – смешивание истинных фактов с разнообразными слухами, гипотезами, допущениями, предположениями, рассуждениями до такой степени, что невозможно отличить правду от вымысла.

*Большая ложь* – чем наглее и неправдоподобнее обман, тем скорее люди в него поверят (любимый прием министра пропаганды фашистской Германии).

*Затягивание времени* – оттягивание момента обнародования (предоставления) важных сведений до той поры, когда уже невозможно что-то изменить.

*Замалчивание* – намеренное неосвещение определенных фактов, недопущение к распространению определенной информации (сродни приему «затягивание времени»).

*Легализация информации* – выгодную манипулятору информацию (вымышленную или реальную) через подставных лиц распространяют в СМИ, нейтральных по отношению к обеим

сторонам (в чьих интересах работает манипулятор и объекту манипулирования). СМИ оппонента обычно охотнее доверяют таким публикациям, чем прямым участникам конфликта.

*Своевременная ложь* – сообщение ложной, но ожидаемой в настоящий момент информации. Чем сильнее ложь отражает ожидания аудитории, тем эффективнее ее результат. Позже обман будет раскрыт, но к тому времени или острота ситуации спадет, или важный процесс примет необратимый характер.

*Дозирование информации  
как прием манипулирования массовым сознанием*

Прежде всего, рассмотрим, что происходит с информацией, когда с ней начинают работать СМИ, пусть даже и неангажированно.

В процессе подготовки нового выпуска любое СМИ выбирает в информационном потоке главное. Точнее – то, что оно считает главным, со своей субъективной точки зрения.

Иначе говоря, из огромного объема информации (новостей) СМИ выбирает только мизерную часть и выдает их за главные, с их точки зрения. Таким образом, уже на этапе подготовки к выходу каждое СМИ начинает воздействовать на свою аудиторию. Это воздействие заключается в том, что читатель или слушатель видит не действительную картину мира, а ее отражение в несколько искривленном зеркале.

Степень и направление «кривизны» зависят от собственников СМИ, от взглядов и личных убеждений журналистов (а также редакторов), от цензуры, от целей самих журналистов или заказчиков материала.

И всё перечисленное – обратите внимание – происходит на этапе отбора интересного материала, в период, когда даже не начал формироваться номер газеты (или выпуск передачи) и не начали писать тексты.

Таким образом, уже на этапе выбора темы для освещения начинается дозирование информации.

Игорь Нежданов в книге «Аналитическая разведка для бизнеса»<sup>1</sup> пишет: «Простой анализ содержания изданий, ориен-

---

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

тированных на разные слои населения, наводит на определенные размышления.

Так, „качественная“ буржуазная пресса западноевропейских стран на 63–64% состоит из материалов политико-экономической направленности, а популярные издания на 67–75% состоят из развлекательных сообщений скандально-уголовного толка (Тарас А. Е. Методы и приемы психологической войны. Минск : Харвест, 2006). Безусловно, это выражение потребности данной социальной среды – иначе они не станут покупать эти издания. Но именно такое представление об окружающем мире и формируют эти СМИ у своих читателей. Мало того, информационный поток, адресованный широким слоям населения, отвлекает последних от реальных политико-экономических проблем, освещаемых в специализированных изданиях для управленцев.

Данный прием очень часто идет рука об руку с замалчиванием определенной информации. Информация о неудобном факте просто не попадает потребителю, и он (потребитель) ни чего не знает об этом».

### *Сенсация и сенсационность*

Под сенсацией мы понимаем использование для отвлечения внимания от действительно важных событий информации о событии исключительном, вызывающем интерес широких масс, а также о впечатлении, произведенном этим событием.

Сенсации могут обнаруживаться в самых разнообразных событиях: пойман неизвестный науке вид рыбы, спортсмен установил небывалый рекорд по прыжкам в длину, цена на нефть поднялась до исторического максимума или упала до величины десятилетней давности и т.п. При всем разнообразии перечисленных событий их объединяет одна общая черта – исключительность. Все эти события могут претендовать на то, чтобы после опубликования в соответствующем антураже стать сенсацией.

Признать какое-либо событие сенсацией означает:  
выделить его из общего ряда событий,  
признать за ним особую значимость,  
привлечь к нему внимание публики.

В том, что сенсация привлекает к себе внимание людей, усматривают ее сходство с рекламой. Поэтому для рекламы определенных явлений сенсация вполне подходит и применяется на практике. Так, используя сенсацию, можно «рекламировать» (раскручивать, популяризировать) политического деятеля, решения правительства или изменения курса страны. Также можно очернять неугодных общественных деятелей и их действия.

Кроме того, сенсацию можно создать и искусственно. Для этого достаточно взять какое-то ничем не примечательное событие, потратиться на телевизионное время или газетное место, снабдить поделку крикливыми заголовками и мишурой оформления. И тогда из рядового по сути события можно сделать сенсацию. Конечно, период жизни такой искусственно созданной сенсации будет короче обычного, так как она не вызывает реального интереса. Но отвлечь на себя внимание публики от проблемы, которую необходимо скрыть, такой прием позволяет в полной мере.

*Смешение (использование полуправды и инсинуаций)  
как форма дезинформации*

Откровенная ложь не всегда возможна. В ситуации, когда она нежелательна или не имеет шансов на успех, прибегают к сочетанию лжи и правды. Вопрос – в пропорциях и значимости компонентов.

Часто происходит смешивание истинных фактов с разнообразными слухами, гипотезами, допущениями, предположениями, рассуждениями, ложной аргументацией. Кроме того, производится манипулирование ложной аргументацией внутри материала – до такой степени, чтобы стало невозможно отличить правду от вымысла. При использовании данного метода один факт маскируют нагромождением совершенно не связанных с ним фактов, рассуждениями об их связи и взаимодействиях и т.п.

### 3.4. Подготовка дезинформации

#### 1. Определение цели дезинформирования

В разработке мероприятия дезинформации прежде всего нужно определиться с конечной целью. Какого результата планируется достичь? На этот вопрос надо ответить в первую очередь.

Будем исходить из наиболее частого случая, когда заказчик мероприятия и исполнитель – разные люди. В таком случае исполнителю нужно проанализировать задачи заказчика, которые он предполагает решить. Основываясь на результатах этого анализа, исполнитель сможет определить уже собственные цели.

Например, заказчик столкнулся с тем, что развитие остановилось, так как неподделенной части рынка нет, а конкурент удерживает свою долю рынка прочно. Обычными экономическими мероприятиями провести дальнейшую экспансию на рынке не удастся. Соответственно, задачей субъекта является захват рынка или его части. А способ реализации этой задачи – устранение влияния конкурента.

Тогда именно устранение влияния конкурента и становится задачей для разработчиков дезинформации. Непосредственной целью действий нанятого заказчиком специалиста по дезинформированию, в зависимости от ситуации, может быть дестабилизация экономического состояния конкурента неэкономическими методами. Основные варианты целей:

- отказ потребителей от приобретения товаров конкурента;
- саботаж работы предприятия конкурента его же сотрудниками;

- уход из компании наиболее ценных сотрудников;

- раздор между лицами, принимающими решения и т.д.

#### 2. Изучение объекта воздействия

Еще до начала активных действий по дезинформации манипулятор должен определиться с тем, какая информация нужна ему для реализации проекта. Исполнитель выявляет источники этой информации и способы ее получения, а затем непосредственно собирает эту информацию. Полученная информация обрабатывается (упорядочивается и проверяется), а затем анализируется.

На этом этапе выявляются объекты непосредственного воздействия (те, на кого будет направлено воздействие), их уязвимость с точки зрения психологического воздействия, восприимчивость к тем или иным раздражителям, особенности характера и поведения.

Объектами воздействия в данном случае выступают группы людей с какими-то общими признаками, интересами и/или отдельные люди.

Если говорить о сотрудниках какого-либо предприятия, то особое внимание следует уделить:

- системе власти и подчинения объекта;
- системе выработки, принятия и исполнения решений;
- трудностям управления;
- несостыковкам и промашкам руководства, его отношению к просчетам подчиненных;
- конфликтам и их «подноготной»;
- существующим группам и группировкам;
- реальным и скрытым лидерам;
- удовлетворенности оплатой труда и отношением к руководству;
- коррупции и системе безопасности;
- связям с другими предприятиями;
- положению на рынке, проводимой на рынке политике;
- честности бизнеса, связям с криминалом и силовыми структурами;
- корпоративной культуре;
- экономическим трудностям;
- способам выхода из критических ситуаций...

### **3. Выбор тематики и символики воздействия**

*Тематика* – предмет (сюжет) или направленность мероприятий, проводимых для достижения цели дезинформирования. Тематику рассматривают как связующее звено между уязвимыми сторонами и характером поведения объекта. Например, это может быть раскол группы или принуждение к определенным действиям. При выборе тематики разработчик должен учесть следующие требования:

содержание материала должно быть простым – легким в восприятии и осмыслении;

тематика должна быть ориентирована на понятные объекту нужды;

тематика должна иметь завершенный смысл.

*Символика* используется для выражения идей. Тематика воздействия раскрывается посредством символики, которая может быть визуальной (документы, предметы, изображения), звуковой (призывы, слухи, музыка), смешанной (какие-либо события).

Символика должна быть проста, понятна, популярна и не противоречить морально-этическим нормам объекта, а самое главное – понимаема объектом воздействия. Чем символ понятнее, проще в запоминании и ближе к нуждам и чаяниям объекта воздействия, тем больше шансов, что он осядет в сознании и начнет свою постепенную, незаметную разрушающую работу.

#### **4. Выбор способа дезинформирования**

Выбор способа предоставления информации объекту воздействия осуществляется разработчиком на основе тех же критериев: доступность, понятность, популярность.

При этом могут быть использованы неофициальные и официальные каналы. К официальным в данном случае следует отнести СМИ, информация в которых может быть действительно официальной, а может быть заказной.

К неофициальным каналам, соответственно, относятся слухи или Интернет. Для наибольшей эффективности информация из любых источников должна, помимо перечисленных свойств, обладать следующими: видимость достоверности, желательность подтвержденная хотя бы косвенно иными источниками; своевременность, т.е. информация должна появиться в период информационного голода по данной тематике или как минимум в момент потребности в данной информации; источник информации должен вызывать доверие или уважение (в идеальном варианте).

При выборе средств распространения информации разработчик должен учитывать следующие критерии:

возможность доведения информации до аудитории – информация должна быть доведена именно до того, на кого направлено воздействие;

восприимчивость объекта – доводимая информация должна быть понятна объекту, а также вызывать планируемые реакции;

наличие средств на реализацию – сам процесс должен быть недорогим (по возможности) как для объекта воздействия, так и для оператора;

источник информации должен вызывать доверие у аудитории;

своевременность доведения информации.

Чаще всего для скрытого воздействия используется такой инструмент, как слух. **Слух** – это специфический вид коммуникаций, возникающий спонтанно, либо искусственно. Слух может быть следствием информационного голода либо особой популярности данной темы.

Характеристики слуха, необходимые для понимания происходящих процессов:

- 1) динамика слуха – то, как быстро он распространяется;
- 2) направленность слуха – то, откуда и куда он передается:
  - а) снизу вверх – обычно из-за недостатка информации;
  - б) сверху вниз – чаще всего для подготовки почвы для каких-то изменений;
  - в) горизонтально – чаще проявление недовольства чем-то.

После разработки основного мероприятия нужно провести его «на устойчивость». Осуществляется это обычно с помощью анализа альтернативных вариантов. Весь процесс воздействия от первого шага до последнего разбивается на логические этапы, которые может «почувствовать» аудитория. Далее по каждому этапу задается вопрос: «Как может отреагировать аудитория?» и вырабатываются возможные варианты поведения, исходя из имеющейся информации об особенностях аудитории и сложившейся ситуации. По каждому из выработанных вариантов определяются необходимые шаги для возвращения ситуации в выгодное разработчику русло. Как видим, важной составляющей является информация об объекте, а также информация о реакциях объекта на тот или иной раздражитель. Причем важны самые тонкие нюансы и оттенки. Как получать

подобную информацию да еще в реальном времени, а не с задержкой – это тема для отдельного разговора.

После проработки всех моментов и проведения подготовительных мероприятий нужно приступать непосредственно к реализации намеченного плана, в процессе чего разработчик должен следить за реакцией аудитории и при необходимости вводить коррективы, которые уже разработаны. Если подготовительный этап проведен достаточно тщательно, то никаких нештатных ситуаций не возникнет.

### 3.5. Создание дезинформации

При разработке собственно дезинформации нужно свести воедино собранную и синтезированную информацию. Конечным результатом данного этапа является получение более или менее четких ответов на следующие вопросы:

1) что представляет собой объект воздействия, каковы его уязвимые места, особенности реакции на разные раздражители;

2) что нужно донести объекту, чтобы достичь максимального эффекта;

3) когда нам следует предоставить объекту подготовленную информацию;

4) какими средствами нам следует это осуществить.

*Что представляет собой объект воздействия?* Ответ на этот вопрос позволяет понять такие особенности восприятия объектом информации, как:

наиболее доверенный источник и канал поступления информации;

в какой информации больше всего нуждается объект воздействия;

наиболее ожидаемая им информация;

«зашоренность» объекта воздействия;

предвзятость, предрассудки и прочие особенности;

особенности процессов оценки информации, выработки решений.

Понимание таких особенностей дает возможность определить наиболее эффективные каналы продвижения информации,

формы, которые должна принять продвигаемая информация, а также средства маскировки и отвлечения внимания.

*Что нужно донести объекту, чтобы достичь максимального эффекта?* Пожалуй, самый сложный вопрос. Фактически необходимо понять, посредством чего можно подтолкнуть аудиторию к нужным нам действиям или бездействию. Что такого должен узнать объект, чтобы совершить необходимое действие? Понять это можно только на основании данных предыдущего шага.

*Когда нам следует предоставить объекту подготовленную информацию?* Тоже достаточно интересный и важный вопрос. Во-первых, момент подачи дезинформации должен совпадать с моментом максимальной потребности объекта в данной информации. Во-вторых, в этот момент возможности объекта в вопросе проверки дезинформации должны быть минимальны. В-третьих, хорошо, если объект находится в цейтноте. Все три момента нужно либо выяснить, либо создать искусственно.

*Какими средствами нам следует это осуществить?* Иначе говоря, по какому каналу предоставить объекту дезинформацию и от какого источника. Если точнее, то создать соответствующее представление объекта о канале и источнике поступления информации.

### 3.6. Распространение дезинформации

**Каналы продвижения дезинформации.** Нужно помнить, что после выхода в свободное плавание дезинформация начинает собственное автономное существование подчиненное законам распространения информации: ее дублируют, цитируют, используют для принятия решений. И при каждой попытке использования получают отрицательный результат, а вовсе не запланированный.

Одной из разновидностей дезинформации нужно назвать мероприятия по информационному прикрытию. Это способы сокрытия важной информации посредством отвлечения внимания либо искажения целостной картины.

Дезинформация – это та же информация, только специально подготовленная для особых целей. Чаще всего дезинфор-

мация является составной частью информационного блока. Поэтому для распространения дезинформации пригодны те же каналы, по которым распространяется и обычная информация. Наиболее интересными в этом плане являются:

СМИ;

Интернет;

слухи;

искусство.

Средства массовых коммуникаций (периодические издания, телевидение, радио) изначально предназначены для распространения информации «в массах». А вместе с информацией распространяется и дезинформация.

Интернет также создан для хранения и распространения информации. Изначально – для распределенного хранения военной информации и для оперативного обмена ею. В общем-то и сейчас Интернет выполняет те же функции, только с любой информацией, а соответственно, и с дезинформацией.

Слухи – это просто специализированный канал распространения дезинформации. Это связано с особенностями циркулирования информации в данном канале.

Искусство (литература, кино, театр и т.п.) также позволяет распространять дезинформацию, причем используя особенности восприятия именно произведений искусства.

**Методы продвижения дезинформации.** Для эффективного использования дезинформации ее нужно донести до объекта дезинформирования. То, как это делается, и есть методы продвижения дезинформации. Их достаточно много, но наиболее интересные есть смысл рассмотреть отдельно:

«легализация»;

эффект подслушивания;

подкидывание информации.

«Легализация» дезинформации сродни известному методу легализации. Точно так же необходимо найти способ обнародовать нужные данные таким образом, чтобы у объекта воздействия сложилось ощущение естественного хода событий, а дезинформация не вызвала подозрения.

*Эффект подслушивания* сводится к созданию ситуации, когда объект воздействия уверен в том, что он получил скрытно, получает данные (вашу дезинформацию), попросту говоря подслушал.

*Подкидывание информации* – это просто организация получения подготовленной дезинформации методом скрытного предоставления объекту.

### 3.7. Выявление дезинформации

Выявление дезинформации – это кропотливая и скрупулезная работа, требующая хорошего внимания и памяти. Ведь в ходе такой работы понадобится сравнивать, стыковать, перепроверять информацию, раскладывать ее на составные части и вновь компоновать их вместе. Если вы решили заняться этим делом, то наберитесь терпения – оно вам очень понадобится.

#### 3.7.1. Принципы выявления и нейтрализации дезинформации

Выявление дезинформации из общего достаточно плотного потока информации – дело очень хлопотное, но тем не менее реализуемое. В начале научитесь отделять факты от суждений. Любое сообщение представляет собой набор утверждений – элементарных составляющих. Выберите их и рассмотрите каждое в отдельности. Отдельно сгруппируйте те, которые требуют перепроверки, отдельно те, что проверки не требуют, и те, которые явно лживы. На первых порах такая операция требует много времени и желательны цветные карандаши, которыми вы будете выделять утверждения. Но по мере накопления опыта вы научитесь препарировать сообщение быстро и эффективно. Напомню, что вы пытаетесь отделить факты от суждений. Поэтому по окончании работы с сообщением у вас останется перечень утверждений, претендующих на звание факта. Вот их-то и нужно будет впоследствии исследовать досконально.

Эффективное выявление дезинформации основывается исключительно на двух принципах:

- 1) перепроверка полученных данных;
- 2) контроль надежности источника и канала поступления информации.

**Перепроверка полученных данных** подразумевает наличие нескольких независимых друг от друга или от чего-то общего источников. И, соответственно, сопоставление поступающих от них сведений. Другими словами, вы должны иметь возможность получить информацию по одному интересующему вас факту из нескольких источников. Например, если вам известно, что три разные газеты контролируются разными ненавидящими друг друга олигархами, то можно считать такие источники независимыми друг от друга.

Такое сопоставление может быть полным, когда все источники дают развернутую информацию по одной проблеме, а может быть частичным, когда информация из каждого источника лишь частично дублирует остальных.

С полным сопоставлением все более или менее понятно – нужно получить полное подтверждение по изучаемому факту из разных источников. Несколько сложнее дело обстоит с частичным сопоставлением или со стыковкой отдельных элементов. В данном случае подтверждается не вся информация целиком, а каждый ее отдельный элемент – каждое утверждение. Вот максимально упрощенный для понимания пример.

Имеется информация: «В некоей госмонополии после отстранения руководителя обострилась борьба за контроль над финансовыми потоками».

Стыковка подразумевает получение отдельных элементов: первый заместитель данной госмонополии несколько раз за неделю посещал Кремль;

уволен помощник начальника финансового департамента, являвшийся фактически контролером в этой госмонополии от ФПГ «ХХХ»;

новый руководитель госмонополии начал реорганизацию структуры управления и вывел все руководство за штат.

**Контроль надежности источника и канала передачи информации** подразумевает постоянное наблюдение за достоверностью поставляемых сведений, их проверку и учет всех допущенных огрехов. Такой мониторинг не терпит оплошностей и нерегулярности – нельзя упускать ни одной самой малой детали. Любой элемент может оказаться ключевым.

Контроль надежности источника основывается на контроле «репутации» источника информации и на оценке близости этого источника к освещаемой им теме.

«Репутация» источника и его стабильность подразумевают ориентирование при оценке информации на то:

как долго вы знаете источник;

как много он дал достоверной информации;

подводил ли он вас;

есть ли у него мотивы вас дезинформировать.

Близость источника к теме означает ответ на вопрос, имеет ли источник доступ к той информации, которую дал. Мог ли источник каким-то логичным образом получить предоставленную им информацию?

### *3.7.2. Рекомендации по выявлению «дезы»*

На основе этих постулатов можно дать следующие рекомендации по выявлению попыток дезинформирования при работе с открытыми источниками информации.

1. Выделение простых фактов из огромного числа сведений (новостей) от множества разных источников (СМИ, информационные агентства и т.п.) и сопоставление этих фактов с последующим выводом о совпадении или несовпадении в подаче материала. Как вариант – использование тематических дайджестов без комментариев.

2. Объединение ВСЕХ новостей одного источника за некоторый промежуток времени в логическую сюжетную цепочку, а затем – построение гипотезы, почему материалы были поданы в таком объеме, контексте, последовательности, качестве и т.д. Результатом такого наблюдения станет понимание возможного развития событий, тенденций проводимой политики, стратегических планов и акцентов при формировании общественного мнения теми, чьи интересы представляет канал. С этими данными можно сверять и получаемую по другим каналам информацию и выявлять нестыковки.

3. Еще одно направление выявления дезинформации основано на выявлении лжи в текстах. Данный метод основан на выводах, опубликованных С. И. Симоненко в статье «Поведение человека в процессе отборочного интервью как фактор, вызы-

вающий доверие»<sup>1</sup>. В ходе экспериментов им были выявлены закономерности в использовании разных лингвистических структур в зависимости от того, излагает человек то, что действительно знает, или то, что придумал. В вымышленной ситуации человек описывает то, что ему хорошо известно, с чем он часто сталкивается в жизни, такую ситуацию, которую он видел, при описании которой трудно ошибиться. За счет этого повествование получается «гладким», возвраты к предыдущим фактам, о которых забыли рассказать, отсутствуют. Из-за того, что вымышленная ситуация известна объекту очень хорошо, детали при описании очень мелкие и специфические, часто известные только самому рассказчику. При описании вымышленной ситуации нет вводных слов с оттенком предположения и неуверенности, потому что описываемая ситуация объекту известна. В то время как в реальных текстах гораздо больше элементов, связанных с логической обработкой информации: «это так, потому что», в отличие от правдивых текстов, где преобладают «возможно, это так, потому что». Словообразования наподобие «ну, ты знаешь, это как всегда» используется при обмане. В правдивых текстах такие словообразования не встречаются. В вымышленных текстах люди используют неопределенные местоимения «какой-нибудь», «где-нибудь», а в правдивых – только «какой-то», «где-то». При описании вымышленной ситуации больше динамики, чем при описании реальной ситуации.

### 3.8. Противодействие распространению дезинформации

Как можно противодействовать распространению дезинформации? Для ответа на этот вопрос нужно понимать, что «деза» – это в первую очередь та же информация, которая живет по тем же законам, что и обычная информация. Соответственно, и противодействовать распространению дезинформации нужно так же, как и распространению информации вообще, с учетом некоторых нюансов.

---

<sup>1</sup> Симоненко С. И. Поведение человека в процессе отборочного интервью как фактор, вызывающий доверие // Вопросы психологии. 1999. № 6.

**Неиспользование информации.** Если вам известно, что имеющиеся у вас данные – это дезинформация, то самый простой способ противодействия – это не использовать эти данные для принятия решений. Самый простой, но не самый эффективный.

**Воздействие на источник.** Если вам известно, что вам предоставили дезинформацию, то у вас есть возможность выявить, как она к вам попала и кто ее первоисточник. Иначе говоря, понять, кто создал эту дезинформацию или по чьему заказу. Безусловно, это не просто, но вполне возможно. А когда злоумышленник установлен, можно разработать варианты воздействия на него с учетом ваших планов. Такое воздействие может быть самым разнообразным – от информационного до физического, от юридического до противоправного. Главное – помнить о последствиях.

**«Бумеранг»** – это один из вариантов воздействия на источник. Его имеет смысл рассмотреть отдельно в связи с его высокой эффективностью. Его смысл сводится к тому, что если выявлены дезинформация и ее источник, то можно с высокой степенью вероятности предположить цель ее распространения – цель, которой добивался злоумышленник. А если достоверно знаешь желания человека, то им можно управлять. В данном случае управление оппонентом заключается в предоставлении ему ответной дезинформации, подготовленной с учетом ваших новых знаний о нем. Ведь, препарировав его «дезу», вы поняли его цель и путь, которым эту цель хотели достичь. В самом простом варианте вы можете сделать вид, что приняли дезинформацию за истину и используете для принятия решений. И чем дольше вы поддерживаете в вашем противнике уверенность в этом, тем жестче будет расплата за попытку вас обмануть.

**Доведение до абсурда.** Не всегда дезинформация, направленная против вас, используется вами для принятия решений. Бывает, что такая дезинформация используется для принятия решений другими людьми. Речь идет о клевете. К сожалению, в наше время распространить клевету можно также быстро и легко, как и любую другую информацию. Мало того, это можно сделать, оставаясь анонимным. Такие возможности, конечно же, используются злоумышленниками.

### 3.9. Активные мероприятия смешанного типа

В контексте этой книги мероприятия, которые проводятся в «физическом» пространстве, но получают свое развитие в пространстве информационном, мы назвали *активными мероприятиями смешанного типа*. Более того, зачастую подобные операции затеваются для того, чтобы затем перевести их в информационное поле и в результате получить общественный резонанс или узконаправленное воздействие на какую-либо целевую группу.

Публичные выступления и заявления, протестные письма и митинги теряют большую часть своего смысла, если не получают широкого информационного освещения. Даже мероприятия чисто экономического характера (забастовки или бойкоты товаров или производителей) при грамотной поддержке в средствах массовой информации в значительной степени усиливают свое воздействие на объект, против которого они проводятся.

Исходя из этих положений, можно сделать вывод, что предупреждение, противодействие, уменьшение негативных последствий в отношении активных мероприятий смешанного типа вполне могут проводиться информационными методами. Что же касается раннего выявления признаков подготовки активных мероприятий, то в этом случае у средств и методов разведки попросту нет конкурентов.

Большинство активных мероприятий протестного характера (пикетирования, забастовки, голодовки и т.д.) нуждаются в информационном освещении для привлечения сторонников и сочувствующих, страховки от неправомерных действий собственников бизнеса, против которых проводятся, обращения внимания властей, правоохранительных органов, общественных организаций и средств массовой информации. Такие действия, как организация проверок компаний-мишеней надзорными и контролирующими органами, сопровождаются информационными мероприятиями для донесения до общественности самих фактов проверок и их результатов (неблагоприятных, разумеется), для нанесения ущерба имиджу и репутации бизнеса и его владельцев.

Нередки случаи, когда активные мероприятия смешанного типа становились частью планов по рейдерским захватам предприятий. Нарушение нормального функционирования бизнес-структуры вследствие, к примеру, саботажа отдельных работников предприятия, сопровождаемое мощной информационной поддержкой о приближающемся крахе организации, вселяло в мелких держателей акции неуверенность в правильности вложения своих денег и стимулировало желание избавиться от рискованных инвестиций как можно скорее. Когда информационная кампания достигала своего пика и неуверенность миноритариев перерастала в уверенность, что «деньги пропали», появлялись доброхоты, готовые купить акции. Акционеры с радостью и облегчением избавлялись от своих паев, а рейдеры вполне «по-белому» входили на предприятие, меняли руководство и собственника.

Создание видимого ажиотажа, сопровождающегося «разгоном» информации в виде слухов и/или публикаций в прессе, способно нанести и очень серьезный (ущерб вплоть до разорения предприятия), и значительно продвинуть некий бренд на рынке. Случается, что эти цели успешно достигаются одновременно, в рамках одной информационной кампании.

В июле 2004 г. газета «Коммерсантъ» опубликовала статью «Банковский кризис вышел на улицу», где говорилось о кризисе межбанковского кредитования и больших сложностях, которые он создал для нескольких крупных, системообразующих российских банков.

Альфа-банк и Гута-банк столкнулись с серьезными проблемами. Гута-банк с самого утра прекратил обслуживание клиентов, а к вечеру и отделения Альфа-банка осаждали сотни вкладчиков. Если в ближайшее время ЦБ не примет решительных мер, то ситуация может окончательно выйти из-под контроля.

Вчера ближе к вечеру отделения Альфа-банка были буквально атакованы клиентами. К 19.30 в отделении Альфа-банка на Соколе собралась толпа людей – человек 80. «Вы записались на завтра?» – спрашивает мужчина в конце очереди. «А что толку? – отвечают ему. – Я вот сегодня с утра записывался в центральном отделении – безрезультатно. В итоге пришлось ехать сюда». Девушка у входа в зал, битком заполненный людьми, говорит, что очередь на получение денег с карт стоит уже часа три – а впереди еще человек 40. «Но это лучше, чем в центре. Мы тут целым офисом объехали все отделения – там вообще очередь под 200 человек, люди записываются на следующие дни». В Со-

кольников уже к семи часам в очередь не записывали. В центре сразу несколько отделений были закрыты, а в банкоматах закончилась наличность.

Как сообщил вчера Ъ источник в банке, там «работал только расчетный центр». А как стало известно Ъ, некоторые вкладчики Альфа-банка вчера не смогли получить деньги по уже истекшим вкладам. На это в пресс-службе Альфа-банка вчера официально заявили: «Вклады в нашем банке выдаются через банкомат. Вчера на рынке наблюдалась нервозность, поэтому клиенты других банков активно пользовались нашими банкоматами, в связи с чем мы были вынуждены загружать их чаще. Видимо, в каком-то из отделений Альфа-банка не смогли вовремя загрузить банкомат наличными. Это рабочая ситуация.

*«Коммерсантъ» № 121(2960) от 07.07.2004 г.*

В конце следующего месяца «Альфа-банк» обратился в Арбитражный суд с иском против ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом» и потребовал компенсаций на сумму в 320,77 млн р. Претензии банкиров к газетчикам состояли в том, что из-за статьи «Банковский кризис вышел на улицу» из банка началось бегство клиентов и массовый отток вкладов. В иске «Альфа-банк» утверждал, что только за 7 июля (день выхода газетного номера со статьей) клиенты забрали из банка около 5 млрд р., а депозиты физических лиц «похудели» почти на полтора миллиарда. Всего, по мнению истцов, одна единственная статья в газете (пусть и в одной из самых авторитетных) привела к тому, что банк потерял более 13 млрд р., в том числе 6,03 млрд р. вкладов. Ущерб, нанесенный своей репутации, «Альфа-банк» оценил в 300 млн р.

Юристы «Альфа-банка» выиграли иск у «Коммерсанта» – суд лишь незначительно снизил объем претензий банкиров и постановил взыскать с издательского дома 310 505 906 р. 69 к., или более 11 млн дол. В российской истории это – один из немногих случаев, когда атакуемой стороне удалось не только устоять против столь мощного информационного удара, но и возместить свой ущерб в судебном порядке<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Авторы ни в коем случае не утверждают и не намекают на спланированный или заказной характер действий газеты «Коммерсантъ» против «Альфа-банка», а лишь констатируют факт, что вольно или невольно банк стал объектом информационного воздействия, которое нанесло ему значительный финансовый и репутационный ущерб.

### 3.9.1. Публичные выступления и заявления, письма

Для публичных выступлений и заявлений с поддержкой либо с осуждением привлекаются, как правило, люди, обладающие авторитетом – общественным признанием и способностью к повышенному влиянию на мнение окружающих. Такое «внутреннее признание окружающими за индивидом права на принятие ответственного решения в условиях значимой совместной деятельности»<sup>1</sup> используется давно и повсеместно, причем далеко не только в благих целях. Достаточно вспомнить орды ряженных «докторов», «ученых», «учителей» и пр., которые ежедневно убеждают нас пользоваться определенным товаром или услугой. Не совсем добросовестные рекламщики давно взяли на вооружение прием «мнение авторитета».

Эффективность воздействия суждений авторитета на наше мнение обусловлена тем, что мнение авторитета воспринимается со значительно меньшей критичностью, нежели мнение человека, не имеющего (с нашей точки зрения) моральных или личностных «прав на истину».

Выступления авторитета в СМИ или на массовых мероприятиях могут в значительной степени «сдвинуть» точку зрения аудитории в отношении к тому или иному вопросу, факту, событию, лицу или организации.

Формы публичных заявлений могут быть самыми разнообразными: от «крика души» и статьи на газетный разворот в стиле «не могу молчать» до интервью с известным человеком по конкретному вопросу. От «экспертного заключения по ситуации в регионе», где проблема будет озвучена в ряде других, до звонка уважаемого человека в телестудию во время прямого эфира, с оценкой сложившейся ситуации. Лидер общественного мнения может выступить на многотысячном митинге с получасовой речью, а может и высказать свое мнение в кулуарной встрече тех, от кого зависит принятие решения по существующей проблеме. В конце концов, он вообще может ничего не говорить. Ему достаточно появиться, к примеру, среди пикетиру-

---

<sup>1</sup> *Социальная психология* : словарь / под ред. М. Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. Энцикл. словарь : в 6 т. / ред.-сост. Л. А. Карпенко ; под общ. ред. А. В. Петровского. М. : ПЕР СЭ, 2006.

ющих предприятие рабочих, одобрительно похлопать пару человек по плечу или пожать руку лидеру бастующих. Под объективы фото и видеокамер СМИ, разумеется.

Губернатор Сахалинской области Иван Малахов сделал в четверг официальное заявление по поводу подземной акции горняков, добивающихся погашения задолженности по зарплате, в Углегорском районе Сахалина.

Как сообщили в пресс-службе администрации Сахалинской области, губернатор поддержал требования шахтеров. «Невыплата горнякам заработанных ими денег – прямое нарушение закона», – сказал губернатор<sup>1</sup>.

Сильным воздействием обладают и групповые обращения и заявления, на что и делают расчет составители «коллективных писем». С мнением «группы товарищей» нередко приходится считаться даже тогда, когда остальные способы воздействия не возымели нужного действия. Для усиления эффекта в группу подписантов стараются включить заметных людей, обладающих общественным весом, а сами письма зачастую делают «открытыми», т.е. оглашают их содержание, имена подписавшихся и адресата, а также факт отправки в средствах массовой информации. Таким образом, появляется не только громкий информационный повод, который может стать предметом обсуждения, но и «дело ставится на общественный контроль», как любят говорить в определенных кругах.

Известные российские общественные деятели, представители творческой интеллигенции, политики, деятели науки и спорта, подписали обращение к властям Украины с призывом сохранить Международный детский центр «Артек», передает Lenta.ru со ссылкой на «Интерфакс».

В обращении уточняется: «Мы обращаемся к президенту, правительству, Верховной Раде Украины с призывом принять действенные меры по сохранению международного детского центра «Артек». С нами солидарны дети, родители, педагоги, миллионы артековцев».

Под обращением подписались 28 человек, в том числе певец Иосиф Кобзон, космонавт Валентина Терешкова, композитор Александра Пахмутова и актер Василий Лановой<sup>2</sup>.

Для усиления общественного резонанса заявления, письма, обращения могут направляться в самые высокие инстанции, даже если от тех и не зависит решение данного конкретного во-

---

<sup>1</sup> <http://www.newsru.com/arch/russia/01sep2005/shahta.html>.

<sup>2</sup> <http://www.polit.ru/news/2009/01/29/lager.html>.

проса. Делается это в первую очередь для привлечения внимания средств массовой информации, которые донесут эту новость до своей аудитории.

Как правило, обращения отправляются на имя «высокого начальства» – губернатору, полномочному представителю президента России в федеральном округе, премьер-министру и, конечно, самому президенту государства.

Труженики ОАО «Тольяттиазот» обращаются за поддержкой к Президенту России Дмитрию Медведеву.

Под обращением к Президенту России подписались 7734 труженника корпорации «Тольяттиазот», жителей города Тольятти и Самарской области. Листы с их подписями составили толстенную папку. Тоазовцы надеются, что наконец-то Кремль их услышит и поможет.

Президенту Российской Федерации Д. А. Медведеву

Многоуважаемый Дмитрий Анатольевич!

Трудовой коллектив ОАО «Тольяттиазот» с пониманием и надеждой встретил Ваши первые шаги на высоком посту Президента России. В укреплении законности, усилении борьбы с коррупцией заинтересованы все граждане нашей страны. Мы, труженики «Тольяттиазота», больше, чем другие, испытали на себе, к чему ведет пренебрежение правом. Мы обращаемся к Вам, Президенту страны, гаранту Конституции, с уверенностью, что нас, наконец, услышат.

Прошло три года с попытки дерзкого вооруженного захвата нашего предприятия. На протяжении всего этого времени трудящиеся завода вынуждены отбиваться от рейдерских атак и одновременно обеспечивать стабильную работу химического гиганта. Бесконечные судебные иски, силовое давление, надуманные претензии различных проверяющих инстанций мешают созидательному труду, отнимают уверенность в завтрашнем дне...<sup>1</sup>

### 3.9.2. Уличные акции

**Митинг** – массовое собрание для обсуждения злободневных вопросов текущей жизни в поддержку определенных требований, а также для выражения солидарности или протеста.

Митинги – одна из самых старых форм открытого выражения общественного мнения. Массовый народный сход для решения насущных проблем, знаком и англосаксам с их «вите-нагемотом», и викингам, проводившим «тинги», и, разумеется, славянам, собиравшим еще во времена Древней Руси вече.

---

<sup>1</sup> Информационно-аналитическое агентство Advisers. 20.06.2008 г. [http://advisers.ru/region\\_news/2008/06/20/region3-11462.html](http://advisers.ru/region_news/2008/06/20/region3-11462.html).

Прочие формы массовых уличных мероприятий – по сути формы и разновидности таких собраний, которые проводятся или в движении (демонстрации, марши, шествия) или статично (пикеты). В наше время появилась еще одна (как минимум) интересная разновидность массовых собраний, обладающая практической ценностью с точки зрения воздействия на общественное, групповое или индивидуальное мнение – флешмобы.

Как всякие публичные мероприятия<sup>1</sup>, уличные акции неизменно привлекают внимание и журналистов, и сторонних зрителей, а нередко и вовлекают зрителей в свое действо. Толпа, организованная и направленная на достижение определенной цели обладает мощным притяжением. Насколько сильным будет общественный резонанс от уличной акции, сколько долго и в каком ключе будут о нем говорить – зависит от многих факторов: повода, в связи с которым проводится мероприятие; требований и лозунгов, которые оно озвучивает и демонстрирует и, конечно, от того, чем мероприятие окончилось. «Пошумели и разошлись» или «подверглись прессингу и репрессиям». Всё в соответствии с «законом края» – лучше всего запоминается финал.

Нередко, чтобы добиться «яркого завершения» акции с разгоном толпы правоохранительными органами, задержаниями наиболее активных участников и прочих скандальных моментов, о которых затем будут писать СМИ и говорить народ, организаторы идут на умышленные провокации – меняют место проведения, маршруты прохождения, лозунги и состав участников (что в обязательном порядке оговаривается при получении разрешения на проведение), проводят несанкционированные акции. Сталкиваясь с заслонами, задирают полицейских; намеренно наносят ущерб, разбивая витрины магазинов, круша автомобили, переворачивая киоски и т.д.

Конечно, описанные выше приемы свойственны в основном для уличных акций политического характера, хотя вполне применимы и для решения «бизнес-задач».

---

<sup>1</sup> Именно так определяются российским законодательством подобные акции. См. Федеральный закон от 19 июня 2004 г. № 54-ФЗ «О собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях».

Как было сказано выше, демонстрации, марши, шествия – это акции, которые подразумевают прохождение по определенному маршруту с плакатами, транспарантами, лозунгами, призывами и «иными средствами наглядной агитации», как гласит российский закон. Митинги и пикеты проводятся в определенных местах и подразумевают относительно продолжительное проведение.

Поскольку задачей проведения массовых уличных мероприятий ставится привлечение как можно большего внимания, то организаторы стараются выбрать для акций наиболее людные места или места-символы – центральные улицы и площади, площадки перед администрациями регионов или муниципалитетов и т.д. «Стационарные мероприятия» (митинги и пикеты) нередко проводятся у зданий организаций, с которыми они связаны протестом или поддержкой, либо теми, кто должен повлиять на ситуацию. Это опять же строения, в которых работает власть, заводоуправления, проходные, офисные здания организаций, промышленные объекты.

...около сотни шахтеров Коркино, Челябинская область, сегодня, 29 января, начали пикет Южноуральской ГРЭС, протестуя против отказа руководства электростанции закупать уголь, добываемый на Южном Урале, предпочитая ему уголь Казахстана.

Угольные шахты и разрезы Челябинской области прекратили добычу угля в связи с тем, что его отказались покупать Южноуральская и Троицкая ГРЭС, одни из крупнейших электростанций Южного Урала. Переговоры коркинских шахтеров с директором Южноуральской ГРЭС Сергеем Жевтяком окончились безрезультатно. Директор объяснил отказ закупать челябинский уголь кризисными явлениями в экономике, а именно – сокращением выработки электроэнергии.

Сегодня, 29 января, коркинские шахтеры вышли с пикетом Южноуральской ГРЭС под лозунгами «Нет казахстанскому углю!» и «Хватит сжигать газ!»<sup>1</sup>.

При проведении пикетов нередко используется мобильное агитационное оборудование. К примеру, штендеры – раскладные конструкции, на поверхностях которых размещаются информационные материалы.

Завершая раздел, вкратце рассмотрим такую массовую акцию, как флешмоб<sup>1</sup>. Своему появлению флешмобы обязаны кни-

---

<sup>1</sup> URL : [http://www.fedpress.ru/federal/socium/society/id\\_128344.html](http://www.fedpress.ru/federal/socium/society/id_128344.html).

ге американского социолога Говарда Рейнгольда «Умные толпы: следующая социальная революция»<sup>2</sup>, в которой автор практически предсказал, что в ближайшем будущем люди станут использовать современные коммуникационные средства, мобильную связь, Интернет для самоорганизации.

Пока в основном флешмобы – это довольно безобидные акции для развлечения участников, некоторого экстрима и вызова окружающим, хотя отдельные флешмобы бывают довольно хулиганскими. Для воздействия на общественность или какие-либо целевые группы с целью получить от этого определенную выгоду, флешмобы почти не используются. Более того, мобберы считают, что «флешмоб вне религии, вне политики, вне экономики» и не может использоваться в меркантильных целях. Но, как показывает практика, то, что может быть использовано для извлечения выгоды, рано или поздно будет для этого использовано.

Как инструмент социального протеста флешмобы уже нашли свое применение:

Полит-моб или социо-моб – это акции с социальным или политическим оттенком. Они являются более простым, оперативным и безопасным способом выражения общественного мнения или привлечения внимания к тем или иным проблемам, чем митинги и демонстрации. Например, после выборов в Белоруссии в 2006 году мобберы устроили ряд таких акций. Несколько человек, собравшись в центре Минска, раскрыли газету «Советская Белоруссия» и начали рвать ее на мелкие кусочки. В другой подобной акции произошел, когда около 30 минчан демонстративно завязали глаза и отвернулись от установленного на площади экрана, по которому транслировалось выступление прокурора Беларуси. На пике популярности в апреле 2006 года «политические флешмобы» в Минске собирали до 100–120 человек<sup>3</sup>.

Так что одно классическое правило «флешмоб вне политики» уже нарушено, недалеко и до экономики. Тем более что возможности мгновенной организации при анонимности органи-

---

<sup>1</sup> Флешмоб (англ. flash mob: flash – вспышка; миг, мгновение; mob – толпа) – «мгновенная толпа». Заранее спланированная массовая акция, в которой большая группа людей (мобберы) внезапно появляется в общественном месте, выполняет заранее оговоренные действия абсурдного содержания и затем одновременно быстро расходится.

<sup>2</sup> Рейнгольд Г. Умная толпа: новая социальная революция. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2006. – 416 с.

<sup>3</sup> URL : <http://www.fleshmobs.cn>.

затора и готовность выполнять довольно абсурдные действия – очень привлекательны для использования флешмобов в качестве активных мероприятий. Наверняка такое использование будет проводиться «в темную», без посвящения участников акций в их истинные задачи.

### 3.9.3. Бойкотирование

Бойкот (англ. boycott, от фамилии английского управляющего Ч. К. Бойкота, в отношении которого впервые в 1880 г. ирландскими арендаторами была применена эта мера) – форма политической и экономической борьбы, предполагает полное или частичное прекращение отношений с отдельным лицом, организацией, предприятием, например, отказ наниматься на работу, покупать продукцию данного предприятия.

В наше время бойкотирование едва ли может нанести существенный ущерб объекту бойкота и является, скорее, элементом информационно-психологического воздействия и информационным поводом.

Российское театральное сообщество готово пойти на беспрецедентные меры для того, чтобы отстоять Центральный Дом Актера в Москве. Об этом было объявлено на пресс-конференции 14 января, в которой приняли участие несколько десятков актеров.

Артисты заявили, что готовы участвовать в широкомасштабных акциях социального протеста – от пикетов у здания Правительства РФ и Кремля, в которых бы приняли участие десятки артистов до всеобщей забастовки российских театров и призывов бойкотировать выборы президента России, пишет «Новый регион»<sup>1</sup>.

Бойкот как форма борьбы, предусматривающая отказ от приобретения той или иной продукции, едва ли станет серьезной угрозой для экономического благополучия для предприятия, которое эту продукцию производит. Несколько большую угрозу может нести отказ от найма на работу в конкретную организацию. Конечно, если у потенциальных работников есть возможность выбора.

Один из авторов книги сталкивался со случаем массового бойкота крупной региональной торговой сети, когда на популярном городском интернет-форуме областной столицы была развернута кампания, призывающая не

---

<sup>1</sup> URL : <http://www.polit.ru/news/2008/01/14/akterdom.html>.

наниматься на работу в магазины этой сети, по причинам якобы обмана работников, неуважительного к ним отношения со стороны владельцев бизнеса, необоснованно завышенных требований к сотрудникам и несправедливой системы штрафов и наказаний. Надо признать, что кампания оказалась весьма эффективной и владельцы сети были очень обеспокоены сложившейся ситуацией».

В большинстве случаев – бойкот это один из элементов, составляющих комплекс активных мероприятий.

#### *3.9.4. Провокации*

**Провокация** (от лат. *provocatio* – вызов) – подстрекательство, побуждение отдельных лиц, групп, организаций и т.д. к действиям, которые могут повлечь за собой тяжелые последствия.

Провокации – один из самых распространенных методов, к которому прибегают с целью дестабилизации объекта воздействия или для вынуждения его пойти на заведомо невыгодные для себя действия. Спектр провоцирующих воздействий невообразимо широк, только одним перечислением примеров провокаций в истории человечества можно исписать огромное количество томов. К провокациям прибегают все – от отдельных граждан, втягивающих окружающих в рискованные авантюры, до государств, заставляющих другие страны принимать заведомо гибельные геополитические решения.

Случилось так, что в то время, когда писалась эта книга, мир оказался во власти очередного глобального кризиса, который, разумеется, не обошел стороной и Россию. Воспользовавшись ситуацией общей нестабильности, некоторые не особо обремененные моралью граждане решили, что сейчас самое время «подтолкнуть зашатавшихся» и заполучить их бизнес с минимальными для себя затратами. Ну, или на крайний случай – просто уничтожить конкурентов, расчистив себе рынки. Некоторые авторы этой книги принимали непосредственное участие в информационных войнах, которые были развязаны против отдельных бизнес-структур рейдерами и конкурентами, защищая тех, кто подвергся нападению и стоял перед весьма непростым выбором: лишиться своего бизнеса на грабительских условиях

агрессоров или мобилизовать свои ресурсы и попытаться дать отпор, рискуя в случае проигрыша потерять всё.

Эти люди заслуживают уважения. В тяжелые времена они не сдались на волю обстоятельствам и на милость гораздо более сильных противников, а предпочли биться до последнего, подчас в буквальном смысле. Так, владельцы одного крупного регионального бизнеса, от которого зависело благополучие нескольких десятков тысяч человек, могли бы без особых для себя потерь и рисков подвести свое предприятие под банкротство (чего от них и добивались организаторы нападения) и преспокойно заняться оставшимися у них бизнес-проектами, по масштабам не уступавшими тому, который стал объектом атаки. Однако эти предприниматели были готовы рискнуть, сделать свои вполне благополучные предприятия предметом залога и гарантий для того, чтобы защитить бизнес, которому доверились многие люди. Доверились и вложили в него свои средства. Мы не можем называть имена этих предпринимателей, но это, без всякого преувеличения, яркий пример социально ответственно-го бизнеса.

Непосредственное участие в информационных войнах на фоне масштабных кризисных процессов в мировой и отечественной экономике пополнили практический багаж авторов огромным и бесценным опытом, в том числе наглядно продемонстрировали инструментарий современных информационных агрессоров, который они широко использовали в нападениях на выбранные ими мишени. Стоит отметить, что провокации в их арсенале играют роль стратегического оружия для нанесения массированных ударов по массовому сознанию общества и зачастую могут полностью решить исход информационной войны в самом ее начале.

На сотовый телефон сотрудника одной из дальневосточных администраций во время служебного совещания пришло sms следующего содержания: «Забирайте ваши деньги, банк банкротится». Чиновник тут же рассказал собравшимся о сообщении и... через очень непродолжительное время слух начал обсуждаться всей администрацией и быстро вышел за ее пределы. Поскольку информация шла от «очень осведомленного источника» (администрации), то у банка весьма скоро начались

реальные проблемы. Целевая аудитория слухов хорошо отреагировала на информационный вброс, поскольку совсем недавно в регионе был «обрушен» один из банков, у которого в итоге отозвали лицензию. Те вкладчики, у которых на счету было до 400 тыс. р., начали получать возмещение от Агентства страхования вкладов, остальным пришлось ждать ликвидации банка и надеяться, что они вернут свои деньги.

Всеохватность современных средств коммуникаций изменило и масштабы распространения дезинформации с целью провокаций. Более того, это значительно упростило и удешевило сам процесс провоцирующего воздействия на массы, позволив за значительно меньшие деньги вбрасывать дезинформацию в огромные аудитории, при этом не рискуя быть схваченным с поличным. Интернет и мобильная связь, как мы уже отмечали, позволяют инициаторам и исполнителям нападения оставаться полностью анонимными, подменяя источники информации на свое усмотрение – от «люди говорят» до «сведения из Администрации Президента». Кардинально изменилось и время, необходимое для «информационного заражения» общества. Если раньше для доставки информации получателям, которые должны составить некую «критическую массу» в общественном мнении населения мегаполиса, требовалось несколько суток, то теперь это уже часы, а иногда и минуты.

Авторы в своей работе на реальных проектах начала осени 2008 г., столкнулись с фактами широкого использования электронной почты, sms и ICQ-сообщений для дезинформации населения одного из крупнейших городов России и провокации групп граждан на панические и необдуманные действия в отношении ряда региональных банков.

Разумеется, использование «высокотехнологичных средств» для организации провокаций – не изобретение периода глобального кризиса. Простота, дешевизна, анонимность и «высокая поражающая способность» сделали этот инструмент привычным в арсенале информационных агрессоров.

В мае 2008 г. была поведена массированная информационная атака на одну из российских атомных электростанций – Ленинградскую АЭС. «Чернобыльский синдром» надолго укоренился в нашей памяти, так что любая негативная информация,

связанная с «мирным атомом», еще долго будет вызывать дрожь у населения. Тем более что на ЛАЭС установлены те же реакторы, что использовались и на ЧАЭС, – РБМК-1000.

Вполне возможно, конечно, что слухи действительно имели под собой основания. Вспомним, как долго замалчивали чернобыльские события и как народ спокойно ходил на первомайские демонстрации в Киеве, когда по идее надо было объявлять тревогу.

Другой вариант – действительно «информационный терроризм», который мог быть выгоден «зеленым». Еще с начала марта 2007 г. «Гринпис», «Беллона» и «Зеленый мир» начали сбор подписей против строительства ЛАЭС-2 и поддержали всемирную акцию протеста экологов против «Дорожной карты АЭС».

Возможны и другие корни. «Российская газета» в статье «В Сосновом Бору без аварии» высказала мнение, «...что дезу в Интернет и на мобильные телефоны питерцев могли запустить из Литвы или Эстонии, где откровенно недовольны предложением России разместить атомную электростанцию в Калининградской области. В странах Балтии и Польше ясно понимают, что этот недавно рожденный проект создает серьезную конкуренцию их планам построить на паях атомную станцию в Литве взамен Игналинской». Тем паче, что правительство России уже давно открытым текстом заявляет, что будет активно развивать атомную энергетику и не только для нужд государства. Сергей Кириенко, глава Федерального агентства по атомной энергии России, еще в 2006 г. заявил, что одна из главных задач – это экспансия на мировой рынок, в том числе в области строительства новых АЭС и поставок ядерного топлива.

Провоцирующая информация, как видно из статьи в «Российской газете», распространялась через ресурсы социальных сетей Интернет и посредством sms.

Чаще всего провокации используются на начальных этапах агрессии как повод к развязыванию полномасштабной войны. Такой метод во многом справедлив и для «традиционных» войн, и для информационных. Нередко использование провокаций и в ходе самих конфликтов, для обострения ситуации или перевода ее в какую-либо иную плоскость.

### 3.9.5. Забастовка

**Забастовка** – прекращение работы лицами наемного труда с предъявлением администрации определенных требований, касающихся условий труда. Одна из форм разрешения коллективных трудовых конфликтов. Политическая забастовка обычно сопровождается требованиями к правительству. Право на забастовку предусмотрено законодательством многих стран, в том числе Российской Федерации. Во многих странах запрещены забастовки государственных служащих и военных.

Забастовки давно стали средством влияния на руководство или собственников бизнеса и не только по вопросам, касающимся удовлетворения вполне законных требований работников, которые не торопятся удовлетворять. Это еще и высокоэффективный инструмент получения выгод для заинтересованных лиц в ущерб атакуемым компаниям.

Временем расцвета забастовочного движения как средства негативного воздействия на владельцев бизнеса стало, пожалуй, начало XX в., когда американская организованная преступность «Коза Ностра» опробовала схему вымогательства денег у бизнесменов, используя для этого угрозы забастовок со стороны профсоюзов, к тому времени набравших изрядный вес. Если предприниматели упорствовали и не желали идти на уступки гангстерам, стачки и забастовки могли полностью парализовать работу их предприятий и нанести огромный материальный ущерб. Попытки хозяев фабрик и заводов привлечь к работе работников со стороны – штрейкбрехеров<sup>1</sup> – пресекались боевиками мафии жестоко и кроваво. В остальном внешне всё оставалось в рамках законов.

Начинание мафиозной семьи Вольпе из Пенсильвании, столь успешно сработавшее в городе Питстоун, быстро разошлось по Соединенным Штатам, и забастовочное движение, организованное профсоюзами «по заказу» организованной преступности в корыстных целях, стало настолько распространен-

---

<sup>1</sup> Штрейкбрехеры (дословно – «стачколомы») – лица, нанимаемые администрацией, на время забастовки, для выполнения обязанностей бастующих.

ным, что и по сей день слова «мафия» и «профсоюз» воспринимаются в Америке едва ли не как синонимы.

Наряду со знакомыми нам «классическими» забастовками, которые все видели по телевизору, а многие и в реальности, существуют и редкие формы. К примеру, «итальянская забастовка», когда ее участники скрупулезно выполняют свои обязанности, сверяясь со всеми пунктами должностных инструкций. Стоит ли говорить, что некоторые из этих пунктов могут быть довольно бессмысленными, а отдельные параграфы вполне могут противоречить друг другу. В итоге – резкое падение производительности труда или полная блокада производства, при том что все усердно трудятся.

Встречаются и совсем экзотические виды забастовок, когда собственники бизнеса могут организовывать их сами. Например, первый конфликт на «Форде» разгорелся осенью 2006 г. Рабочие требовали постоянной индексации зарплаты, согласования графика работы и соцпакетов. Переговоры шли долго, и администрация даже пошла навстречу: обещали повысить зарплату на 14–20%, один выходной дополнительно к отпуску, медобслуживание рабочих и их родственников и т.д. Однако профсоюз завода это не устроило, и 14 февраля этого года рабочие провели полноценную забастовку.

Смотрите, что происходит: у «Форда» существуют очень жесткие соглашения с правительством России, по которым компания должна разрабатывать и строить у нас в стране заводы не только по сборке, но и по производству комплектующих. Выполнение этих соглашений оттягивается, потому как строить такое производство – это очень затратно и долго. И данная ситуация очень удобна администрации: ведь тут же можно говорить о том, что мы не строим заводов по производству комплектующих, потому что, сами видите, как нам мешает работать профсоюз, на какие риски мы идем. И даже намекнуть, что, если так будет продолжаться, они уйдут в Казахстан или на Украину. Так что не исключая, что сама забастовка может быть инициирована руководством «Форда», чтобы свернуть производство, не платя при этом по обязательствам правительству России.

Тимур ХУБАЕВ, эксперт по машиностроению,  
вице-президент компании «Объединенные консультанты «ФДП»<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Начнется ли с «Форда» волна забастовок в России? // «Комсомольская правда». 2007. 27 нояб.*

Это, разумеется, лишь версия, которую и сами авторы статьи назвали «конспирологической». Однако сбрасывать со счетов вероятность такой подоплеки не следует. Организация забастовки в интересах одного из собственников в ущерб другим (к примеру, одним акционером, чтобы заставить других продать свои акции) – вполне осуществимое мероприятие.

Забастовка – еще и эффективное оружие рейдеров, используемое для захвата предприятий-жертв или их собственности.

ООО Инвестиционный консорциум «Вихрь» появился в информационном пространстве сравнительно недавно. Причиной послужила его работа по захвату ОАО «АФ Провесинь», которая приобрела общественную огласку благодаря достойному ответу со стороны собственников агрофирмы.

По сообщениям ряда СМИ, «Вихрь» разработал инвестиционный план развития «Провесня» и начал скупать акции у миноритариев. Как заявил председатель правления ОАО «Провесинь» Владимир Пивень, процесс скупки акций сопровождался давлением и запугиванием акционеров. В результате «Вихрю» удалось сконцентрировать у себя порядка 12% акций.

Далее пошла череда судебных решений, блокирующих работу предприятия, массированная PR-атака в виде забастовок, размещения заказных материалов в СМИ, проведения пресс-конференций. Поддержку проекту оказывал регистратор «Народные реестры», который перерегистрировал на основании поддельного договора на имя некоего Игоря Сугедея 650–780 акций<sup>1</sup>.

По сути, одной из форм забастовок можно считать и саботаж.

### 3.9.6. Саботаж

**Саботаж** (фр. sabotage) – сознательное неисполнение определенных обязанностей или небрежное их исполнение.

Выше уже упоминалась так называемая «итальянская забастовка», при которой неисполнение обязанностей осуществляется через их скрупулезной выполнение, как бы парадоксально это и не звучало.

Саботаж в более привычных формах – это присутствие на своем рабочем месте при банальном «ничегонеделании» или симуляции огромной загрузки делами, которые не имеют ничего общего с прямыми служебными обязанностями (к примеру, об-

---

<sup>1</sup> URL : [http://www.advisers.ru/commerce\\_org/firm45.html](http://www.advisers.ru/commerce_org/firm45.html).

щественными делами, собраниями, нескончаемыми согласованиями «на выезде» и т.д.).

Саботаж работников может быть направлен как против работы всего предприятия в целом, так и против конкретных членов коллектива с целью их дискредитации. Может существенно различаться и группа саботажников – от большинства работников предприятия до некоего «актива», который своими действиями парализует работу и сводит на нет усердие остальных сотрудников.

Первую масштабную забастовку в условиях финансового кризиса начали гастарбайтеры: строители из Таджикистана уже несколько дней саботируют работы по строительству жилого дома в центре Екатеринбурга, требуя от работодателя, ООО «Альфа-Строй», выплаты долгов по зарплате в сумме 11 млн р. Представители профсоюзов предупреждают, что это только начало: в связи с повсеместным сокращением рабочих мест и кризисом неплатежей число таких выступлений в ближайшее время резко возрастет.

Около 250 строителей из Таджикистана уже пятый день сидят на плитах недостроенного дома на перекрестке улиц Шейнкмана и Народной Воли в Екатеринбурге и жгут костры. По словам организатора акции председателя региональной общественной организации «Общество таджикской культуры „Сомон“» Фаруха Мирзоева, они намерены саботировать строительство, пока фирма-подрядчик ООО «Альфа-Строй» не выплатит им заработную плату за три месяца<sup>1</sup>.

### 3.9.7. Голодовка

**Голодовка** – отказ от пищи в знак протеста; одна из форм политического, экономического, социального протеста.

Голодовки, пожалуй, самые «резонансные» акции из всех упоминаемых в этой книге. Сильнее взбудоражить общественное мнение и привлечь к себе внимание могут, наверно, только случаи публичных суицидов, но рассматривать их в контексте активных мероприятий неприемлемо.

Голодовка – шаг отчаянный, потому средства массовой информации редко оставляют такие инциденты без внимания и отслеживают их «от и до». Общественность столь же редко остается равнодушной к человеку или группе людей, которые в своем протесте дошли до такой крайней меры, как отказ от

---

<sup>1</sup> Газета «Коммерсантъ» № 218/П(4035) от 01.12.2008 г.

пищи. Даже в наше весьма жестокое и циничное время это вызывает как минимум сочувствие, а то и возмущение.

Директор тюменского ООО «ДСК и К» Сергей Казанцев объявил бессрочную голодовку в целях привлечения внимания к бездействию Прокуратуры Тюменской области. Об этом сообщается в открытом письме предпринимателя в адрес Президента РФ Дмитрия Медведева, генерального прокурора России Юрия Чайки, заместителя генпрокурора РФ Юрия Золотова, прокурора Тюменской области Владимира Владимирова и других руководителей силовых ведомств.

Сергей Казанцев сообщает, что начал голодовку 20 мая 2008 г. в 16 часов и будет продолжать ее до тех пор, пока не будет проведено новое полное и объективное расследование обстоятельств изготовления сфальсифицированного протокола общего собрания участников ООО «ДСК и К» и последовавшего захвата завода, пока не будут выявлены виновные в покушении на хищение предприятия, и в суд не будет передано обвинение.

«С 2002 года мы с женой и детьми строили завод, не спали, работали в выходные, – пишет предприниматель. – Сейчас у нас всю нашу жизнь за последние шесть лет хотят отнять. Я не могу доказать никому, что это всё – преступление. Поэтому я решился на такой отчаянный шаг. Я не блефую. Я действительно поставил на кон свою жизнь и здоровье против нового объективного расследования под контролем общественности»<sup>1</sup>.

Однако, как и многие другие общественно значимые акции, на которые хорошо отзываются средства массовой информации и общественное мнение, голодовки могут быть использованы и в целях злоумышленников.

Продолжается голодовка работников филиала ООО «Русский вольфрам» в Приморском крае (бывшее ОАО «Лермонтовская ГРК»). Более того, количество участников акции увеличилось – к голодающим присоединилась еще одна работница. На настоящий момент количество голодающих достигло 24 человек. И это несмотря на то, что губернатор Приморья Сергей Дарькин пообещал выделить им материальную помощь в размере 7 тыс. р.

Причина голодовки – остановка производства с 16 марта 2008 г. и невыплата заработной платы. Однако, кроме этого, с помощью своей акции работники надеются определить реального собственника предприятия.

Дело в том, что в 2004 г. ОАО «Лермонтовская ГРК» признано банкротом. 13 июня 2006 г. его имущество было продано московской компании «Вист-Авто Центр», которая затем переименовалась в ООО «Русский вольфрам». Однако вокруг сделки идет череда судебных тяжб, инициированных УФНС по

---

<sup>1</sup> *Предприниматель* объявил голодовку, чтобы привлечь внимание к попытке захвата его предприятия. URL : [http://www.advisers.ru/region\\_news/2008/05/22/region5-10941.html](http://www.advisers.ru/region_news/2008/05/22/region5-10941.html).

Приморью и краевой прокуратурой, на предмет законности продажи имущества ГРК, организованной московской «Антикризисной группой „Пилот“».

Не исключено, что в условиях конфликта одна из сторон пытается с помощью остановки производства и нагнетания напряженности на предприятии получить таким образом преимущество в судебных спорах<sup>1</sup>.

Поскольку голодовки требуют изрядной силы воли и мужества ее участников, то, как правило, это акции, проводимые искренне, в силу твердых убеждений и отчаянного, зачастую безвыходного положения. К подобным установкам люди могут прийти сами, а могут быть и искусно спровоцированы заинтересованными силами. Конечно, случаются и «голодовки-спектакли», когда «голодающие» лишь имитируют отказ от пищи, на деле «подкармливаясь», пока этого не могут увидеть посторонние. Рекрутировать «исполнителей», которые честно смогут голодать продолжительное время за деньги (пусть и довольно приличные), – практически невозможно. Не имея убеждений в правильности своего поступка, «актеры» продержатся недолго и откажутся от подобного заработка. Для организатора акции это станет оглушительным провалом, нанеся огромный, возможно непоправимый, ущерб. Особенно если вчерашние «голодающие» расскажут прессе об истинной подоплеке их действий. Потому инициаторы и «режиссеры» постановочных голодовок едва ли станут привлекать для этого непроверенных людей. Скорее «страдания и мучения» изобразят те, кто умеет держать язык за зубами и не «проколется», тайно принимая пищу. Понятно, что уличенный в поедании шоколадного батончика активист голодовки – это мощнейшее оружие в руках тех, против кого организована голодовка.

### 3.9.8. Шантаж

**Шантаж** (фр. *chantage*) – преступление, заключающееся в угрозе разоблачения, расправы с близкими, разглашения позорящих, часто сфабрикованных сведений с целью добиться каких-либо выгод.

---

<sup>1</sup> «Русский вольфрам» : голодовка как инструмент рейдеров. URL : [http://www.advisers.ru/region\\_news/2008/06/19/region7-11452.html](http://www.advisers.ru/region_news/2008/06/19/region7-11452.html).

Едва ли найдется человек, который, не кривя душой, сможет заявить, что ему совершенно нечего скрывать и он не боится огласки любого факта своей биографии. Особенно если этот человек занимается бизнесом, особенно – бизнесом в России, что само по себе подразумевает некоторые «недокументированные» законодательством действия. И чем бизнес крупнее, тем крупнее и «скелеты в шкафу», тем негативнее к ним могут оказаться и кодексы, и общественное мнение.

Кроме того, занятие бизнесом еще и подразумевает, как правило, довольно активную жизненную позицию, общение с широким кругом людей, среди которых могут оказаться и те, кто легко сможет бросить тень на вашу репутацию.

Совладелец «РосУкрЭнерго» Дмитрий Фирташ опровергает какую-либо связь между собой и задержанным в Москве криминальным авторитетом Семеном Могилевичем, а также его причастность к делам «РосУкрЭнерго». Об этом он заявил в интервью российской газете «Ведомости».

«Для меня связь между произошедшим и компанией Rosukrenergo совершенно непонятна. Я считал, что все обвинения [в связях газового трейдера с Могилевичем] остались в прошлом», – заявил он на замечание, что после задержания Могилевича «многие стали предекать возникновение проблем у Rosukrenergo»<sup>1</sup>.

К тому же у каждого из нас есть родные и близкие, которые далеко не всегда соответствуют морально-этическим нормам общества в отдельные моменты своей жизни, что тоже не добавляет позитивных красок к имиджу бизнесмена.

Именно этим и пользуются шантажисты, угрожая оглаской нелицеприятных фактов, если намеченная ими жертва отказывается выполнять те или иные условия.

Причем далеко не обязательно, чтобы ваш «скелет» оказался тщательно скрываемым особо тяжким преступлением или проступком, который сам по себе вызовет бурю возмущения. Факт, который шантажисты могут взять за основу для своих инсинуаций, может на поверку оказаться довольно безобидной, хоть и не очень приятной, «шалостью». Но при надлежащей подаче и обработке «шалость» может предстать перед обществом гнусным и мерзким злодеянием, бросающим вызов всем прави-

---

<sup>1</sup> URL : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2008/01/28/jeto-nerealnaya-fantasticheskaya-shema---dmitrij-firtash-sovladelec-rosukrenergo>.

лам и нормам. К тому же сегодняшние технические средства, в первую очередь компьютерной обработки звука и изображений, способны добавить компромату много ярких и достоверных красок и нюансов. Увы, отнюдь не в вашу пользу.

Экс-премьер Казахстана Акежан Кажегельдин, скрывающийся от правосудия за рубежом, начал активно «изготавливать» компромат против президента Назарбаева. Изготовление липовых или «притянутых за уши» документов, якобы компрометирующих казахское руководство, господин Кажегельдин практикует с тех пор, как против него было открыто уголовное дело, в котором ему вменялись финансовые махинации, хищения в особо крупных размерах, а также всевозможные малопривлекательные операции с оружием и многое другое. И вот недавно, за несколько недель до суда, Акежан Магжанович выдал очередную партию сфабрикованного компромата. По мнению его окружения, состояние Кажегельдина, с которым отказались работать даже близкие друзья, приближается к паническому, и поэтому очередной вброс в российские СМИ выглядит, как последняя лебединая песня экс-преьера. Все это очень напоминает банальный шантаж. Мол, если казахстанское правосудие осудит меня, то я испачкаю всех, а если оправдает, то больше никакого компромата не будет. Суд, как известно, не пошел наговор с подсудимым. Но в конкретном случае, с очередной партией документов, Кажегельдин явно просчитался, так как все переданные им в СМИ бумаги не представляют из себя чего-либо угрожающее руководству Казахстана – в большинстве своем эти документы являются или откровенной липой, или подтасовкой<sup>1</sup>.

Не стоит рассчитывать, что с шантажистом можно договориться раз и навсегда. Как правило, те, кто практикует такие методы достижения своих целей, не останавливаются на полпути и «выжимают» жертву до последней капли, оставляя буквально ни с чем. Поэтому иногда есть смысл пойти на разумные жертвы и отказаться выполнять требования злоумышленников, чем согласиться и дать возможность почувствовать вкус легкой добычи.

Угроза огласки – не единственный инструмент шантажистов. В рамках этой книги мы, разумеется, не рассматриваем такие крайние случаи, как угроза физической расправы или угроза здоровью, поскольку здесь у шантажируемого путь один – в правоохранительные органы с заявлением. Но стоит отметить и такие формы шантажа, как угроза предпринять какое-либо действие или бездействие. К примеру, шантаж через угрозу организации той же забастовки, когда вы собираетесь получить круп-

---

<sup>1</sup> URL : <http://www.nomad.su/?a=8-200208270009>.

ный государственный заказ или накануне подписания важного контракта с зарубежным партнером. Вариантов – достаточно.

### 3.9.9. Судебные тяжбы

Судебные разбирательства и даже сами факты обращения в суд всегда были хорошим способом привлечения внимания общественности, а зачастую и прессы. Если, конечно, речь не идет о совсем уж пустячном поводе для иска или незначительных участниках конфликта. Так уж устроен человек, что ему, стороннему наблюдателю, всегда любопытно – кто, кого и за что решил наказать и что из этого вышло. Пресса тоже с удовольствием эксплуатирует эту людскую слабость себе во благо: пока читателю или зрителю интересно, как всё происходит, растут рейтинги и увеличиваются тиражи.

Потому в суд подают не только ради получения выгод в результате судебного решения, которое может откладываться на месяцы и года, но и ради той шумихи, которую при некотором старании можно устроить даже вокруг вполне рядового иска, не говоря уж о «резонансных» делах. В таком случае, если процесс устраивается для воздействия на общественное мнение, результат может быть и не столь важен, а затягивающийся процесс будет играть инициаторам на руку.

Нередко стороны искусственно затягивают разбирательство – судебные слушания откладываются то за неявкой свидетелей, то за болезнью адвоката, то по уважительной просьбе одной из сторон. Вынесенные решения оспариваются, недовольные участники процесса подают апелляции, пишут жалобы в вышестоящие инстанции, обращаются «в поисках правды» в международные суды.

Всё это сопровождается многочисленными газетными и телевизионными интервью, заявлениями для прессы, пикетами у зданий суда и администраций, а то и перерастает в крайние формы выражения протеста – голодовки, к примеру.

Случается так, что информационное сопровождение судебных разбирательств может оказывать существенное влияние на принятие решений. Причем далеко не всегда в рамках права, а как раз наоборот – подталкивать к объективности.

В практике одного из авторов этой книги был случай, когда судом рассматривался гражданский иск против его клиента, и была информация, что на суд оказывается административное воздействие с целью склонить судью к невыгодному для этого клиента решению. За некоторое время до начала судебного заседания к зданию суда подъехала машина с отличительными знаками известной телекомпании и съемочная группа начала демонстративно занимать удобные для работы позиции. Разумеется, судья был поставлен в известность, что после процесса у него попросят прокомментировать собственное решение. Судья был мудрым человеком, и дело было рассмотрено тщательно и непредвзято.

### *3.9.10. Проверки надзорными органами*

При том несметном количестве надзорных, контролирующих, проверяющих, лицензирующих и прочих организаций, которое насчитывается в нашей стране, сделать жизнь любого предприятия невыносимым достаточно просто. Похоже, что печально знаменитый афоризм «Был бы человек, а статья найдется», сегодня трансформировался в лозунг «Было бы предприятие, а нарушения найдутся».

Бесконечная череда проверок всех видов – от пожарной инспекции до санэпидемиологов, от инспекции по труду до банального милицейского рейда – способна парализовать работу и «выбить из колеи» персонал. Ко всему прочему, результатом практически любой проверки становятся штрафы и предписания исправить найденные упущения и нарушения и отчитаться перед проверяющими к заданному числу.

Так что если органы надзора неожиданно к вам зачастили, да еще и во всем своем многообразии – есть смысл задуматься, не стали ли вы объектом чьих-либо корыстных интересов.

Более того, проведение проверок позволяет получить доступ к документам предприятия, которые составляют его коммерческую тайну или находятся в ограниченном документообороте. Возможность ознакомиться со служебными документами организации нередко используется с корыстными целями. К примеру, для подготовки к рейдерскому захвату предприятия.

Первый заместитель Министра внутренних дел Владимир Евдокимов раскрыл схему рейдерства.

Как сообщили в Департаменте связей с общественностью МВД Украины, чиновник отметил, что рейдерство начинается с публикаций в прессе и показе сюжетов по телевидению с обвинениями владельцев и менеджмента предприятия в неэффективном управлении и злоупотреблениях. Дальше, по его словам, идет депутатский запрос и инициирование проверки предприятия контролирующими органами.

В. Евдокимов подчеркнул, что именно тогда появляется возможность ознакомиться с необходимыми документами и получить их копии. Он сообщил, что после этого получается нормативный документ исполнительного органа власти, санкционирующего смену менеджмента. По его информации, часто это используется на предприятиях, контрольный пакет которых принадлежит государству, однако может использоваться и в тех случаях, когда государство является миноритарным акционером»<sup>1</sup>.

Не так часто, как раньше, но все же встречаются случаи, когда целью проверки является быстрое и полное «обрушение» предприятия. Хотя многочисленные «маски-шоу» 90-х и стали в большей части историей, но случаются они и сегодня.

К примеру, чтобы почти гарантированно «обрушить» банк (особенно в ситуации нынешнего кризиса), вполне достаточно опечатать и вынести сервера «для проверки экспертами». Даже если всё будет возвращено в целости и сохранности в предельно короткие сроки, ущерб может стать фатальным.

### *3.9.11. Внутренние и внешние признаки подготовки к активным мероприятиям*

Начальные признаки подготовки активных мероприятий, как правило, редко попадают в поле зрения объекта, даже когда приготовления к ним не особо скрываются. Разумеется, если инициаторы и исполнители соблюдают повышенные меры предосторожности и действуют в соответствии с правилами конспирации, обнаружить их намерения значительно сложнее. И, тем не менее, это вполне возможно, при условии, что руководством предприятия выстроена система мониторинга окружающей информационной среды, а полученные в результате мониторинга данные подвергаются обработке и анализу.

---

<sup>1</sup> URL : [http://advisers.ru/ua\\_news/2008/10/17/13139.html](http://advisers.ru/ua_news/2008/10/17/13139.html).

Одним из признаков явной подготовки к активным информационным мероприятиям может служить повышение частоты появления в медиапространстве упоминаний вашей организации, при том что вы сами не инициировали этого или не видите тому объективных причин.

Упоминания необязательно должны носить негативный окрас, чтобы вызывать опасения за дальнейшее развитие ситуации. Они вполне могут носить нейтральный и даже положительный характер. Не забывайте простое правило: всё, что делается вокруг вас не по вашей воле и вне вашего контроля, может служить источником потенциальной опасности.

К наиболее показательным внутренним признакам подготовки, можно отнести так называемую атмосферу внутри коллектива. Недаром бытуют выражения «накаленная атмосфера», «ощущение напряжения» и т.п. При всей своей метафоричности эти выражения очень точно передают чувство грядущих неприятностей, передаваемых на интуитивном уровне.

Однако и на более «осязаемом» уровне в коллективе можно заметить негативные течения и локальные очаги будущих проблем. В общей массе работников предприятия может отчетливо начать формироваться «группа активистов», которая до поры до времени будет представлять собой некий «закрытый клуб», куда нет доступа посторонним. Группа будет стараться обособиться и держаться вместе, обсуждая какие-то свои темы. При попытке постороннего, не входящего в группу человека приблизиться к ним и включиться в разговор группа будет либо отторгать его (вежливо или не совсем), либо прекратит свое обсуждение и рассредоточится. На попытки выяснить, о чем они так оживленно беседовали, скорее всего последуют ничего не значащие отговорки и «уход от темы».

Не исключено, что вам удастся отметить сбор группы не только в рабочее время (в перерывах и перекурах), но и после окончания работы или в выходные дни. Конечно, не стоит впадать в паранойю и подозревать в недобром всех своих работников, которые общаются друг с другом и в нерабочее время. Вполне возможно, что их объединяют общие интересы, ради которых и происходят сборы – любовь к рыбалке, к примеру, к футболу, к пиву, наконец. Однако если раньше этих людей ни-

чего не связывало, а теперь вдруг стало – это следует для себя отметить.

### 3.9.12. Манипуляции

**Манипуляция** – способы социального воздействия на людей при помощи средств массовой информации, экономических, политических, социальных и иных средств с целью навязывания определенных идей, ценностей, форм поведения и т.д.

Термин «манипуляция» воспринимается обществом с довольно-таки негативным окрасом. Манипуляции чаще принято соотносить с нечестными уловками, махинациями, чем просто с инструментом воздействия и управления массами, группами или отдельными лицами, которыми, по сути, манипуляции и являются.

Спектр манипулятивных воздействий, описанных исследователями, весьма широк и объемен, потому объектами рассмотрения в нашей книге станут лишь некоторые манипуляции, которые могут быть эффективно использованы для решения задач по противодействию активным мероприятиям. Иначе говоря, в целях такого воздействия на аудитории, которое может изменить направление информационной атаки, ослабить ее или вовсе «сбить» и т.д.

**1. Образ врага.** Один из самых эффективных приемов манипулятивного воздействия, несмотря на его традиционность. Можно сказать, что это классика манипуляции, которой пользовались и пользуются с незапамятных времен. Образ врага – неотъемлемый атрибут таких древних форм сознания, как культуры и религии.

Формирование образа врага всегда осуществлялось правителями для «накачки» своего населения перед войнами, какими бы они ни были – захватническими или освободительными. Чем ярче были образы, чем сильнее эпитеты, которыми характеризовался враг, тем больший энтузиазм испытывали народы в своем желании победить ненавистного противника:

Дадим отпор душителям  
Всех пламенных идей,  
Насильникам, грабителям,  
Мучителям людей!

В мирной жизни, разумеется, никто не станет призывать уничтожить конкурента с оружием в руках, однако грамотно выстроенный образ врага позволяет сплотить союзников и может изменить точку зрения общества в вашу пользу.

**2. Лидеры общественного мнения.** В одной из предыдущих глав мы уже говорили об общественных авторитетах, «лидерах мнений» – тех людях, чьи суждения ценятся более высоко, чем соображения остальных членов общества. Точка зрения и оценка, которую озвучивает ЛОМ (эту аббревиатуру от «лидер общественного мнения» используют политтехнологи) вполне может изменить и общественные настроения.

Следует отметить, что «лидером мнений» может быть не только человек с высоким социальным положением или званием и титулами. Непререкаемым общественным авторитетом может быть и старенькая школьная учительница, у которой в разное время обучалась добрая половина населения городка, и врач-педиатр, которого боготворят все мамы и папы, и уважаемый ветеран воны или труда, отдавший всю свою жизнь родному предприятию и воспитавший сотни учеников.

**3. Контраст.** Данная манипулятивная техника основана на подаче информации на фоне другой, более негативной информации. Человек, получивший мощный негативный эмоциональный заряд, значительно благосклоннее воспримет информацию, которая, пусть и ненамного, отличается в лучшую сторону.

**4. Очевидцы.** Свидетели тех или иных событий, истинные или ложные, в значительной степени усиливают правдоподобие информации тем, что подтверждают ее личным присутствием. Иногда очевидцы могут и сами служить первоисточником информации, заранее подготовленной для вброса в общество.

**5. Размытие.** Для ослабления негативного воздействия информационной атаки можно создать массу сходных по посылу и направленности информационных поводов. Созданный поток однотипной информации «размывает» первоначальный информационный блок, создает информационный шум и дезориентирует получателей информации. Уже не ясно, что произошло, где случилось и кто виноват. Первоначальная сенсация

становится обыденным делом и не притягивает к себе внимание общественности.

**6. Смещение акцентов.** При подаче информации невыгодные моменты демонстрируются как маловажные и второстепенные, а выгодные – напротив – как центральные события.

**7. Эффект закона края.** Используются свойства человеческой психики, описанные в законе края. Суть данного закона в том, что получатель устной информации наиболее хорошо запоминает ту информацию, которая прозвучала в начале и в конце сообщения. Середина как бы «выпадает» и не так хорошо фиксируется сознанием. В связи с этим более выгодная для манипулятора информация должна прозвучать в начале и в финале сообщения, а «неприятные моменты» следует озвучивать в промежутке.

**8. «Вакцинация».** Если вы ожидаете, что противник озвучит некую негативную или компрометирующую вас информацию, есть смысл сделать это первым, изменив акценты, подачу и пр. Компромат можно гипертрофировать и довести до абсурда. Так, если вы ожидаете, что против вас попытаются использовать информацию о вашем близком знакомстве с какой-либо одиозной фигурой (к примеру, из мира криминала), не стесняйтесь в «своей версии» – дайте общественности информацию, что вы глава международной мафии и собственными руками совершили массу чудовищных преступлений. Чем безумнее – тем лучше. Информация не должна восприниматься получателями как стóящая внимания, всем должна быть понятна ее абсурдность. И если противник все же после такой массовой «прививки общественному мнению» рискнет озвучить заготовленный компромат, он будет отторгнут.

Разумеется, совсем необязательно озвучивать подобный бред самому.

**9. Превентивный удар.** Эта манипуляция основана на выдвижении обвинений в сторону противника и имеет целью заставить его перейти в оборону. В нашем сознании всегда виноват тот, кому приходится оправдываться.

**10. «Фанера».** На жаргоне политтехнологов так принято называть «боковые» структуры или людей, которые внешне ничем с вами не связаны и задачей которых является втягивание

вашего противника в жесткий «обмен негативом». На фоне их «борьбы в грязи» вы будете выглядеть вполне достойно, оставаясь непричастным.

11. **«Пугало».** Прием, близкий к созданию образа врага. Заключается в отождествлении вашего противника с какой-либо одиозной фигурой, группой, движением, с целью переноса негатива с них на противника.

12. **Информационная блокада.** Намеренное ограничение или полное прекращение выдачи информации. Довольно спорный и радикальный метод, который следует использовать весьма аккуратно и осторожно, поскольку использовать шанс навредить самому себе очень высок. Информационный вакуум может быть заполнен слухами и дезинформацией, которая нанесет вам серьезный ущерб.

13. **Эмоциональная накачка.** Эффект данной манипуляции основан на способности людей перенимать эмоции окружающих и подчас вне своего желания впадать в определенные состояния (восторга, экстаза, агрессии, паники и т.д.). Чем больше группа, в которой находится человек, тем сильнее «эффект толпы» – передача настроения массы ее отдельным членам. В то же время человек, находящийся в толпе, теряет критичность восприятия и утрачивает контроль над своими действиями, подчиняясь действиям массы. Энергичный, хорошо владеющий ораторскими приемами лидер может управлять толпой, вызывая у нее нужные ему состояния. Собрания, митинги и прочие акции, связанные с присутствием большого количества людей, – это те места, где такая манипуляция может быть использована.

14. **Одобрение большинства.** Человеку свойственно принимать решения и даже пересматривать ранее принятые под воздействием «мнения большинства». Не обязательно добиваться того, чтобы выгодное вам мнение действительно было одобрено реальным большинством людей. Вполне возможно создать «эффект большинства» через средства массовой информации, Интернет или посредством слухов. Разумеется, таким же образом можно добиться и эффекта **осуждения большинства**.

15. **Высокие мотивы.** Обращение к высоким мотивам наиболее эффективно работает в ряде случаев: при высоком уровне социальной ответственности тех, к кому апеллируют; ко-

гда аудитории важно найти самооправдание или оправдание своим не совсем благовидным поступкам; когда в силу сложившихся обстоятельств больше предложить обществу нечего. Последнее наиболее характерно в периоды кризисов и социальных потрясений.

**16. Информационный мусор.** Аудиторию «топят» в потоке разнообразной информации – как имеющей отношение к делу, так и не имеющей. В определенный момент возникает информационное перенасыщение сознания получателей и они попросту перестают информацию воспринимать – срабатывают защитные барьеры психики. Разумеется, ни о каком взвешенном, аналитическом подходе к такому информационному потоку не может быть и речи.

**17. Однобокость подачи.** Выдается только информация, выгодная для манипулятора, всё остальное замалчивается.

**18. Раздувание проблемы.** Мелкие, как правило, ничего не значащие вопросы и темы искусственно преувеличиваются до размеров проблемы, имеющих важнейшее значение для всех. Общество «переключают» на искусственную проблему, втягивают в обсуждение, постоянно подогревая интерес. Тем самым реальные проблемы автоматически отходят на задний план.

**19. Комментарии эксперта.** Практически любой информации можно придать тот или иной эмоциональный окрас, зачистую диаметрально противоположный изначальному посылу. Можно сделать проблему будничной и заурядной, можно – трагичной, можно – комичной. О событии можно рассказывать «на грани истерики» или демонстративно сдерживая зевоту скуки.

Для придания комментариям веса следует пригласить «эксперта» – человека, который воспринимается аудиторией как разбирающийся в вопросе на профессиональном уровне и сможет объяснить сложившуюся ситуацию. Целесообразно использование наглядного материала – графиков, таблиц и пр.

Если «эксперт» мнимый или его выкладки не совсем отражают действительное положение дел, желательно обеспечить такой контроль над информационным пространством, чтобы не допустить открытой (тем более – прямой и непосредственной) контраргументации и втягивания «эксперта» в дискуссию.

### *Гринмейл*

**Гринмейл** – деятельность, направленная на получение сверхприбыли и связанная со спекуляциями или злоупотреблениями акционеров своими правами.

Говоря об активных мероприятиях в информационной сфере, которые могут нанести ощутимый урон бизнесу, нельзя не сказать о тех видах деструктивной деятельности, которые стали настоящей головной болью для российских предпринимателей в последние два десятка лет. Речь о гринмейле и рейдерстве.

Термин «гринмейл», который современные отечественные бизнес-словари трактуют как «форму корпоративного шантажа, основанную на скупке акций компании и затем выдвижении завышенных требований к собственникам бизнеса», еще несколько лет назад был весьма популярен в средствах массовой информации. Однако, судя по всему, не прижился и нынче используется только специалистами по недружественным захватам и поглощениям. Да и те всё больше оперируют понятиями «рейд», «рейдерский захват», включая в них и то, что подпадает под термин «гринмейл».

Мы посчитали необходимым отдельно упомянуть об этой сфере, поскольку значительная часть рейдерских захватов и практически всё, что можно считать гринмейлом, не могут быть эффективны без надлежащего сопровождения в информационной сфере. Более того, активные информационные мероприятия – их неотъемлемая часть.

Изобретателем гринмейла считают американского миллиардера Кеннета Дарта, который, унаследовав от своего отца бизнес по производству одноразовой посуды и огромные даже по американским меркам деньги, занялся скупкой мелких пакетов акций и небольших долей долгов. Небольших, но позволявших ему диктовать свои условия.

В начале 1990-х гг. Дарт скупил около 4% внешнего долга Бразилии, а когда правительство этого государства обратилось к своим основным кредиторам с просьбой о реструктуризации долга, Дарт оказался единственным инвестором, который отверг планы бразильской власти, уже согласованные с держателями

более 90% внешнего долга страны. Купленные Дартом долги по цене 40 центов за 1 дол., миллиардер был согласен «простить» без каких-либо скидок, о чем, собственно, и просило правительство Бразилии. Переговоры со строптивым Кеннетом вели не только государственные деятели, но и представители остальных инвесторов, которых было порядка 700. В ответ на попытки договориться Дарт устраивал форменные истерики и не шел ни на какие уступки. Отчаявшись, бразильцы реструктуризировали долг без участия Дарта, и в ответ тот подал иск, отсудив, по одной информации, более 800 млн дол., по другой – проиграв тяжбу.

Затем Кеннет Дарт добрался и до России, принеся в нашу страну технологии гринмейла. Жертвами миллиардера, к тому времени сменившего американское гражданство на подданство Белиза и одновременно Ирландии<sup>1</sup>, стали российские компании топливно-энергетического комплекса, где через подставных лиц гринмейлером были приобретены небольшие пакеты акций. Газеты писали, что во время «первой волны приватизации» по заданию Кеннета Дарта брокеры скупили приблизительно по 10% акций компаний «Ноябрьскнефтегаз», «Юганскнефтегаз», «Самаранефтегаз» и «Томскнефть». Технология, которую использовали «агенты Дарта» и которая впоследствии стала одной из классических схем гринмейла, представляла собой «защиту прав миноритарных акционеров» – блокада принятия важных для компаний решений с требованиями «отступных» за свою покладистость.

Разумеется, такие «знания и методы» не могли бурно не прорасти в России, где бизнес оказался не защищен законами от посягательств гринмейлеров.

В России наряду с рейдерством все популярнее становится корпоративный шантаж, причем иногда недружественные действия в отношении российских компаний совершаются иностранцами, – считает председатель Национального антикоррупционного комитета (НАК) Кирилл Кабанов.

По его словам, например, по классической схеме гринмейла развивается конфликт между акционерами «Ингосстраха». Сначала у компании появляется

---

<sup>1</sup> В 1994 г. Кеннет Дарт отказался от гражданства США, поскольку американским правительством были приняты законы об обложении доходов от гринмейла по ставке до 80%.

миноритарий в лице чешской PPF Investments, который довольно долгое время себя ничем не проявляет. «Подозреваю, что ни государство, ни сам „Ингосстрах“ долгое время вообще были не в курсе того, что у страховщика объявился новый акционер, поскольку сделка была совершена „с черного хода“ – путем покупки не самих акций, а оффшоров, на которые они были заведены», – заявил глава НАК.

Он пояснил, что затем накануне важных решений – вроде привлечения капитала путем доэмиссии или назначения совета директоров – у компании начинаются проблемы. Решения блокируются, в СМИ начинает раскручиваться старая тема о притеснении иностранных инвесторов. Естественно, начинаются переговоры о выкупе пакета PPF. Миноритарии напускают тумана: то они говорят, что сами готовы купить весь «Ингосстрах», то – «неясно, кто у кого купит». В это время за кулисами, очевидно, происходит торг<sup>1</sup>.

Специалисты хорошо знают и о случаях гринмейла в российских субъектах. Так, в одном из регионов Урала, известный предприниматель, которого, как считалось, многое связывало с криминалом, развернул широкую кампанию в средствах массовой информации, целью которой было давление на собственников регионального банка. Заказные материалы в СМИ показывали, насколько неправильно руководство кредитного учреждения ведет дела и как серьезно ущемляются в правах мелкие акционеры. Надо ли говорить о том, что именно он и был тем самым «мелким акционером» этого банка?

В начале 2000 г., сравнительно небольшая компания – производитель алкоголя (назовем ее «Хрустальная слеза»<sup>2</sup>) задалась целью выйти на рынок соседнего региона, где практически монопольно властвовал их местный конкурент – одно из крупнейших предприятий России в этой сфере (пусть будет «Прозрачный родник»). Борьба «в лобовую» с региональным монополистом было занятием абсолютно бессмысленным – ресурсы, которыми тот располагал, не шли ни в какое сравнение с тем, что имел «претендент». Огромные обороты и объемы производства, развитая собственная торговая сеть, сильное лобби в администрациях региона и регионального центра, мощная рекламная поддержка и т.д., против довольно скромных возможностей и большого желания занять часть рыночной ниши соперников у «Хрустальной слезы». Прекрасно понимая неравенство сил и возможностей, «Хрустальная слеза» провела блестящее активное мероприятие, которое по праву может считаться одним из образцов таких информационных операций.

---

<sup>1</sup> URL : [http://www.advisers.ru/news\\_day/2008/08/08/12260.html](http://www.advisers.ru/news_day/2008/08/08/12260.html).

<sup>2</sup> Любые совпадения названий в этом примере – абсолютно случайны. Сегодня зарегистрировано и выпускается такое огромное количество названий алкоголя, что практически невозможно придумать слово или словосочетание и не «попасть» в уже существующую торговую марку.

В течение некоторого времени специально отобранные и проинструктированные граждане ходили по винно-водочным магазинам и отделам города и спрашивали у продавцов водку «Хрустальная слеза», которая в регион еще не поступала. Получив отказ, громко и вполне натурально сожалели, что «такой замечательной водки» нет в продаже. Далее либо продавец предлагал взять взамен «Прозрачный родник», которым были уставлены все полки, либо «покупатель» ненавязчиво интересовался, что можно купить в этой же ценовой группе (называлась примерная сумма, которой якобы располагал «покупатель»). В ответ опять же предлагался «Прозрачный родник». Здесь «покупатель» шарахался как черт от ладана и доверительно рассказывал присутствующим о жутких последствиях употребления местной водки. Красочное повествование, где «страшная головная боль» была самым невинным результатом «всего одной рюмки» «Прозрачного родника», завершалась информацией, что «родственник, который работает на «Прозрачном роднике», сам эту водку никогда не пьет, потому что «жмот-владелец закупает для ее производства технический спирт где-то в Азии».

В нашей стране магазины, продающие алкоголь, не пустуют никогда. Так что слушателей и зрителей спектаклей хватало. Поэтому, слух-пугало о «Прозрачном роднике» разошелся среди потребителей очень быстро, как и слух о прекрасной и мягкой водке «Хрустальная слеза», после которой «никакого похмелья, хоть сколько ты ее выпей». Продавцы, разумеется, не могли не рассказать владельцам магазинов и отделов о «водке, которую все спрашивают». Владельцы стали искать выход на поставщиков. Надо ли говорить, что в этот момент продукция завода «Хрустальная слеза» пошла в регион и сразу же стала лидером продаж в своей категории? Продажи «Прозрачного родника», напротив, резко упали и впоследствии так и не поднялись до того уровня, который существовал до проведения «активных мероприятий».

### 3.10. Особенности распространения информации в Интернете

Мы решили уделить особое внимание Интернету потому, что Интернет все чаще и чаще используется в работе с дезинформацией и в активных мероприятиях. Интернет – инструмент быстрый, недорогой и во многих случаях позволяющий сохранять анонимность. Поэтому его всё активнее используют в своей работе как атакующая, так и обороняющаяся сторона. Нюансы использования Интернета в работе с дезинформацией и в активных мероприятиях мы и постарались раскрыть в нашей книге.

*1. Информация в Интернете распространяется очень быстро, полностью «зачистить» ее удается далеко не всегда.*

Интернет в целом похож на обычную компьютерную сеть, которая имеется в большинстве офисов. Это значит, что практически каждый компьютер может моментально связаться с лю-

бым другим компьютером, даже находящимся в другой стране, и расстояние не играет никакой роли.

Даже государства не в состоянии ни предотвратить распространение информации через Интернет, ни стопроцентно защитить свои сайты от атаки из Интернета. Государственные границы стали прозрачными для информации.

Китай, при всех его жестких правилах, не может полностью перекрыть каналы Интернета. Грузия во время событий августа 2008 г. пыталась перекрыть доступ к российским сайтам, но и эта защита, как оказалось, преодолевалась пользователями, обладающими минимальными познаниями о прокси-серверах в Интернете.

Если попавшая в Интернет информация заинтересовала кого-либо, она может быть моментально скопирована и/или распространена, причем как в измененном, так и в неизменном виде. Точно так же и имитация чьей-либо заинтересованности для маскировки искусственного распространения информации не вызывает проблем.

Любому пользователю бесплатно доступны инструменты, позволяющие упростить распространение нужной ему информации, такие как RSS-ридеры. Бесплатные онлайн-сервисы – «Яндекс.Лента» и Google Reader – могут аккумулировать и сохранять информацию немедленно после выхода ее в Интернет. Мы неоднократно наблюдали, как владелец сайта редактирует информацию после ее публикации или вовсе убирает ее из Интернета, но в «Яндекс.Лента» она сохраняется в первоизданном виде, несмотря на все усилия ее владельца. На этом «прокальвались» и достаточно большие интернет-СМИ, которые, казалось бы, должны понимать, в какой среде они работают. Так, одно из региональных СМИ, имеющее репутацию «желтой прессы», после участия в рейдерской атаке на стороне рейдеров осенью 2008 г., «зачистило» информацию на своем сайте. Вероятно, это было сделано для того, чтобы скрыть следы своих действий, так как «зачистка» произошла буквально через несколько часов после заявления Президента РФ о том, что рейдеров надо привлекать к ответственности. Однако в лентах пользователей, в сервисах, которые агрегируют новости, и в кэше поисковых

машин, эта информация сохранилась, и там ее «зачистить» у попавшего впросак СМИ не получится.

Особую роль в распространении информации в современном Интернете играют блоги. Если информация попадает в блог, она тут же становится бесплатно доступной его подписчикам. В результате распространение попавшей к подписчикам информации увеличивается в геометрической прогрессии, так как у этих подписчиков есть свои подписчики, на блоги которых, в свою очередь кто-то подписался.

Чтобы убедиться в том, что всё это уже давно не теория, достаточно посмотреть, как разлетается по блогосфере любой будоражащий общественность факт. Например, информация о российском банковском кризисе осени 2008 г. на наших глазах в течение всего одних суток перешла в блогосфере от «Кажется, что-то будет» до «Кошмар, как спасти деньги!» – и это в то время, когда вне блогов, «в реале», еще сохранялось полное спокойствие.

Помимо пользователей, которые распространяют лишь то, что им интересно, информация может распространяться и профессионалами, которые не имеют эмоционального отношения к ситуации. Например, новостными интернет-агентствами, службами тематических рассылок, спамерами.

*2. Анонимное распространение информации в Интернете технически возможно.*

Анонимное распространение информации действительно возможно с технической точки зрения. Разумеется, эффективность «заметания следов» зависит от интенсивности возможных поисков, финансовых и административных возможностей того, кто пытается установить первоначальный источник распространения информации. Однако в принципе анонимность возможна. Это касается как анонимности точки выхода в Интернет, так и анонимного размещения информации в Интернете.

Существуют, например, сервисы, предоставляющие услуги хостинга на условиях полной анонимности. Как правило, они располагаются не в России. Такие abuзоустойчивые<sup>1</sup>, на сленге

---

<sup>1</sup> Слово «abuзоустойчивый» произошло от англ. to abuse – выражать недовольство, ругаться.

интернетчиков, хостеры не реагируют на жалобы в отношении материалов сайта, какими бы эти материалы ни были.

Для того чтобы пояснить некоторые возможности анонимного выхода в Интернет, надо сперва рассказать, что такое IP-адрес и как его получают.

Итак, при выходе компьютера, мобильного телефона, планшета или любого другого терминала в Интернет, терминал всегда получает IP-адрес. Это уникальный адрес компьютера, на который и передаются данные. Дело в том, что компьютеры не общаются по адресам вида `si-gazvedka.ru`. Они передают данные на IP-адрес вида `195.09.82.70`. Википедия<sup>1</sup> дает такое определение: «IP-адрес (ай-пи адрес, сокращение от англ. Internet Protocol Address) – уникальный идентификатор (адрес) устройства (обычно компьютера), подключенного к локальной сети или Интернету»<sup>2</sup>.

В Интернете не может быть двух компьютеров, имеющих одинаковые IP-адреса одновременно. Это связано с тем, что если появятся два одинаковых адреса, то будет непонятно, кому из них доставлять пакет данных.

IP-адреса выдаются интернет-провайдеру специально уполномоченной организацией, а интернет-провайдер сам дает тот или иной адрес своим абонентам. Поэтому всегда можно определить, какому провайдеру и в каком городе принадлежит конкретный IP-адрес. Но более точное установление терминала, с которого осуществлен выход в Интернет, и тем более человека, который этим терминалом непосредственно пользовался в момент выхода, может быть сопряжено со значительными трудностями.

Важно знать, что IP-адрес может быть статическим (в таком случае он закреплен за определенным почтовым адресом – например, офисом или квартирой), а может быть динамическим (тогда он меняется каждый раз при выходе компьютера в Интернет). Это характерно, например, для модемов и телефонов «СкайЛинк» (SkyLink). При каждом выходе в Интернет терминал «СкайЛинк» получает новый IP-адрес. Чтобы сменить адрес

---

<sup>1</sup> URL : <http://ru.wikipedia.org/>.

<sup>2</sup> URL : <https://ru.wikipedia.org/wiki/IP-адрес>.

в сети «СкайЛинк», достаточно просто разорвать соединение с Интернетом и через несколько секунд установить его заново.

Однако все изменения динамического IP-адреса находятся в пределах того диапазона, который был выделен провайдеру.

Бывает, что выход в Интернет осуществлялся из интернет-кафе, либо через публичную точку доступа Wi-Fi (в кафе, на вокзале или вообще из припаркованного неподалеку от них автомобиля), либо с мобильного телефона, зарегистрированного на подставное лицо. В такой ситуации место выхода в Интернет определяется достаточно хорошо. Но затруднительно или вообще невозможно обнаружить человека, который непосредственно выходил в Интернет в этой точке. Провайдеру при выходе через Wi-Fi известен идентификатор (MAC-адрес) сетевой карты компьютера, вышедшего в Интернет через Wi-Fi. Но если выход сделан не через встроенную сетевую карту, а через USB-модуль Wi-Fi, то провайдер видит только адрес этой съемной карты. И если этот съемный модуль больше нигде не использовался, то единственным более-менее реальным способом установления личности пользователя, пожалуй, останется опрос сотрудников кафе или просмотр записей с камер наблюдения. Что само по себе далеко не всегда возможно. При этом стоимость USB-модуля Wi-Fi невысока, так что периодически менять его может позволить себе даже частное лицо, не говоря уже об организациях.

Интернет-провайдер обязан вести логи (записи в журнале на сервере) о том, какие устройства выходили в Интернет и с какими IP-адресами. Однако предоставляться такая информация официально может только по мотивированному официальному запросу правоохранительных органов.

В принципе, описаны случаи, когда IP-адрес был получен за счет коррупционных связей, например, напрямую от администратора сервера. Но чем дальше этот сервер находится географически, чем выше уровень защиты персональных данных в организации, и чем сильнее запутан след, ведущий к человеку, сидевшему за компьютером, тем сложнее установить личность этого человека. Как сказал в свое время Президент РФ, «замучаетесь пыль глотать, бегая...».

Поиск человека, сидящего за компьютером, нередко осложняется и тем, что IP-адреса не всегда транслируются напря-

мую. Например, когда выход в Интернет осуществляется через GPRS с мобильного телефона или GPRS-модема, у всех пользователей данного региона адрес одинаковый.

Практически то же самое, что и в случае с GPRS, только в меньших масштабах, происходит при выходе в Интернет через так называемый прокси-сервер. Прокси-сервер – это компьютер, который подключен к Интернету с одной стороны и к локальной компьютерной сети с другой. На этом компьютере установлена программа, которая перебрасывает пакеты данных изнутри наружу и наоборот. При этом она запоминает, кто какой запрос делал, на какие сайты ходил и какую информацию получал. Выход в Интернет всех компьютеров сети идет через прокси-сервер, как через шлюз.

Технически нет никаких проблем разместить прокси-сервер в другой стране и подключаться к Интернету через него. В таком случае покупается хостинг у иностранного провайдера, туда «заливается» прокси-сервер, устанавливается, если нужно, шифрованное соединение по так называемому VPN-каналу. При подобной схеме посещаемые сайты будут считать, что пользователь пришел на них из страны, в которой установлен прокси-сервер. А ведь можно с такого прокси-сервера идти не сразу на интересующий исследователя сайт, а на другой прокси-сервер, оттуда – на третий, и т.д. Тогда при размещении этих серверов по всему миру процедура «разматывания» цепочки может оказаться столь трудоемкой, длительной и дорогостоящей, что потеряет смысл или станет технически невыполнимой.

VPN-канал, который мы упомянули, позволяет зашифровать данные, которые передаются на первый после выхода в Интернет прокси-сервер. При таком шифровании провайдер, который предоставляет точку входа в Интернет, будет видеть только зашифрованный трафик куда-нибудь в Малайзию или Польшу. И нет никаких привязок, позволяющих понять, что из Польши или Малайзии пользователь отправился на прокси-сервер в Турцию, откуда проследовал, например, на городской интернет-форум в Омске, где и разместил дезинформирующие материалы либо проявил какую-то другую активность.

Для тех, кто не умеет или не хочет заниматься размещением собственных серверов и настройкой на них VPN-соединений,

существуют программы, специально предназначенные для прикрытия IP-адресов, – так называемые анонимайзеры. Это прокси-серверы, созданные специально для предоставления анонимности в Интернете. Некоторые из них (например Steganos Internet Anonym VPN)<sup>1</sup> обеспечивают, как уже было сказано, даже шифрование передаваемой информации, что не позволяет перехватить ее на каналах связи в точке подключения пользователя к Интернету.

*3. Интернет – «стиральная машина» для негативной информации.*

СМИ, в том числе электронное, можно попытаться привлечь к ответственности за клевету в судебном порядке. Хотя специалисты и рекомендуют сто раз подумать, прежде чем это затевать, так как репутационные издержки могут оказаться больше, чем выигрыш. А иногда (например, при рейдерской атаке) просто не хватает времени судиться со СМИ, так как к моменту суда атакованное предприятие уже прекратит свое существование.

Но часто первоначальный информационный вброс сделан где-нибудь на интернет-форумах или в блогах. А потом информация цитируется в СМИ (в формулировке наподобие «в Интернете появилась информация о том, что...»). В таких случаях, как правило, привлекать к ответственности просто некого.

*4. Информация в Интернете может храниться вечно, часть архивов общедоступна.*

В Интернете человек может навсегда утратить власть над тем, что он сам же и написал. Достаточно, чтобы кто-то просто скопировал на какой-то другой ресурс слова, приведенные в сообщении – и власть автора над этим сообщением будет утрачена.

Но даже если информация размещается только на собственном сайте пользователя, где он может менять ее, как ему заблагорассудится, это не позволяет полностью ее контролировать. Рано или поздно автор информации может обнаружить,

---

<sup>1</sup> URL : <https://www.steganos.com/us/products/home-office/internet-anonymvpn/overview>.

что не в его власти убрать ее из Интернета. Есть четыре основных причины, почему это так.

А. Информация копируется в «Архив Интернета». По адресу <http://www.archive.org> расположен ресурс, который сохраняет на своих серверах страницы многих сайтов, в том числе русскоязычных. Серверы этого ресурса физически находятся в США и официально принадлежат частному лицу. Поэтому убрать оттуда информацию без решения американского суда невозможно.

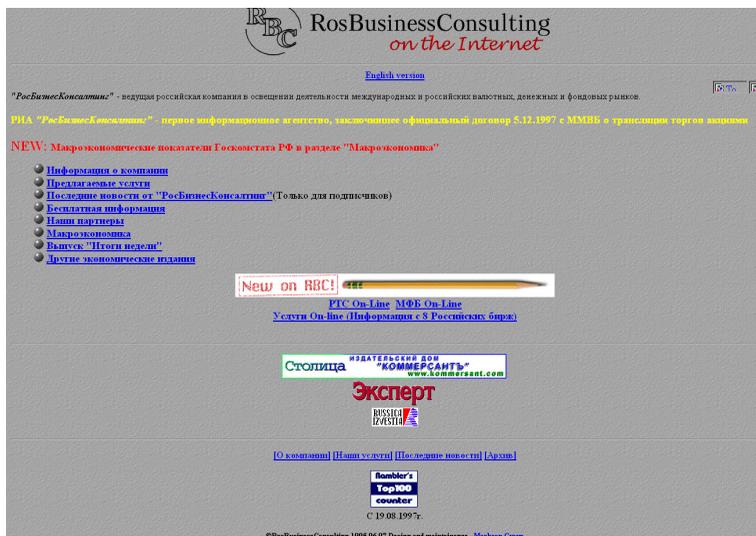
Такое разрешение, согласно информации из открытых источников, суд давал лишь дважды: первый раз – по требованию одной из религиозных организаций, доказавшей, что в архиве находится копия информации, оригинал которой был убран по требованию закона. Второй раз информацию корректировали по требованию правительства, обнаружившего в архиве данные, составляющие предмет государственной тайны.

Предлагаем вашему вниманию фрагмент статьи «Архив Интернета» из Википедии.

Архив Интернета расположен в Сан-Франциско, основан в 1996 г. и занимается несколькими проектами. Архив обеспечивает бесплатный доступ для исследователей, историков и школьников. Декларируемой целью архива является сохранение культурно-исторических ценностей цивилизации в эпоху интернет-технологий и создание Интернет-библиотеки.

The Wayback Machine – в базе сохраняется содержимое веб-страниц, и можно посмотреть, как выглядела та или иная страница раньше, даже если сайт больше не существует. В октябре 2004 г. впервые было зафиксировано использование The Wayback Machine в качестве доказательства в американском суде. Также замечена цензура, когда часть архивных копий веб-страниц, содержащих критику сайентологии, была удалена из архива по требованию юристов из церкви сайентологов.

Для того чтобы продемонстрировать возможности «Архива Интернета», приведем изображения сайта «Росбизнесконсалтинг» (<http://rbc.ru>) от 10.12.1997 г.:



Сайт «Росбизнесконсалтинг» от 10.12.1997 г. в «Архиве Интернета»

<ul style="list-style-type: none"> <li>Продукты и услуги</li> <li>Продукты Microsoft</li> <li>Как приобрести?</li> <li>Обучение и сертификация</li> <li>Техническая поддержка</li> <li>События</li> <li>Партнеры Microsoft</li> <li>Корпоративные решения</li> <li>Интернет-технологии</li> <li>Страницы разработчика</li> <li>Страница для прессы</li> <li>Компьютеры и образование</li> <li>Не учради!</li> <li>Общие сведения</li> <li>Бесплатное ПО</li> </ul>	<p><b>Специальные предложения</b></p> <p>Microsoft предлагает уникальную возможность бесплатного перехода на Windows 2000 Server сразу после его выхода.</p> <p>Представительство корпорации Microsoft в Москве проводит новый этап программы "Раз-Два". Не упустите шанс получить Microsoft Office 2000 БЕСПЛАТНО!</p>	<p>Проблема 2000</p>	
	<p><b>Новости</b></p> <p>SAP AG и Microsoft подписали новое лицензионное соглашение и объявили о начале поставок R/3 на платформе SQL Server 7.0</p> <p>Представительство Microsoft в СНГ принимает участие в крупнейшей украинской выставке Enterex</p> <p>Информационной основой выборов президента в Республике Казахстан послужила автоматизированная система на платформе Microsoft</p> <p>Microsoft подводит итоги деятельности в странах СНГ в рамках программы Microsoft Direct Access</p> <p>В московском представительстве корпорации Microsoft введен в эксплуатацию программный комплекс ЭКИПАЖ 3.6, разработанный компанией RPI</p> <p>Гласнет - в службе ссылок Microsoft Windows 98</p>	<p><b>Обратите внимание!</b></p> <p>Microsoft Direct Access</p> <p>Где купить?</p> <p>Microsoft Office Extensions</p> <p>Фестиваль Microsoft</p> <p>Решения Microsoft 98</p> <p>Новости сервера</p> <p>Работа в Microsoft</p>	
	<p>©1999 Microsoft Corporation</p>		

Сайт Microsoft.ru от 17.07.1999 г. в «Архиве Интернета»

Б. Кто-либо перепечатал информацию к себе на ресурс полностью или частично.

В. Человек написал что-то на интернет-форуме, а там его процитировали (для форума такое цитирование при ответе – штатная функция). В принципе автор первоначального текста может попросить модератора или того, кто процитировал слова, внести изменения, но те могут и отказать.

Г. Сообщение пользователя попадает в так называемые топ-листы различных ресурсов. Это, как правило, отдельные страницы Интернета, с отдельными же адресами, на которые перепечатываются тексты, собравшие, например, наибольшее количество комментариев. Из топ-листов, кстати, и берут данные многие рассылки, создавая в результате новую волну распространения информации.

*5. Многие ресурсы в Интернете стали интерактивными. Любой человек может быть услышан единомышленниками и получить помощь, даже от незнакомых людей.*

Периодически в Интернете возникают волны в защиту или против чего-либо или кого-либо. Люди, незнакомые друг с другом, могут в очень короткий промежуток времени объединяться вокруг какой-то идеи и выступать скоординировано. По большому счету неважно, что это за идея, важно, что она имеет сторонников. Это может быть и обыкновенный безобидный флешмоб, и акция протеста, и «закошмаривание» какого-то предприятия.

Часто человек, выбрасывая в Интернет крик о помощи, даже не может предположить, кто на него откликнется и откликнется ли вообще.

Общеизвестны факты выступлений пользователей Интернета в пользу досрочного освобождения ряда людей, осужденных на непомерно большие, по мнению защитников, сроки.

Авторы книги инициировали флешмоб в защиту чести и достоинства советских солдат, воевавших во Второй Мировой войне. Подробно этот случай описан в блоге Евгения Ющука<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Блог Евгения Ющука. URL : <http://yushchuk.livejournal.com/tag/Советский%20солдат%201945>.

К этому флешмобу присоединились не только участники форума бизнес-разведчиков и Сообщества практиков конкурентной разведки, но и незнакомые с авторами книги люди. В результате лживая информация, провисевшая в Интернете на первых позициях в течение семи лет, уже через полчаса после начала флешмоба начала перемещаться вниз, а спустя пару недель была основательно смещена с первых позиций в поисковиках и окружена информацией с точкой зрения участников флешмоба.

*б. Государственные границы сохраняются в реальной жизни, но практически стерты в виртуальной.*

То, что считается незаконным в одной стране, может считаться допустимым в другой. При этом доступ к материалам сайта имеют люди из той страны, где он противозаконен, но закрыть его власти этой страны не в состоянии.

Эта проблема была хорошо видна на примере «пиратских» (с точки зрения авторского права) сайтов, таких как ThePirateBay.com, а также ряда политическим ресурсом разного рода «повстанцев».

Поэтому попытка воспрепятствовать распространению информации в Интернете, может натолкнуться на непонимание или просто глухоту иностранной судебной системы или правоохранительных органов.

Вот два примера того, как национальное законодательство может повлиять на судьбу «пиратского», по мнению правообладателей, ресурса:

#### **В Италии разблокировали The Pirate Bay<sup>1</sup>**

26.09.2008

Популярный торрент-портал The Pirate Bay был разблокирован в Италии по решению суда города Бергамо, который признал блокировку этого ресурса незаконной.

Доступ к The Pirate Bay для итальянских пользователей был заблокирован в августе 2008 г. Как сообщает TorrentFreak, это решение оказалось малоэффективным благодаря тому, что владельцы The Pirate Bay предприняли ряд контрмер. Например, «зеркала» портала были размещены на других доменах. В результате трафик к portalу из Италии только усилился.

---

<sup>1</sup> URL : <http://cnews.ru/news/line/index.shtml?2008/09/26/320146>.

О том, почему суд Бергамо решил снять запрет на доступ к The Pirate Bay сейчас, не сообщается.

### **Убыточность The Pirate Bay может спасти его владельцев<sup>1</sup>**

06.02.2008

Владельцы интернет-ресурса The Pirate Bay, на котором размещено около миллиона ссылок на музыку, фильмы и ПО, заявляют, что прокуратура Швеции сильно завысила их доходы.

Напомним, что власти Швеции обвинили владельцев сайта в «потворстве нарушению авторских прав». По их оценкам, администраторы ресурса получают не менее \$3 млн в год, предоставляя свой сайт в качестве площадки для размещения рекламы.

Однако обвиняемые утверждают, что доходы с сайта почти полностью уходят на содержание серверов и оплату трафика. А один из администраторов The Pirate Bay высказал мнение, что, возможно, сайт убыточен.

Если обвинения, предъявленные владельцам сайта, будут признаны судом, то им грозит лишение свободы сроком до двух лет. Прокуратура Швеции требует взыскать с каждого обвиняемого по \$188 тыс. и конфисковать их компьютеры, сообщает Ars Technica.

Однако суд может признать сайт убыточным. В таком случае нельзя утверждать, что его владельцы использовали данные, защищенные авторским правом, для получения прибыли.

И несмотря на то, что к моменту выхода книги этот пиратский ресурс всё же закрыли, практически нет сомнений, что он или его клон вскоре возродится в менее щепетильном в вопросах авторского права государстве.

#### *7. Информация может выходить из Интернета в офлайн.*

Известный антирейдер и специалист по информационной войне Александр Орфенов в статье «Кошмарим банки: со скелетами»<sup>2</sup> описал механизм «разгона» информации, который начинается в Интернете, а затем выплескивается за его пределы. Это описание всецело подходит для понимания механизма распространения в реальной жизни дезинформации, стартовавшей в Интернете:

В заключение хотелось бы несколько слов сказать и об «искусственных скелетах», т.е. черном PR. Сразу оговоримся – авторы выступают категорически против черного PR, но при

---

<sup>1</sup> URL : [http://www.itsec.ru/newstext.php?news\\_id=40806](http://www.itsec.ru/newstext.php?news_id=40806).

<sup>2</sup> URL : <http://bankir.ru/news/experts/orfenov/486/142928>.

этом считают, что потенциальным объектам информационных атак следует быть готовым и к такому развитию событий. В этом сценарии «скелетом» может быть любая незначительная или придуманная информация. Главное в этой модели – легализация такого «искусственного скелета». Вопреки достаточно широко распространенному мнению, СМИ в настоящее время крайне неохотно даже за деньги печатают «откровенную чернуху» – и большое спасибо за это «Альфа-банку», который выиграл два процесса – против газет «Версия» и «Коммерсантъ», заставив заплатить их значительные штрафы. Благодаря этому в настоящее время мы видим в газетах заметно меньше такой «чернухи»: СМИ требуют документального подтверждения соответствующих фактов. Однако и это можно обойти.

Легализация «искусственных скелетов» осуществляется, к примеру, так. Сначала делается публикация на малозначимом интернет-ресурсе, затем – со ссылкой на него – в значимом интернет-ресурсе, затем в среднем/малозначимом печатном СМИ со ссылкой на значимый интернет-ресурс, и наконец – в значимом печатном СМИ со ссылкой на среднее/малозначимое печатное СМИ. После этого с таким «искусственным скелетом» можно работать как с самым обыкновенным – процесс его легализации осуществлен. Но – авторы хотят подчеркнуть еще раз – они не одобряют подобных методов и призывают работать исключительно с достоверной информацией.

Можно привести и более масштабный пример, на котором становится наглядно видны и механизм «разгона» дезинформации в Интернете, и последствия ее выхода за пределы Интернета. Он затронул без преувеличения почти каждого россиянина.

Речь идет о нашумевшем в течение осени 2007 г. и весны 2008 г. ожидании «грядущей деноминации в России», вызвавшем истерию в СМИ и среди населения. На пике разговоров о «грядущей деноминации» Президент России В. В. Путин даже сказал в начале 2008 г. по телевидению знаменитую фразу о земле из цветочного горшка. Вот как эту ситуацию описывала Газета «Коммерсантъ» № 29(3846) от 21.02.2008<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> URL : <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=855258>.

Слухом последних недель стала «достоверная информация», что свободно можно будет обменять только сумму, не превышающую 400 тыс. р. А если, не дай бог, у вас под матрасом завалась полмиллиона, то уж извините! Часть их вы потеряете. Ваши честно заработанные 100 тыс. р. превратятся в фантики.

«Эта новость испугала всех, – рассказывает управляющий одной крупной компании. – Мой телефон просто разрывается от звонков: клиенты и из Москвы, и из регионов хотят узнать подробности деноминации и спрашивают, что им делать с паями и депозитами».

«Люди думают, что дыма без огня не бывает, – добавляет один мой знакомый банкир. – Я сам видел, как люди привозят кэш пакетами в кассы и меняют на доллары или евро».

Если бы слухи продолжали беспрепятственно распространяться, думаю, в ближайшее время наличность стали бы привозить в кассы мешками. Но, к счастью, этого не произойдет. На прошлой неделе всех успокоил Владимир Путин: «Да вы что, хотите, чтобы я землю ел из горшка с цветами?» Просить президента России есть землю, конечно, никто не решился. Тем более что Владимир Путин подчеркнул, что «ни в среднесрочной, ни в долгосрочной перспективе таких планов (деноминации рубля. – «Ъ») нет».

В обсуждение подготовки к «деноминации» оказался вовлечен не только Президент, но и бóльшая часть населения страны, включая пенсионеров, не имеющих об Интернете никакого представления. Между тем эта грандиозная волна, началась с шутки блогера с ником gvozdeff в Живом Журнале.

Нам удалось по следам в Интернете восстановить картину вброса и распространения дезинформации о «грядущей деноминации». Вот как это было в хронологической последовательности<sup>1</sup>.

В 2005 г. Максимом Родиным была написана дипломная работа по дизайну денег. Картинки были тогда опубликованы в журнале Designer № 10/2005. Деньги в этой работе были похожи на евро, на них, в частности, были отображены федеральные округа России.

---

<sup>1</sup> URL : <http://yushchuk.livejournal.com/116904.html>.

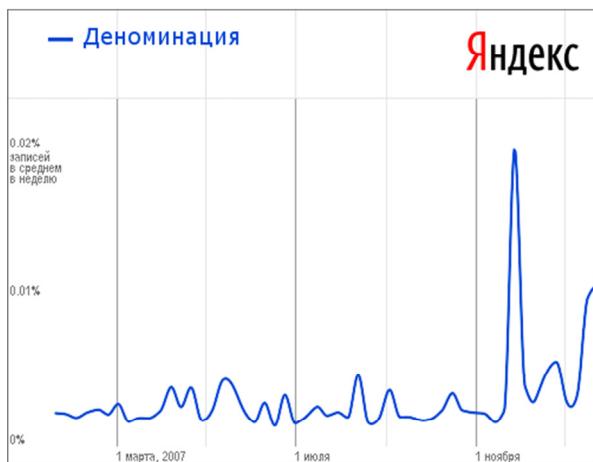


17 августа 2007 г. на интернет-сайте Stroganovka.ru вышла статья «Деньги России», где изображения купюр, взятые из этого журнала, обсуждались исключительно с точки зрения дизайна. То же было и в комментариях к статье: художники и дизайнеры говорили о том, кто как сделал бы тот или иной элемент дизайна денег. Кстати, никто из обсуждавших дизайн денег людей не обратил почему-то внимания на отсутствие на купюрах Калининградской области. Вряд ли реальные деньги могли бы содержать такой вопиющий политический ляп.

21 ноября 2007 г. в блоге пользователя gvozdeff<sup>1</sup> появился пост «О грядущей деноминации», в котором «по секрету» сообщалось, что эти купюры предназначены для намеченной в ближайшее время деноминации в России. Комментарии к тому посту составили шесть страниц.

23 ноября 2007 г. со ссылкой на блог gvozdeff появилась публикация на очень посещаемом развлекательном сайте Fishki.net под названием «О грядущей деноминации».

Тогда же зафиксирован резкий всплеск упоминаний деноминации в блогосфере, который многократно превышал «фоновую активность».



Пuls блогосферы за год по запросам «Деноминация»

<sup>1</sup> URL : <http://gvozdeff.livejournal.com>.

Вот та же картинка с датами:



После всплеска падение частоты упоминаний произошло не до начального уровня, а до уровня, в полтора-два раза большего, и с этой точки пошел постепенный «разгон» информации.

Впоследствии инициатор вброса блогер gvozdeff рассказал о том, как ему удалось стать родоначальником слуха о якобы грядущей деноминации в стране. В ответ на просьбу одного из авторов этой книги прокомментировать ситуацию о том, что фактически он и сайт Fishki.net создали эту волну, gvozdeff сказал: «А если серьезно, то всё случайно получилось. Решил приколоться, попросил друзей ссылки кинуть. Случайно в топ вышел. А потом «Лента.ру» про это написала. И еще журнал Rolling Stone. Так что я сам еще механизма не понял. Видимо, дело в том, что тема людей очень интересует, а не в технологиях раскрутки».

Вот как выглядели основные этапы поиска источника и момента вброса этой дезинформации в Интернет:

Первым делом попытались найти начало истории во времени.

Запрос в «Яндексе»: +деноминация +(2007|2008) ~ беларусь. Сортируем результаты по дате.

Сначала обнаружилось, что самые ранние материалы – в районе 24 ноября 2007 г.

В частности, был обнаружен материал от 24 ноября 2007 г. – статья «О грядущей деноминации (3 фото)» на сайте <http://www.news.seonick.org>.

Тогда же, 24 ноября 2007 г., было обсуждение на форуме сайта <http://motorian.ru>: «говорят скоро деноминация, опять...», приводились изображения «денег, напечатанных для деноминации». Там же один из участников дискуссии обратил внимание присутствующих на то, откуда подгружается картинка на форум: «это все боян, посмотрите, на каком сервере находятся изображения якобы новых денег» (картинки там действительно загрузились с сайта [fishki.net](http://fishki.net)).

После поиска уже внутри сайта [fishki.net](http://fishki.net) обнаружилось, что 23 ноября 2007 г. появился пост на Фишках <http://fishki.net/comment.php?id=28419> с теми же фотографиями. Там содержалась ссылка на источник – блог [gvozdeff](http://gvozdeff.com).

Уже на блоге [gvozdeff](http://gvozdeff.com) не составило труда найти дату – 23.11.07. Там не было сообщения о деноминации, но она нашлась рядом – в сообщении от 21 ноября 2007 г. (<http://gvozdeff.livejournal.com/152725.html#cutid1>).

Изображения «денег» загружались непосредственно с блога [Gvozdeff](http://gvozdeff.com). Текст сообщения гласил:

### **О грядущей деноминации**

Тут стало известно из компетентных источников, что в ЦБ готовят новую деноминацию, сроки и дата старта пока не известны. Сколько нулей с купюр будут убирать, тоже пока обсуждается, но предположительно – по два нуля, то есть нынешние рубли становятся копейками, а средняя зарплата, таким образом, будет в районе 200–300 рублей.

Известен и дизайн. Под большим секретом делюсь с ЖЖ-шечкой:

<http://pics.livejournal.com/gvozdeff/pic/0003534x>

<http://pics.livejournal.com/gvozdeff/pic/00036gac>

<http://pics.livejournal.com/gvozdeff/pic/00037eb5>

UPD: Версия «для печати» последует (для зафрендивших или кинувших ссылку на этот пост у себя).

UPD2: Кровавая гебня, конечно, свою ошибку исправила, но мы умеем пользоваться кэшем.

UPD3: Дизайн денег – дипломный проект Максима Родина, выпускника Московского художественно-промышленного университета им. Строганова.

После этого осталось посетить сайт [stroganovka.ru](http://stroganovka.ru) – «неформальный сайт об искусстве», указанную страницу Максима Родина, где и обнаружилось уже описанное выше обсуждение «купюр».

Там нашлась статья с этими же картинками:

### **Деньги России, автор Павел Родькин**

17.08.2007

Рассмотрение любого дизайн проекта, посвященного государственным коммуникациям, следует разделить на две части – дизайн и образы, хотя обе эти части для конечного продукта неразделимы. Если дизайн денег может быть решен силами самих дизайнеров, как показывает дипломный проект Максима Родина<sup>1)</sup> 2005 года в Строгановке, а также более ранний проект «Новые деньги» галереи Марата Гельмана, то проблема образов остается одной из самых сложных, спорных и нерешенных проблем...

Дипломный проект Максима Родина в этом отношении не включается в выработку новых образов, хотя значительно модернизирует старые в плане визуального исполнения, оставляя виды федеральных округов на уровне топографии, избавляясь от изображений конкретных памятников на существующей серии. Характерный для выбранной территории пейзаж на одной стороне превращаются в графическую фактуру карты с другой.

Территория России здесь сама по себе становится главным образом, но является ли он достаточно осязаемым? Желание уйти от традиционных для банкнот решений понятно, но оторваться от смысловых и исторических проблем невозможно. Эти, казалось бы, взаимоисключающие, но не решенные ни по отдельности, ни в целом проблемы будут и дальше разрывать любой дизайн проект, связанный с государственными коммуникациями...

В отличие от смыслового и символического, графическое решение проекта Максима Родина достаточно сильно, чтобы стать достойным предметом для профессионального обсуждения, особенно на фоне существующей «ходячки» (о, этот ужасный «Адвер готик»!)...

Положительными сторонами проекта является восстановление традиционных денежных номиналов (1, 3, 5, 10, 25, 50, 100 рублей), цветового кодирования (хотя по мысли автора цветовая гамма семи номиналов банкнот символизирует количество округов), нашлось место и государственному гербу России, который отсутствует (!) на современных банкнотах. Проект говорит на языке современной стилистики, отсылающей к швейцарским франкам или евро.

Представители Гознака обычно говорят только о технологиях защиты денежных знаков (что естественно), но эстетическая сторона уходит на последнее место. И подобные проекты могут восполнить этот пробел и предложить массу находок, поэтому поощрение таких инициатив должно оставаться важной составляющей стратегии по развитию эффективных государственных коммуникаций...

1) См. журнал «Designer» № 10/2005. Изображения денежных знаков из дипломного проекта Максима Родина воспроизводятся по журналу «Designer» № 10/2005.

*«Вебдваноль» в дезинформации и активных мероприятиях.  
Блоги и социальные сети*

Web2.0 (он же «Вебдваноль») – это современный период жизни Интернета, когда обыкновенные пользователи получили возможность самостоятельно создавать контент своих интернет-ресурсов. В эпоху Web2.0 пользователю нет необходимости задействовать посредников для размещения контента в Сети. Под посредниками в данном случае мы понимаем таких специалистов, как редакторы, веб-администраторы, программисты и пр.

Сегодня пользователь, не располагающий никакими специальными техническими знаниями, может сам разместить в Интернете материалы в любом формате – тексты, фотографии, видео, аудиофайлы. Это стало возможным благодаря сочетанию трех обстоятельств.

1. Интернет-ресурсы получили простой интерфейс. Размещение контента, форматирование страницы, разного рода «украшательства» делаются сейчас очень просто и чаще всего бесплатно.

2. Сейчас большое количество людей могут интерактивно общаться между собой одновременно. Как правило, это достигается за счет возможности комментировать те или иные темы. Причем часто оказывается, что комментарии даже более интересны, содержательны и объемны, чем начальный текст.

3. Существенно повысилась скорость работы в Интернете и одновременно снизилась стоимость. Это позволило резко увеличить численность интернет-пользователей, при этом возможно размещать не только тексты, но и большие файлы – рисунки, видео, аудиофайлы.

С точки зрения распространения или блокирования дезинформации «вебдванольные» ресурсы очень хороши. Их чаще, чем обычные сайты, воспринимают как неангажированное, «честное» мнение реальных людей. При качественной маскировке, особенно в долгоживущих проектах, имитация неангажированности получается отлично. Наиболее важными для работы

с дезинформацией оказываются интернет-форумы, блоги и социальные сети.

У каждой из этих разновидностей ресурсов есть своя специфика с точки зрения манипулятора. Она определяется возможностью читателей установить компетентность собеседника (или автора информации) в том или ином вопросе, а также тем, насколько легко участники ресурса могут установить контакты между собой за пределами площадки для общения. Кроме того, особенности «движков» требуют применять различные тактические приемы для продвижения своей точки зрения или блокирования точки зрения противника.

*Интернет-форумы.* В интернет-форумах хорошо видно, как человек аргументирует свою точку зрения, какую позицию он занимает по обсуждаемому вопросу. Соответственно, проще манипулировать его действиями. Иногда достаточно просто под нужным углом зрения подать информацию, чтобы она с энтузиазмом была преобразована и распространена участниками форума.

Для вбросов информации форумы подходят не всегда. Основную опасность представляет удаление информации специально уполномоченными участниками форума (модераторами) по жалобе пользователей или по собственной инициативе.

Если информация полностью соответствует обсуждаемой теме, при этом не противоречит установкам и мнению основного форумчана, то ее воспринимают, как правило, положительно и не стирают. Однако если информация не соответствует указанным критериям, то, как правило, возникают сложности с ее размещением. Проблема усугубляется большим количеством спамеров, в результате чего участники форумов начинают подозревать спамера в каждом незнакомце.

Не меньшую опасность представляет и легкость вброса противоположной точки зрения на тот же ресурс. Противник может тем самым подать свою версию происходящего, перетянув на свою сторону часть общественности, а может и просто довести ситуацию до абсурда или завалить тему таким количеством мусора, что она станет нечитаемой, если не применять специальных мер противодействия.

Форумы лучше всего подходят для вбросов информации в сообщества, сформированные прежде всего по географическому и/или профессиональному признаку.

Ниже мы расскажем об особенностях информационных вбросов в форумы.

*Блоги.* Блоги, как правило, более всего подходят для вброса информации, ориентированной не на конкретную группу людей, а на пользователей поисковых машин. В том числе для вбросов, рассчитанных на большое количество людей, живущих более чем в одном регионе.

Блогеры, пришедшие в блогосферу раньше других, культивируют миф о том, что якобы блоги способны справиться с этой задачей только тогда, когда они широко известны («авторитетны») и имеют высокую посещаемость. Однако практика показала, что контент может быть намного важнее, чем «авторитетность» блога. Так, во время вооруженного конфликта между Россией и Грузией в августе 2008 г. в Рунете появился анонимный блог, сообщавший прогнозы развития событий на ближайшую, среднесрочную и отдаленную перспективу. Уже через несколько дней на этот «новорожденный» блог ссылались СМИ, потому что прогнозы, содержащиеся там, начали один за другим сбываться.

Анализ ряда локальных бизнес-конфликтов в сфере В2С показал, что на практике цитируемость некоторых анонимных блогов, содержащих актуальную на момент конфликта информацию, многократно возрастала. Этот рост посещаемости анонимных, но информированных блогов был пропорционален усилению накала конфликта. Их цитировали другие блогеры, участники интернет-форумов и даже СМИ. И никого не волновало, что информированный ресурс анонимен. Более того, как показала практика, многие интернет-СМИ бывают настолько безграмотны с технической точки зрения, что своим цитированием еще и поднимают враждебные для них блоги в выдаче поисковых машин.

Кроме большей, чем на форумах, подконтрольности информации блоги хороши еще тем, что к ним положительно (и лучше, чем к большинству форумов) относятся поисковые машины Интернета.

*Социальные сети.* Социальные сети обеспечивают, как правило, либо вброс информации конкретному человеку, либо подходы к конкретным людям с целью получения информации.

Для массового вброса информации социальные сети менее пригодны. Правда, появление в социальных сетях сообществ, построенных по интересам участников, приблизило социальные сети к интернет-форумам. В сообществах социальных сетей есть подобия интернет-форумов, на которых может идти открытое обсуждение проблем.

Нам известны примеры, когда ряд политических движений ультрарадикального толка пытался делать вбросы в сообщества социальных сетей, организованные, например, среди однофамильцев.

### 3.11. Площадки для вброса и «разгона» дезинформации.

Какую же площадку лучше выбрать для вброса и «разгона» дезинформации либо для создания длительно работающих ресурсов – «агентов влияния»? Рассмотрим варианты.

**Выбор площадки для размещения блога.** Бывают два типа площадок, на которых можно разместить блог. Во-первых, это самостоятельный хостинг (блоги, расположенные самостоятельно, а не на специально созданном хостинге для блогов, называют standalone-блогами). Во-вторых, блог может быть размещен на площадке, созданной специально для размещения большого количества блогов – такую площадку называют блогохостингом. Наиболее известные в России блогохостинги – Живой Журнал (он же Livejournal или ЖЖ) и Liveinternet (его еще называют ЛиРу – как производное от адреса liveinternet.ru).

Что же лучше для размещения блога, с которого идет вброс дезинформации, standalone блоги или же бесплатные блогохостинги? Об этот вопрос по сей день ломается немало копий, что говорит лишь об одном: каждый вариант имеет свои плюсы и минусы.

Сравним преимущества и недостатки этих двух видов размещения блогов по наиболее значимым, с точки зрения активных мероприятий, а также вброса и блокирования дезинформации, параметрам.

Вот что написано по этому поводу в книге Евгения Ющука и Александра Кузина «Противодействие черному PR в Интернете» (табл. 3)<sup>1</sup> :

Т а б л и ц а 3

**Сравнение двух видов размещения блогов**

Standalone-блоги	Блогохостинги
<b>Насколько вы способны властвовать над контентом</b>	
У вас полный контроль над контентом. Вы сами определяете содержание блога, сами решаете, кому давать доступ к информации	Контроль над контентом у вас достаточно большой, но далеко не полный. В ряде случаев ваш блог может быть закрыт или даже полностью стерт по жалобе тех, кто им недоволен. Доступом к блогу вы можете управлять лишь в тех пределах, которые обеспечивает блогхостинг
<b>Возможность размещения рекламы (например, для имитации отношения блога к тому или иному предприятию или имитации лоббирования чьих-то интересов)</b>	
Без ограничений	Большинство блогхостингов запрещает размещение рекламы, так как предпочитает зарабатывать на ней самостоятельно
<b>Возможность трансляции блога на другие площадки (для более полного охвата аудитории или для того, чтобы сделать бессмысленной DDOS-атаку)</b>	
Практически без ограничений	Возможно организовать такую трансляцию, но это в большинстве случаев потребует участия промежуточных площадок – например, blog.ru
<b>Оформление блога</b>	
Любое, какое сочтете нужным	Как правило, выбор вариантов оформления ограничен теми, которые предлагает блогхостинг
<b>Выбор доменного имени</b>	
Любое доменное имя. Вместо отдельного домена можно выбрать поддомен корпоративного сайта, если цели создания блога это позволяют	Блог располагается на поддомене блогхостинга

<sup>1</sup> Ющук Е., Кузин А. Противодействие черному PR в Интернете. М. : Вершина, 2008.

Продолжение табл. 3

Standalone-блоги	Блогохостинги
<b>Шансы оказаться высоко в выдаче поисковых машин</b>	
Поскольку доменное имя у standalone-блога ничем не отличается от доменного имени обычного сайта, он имеет все шансы оказаться высоко в выдаче поисковых машин. Правда, как правило, по истечении определенного времени, так как у основных поисковиков есть так называемая «песочница», придерживающаяся быстрый «взлет» новых ресурсов в выдаче в целях противодействия спамерам	Вероятность оказаться высоко в выдаче поисковиков не столь высока. Более того, у поисковиков разное отношение к различным блогехостингам. Например, на момент написания книги блоги на хостинге Wordpress.com довольно быстро появлялись на первой странице Google, но практически игнорировались Яндексом. А блоги в «Живом Журнале» были «любимы» «Яндексом» больше, чем Google. Но в любом случае к блогам применяется обычно понижающий коэффициент
<b>Затраты на ведение блога</b>	
Требуется оплачивать доменное имя и хостинг, а также прибегать к обычно небесплатным услугам специалиста при первичной настройке блога на хостинге	Бесплатно
<b>Устойчивость к взлому</b>	
Считается, что взломать standalone-блог легче, чем блог на блогехостинге	Считается, что взломать блог на блогехостинге сложнее, чем standalone-блог
<b>Устойчивость к DDOS-атаке</b>	
Слабая или требует больших затрат	Защититься проще, так как DDOS-атака на крупный блогехостинг вызывает большой резонанс и, соответственно, на поиск злоумышленника могут быть брошены более серьезные ресурсы
<b>Наличие сообщества вокруг блога</b>	
Сообщество надо формировать самостоятельно	Сообщество возникает немедленно после создания блога. Это система «френдов», объединение по «интересам», тематические сообщества, трансляция самых комментируемых блогов в топ-листы, страницы, аккумулирующие теги с определенной площадки, и т.п.

Standalone-блоги	Блогохостинги
<b>Доступ к блогу из офисов</b>	
Как правило, без ограничений, особенно если в доменном имени нет слова «blog»	Как правило, доступ к блогостингам из офисов закрыт системными администраторами. Часто при работе с дезинформацией из-за этого отсекается огромная часть аудитории. Существуют в принципе решения, позволяющие обойти эти запреты, но подавляющее большинство пользователей о них не знает

### **Как открыть блог на блогхостинге и standalone-блог.**

Чаще всего блоги standalone делают на движке WordPress. Движок бесплатный, скачивается в Интернете и быстро настраивается под конкретную площадку. Настройка заключается в «объяснении» движку названия площадки, на которой он расположен, и создания прав доступа. В Интернете есть подробные инструкции по такой настройке, их легко найти с помощью «Гугла» или «Яндекса». Специалист, знающий PHP, может настроить такой блог в течение пары часов. Успех WordPress обусловлен тем, что его можно очень гибко настроить за счет плагинов. Эти плагины также бесплатны и свободно выложены в Интернете. Установка плагина делается простым копированием его файлов в папку с блогом на хостинге. Плагины выполняют самые разные функции – от борьбы со спамом или простого удобства до помощи в улучшении позиций блога в выдаче поисковых машин. Шаблонов оформления (их называют темами) в Интернете также великое множество. Вы можете без труда найти тысячи вариантов, сделав в Google запрос «WordPress themes».

Таким образом, чтобы начать работать со standalone-блогом, нужно оплатить хостинг и доменное имя, а затем «залить» на этот хостинг папки с движком блога и настроить его.

Завести блог на блогхостинге еще проще. Для этого достаточно лишь выбрать площадку – например, Livejournal.com, Liveinternet.ru, Wordpress.com, Blogspot.com или другую, а потом просто следовать инструкциям по созданию блога.

**Бесплатные сайты.** Уже много лет существует возможность создавать полноценные сайты на бесплатных хостингах. Пример такого хостинга для создания и размещения бесплатного сайта – Narod.ru (он же – просто «Народ»), принадлежащий «Яндексу». Сейчас его популярность несколько снизилась, прежде всего потому, что создание блога проще, чем сайта на «Народе», а сообщество на «Народе», в отличие от блогахостинга, вообще невозможно создать.

Есть и еще одна проблема: поисковые машины дают «народовским» сайтам понижающий коэффициент в выдаче. Вдобавок сайт, расположенный на «Народе», медленно загружается при заходе на него с зарубежных адресов. Однако «Народ» по-прежнему довольно популярен у тех, кому нужен именно простой сайт, а не блог.

**Микроблоги** – это блоги с ограничением размера текста. Один из самых популярных на момент написания книги сервисов такого рода – это «Твиттер» (<http://twitter.com>). Микроблоги не позволяют размещать «тяжелый» контент типа видео или фотографий. Зато они избавляют людей от необходимости придумывать связные тексты, быстро попадают в RSS-потоки и отлично индексируются поисковыми машинами. Великолепное оружие для быстрых и массовых вбросов информации в блогосферу и поисковые машины.

**Социальные сети** во многом похожи на блоги по своим техническим характеристикам. Однако упор в них делается не на контент в виде текстов или фотографий, а на размещение контактной информации владельца аккаунта и общение его с друзьями. При этом существует определенная специализация разных социальных сетей.

Например, «Одноклассники» ([odnoklassniki.ru](http://odnoklassniki.ru)) позиционируются как место встречи людей, которые в свое время вместе учились или работали. Хотя, конечно, никому не возбраняется общаться там и по другим поводам. Недаром появилась добрая шутка «Одноклассники: пусть твои любовницы наконец познакомятся!». «Мой круг» ([moikrug.ru](http://moikrug.ru)) и «ВКонтакте» ([vkontakte.ru](http://vkontakte.ru)) предназначены, по замыслу владельцев, для деловых контактов. «Профессионалы» ([professional.ru](http://professional.ru)) декларируют объединение по деловым интересам, а, например, E-Executive

(e-executive.ru) задумывалась как сеть для топ-менеджеров. «Мамба» (mamba.ru) – это сайт знакомств.

Но специализация социальных сетей достаточно условна. Никто не мешает школьникам общаться во «ВКонтакте» или «Профессионалах» наравне со взрослыми. Точно так же никто не мешает топ-менеджерам «зажигать» на «Мамбе». Они и «зажигают», открывая порой головокружительные перспективы для мастеров активных мероприятий.

О том, как эти ресурсы применяются для распространения и для блокирования дезинформации, мы подробнее расскажем во второй части книги.

### Контрольные вопросы

1. Что такое дезинформация? Что такое активные мероприятия?
2. Перечислите и поясните основные приемы дезинформирования.
3. Основные этапы подготовки дезинформирования.
4. Основные вопросы при создании дезинформации.
5. Перечислите и поясните каналы и методы продвижения дезинформации.
6. Основные принципы выявления и нейтрализации дезинформации.
7. Основные варианты противодействия распространяемой дезинформации.
8. Перечислите и опишите основные активные мероприятия смешанного типа. Приведите собственные примеры активных мероприятий смешанного типа, из области политики или экономики, за последние три года.
9. Что такое манипуляции?
10. Перечислите и опишите основные типы манипуляций.
11. Перечислите и опишите особенности распространения информации в Интернете.

## Оглавление

---

---

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Предмет и метод конкурентной разведки.....</b>	<b>7</b>
1.1. Конкурентная разведка как экономическая категория, определение конкурентной разведки .....	7
1.2. История конкурентной разведки (за рубежом и в России) .....	20
1.3. Институционализация конкурентной разведки .....	23
1.4. Этические регуляторы конкурентной разведки .....	29
1.5. Законодательное регулирование конкурентной разведки в России.....	38
1.6. Методы конкурентной разведки .....	39
Кабинетные методы работы конкурентной разведки.....	41
Полевые методы конкурентной разведки.....	48
1.7. Основные задачи конкурентной разведки .....	50
Что конкурентная разведка может сделать для компаний .....	52
1.8. Место конкурентной разведки среди инструментов менеджмента.....	64
<i>Контрольные вопросы</i> .....	67
<b>Глава 2. Информация в конкурентной разведке.....</b>	<b>68</b>
2.1. Создание системы информационного обеспечения внутреннего и внешнего окружения фирмы .....	69
2.2. Выявление потребностей и информационных интересов внутреннего и внешнего окружения фирмы.....	75
2.3. Использование информационных благ в конкурентной разведке.....	82
2.4. Особенности восприятия информации человеком.....	86

2.4.1. Законы информации .....	86
2.4.2. Свойства информации .....	87
2.4.3. Особенности восприятия информации .....	88
2.4.4. Стереотипизация .....	89
2.5. Информационные ресурсы: понятие, классификация и использование в конкурентной разведке .....	91
2.5.1. Информационные каналы .....	91
2.5.2. Информационные источники: понятие, классификация и особенности работы с ними .....	98
2.5.3. Программное обеспечение для сбора, хранения, обработки и распространения информации .....	108
2.6. Пути снижения информационных издержек, возникающих в деятельности конкурентной разведки .....	116
<i>Контрольные вопросы</i> .....	<i>121</i>

**Глава 3. Дезинформация и активные мероприятия  
в бизнесе .....** **122**

3.1. Сущность дезинформации и активных мероприятий .....	122
3.2. Виды дезинформации .....	123
Правила дезинформирования .....	124
Когда используется дезинформирование .....	124
Слухи .....	125
Демагогия .....	126
3.3. Основные приемы дезинформирования .....	130
Дозирование информации как прием манипулирования массовым сознанием .....	131
Сенсация и сенсационность .....	132
Смешение (использование полуправды и инсинуаций) как форма дезинформации .....	133
3.4. Подготовка дезинформации .....	134
3.5. Создание дезинформации .....	138
3.6. Распространение дезинформации .....	139
3.7. Выявление дезинформации .....	141
3.7.1. Принципы выявления и нейтрализации дезинформации .....	141
3.7.2. Рекомендации по выявлению «дезы» .....	143

3.8. Противодействие распространению дезинформации.....	144
3.9. Активные мероприятия смешанного типа.....	146
3.9.1. Публичные выступления и заявления, письма.....	149
3.9.2. Уличные акции.....	151
3.9.3. Бойкотирование.....	155
3.9.4. Провокации.....	156
3.9.5. Забастовка.....	160
3.9.6. Саботаж.....	162
3.9.7. Голодовка.....	163
3.9.8. Шантаж.....	165
3.9.9. Судебные тяжбы.....	168
3.9.10. Проверки надзорными органами.....	169
3.9.11. Внутренние и внешние признаки подготовки к активным мероприятиям.....	170
3.9.12. Манипуляции.....	172
3.10. Особенности распространения информации в Интернете.....	180
3.11. Площадки для вброса и «разгона» дезинформации.....	202
<i>Контрольные вопросы.....</i>	<i>207</i>

*Учебное издание*

**Ющук Евгений Леонидович,  
Петряшов Дмитрий Владимирович,  
Кузин Александр Владимирович  
и др.**

## **КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА**

Учебное пособие

Часть 1

Редактор и корректор *М. Ю. Воронина*

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 96. Подписано в печать 30.12.2015.

Формат 60 × 84 1/16. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 10,0. Усл. печ. л. 12,8. Заказ 832. Тираж 44 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