

# БИЗНЕС-РАЗВЕДКА

## № 30

### Оглавление

Деловая разведка – цели и задачи

**Армейская терминология в маркетинговых исследованиях**

Организация и методы деловой разведки

**Профессиональная конкурентная разведка: пример конкретной операции**

Конкуренты не явные, но не менее опасные. Кто они?

**Как проводить конкурентное исследование**

Часть 1

**Е.Сушилина**

**Составляем досье на предприятие**

**«Военные игры» для конкурентного анализа**

**Нужна ли конкурентная разведка менеджерам по продажам?**

**«Mystery shopping» как инструмент КР приходит в финансовую сферу**

Конкурентная разведка для малого бизнеса

**Тактика конкурентной разведки для малых предприятий**

Информационные ресурсы

**А.Григорьев**

**О некоторых методах проверки достоверности информации из открытых источников**

Информационная безопасность и борьба с промышленным шпионажем

**Кибер-шпионаж завоевывает позиции в бизнесе**

**В Японии готовятся принять Закон по противодействию промышленному шпионажу**

Банковская безопасность

**США: Аутсорсинг по конкурентной разведке для местных банков**

© 2001 Светозаров В.Б. [svb@amulet-group.ru](mailto:svb@amulet-group.ru)



© "АМУЛЕТ" 2003 г. Тел/Факс.(495) 614-40-60, 614-41-60, E-mail:[info@amulet-group.ru](mailto:info@amulet-group.ru)

# Армейская терминология в маркетинговых исследованиях

Некий блоггер Виставил Гоц (Vistavil Gotz) уподобляет рыночное исследование военному искусству ([www.miro-gotz.blogspot.com](http://www.miro-gotz.blogspot.com)). Его рассуждения довольно любопытны.

Он пишет, что и бизнес, и война – разные формы конфликта. Бизнес это тоже битва – за место на рынке. Конечно, бизнес не является войной в буквальном понимании, т.е. обходится без пушек и снарядов, но в то же время параллели напрашиваются сами собой. Вот несколько примеров:

1. Действия. Война и бизнес есть проявление конкуренции между двумя или более соперниками, стремящимися одержать верх.
2. Стратегия. Стратегия играет ключевую роль в обоих случаях и во многом предопределяет исход.
3. Ресурсы. И в войне, и в деловой конкуренции приходится решать логистические вопросы, требующие надлежащей организации ресурсов и людей.
4. Компетентность. И там, и здесь необходимы знания, навыки и умение распоряжаться ресурсами и людьми.
5. Лидерские качества. Наличие очевидных лидеров, умеющих добиваться нужных результатов, – необходимая предпосылка успеха и в том, и в другом деле.
6. Разведка. Способности к сбору, анализу, применению конкурентной информации одинаково важны для армии и бизнеса.

Чтобы убедиться в теснейшей связи военных действий и рыночной конкуренции, достаточно ознакомиться с определением боя в одном из военных учебников:

«Искусство принятия решений, руководства и мотивации солдат на решение задач во время боя включает в себя умение разобраться в данной обстановке, предвидеть изменения на поле боя, затем – сформулировать и поставить понятную всем задачу. Также военное искусство включает: определение цели и необходимых ресурсов, выбор подходящего времени и места для начала операции, умение ориентироваться в ходе боя, принимая адекватные изменения решения». Автор предлагает заменить в этой формулировке военные термины на рыночные. В результате – получаем определение маркетинговой компании и конкурентной борьбы.

## Профессиональная конкурентная разведка: пример конкретной операции

Американская консалтинговая фирма BNET, специализирующаяся в сфере конкурентной разведки, поместила на своем сайте ([www.bnet.com](http://www.bnet.com)) подробное описание разведоперации, выполненной ею для одной американской автомобильной корпорации. Последняя хотела выяснить, почему ее японскому конкуренту удается продавать в США автомобили по той же цене, не прибегая к разного рода клиентским скидкам и дисконтам, столь популярным в Америке. Предлагаем краткое изложение этой интересной публикации, где, естественно, опускаются реальные названия и американского клиента, и японского конкурента.

Первым делом профессионалы BNET сформулировали и попытались ответить на три вопроса:

1. Какова ценовая позиция клиента на рынке (сколько стоит производство автомобиля, как его позиция смотрится в сравнении со средними рыночными показателями)
2. Каково качество автомобиля клиента (работа конвейера, затрачиваемого времени и т.п.).
3. Каков имидж клиента (что думают покупатели об автомобилях клиента).

Шаг первый. Сбор материала о компании-клиенте, включая данные о зарплатах, заводском оборудовании, производственных территориях, количестве выпускаемых в день машин, и т.п.

Шаг второй. Сбор маркетинговых данных о клиенте и его японском конкуренте – брошюра, рекламных проспектов, материалов интернета и СМИ, а также платной исследовательской информации (в частности, компании Dun & Bradstreet). Сравнительный анализ показал различия в качестве продукции клиента и японской компании. Американский автомобиль подвержен более частому «внеплановому ремонту», нежели японская машина. Похоже, что покупатели понимают: при вторичной продаже японский автомобиль будет стоить дороже, чем его американский аналог, а, следовательно, «японец» предпочтительнее.

Шаг третий. Посещение японского автозавода. Менеджмент японского автопроизводителя проводит (в рекламных целях) публичные экскурсии по заводу. Этим воспользовались аналитики. Они посетили страну, этот завод и постарались собрать максимум полезной информации, включая статьи японской специализированной прессы.

Шаг четвертый. Встречи и беседы с экспертами, авторами собранных публикаций. В ходе встреч удалось прояснить много вопросов, например, об особенностях системы снабжения, о квалификации рабочих, инженеров, управленцев, о том, как и почему удается японцам выпускать автомобиль стоимостью на 20% дешевле, чем американский аналог.

Шаг пятый. Анализ и выводы. Главный вывод: японский производитель предлагает значительно меньше опций, чем американский производитель, что позволяет ему выигрывать в стоимости и успешнее конкурировать.

Шаг шестой, заключительный. Рекомендации. Основная рекомендация: упростить конфигурации (опции) выпускаемой автопродукции, тем самым удешевить производство, улучшить качество, потенциально увеличить доходность производства.

Работа по сбору и анализу материалов заняла три месяца. Еще три месяца ушло на внедрение результатов проведенного исследования в производственные процессы клиента.

## **Конкуренты не явные, но не менее опасные. Кто они?**

Джордж Денис – известный на Западе специалист по обучению и тренингу в области корпоративной конкурентной разведки. Среди его слушателей – представители таких крупных межнациональных корпораций как AT&T, General Dynamics, Lucent Technologies.....

В одной из своих публикаций ([www.EzineArticles.com](http://www.EzineArticles.com)) Дж. Денис утверждает о необходимости помимо прямых и главных конкурентов внимательно следить и изучать т.к. «не явных конкурентов». К последним он относит некоторые группы игроков на рынке. В их числе:

1. «Экстенсивные конкуренты». Они не прямые конкуренты. Однако, имеют необходимые ресурсы и знания, чтобы успешно войти в ваш рынок. Например, фирма Каддилак не выпускает автомобили экономного класса, а, следовательно, не конкурирует с компаниями, которые специализируются на небольших машинах. Но в любой момент Каддилак может вторгнуться в данный сегмент автомобильного бизнеса, поскольку располагает для этого всеми объективными возможностями.

2. «Инновационные конкуренты». Представляют реальную опасность, поскольку могут мгновенно и радикально поменять рыночную ситуацию. Пример: Xerox безраздельно господствовал на копировальном рынке, пока туда не вторгся Sharp, который предложил технологии с запасом прочности (доремонтный период эксплуатации) в четыре раза больше. Xerox с его огромной системой ремонта и обеспечения запчастями быстро растерял конкурентные преимущества.

3. «Ресурсные конкуренты». Спрос на материальные ресурсы – от углеводородного сырья до программных продуктов – растет из года в год. Естественных ресурсов остается на Земле все меньше. Ясно, что конкурентные преимущества все больше зависят от них. А потому службы снабжения приобретают возрастающее значение в стратегии бизнеса. К сожалению, их редко приглашают принять участие в стратегическом планировании.

4. «Конкуренты-регуляторы». Агентства и организации, от которых зависит установление правил бизнеса. Это, к примеру, природоохранные ведомства, санитарные службы и т.п. На них можно воздействовать, лоббируя корпоративные интересы через отраслевые ассоциации и другие надстроечные бизнес-структуры.

5. «Общественно-политические конкуренты». Это профсоюзы, экологические неправительственные организации, агентства по соблюдению технических стандартов и т.д. В их отношении следует руководствоваться правилом: «если не можешь контролировать, присоединяйся». Нет никаких легальных преград, чтобы вести разработку нефтяных месторождений и одновременно участвовать в спонсировании влиятельных экологических организаций.

Вывод: простое знание, что помимо прямых и видимых конкурентов есть и другие, не всегда явные объекты внимания, расширяет горизонт ваших разведывательных радаров.

## Как проводить конкурентное исследование. Часть 1

Этому вопросу посвящена публикация на сайте [www.bnet.com](http://www.bnet.com) Джейн Ходжес. Конкурентная разведка, пишет автор, относится к сфере стратегических исследований, она подразумевает в первую очередь сбор и анализ информации о конкурентах. Цель КР – собрать достаточно данных для проведения сравнительного анализа своей и конкурентной фирмами, чтобы на этой основе выработать и принять стратегические решения.

Первый шаг в этом процессе – постановка стратегической проблемы.

Разработка конкурентной стратегии начинается с оценки того, как ваша организация работает в сравнении с одним или более конкурентами. Это, в частности, позволяет выяснить, с какими конкретно вызовами вы имеете дело: возможно конкурент опередил в выходе на зарубежные рынки, или нашел возможности снизить цену благодаря более эффективным технологиям, и т.д.

Здесь важно понять для себя, какая именно информация вам нужна. А для этого надо составить список вопросов, на которые необходимо искать ответы. Большинство стратегических проблем так или иначе увязываются с одним или несколькими из предлагаемых ниже вопросов:

1. Какие продукты и услуги предлагаете вы и ваши конкуренты и их сравнительная доходность?
2. Какие компании способны начать выпуск продукции, аналогичной вашей?
3. Что представляют собой ресурсы (маркетинговый бюджет, бюджет исследований и новаций, планы повышения качества и т.п.), которыми располагает конкурент?
4. Сколько стоит вам и конкуренту производство аналогичного продукта, кто здесь имеет преимущество?
5. Где вы и ваши конкуренты продаете товары, какова целевая клиентская база?
6. Как идут продажи относительно разных клиентских сегментов?
7. Какова организация менеджмента у конкурентов, Насколько они эффективны с точки зрения управления

8. Каковы каналы реализации у ваших конкурентов (магазин, электронная торговля, веб-торговля)?

9. Есть ли в планах конкурента создание совместного предприятия или партнерства?

Таких вопросов бесчисленное множество. Выбираете то, что вам более всего подходит с учетом специфики бизнеса и рынка.

(продолжение в следующем номере)

## **Е.Сушилина, Составляем досье на предприятие**

Досье на предприятие составляется в разных целях: для оценки стоимости бизнеса, повышения эффективности управления, реструктуризации компании, разработки планов развития, определения кредитоспособности, страхования, налогообложения, но и, конечно, для определения конкурентоспособности компании, ее слабых и сильных сторон.

Исследование конкретных объектов, в том числе и предприятий, ведется методом наращивания поисковых запросов-досье. Основная идея досье состоит в сборе информации по открытым источникам, изучении регистрационных, адресных, финансовых, контактных, персональных, транспортных и иных специфичных видов данных и связей, однозначно ведущих к объекту исследования. Для такого исследования используются:

- \* национальные и глобальные поисковые системы и базы данных общего назначения с большим объемом документов;
- \* национальные и глобальные агрегаторы новостей и прочие открытые источники актуальной информации;
- \* национальные и глобальные специализированные базы данных и источники новостей, не привязанные к территории и содержащие информацию о заданном классе объектов исследования (по отраслям промышленности или типам документов). Сюда относятся отраслевые порталы Интернет, базы официальных данных, размещенные на сайтах федеральных органов власти (бухгалтерская, налоговая, банковская, статистическая, пенсионная, таможенная, правовая, судебная, транспортная, лицензионная, о правах собственности и прочая информация), а также источники неофициальных данных (выставки, объявления, тендеры, блоги);
- \* информационные ресурсы территорий, где какое-то время присутствовал или в настоящее время находится объект исследования. Это, прежде всего, местная периодика, адреса / прописка, телефоны, карты, местные реестры предприятий, товаров и услуг, документы властей всех видов, регистрационные данные предприятий, данные на местных чиновников, политиков и авторитетов, криминал.

Проверка предприятий проводится по нескольким источникам:

- обращение в налоговый орган за официальной выпиской из госреестра предприятий (ЕГРП). При этом надо иметь в виду то, что все такие обращения сохраняются в базе МНС и доступны проверяемой компании;
- корпоративный сайт, все ссылки на него, аффилированные сайты и домены третьего и четвертого уровня;
- поисковые запросы (поисковые системы общего назначения и источники новостей);
- специфические источники для проверки компаний;
- специализированные по отраслям бизнеса, производству товаров и услуг, профильные для предприятия СМИ;

- местные СМИ и территориальные базы данных по месту расположения производственных площадок, офисов, точек отпуска и реализации товаров и предоставления услуг;
- по собственникам и сотрудникам предприятия проводится персональная проверка.

Для проверки частных лиц используются:

1. персональные запросы для поисковых систем;
2. специализированные базы данных персоналий;
3. базы данных по конкретной профессии и хобби изучаемого лица
4. СМИ, сайты учебных заведений и территориальные базы данных по прошлым и настоящему местам проживания, учебы, работы и т.д.;
5. личный сайт, блог, регистрация в социальных сетях, персональные рассылки, комментарии и другие каналы передачи информации, написанной лично.

Вся собранная информация проверяется на достоверность. В том, что касается сомнительных данных, по возможности проводятся активные мероприятия (звонки, выезд на место, запрос документов, встречи, аудиозапись, фото- и видеосъемка и т. д.). Весь процесс проверки тщательно документируется.

Досье на предприятие как минимум должно содержать следующие данные:

- \* Регистрационные и учетные данные, лицензии.
- \* Собственники.
- \* Уставной капитал.
- \* Сайт предприятия.
- \* Основные направления деятельности.
- \* Финансовые показатели.
- \* Собственность.
- \* Персонал.
- \* Деловая репутация.

## **«Военные игры» для конкурентного анализа**

Мощный приток на рынок технологий деловой разведки оттеснил на второй план проблему человеческого фактора. Между тем, человеческий интеллект остается незаменимым в процессах анализа полученных данных, тем более, когда речь идет о раннем обнаружении признаков возможных изменений на рынке, в конкурентной среде.

Хотя показатели вероятных изменений могут регулярно поступать в базы данных, далеко не всегда на них обращают внимание заблаговременно, когда еще есть время к ним подготовиться. Особенно важно обнаружить самые ранние признаки. Для этого в последние годы в ряде западных компаний получает распространение т.н. «военные игры», позволяющие моделировать наиболее вероятные сценарии рыночной борьбы между главными конкурентами.

Как отмечает Робби Хайдедж в своей статье «Военные игры в мирных целях» на сайте [www.sonexia.com](http://www.sonexia.com), значение этих игр многогранно: они могут предсказать вероятную трансформацию рынка, прогнозировать изменения во взаимосвязях между участниками рынка и рыночной средой, вовремя обратить внимание на нежданные риски. «Главное заключается в обнаружении признаков грядущих изменений, которые не лежат на поверхности, не заметны в потоках текущей деятельности компании».

Когда и зачем нужны «военные игры»?

- \* Для конкурентного анализа действий основных игроков.
- \* Если на рынке появляется новый игрок.
- \* Для изучения процессов поглощения и слияния.
- \* В случае надвигающихся изменений в рыночной среде.
- \* Для прогнозирования последствий появления новых технологий.

## **Нужна ли конкурентная разведка менеджерам по продажам?**

Утверждительно отвечает автор небольшого блога на сайте [www.primeryintelligence.blogspot.com](http://www.primeryintelligence.blogspot.com) (February 13, 2008) Продавцы находятся на передней линии бизнеса, их работа заключается в контактах с потенциальными и реальными клиентами, поэтому, пишет автор, на первый взгляд конкурентная разведка к ним не имеет прямого отношения. Продавцы уверены, что все, что им надо – это выйти на нужных людей и продать им свои товары или услуги. Поэтому они часто не видят ничего полезного в статистике или других каких-либо данных, которые им предлагаются для изучения и практического использования.

Нужный правильный подход, отмечает автор блога. Он предлагает продумывать следующие вопросы, прежде чем обращаться к менеджерам:

- \* Какую именно информацию, полученную в результате конкурентной разведки, я могу предложить, которая имела бы практическую пользу для продаж?
- \* Что им сказать такого, что может реально способствовать их успеху?
- \* Что второстепенное, бесполезное для менеджеров по продажам, можно убрать из отчетов, прежде чем их предлагать?
- \* Каким образом презентовать информацию, чтобы она привлекла их внимание?

## **«Mystery shopping» как инструмент КР приходит в финансовую сферу**

По мере глобального обострения конкуренции во всех областях мирового бизнеса mystery shopping (приобретение товара/услуги с целью получения информации, в том числе конкурентной, о работе компании, его отдельных подразделений и сотрудников) получает все большее распространение. Им давно и активно пользуются фирмы для того, чтобы а) проверить эффективность своих работников; б) разузнать побольше о конкурентах.

Если раньше этим занимались фирмы, занятые в сфере традиционной магазинной торговли, то в последнее время к этому инструменту все чаще прибегают в финансово-

кредитной области, включая электронный банкинг. На эту новую тенденцию указывает автор блога на сайте [www.mysteryshoppingmatters.typepad.com/](http://www.mysteryshoppingmatters.typepad.com/): «Чем больше людей используют Интернет для получения финансовых продуктов и услуг, тем шире используется онлайновый mystery shopping. Здесь критически важную роль играют веб-сайт, понятный для клиентов, подробные описания продуктов и услуг, удобство коммуникации с банковскими работниками».

Другая тенденция, подмеченная в этой публикации: открытие новых возможностей, предоставляемых mystery shopping. Например, во время проверки, как служащие фирмы выполняют правила торговли при обслуживании клиента, можно обнаружить серьезные недостатки в поведении продавцов.

Автор уверен, что в ближайшем будущем следует ожидать распространение методологии mystery shopping не только в сферу финансов, но также и в здравоохранение, другие сегменты бизнеса, связанного с социальной сферой.

## **Тактика конкурентной разведки для малых предприятий**

Если у вас небольшая фирма и бюджет не располагает достаточными средствами для найма дорогостоящих консультантов, можно воспользоваться советами западного эксперта Джона Брэдли Джексона ([www.firstbestordifferent.com](http://www.firstbestordifferent.com)):

- \* Посетите магазин своего прямого конкурента и поговорите с продавцами, удивительно, сколько они могут вам наговорить.
- \* Вебсайты конкурентов могут рассказать много чего полезного. Зарегистрируйтесь на них в качестве постоянных посетителей.
- \* Поговорите с клиентами вашего конкурента.
- \* Поставщики конкурентов часто обладают информацией, имеющей стратегическое значение. Пригласите их поужинать, но имейте в виду, что в обмен на их информацию вы должны что-то сказать и о своем бизнесе: «дверь должна открываться в обе стороны».
- \* Вторичную информацию о конкурентах можно взять из публикаций деловых ассоциаций и специализированной прессы.
- \* Установите контакт с бывшими сотрудниками конкурентов – они нередко «заливаются соловьем» о бывших сослуживцах и начальстве.
- \* Следите за пресс-релизами, радио- и телепередачами по интересующей теме.
- \* Собирайте рекламные и прочие материалы, распространяемые конкурентами.
- \* Приобретайте, если возможно, продукты или услуги конкурентов для их изучения с точки зрения новизны, преимуществ и недостатков.

## **А.Григорьев, О некоторых методах проверки достоверности информации из открытых источников**

Сегодня в разных сферах человеческой деятельности большое значение приобретает анализ возможных ситуаций, выяснение их тенденций, вычисление возможных рисков при принятии решений. Недостаточно обладать информацией в виде маркетинговых

исследований или бизнес-справок. Кто или что может являться причиной возникновения событий, откуда исходит или может исходить угроза, как ее избежать или минимизировать? Ответ на эти и многие другие вопросы составляет суть конкурентной разведки, важного инструмента информационно-аналитической поддержки принятия решений.

Значительную часть необходимой информации специалисты по конкурентной разведке черпают из общедоступных источников (СМИ, Интернет и пр.). При этом нельзя сказать, что данное обстоятельство характерно исключительно для бизнес-разведки. Конкурентная разведка явилаась полноправной преемницей разведки политической. Так, по оценке адмирала Захариаса, заместителя начальника разведки ВМС США, в годы второй мировой войны, 95 % информации разведка военно-морских сил черпала из открытых источников, 4 % — из официальных и только 1 % — из конфиденциальных. Однако, работа с такого рода источниками обладает некоторой спецификой, в частности довольно трудно установить достоверность приводимой там информации.

Кроме того, нужная информация часто тонет в потоке так называемого информационного «шума», в массе практически бесполезной информации. Отсюда возникает необходимость сформулировать основные принципы работы с открытыми источниками, а также методы оценки достоверности представленной там информации.

Очевидно, что определение источника информации предельно важно для установления достоверности представленных в публикациях фактов. Зная, к примеру, кто является основным собственником или спонсором того или иного издания (это относится также и к авторитетным интернет-изданиям), можно определить, в чьих интересах оно работает. Практически все СМИ действуют в интересах своих хозяев. Причем данная аксиома является общей как для западных СМИ, так и для отечественных. Иными словами, при анализе конкретной статьи, имеющей ярко выраженный оценочный характер, мы можем с большей или меньшей долей уверенности предполагать, против кого «заточен» данный материал. Или наоборот, кого призван «обелить». При этом, по нашему мнению, не стоит упрощать ситуацию. Не всегда собственник издания является прямым заказчиком острых материалов. Спецслужбы часто используют журналистов для легализации материалов компрометирующего характера. Те или иные финансово-промышленные группы также имеют собственный журналистский пул.

Не всегда можно вычислить подлинного заказчика публикации, даже зная владельцев издания. В этом случае имеет смысл обратить внимание на личность журналиста. Людям, постоянно читающим центральную прессу, знакомы имена одиозных журналистов, которые часто становятся каналами «слива» эксклюзивной информации. Сложнее, когда о личности журналиста мы не имеем никакой информации. Особенно, если работаем с малотиражными или региональными СМИ. В этом случае неплохо ознакомится с другими работами автора за некоторый период времени. Определить его специализацию, способ самопозиционирования. Можно поискать биографические данные на сотрудника издания, выявить его контакты (разумеется, если такая информация содержится в открытых источниках). Скажем, контакты с некоторыми бизнесменами, чиновниками и пр. могли быть по неосторожности «засвеченны», попав на страницы изданий. В данном случае полезной может быть даже светская хроника. К примеру, в ходе некоего мероприятия сотрудник издания дружески общался с чиновником из аппарата правительства, или крупным бизнесменом, что было зафиксировано фотографом. Конечно, не всегда это может дать ключи к решению проблемы, однако фиксировать такого рода неформальные контакты важно.

Несколько сложнее обстоит дело в том случае, если инициатор информационного вброса, не желая «светиться», прибегает к так называемому «легендированию» источника. Как правило, этот прием часто применяется в интернете. Наиболее распространенная технология легендирования источника заказного материала - через анонимную передачу или продажу в один из «независимых» информационно-аналитических центров. Такой центр информирует какой-либо объект, тот в свою очередь, передает ее далее, например, в небольшую газету. Выстраивается цепь посредников. Установить истинный первоисточник бывает сложно. После легализации на информационном рынке уже журналисты солидных газет готовят «заказную» статью, ссылаясь на опубликовавшее этот материал издание. Информация получает видимость надежности, так как многократно воспроизводилась. Возникает эффект так называемой «информационной волны», когда

большое количество средств массовой информации комментируют первоначальные сообщения. Здесь нужно определить первичный источник. Если это не представляется возможным, следует тщательно проанализировать количество позитивных и негативных публикаций об объекте, попытаться понять внутренние мотивы авторов, стиль написания, уровень эмоционального напряжения и т.д

Для работы с большим количеством публикаций целесообразно заранее разместить их в хронологическом порядке. Во-первых, это значительно облегчит дальнейшую работу с источниками при составлении событийного ряда, во-вторых, уже на этапе анализа отдельных статей позволяет почувствовать динамику и логику событий. Последнее особенно важно, поскольку последующие анализируемые публикации рассматриваются уже в контексте всего фактологического массива, а не просто как единичные информационные вбросы, никак не связанные с прошедшими и настоящими событиями.

#### Составление событийного ряда

По окончании работы над отдельными публикациями, имеет смысл составить событийный ряд, представив его в виде простой таблицы в две колонки. В первой колонке будут представлены конкретные факты с датами, во второй – более подробное описание событий: заявления физических лиц, комментарии и пр. При этом следует по возможности избегать оценочных суждений, в том числе критических. При реферировании публикации необходимо отделять собственно фактический материал от его интерпретации журналистами. При этом мы различаем факты, не требующие подтверждения (очевидные) и факты, требующие дополнительной проверки. В ходе составления событийного ряда мы оперируем исключительно фактическим материалом, причем очевидные факты в данном случае должны доминировать.

В ходе составления событийного ряда важно не допускать значительных временных разрывов между событиями. В случае наличия больших временных лакун необходимо попытаться их заполнить. Для этого, возможно, потребуется несколько изменить или уточнить запрос в поисковой системе, задав соответственный временной ограничитель. Чем меньше по времени отстоят друг от друга события, тем вероятнее аналитику увидеть логическую взаимосвязь между ними. Очевидно, что наличие такой таблицы существенно облегчает дальнейший анализ источников.

#### Построение последовательности событий (исторический метод)

Закончив обрабатывать отдельные публикации, из подготовленных рефератов, распределенных в хронологической последовательности, целесообразно составить информационный обзор. Рефераты имеет смысл компоновать по отдельным рубрикам. Рубрики можно составлять спонтанно в ходе работы с отдельными статьями. Скажем, при наличии очевидного тренда можно создать отдельную рубрику, в которую войдут материалы схожей тематики. Названия рубрик зависят, в значительной степени, от тех целей, которые ставит перед собой аналитик. К примеру, в рубрику «Властьные ресурсы» войдут материалы, свидетельствующие о наличии «деловых» связей интересующей нас компании с представителями бюрократического аппарата местного, или федерального уровня. В рубрику «Конкуренты» могут войти материалы, посвященные конкурентной борьбе интересующего нас объекта. В результате материал, состоящий из нескольких сотен публикаций, можно представить в обзоре, занимающим не более пары десятков страниц. Если изначальный объем материала не слишком велик, то грамотно составленный обзор может стоить целой аналитической записи, если он наглядно демонстрирует основные тенденции и логику событий. В любом случае на основе такого обзора проводить аналитическую работу гораздо легче и продуктивнее, поскольку нейтрализуется лишний информационный «шум».

Дальнейшая аналитическая работа заключается в установлении достоверности тех фактов, которые первоначально были отнесены нами ко второй категории (нуждающиеся в проверке). Проверить их достоверность можно двумя способами. Сначала нужно попытаться найти подтверждение полученной информации из альтернативных источников. Если аналогичная информация в других источниках отсутствует, надо посмотреть, насколько приведенные факты стыкуются с другой информацией (или входят с ней в противоречие). Сначала все поступающие данные выстраиваются по времени описываемых событий. Затем определяется, что и за чем следует, какой факт, какое событие

предопределяет, что чему сопутствует и т.п. Этот метод достаточно эффективный и универсальный. Разновидности данного метода используются как в коммерции, к примеру, для исследования потоков товаров (через кого и когда проходил), так и в политике. Очевидно, что значительную помощь при оценке достоверности фактов может оказать составленный нами ранее событийный ряд.

### Выстраивание связей

Еще один широко распространенный метод – метод выстраивания связей. На основе открытых источников изучается все, что связано с интересующим нас объектом. Это могут быть деловые связи с компаниями и отдельными бизнесменами, контакты с госчиновниками, дружеские, неформальные связи с теми или иными лицами и пр. Такие связи могут быть вполне очевидными, а могут быть и неявными, скрытыми. Так, к примеру, лицо N является учредителем фирмы X, что подтверждено соответствующими документами. Данная связь вполне очевидная. Также известно, что г-н N знаком с влиятельным чиновником Р, сотрудником городской администрации (вместе они заканчивали один институт и вместе же на протяжении некоторого времени имели общий бизнес). Это скрытый, неформальный контакт, поскольку нигде не афишируется, да и сам N, видимо, не заинтересован в том, чтобы об этом стало широко известно. Выявление такого рода неформальных связей довольно сложное занятие, однако, очень важное. К примеру, фирма X выигрывает тендер, организованный городскими властями. Все правила соблюдены. Однако, зная связи N с представителями городской администрации,很有可能ительно усомнится в том, что при проведении тендера все компании участники имели равные шансы.

Известны случаи, когда целые рейдерские группы являли собой сеть коммерческих структур, объединенных неформальными связями, на уровне межличностных контактов. Кроме того, здесь важно отметить особенности ведения бизнеса в России. Часто для снижения рисков бизнесмены специально налаживают неформальные контакты с бюрократическим аппаратом или с представителями влиятельных финансово-промышленных групп. Очевидно, что неявные связи могут иметь и вовсе гипотетический характер, то есть не получить дополнительного подтверждения. Выявленные связи можно представить визуально в виде диаграммы связей. Связи между объектами целесообразно представлять линиями. Причем, в зависимости от характера связей (явные, неявные, гипотетические) линии можно обозначать различными цветами, как вариант, толщиной. В настоящее время разработано немало информационно-аналитических систем, которые автоматически выстраивают систему связей интересующего объекта (Медиалогия, «Семантический архив» и т.д.). Однако понять значимость каждой конкретной связи в зависимости от поставленной перед аналитиком задачи может только он сам.

Выстраивание системы связей позволяет, как и в случае составления событийного ряда, понять и действия интересующего нас объекта и логику событий а, следовательно, понять, насколько те, или иные факты вписываются в эту логику, то есть, в конечном счете, оценить их достоверность.

## **Кибер-шпионаж завоевывает позиции в бизнесе**

На фоне непрекращающихся обвинений США в адрес Китая по поводу хакерских атак эксперты сходятся во мнении, что кибер-война приобретает все более масштабный характер, причем с преимущественно государственного уровня переходит в частный сектор мировой экономики.

В учебно-исследовательском институте SANS утверждают, что «деятельность хакеров хорошо финансируется как со стороны госучреждений, так и частными компаниями» (InfoWorld, January 15, 2008). Директор по исследованиям института Алан Паллер говорит: «Кибер-шпионаж растет год от года и постепенно трансформируется в промышленный шпионаж. Это чревато серьезными последствиями, поскольку большинство людей не осознали новые угрозы и не готовы адекватно на них реагировать».

Особенно часто кибер-шпионаж используется для переговорного процесса. «Если вы хотите делать бизнес с какой-нибудь компанией, то, конечно, заинтересованы в достижении наилучших для себя условий контракта, - продолжает А.Паллер, - Все чаще встречаются примеры, когда покупают хакерские услуги, чтобы влезть в чужие компьютеры, в файлы бухгалтеров, консультантов, юристов с целью получения информации, необходимой для успеха в предстоящих переговорах».

Хотя во многих случаях речь идет об интересах частных фирм, нередко кибер-шпионаж получает поддержку государственных структур.

Одновременно с кибер-шпионажем процветают и инсайдерские кражи информации. Особую угрозу представляет сочетание обоих видов экономического преступления. Инсайдер знает уязвимости в информационных системах организации, либо искусственно их провоцирует, облегчая задачу хакеров. При этом надо иметь в виду, что традиционные внешние периметры информационной защиты обнаруживают беспомощность перед мобильными носителями, которыми пользуются злоумышленники для кражи и выноса конфиденциальных данных.

Эксперты института SANS рекомендуют в целях повышения безопасности контролировать доступ персонала к ИТ системам и хранилищам данных, ограничивая его исключительно рамками должностных обязанностей.

## **В Японии готовятся принять Закон по противодействию промышленному шпионажу**

В прошлом году в Японии был арестован китайский инженер, работавший на заводе автозапчастей Denso Corp. Его обвинили в краже из офиса корпорации персонального компьютера, содержащего порядка 130 тысяч материалов, в том числе новые разработки. Однако прокуратура не посмела завести уголовное дело по статье «промышленный шпионаж», поскольку не смогла доказать факт передачи украденной информации третьей заинтересованной стороне. Совершенное преступление также никак не подпадало под действие Акта о предотвращении нечестной конкуренции.

Между тем, по данным проведенных в Японии опросов среди предпринимателей, каждый третий респондент признался, что в его компании был зафиксирован хотя бы один факт утечки технологической информации (или, по крайней мере, имелись серьезные подозрения об утечке).

Упомянутый выше случай с кражей компьютера, видимо, далеко не единственный в этой стране, заставил японское правительство серьезно задуматься о принятии нового закона, который бы помогал бороться с промышленным шпионажем. Как отмечала в начале этого года газета «Асахи Симбун», Министерство экономики, торговли и промышленности планирует представить в парламент в 2009 году такой законопроект. Работа над ним уже ведется.

Необходимость нового законодательства руководители министерства объясняют изъянами существующих законов. По ним можно обвинять в краже компьютеров, дисков, дисков как материальных предметов, но нет юридического основания для обвинения в краже содержащейся там информации. Новый закон признает преступлением незаконное завладение корпоративной информацией, имеющей отношение к секретам, прежде всего технологическим. При этом не надо будет доказывать, что кража информации предпринята с целью ее передачи третьей стороне.

Планируется включить в законопроект пункт, предписывающий закрытый характер судебных заседаний, когда рассматриваются случаи с кражей секретной информации. Дело в том, риск обнародования такой информации вынуждает компании воздерживаться от обращений в правоохранительные организации.

# **США: Аутсорсинг по конкурентной разведке для местных банков**

В начале года в городе Санта-Барбара информационно-консалтинговая компания LeaseLogic объявила о новой услуге для мелких банков штата Калифорния. Пользователи этой услуги могут узнать, с кем работают конкурирующие организации. Мониторинг банковской деятельности - ежедневный, а стоимость услуги вполне приемлема даже для небольших банков, на кого, собственно, и рассчитывают инициаторы аутсорсинга. В ежедневных отчетах предлагается подробно информировать о банковской деятельности за предшествующий день.

Анонсируя новую услугу, LeaseLogic упирает на три аргумента:

1. Банки будут знать, имеют ли их клиенты дело с конкурентами.
2. Банки смогут получать данные о клиентуре конкурентов.
3. Банки будут в курсе текущих тенденций на финансовом рынке, смогут оценивать свое место на нем.

В условиях финансового кризиса, считают аналитики LeaseLogic, предлагаемый аутсорсинг поможет банкам пережить трудные времена, улучшить работу с населением, в целом «улучшит рыночную ситуацию» (PRNewswire, Jan.10, 2008).

Подробная информация о новой услуге и самой компании на сайте [www.LLjgic.com](http://www.LLjgic.com)