

**«Конкурентная разведка в условиях кризиса»**

Конференция в рамках Международного форума «Технологии безопасности - 2009»,  
Москва, 5 февраля 2009

Выступления

**Вступительное слово**

**Иванов Сергей Владимирович, директор «Амулет-Инфо»**

**Роль КР в условиях кризиса: возрастает или падает?**

**Адашкевич Юрий Николаевич, заместитель генерального  
директора ООО «Специальная информационная служба»**

**Влияние кризиса на динамику изменения угроз для  
предпринимательской деятельности**

**Баяндин Николай Иванович, заведующий кафедрой  
информационной безопасности Московского экономико-  
статистического института**

**Подразделения конкурентной разведки (КР): новые задачи в  
условиях кризиса**

**Мачнев Михаил Сергеевич, директор по аналитике и  
информации компании «Юнивэй Менеджмент», к.с.н.**

**Особенности ведения учебных дисциплин в сложившейся  
кризисной ситуации**

**Унижаев Николай Владимирович, профессор Института  
безопасности бизнеса и личности (МЭУ)**

**Информационные ресурсы для конкурентной разведки**

**Кузнецов Сергей Валентинович, эксперт в области  
Интернет-технологий**

**Конкурентная разведка и роль международных связей**

**Соломанидин Владимир Геннадьевич, генеральный директор  
ООО "Власта-консалтинг"**

**Заключительное слово**

**Крылов Александр Сергеевич, член совета директоров  
Группы компаний «Амулет»**

# Иванов С.В.

## Вступительное слово

*Иванов Сергей Владимирович, директор «Амулет-Инфо»*

Позвольте приветствовать вас на нашем сегодняшнем мероприятии, посвященном конкурентной разведке. Я представляю группу компаний «Амулет», которая является организатором нашего сегодняшнего мероприятия.

Несколько слов во вступлении. Уже далеко не первый год мы с вами встречаемся в формате круглого стола в этом зале, что подтверждает интерес к теме, которой мы с вами занимаемся. Разрешите поблагодарить Оргкомитет форума, который ежегодно предоставляет нам эту площадку, а также систему аудиозаписи и компьютерную технику, благодаря чему материалы конференции выкладываются на нашем официальном сайте в рамках журнала «Бизнес-разведка». Кстати, если кто-то не смог подготовить сегодняшнее выступление, но хотел бы поучаствовать своими материалами в общей работе, пожалуйста, присылайте эти материалы, а мы разместим их в нашем журнале.

Поскольку мы все живем в контексте времени, в контексте быстроменяющихся событий, то для наших встреч мы выбираем наиболее актуальные темы. Изначально тема сегодняшнего мероприятия формулировалась как «Конкурентная разведка для малого предприятия». Однако кризис заставил нас переориентироваться и изменить тему «Конкурентная разведка в условиях кризиса».

Очень кратко некоторые размышления на тему, которую будем сегодня обсуждать.

Ситуация на рынке быстро меняется. В условиях кризиса меняется и поведение тех субъектов рынка, которые, по крайней мере, хотят выжить. Столкнувшись с кризисом, предприниматели переключаются с задач по развитию бизнеса на борьбу за выживаемость. Если судьба бизнесмена традиционно заключается в том, чтобы отслеживать конкурентов и предъявлять клиенту новые конкурентные преимущества, т.е. бороться за свой бизнес с точки зрения его развития, то сегодня он вынужден бороться за свой бизнес с точки зрения сохранения этого бизнеса. Риски, угрозы особо обостряются в этот период, и их теперь можно ожидать не только от конкурентов, но и от всех других игроков рынка. Поставщики - они такие же люди, у них такой же бизнес и они могут его завтра свернуть. Банк, в котором у предприятия есть расчетный счет, может лопнуть, клиент может прийти за товаром, взять его в кредит и не суметь расплатиться. Предприниматель озабочен сегодня возрастающими рисками и угрозами, но, с другой стороны, его конкуренты, такие же бизнесмены, сталкиваются с теми же проблемами. Поэтому, конкурентная борьба, еще раз подчеркиваю, в период кризисов ослабевает. Доминирует проблема амортизации рисков и угроз. В складывающихся условиях подразделение конкурентной разведки, которое является одним из сервисных подразделений компании, может найти для себя в этих условиях некие положительные моменты. Умение отслеживать конкурентов можно также использовать для мониторинга состояния контрагентов предприятия, поставщиков, клиентов, кредиторов. И вот это, пожалуй, первая область, на которую сегодня должна устремить взгляды конкурентная разведка.

Другая область применения для конкурентной разведки такова. Скажем, мы - Группа компаний «Амулет» - являемся службой безопасности при Ассоциации российских банков. Тема безопасности банковского сектора, банковской деятельности - наш профиль. Если взять статистику за последние 10-15 лет, то увидим, что во многих случаях падение банка происходит не из-за плохих объективных показателей, которые не соответствуют регламентам, а связано с падением имиджевой составляющей банка. Сценарий этого процесса таков. Сначала происходит впрыск негативной информации, затем в результате лавинного эффекта этот негатив превращается в устойчивый слух и обрастает подробностями, и через некоторое время клиенты начинают паниковать. Вскоре такому банку надо шить «деревянный костюм». В период кризиса такая ситуация возникает особенно часто. Это не наши досужие теоретизирования, поверьте. Вы, конечно, помните события сентября-октября этого года, когда Президент России был вынужден дать указание Генеральной прокуратуре обратить внимание на события в Московском регионе и таких регионах как Свердловская область, где подобные инциденты имели место, где в

результате ряд банков оказался в чрезвычайно затруднительном положении, а некоторые из них были поглощены. В итоге, в недрах прокуратуры родился интересный документ, который звучит следующим образом (не цитирую, а близко к тексту говорю): всем руководителям подразделений предписывается обеспечить ежедневный мониторинг средств массовой информации на предмет обнаружения в таковых тех или иных признаков провокаций и негативной информации по отношению к субъектам рынка. Так вот, вторым полем деятельности для конкурентной разведки в условиях кризиса является умение оценивать информационный фон вокруг своего предприятия, вокруг того или иного субъекта рынка и как только это фон зашкаливает за некоторую допустимую грань, докладывать руководству, а дальше уже что-то предпринимать силами других подразделений. Спросите, как это сделать? Очень просто: наберите в Яндексe свою фирму и посмотрите, сколько вхождений было сегодня, сколько будет завтра. Если завтра количество недостоверных вхождений увеличилось с 30 до 150, это сигнал тревоги.

Таким образом, если кратко подвести выводы к вышесказанному, то получается, что интерес к конкурентной разведке сегодня возрастает и мы – специалисты в этом деле – можем найти для себя новые сферы применения и быть востребованы, что, наверное, хорошо. Конечно, не все так гладко, есть и минусы.

Во-первых, новый закон о коммерческой тайне, вступивший в силу с этого года. Я не буду его комментировать, но скажу, что институт бизнес разведки после выхода этого закона в свет не сможет, на наш взгляд, быть в ближайшее время легализован. «Конкурентная разведка» не становится юридически установленным термином. Работать в правовом поле по-прежнему очень сложно.

Второй минус заключается в том, что предпринимателю в период кризиса, конечно, более интересны подразделения, которые приносят реальную коммерческую прибыль. КР, если это не основной бизнес, если это сервис в большой фирме, прямой прибыли не приносит, только опосредованно. Поэтому, не исключаю, что нам придется затянуть пояса.

Ну и третье, на мой взгляд, это наэлектризованное состояние общества, когда поведение бизнесменов, субъектов рынка становится не вполне предсказуемым.

## Адашкевич Ю.Н.

### **Роль КР в условиях кризиса: возрастает или падает?**

*Адашкевич Юрий Николаевич, заместитель генерального директора ООО «Специальная информационная служба»*

Переформатируем тему в теорему. Теперь она выглядит так: «Роль КР в условиях кризиса возрастает». Теоремы требуют доказательств. Доказательство есть цепь логических операций. Попробуем.

Отчего вообще возникла и зачем существует КР? Цель и содержание КР - своевременное выявление и нейтрализация угроз экономическому благополучию предприятия, информационно-аналитическая поддержка принятия оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение конкурентного превосходства над другими участниками рынка.

А теперь взглянем, что происходит в условиях экономического кризиса:

- прежние правила меняются;
- банковская система перестраивается;
- нехватка ликвидности снижает уровень доверия между банками и компаниями;
- растет влияние внешней среды: активизируются крупные федеральные и иностранные игроки, снижается доля местных компаний на основных рынках. Усиливается госрегулирование в экономике, в том числе в пользу отдельных компаний.

Неопределенность увеличивается, угрозы и риски множатся. Вероятность ошибочного решения растет. Но при этом возрастает и его цена, поскольку запас прочности хозяйствующего субъекта в кризис естественно снижается.

Какие еще нужны доказательства возрастания роли КР в кризисных условиях? Но и это еще не все.

Раз уж мы прибегли к математическим терминам, то вот аксиома (не требующая доказательств): в условиях снижения уровня жизни и роста социальной напряженности, характерных для экономических кризисов, неизбежно растет степень криминализации общества. Соответственно - рост экономических преступлений, расцвет обмана, мошенничества, заведомого невыполнения договорных обязательств, включая непоставку оплаченного товара и неоплату полученных товаров и услуг. Подчеркну - заведомого (т.е. - чистый криминал). А в какой степени возрастет количество вынужденных, ситуативных неоплат и непоставок?

Все это надо прогнозировать и предупреждать. Соответственно существующих и потенциальных партнеров проверять да проверять. Их бэкграунд, деловую репутацию, а особенно текущее состояние изучать еще более тщательно, чем в «мирное» время! За ситуацией на рынке и конкурентами присматривать более внимательно. Госструктур и чиновников опасаться более решительно.

Не забудем также, что КР — это устройство, помогающее заглянуть в будущее, позволяющее так «развернуть» вашу стратегию, чтобы компания смогла приспособиться к изменяющемуся миру (собственно, некоторые авторы полагают, что это и есть – основная суть конкурентной разведки). Кризис – период, когда мир и его условия изменяются наиболее быстро и драматично, что придает КР дополнительную ценность.

А теперь давайте взглянем на вопрос сквозь призму известной, классической модели «пяти сил» М.Портера, которые характеризуют состояние конкурентной среды.

Вспомним эти «пять сил»:

- Угроза со стороны существующих конкурентов.
- Угроза появления товаров-заменителей или услуг-заменителей, конкурентоспособных с точки зрения цены.
- Угроза появления новых или потенциальных конкурентов.
- Угроза со стороны поставщиков сырья и комплектующих.
- Угроза со стороны потребителей товаров и услуг.

В каких направлениях эволюционируют эти «5 сил» в условиях кризиса?

Конкуренты: часть отпадает (разоряется), часть, борясь за выживание и рынки сбыта, резко активизируется, в т.ч. некоторые, попадая в отчаянное положение, переступают грань, отделяющую рыночные методы от нерыночных:

- рыночные: повышение качества продукции и уровня обслуживания, разработка новых, более конкурентоспособных товаров, снижение себестоимости, активизация рекламной деятельности. Хотя эти меры и требуют дополнительных усилий, но кризис заставляет многих мобилизоваться и в условиях необходимости банального выживания оптимизировать свое производство;
- нерыночные: использование административного ресурса для оказания давления на конкурента, недобросовестная реклама, демпинг, перехват клиентов, прямой подрыв конкурента и, как уже упомянул уважаемый Сергей Владимирович, это клевета, в результате которой у банков возникают проблемы с ликвидностью. Ну и дальше вплоть до вредительства, диверсий и тому подобное.

Новые товары и услуги-заменители: в условиях кризиса может показаться сомнительным, мол, недостаток ресурсов. Однако если кто-то в условиях кризиса сумеет предложить более дешевые товары-услуги, то он получит возможность захватить часть рынка (например, турбизнес: на фоне падения спроса на дорогие дальние экзотические, да и вообще зарубежные туры возросла популярность недорогих внутренних российских туров: кто вовремя сориентировался – выиграл).

Новые конкуренты: в условиях кризиса также вероятность этого кажется ограниченной: откуда новые, когда «старые» еле выживают? Вместе с тем, кое-кто, осознавая, что на рынок легче войти, когда основные игроки испытывают трудности, вполне могут попытаться сделать это.

Поставщики: очень серьезная угроза, у них начинаются проблемы с кредитами, ресурсами, поставками, платежами и т.д. Соответственно эти проблемы немедленно переходят и на

вас.

Потребители: самая реальная угроза – просто они прекращают потребление вашего товара или услуги, либо (в лучшем случае) просто снижают уровень потребления.

Однако, это - логика, теория. А что происходит на самом деле? Статистика пока еще небольшая, но все же есть. Так, еще в декабре, когда кризис уже стал реальностью, журнал «Fortune» сообщил, что корпорации «Контрол Рискс» и «Кролл», контролирующие значительную часть мирового рынка КР, только в течение двух осенних месяцев 2008 увеличили свой оборот на 20%. И, судя по ряду признаков, к настоящему времени эта тенденция не изменилась. «Кому война, а кому – мать родна». Ведь на войне, как известно, роль разведки возрастает. Даже беглый анализ сайта "Общества профессионалов конкурентной разведки" (<http://www.scip.org/>) показывает, что жизнь в этой сфере бьет ключом – одних только тренингов, семинаров, форумов и иных событий в мире КР – великое множество.

Вчера здесь на форуме я общался с директором компании «Сидкон», одним из лидеров украинского рынка конкурентной разведки. Как вы знаете, Украина – достаточно активная площадка для иностранных инвестиций, поэтому они очень активно занимались и занимаются КР по заказам зарубежных клиентов. Меня заверили, что количество заказов от иностранцев по линии КР в «Сидкон» не только не уменьшилось за последнее время, но даже возросло.

Наша собственная статистика: сначала кривая заказов пошла вниз (лето-начало осени), затем стабилизация (октябрь-декабрь), далее (с поправкой на новогодние праздники и сонный январь) – медленный-медленный, но рост. По крайней мере, наши партнеры активность не снижают, а даже увеличивают потихонечку, более того, появились другие международные игроки на рынке КР, которые инициативно выходят на нас. Так что, как уже справедливо упоминалось здесь, кризис кое для кого является возможностью активизировать свой бизнес. Применим исторические параллели. Дефолт 1998 мы пережили достаточно легко: рынок безопасности буквально на какое-то мгновение замер (в шоке, как и все), а потом заказы по линии КР просто посыпались.

Но есть и противоположная тенденция. В период кризиса предприниматели естественно обращаются к политике экономии средств и ресурсов. Но что идет под нож в первую очередь? - реклама, маркетинг, кадры, а в России, увы, еще и безопасность, КР. Экономия на рекламе и маркетинге, сокращение штата - ну, наверно это оправдано. Экономия на безопасности и КР – стратегическая ошибка. Но как оно есть у нас, так и есть. Живем, как водится, одним днем.

В этой связи поделюсь собственным наблюдением. Звоню приятелю в руководстве СБ крупной российской телекоммуникационной компании. Интересуюсь ситуацией. Да, введен режим экономии. Однако по линии безопасности серьезных сокращений бюджета нет. Почему? Среди владельцев и в руководстве много иностранцев. Опыт управления, в т.ч. антикризисного, у них больше – соответственно, и поведение более ответственное.

Будем считать, что экономия на конкурентной разведке – субъективное решение отдельных недальновидных хозяйствующих субъектов. Объективные же факторы дают основания судить об усилении роли обеспечения экономической безопасности в целом, и не только КР.

В сегодняшней ситуации компаниям несомненно важно включить в антикризисные планы меры повышения экономической безопасности. Ряд из них касаются КР – более тщательная проверка партнеров и клиентов, оценка деловой активности конкурентов, мониторинг быстрых изменений на рынке, что позволит в какой-то мере компенсировать возросшие риски.

Нынешний кризис, как говорят, в начальной фазе. Так что все вышесказанное – пока предварительные наблюдения. Окончательные выводы можно будет сделать позже. Возможно, уже по результатам вскрытия. Но будем, все-таки, оптимистами.

С. Иванов:

У меня один вопрос, Юрий Николаевич, разведвопрос. Вот вы привели количественную статистику обращений, которая указывает на повышение активности бизнес-разведки. Есть

ли какие-нибудь ощущения, что качественно изменилась работа КР с точки зрения обращений. Что качественно изменились вопросы? Есть ли какие панические вопросы, сугубо кризисные вопросы?

Ю.Адашкевич:

В принципе вопросы те же самые, в основном, но некая паническая составляющая действительно присутствует. Люди стали больше опасаться потерять свои деньги. Они и раньше боялись, но сейчас это подогревается разговорами, что компании рушатся, закрываются. Появилась дополнительная нервозность. Могу также отметить: у нас стандартный срок исследования по линии КР две недели, и раньше это считалось нормальным. А теперь каждый второй просит сделать все побыстрее, за 2-3 дня. Вот здесь я вижу проявление повышенной нервозности.

## Баяндин Н.И.

### **Влияние кризиса на динамику изменения угроз для предпринимательской деятельности**

*Баяндин Николай Иванович, заведующий кафедрой информационной безопасности Московского экономико-статистического института*

Вопросы конкурентной разведки (КР), вопросы изменения угроз во время кризиса изучаются достаточно активно. С начала этого года уже третье такое мероприятие. В январе была «Конкурентная разведка в металлургии», потом «Инфофорум» и сегодня очередное, третье мероприятие. На всех форумах активно обсуждается вопрос - как же влияет кризис на предпринимательство и какова роль информации, какова роль КР. Сейчас, наверно, происходит переход от КР, когда в основном изучали конкурента, к бизнес-разведке. Как Юрий Николаевич Адашкевич говорил, мы, рассматривая понятие безопасности, выделяем объект, угрозы, систему безопасности объекта и эти три элемента в условиях кризиса очень сильно меняются.

Во-первых, объекты безопасности. Если раньше была достаточно конкретная система защищаемых объектов, то сейчас на первый план могут выходить, например, защита репутации, защита информационного поля, защита персонала.

Изменяются очень сильно угрозы. Они стали более динамичными, начинают появляться там, откуда их совсем не ждешь. Изменяется структура мошенничеств. Мошенники изучают трудовой кодекс и выясняют, в каких случаях наниматель не может уволить своего сотрудника. Появились сообщения, что мошенничество принимает очень неожиданные формы. Например, возникли фирмы, которые дают женщинам справки, что они беременны и их нельзя уволить с работы. Таких случаев мошенничества очень много.

Серьезно изменяется защита ресурсов, особенно в свете появления закона о персональных данных, который с первого января 2010 года будет введен. Проблема КР, связанная с использованием персональных данных, в том числе «серых» баз данных, в том, что на многие из них будет наложен очень жесткий запрет. Вообще не очень понятно, что такое персональные данные, это очень близко к КР, но понятия использования этих данных в КР нет.

Про репутацию уже здесь говорили. Компания, например, не заплатила исполнителям за какую-то работу, исполнитель выводит на сайт сведения о том, что компания не платит, и у компании создается очень нехороший имидж. Что в обычной жизни считалось нормальным, в условиях кризиса может легко погубить репутацию благодаря широкому распространению этой информации. И репутация компании становится одним из самых защищаемых объектов. У КР здесь достаточно большая роль, как раз в мониторинге информации и в противодействии вот таким угрозам.

Несколько слов о том, как пространство угроз изменяется. Посмотрим на картинку. Лошадке надо пройти из точки А на какие-то луга в точке Б. Здесь ее ждут различные угрозы, угрозы внешние и внутренние. Есть т.н. термин «медведь в лесу». Что это такое? Медведь может быть голодным или сытым. Если он сытый, он ее не тронет. Лошадка может

пройти, одевшись в броню. Если она будет защищена, если ее провезти в танке или бронетранспортере, ей никакой медведь не страшен, но тогда необходимо потратить большие деньги на защиту. Эта лошадка может обойти лес, где медведь, но значительно больше средств потратит на обход. Или она договорится с ним, т.е. откупится. Исходя из этих траекторий, можно строить различные системы безопасности. Вначале мы выявляем источник угрозы и здесь роль КР - выявить и рекомендовать компании: или это одевание брони, т.е. мы вкладываем большие средства на защиту наших объектов; или мы изменяем местоположение свое, зная возможные угрозы и возможные реакции, мы уходим от этой угрозы; или мы маскируем, т.е. на лошадку одеваем шкуру тигра или еще кого-то; или мы договариваемся. Вот так благодаря КР можно выстроить разные системы безопасности компании.

Теперь источники угроз. Они тоже изменились. Если раньше основную роль играли в качестве источника угроз конкуренты, в какой-то степени криминал, то сейчас можно ждать угроз от государства - издание соответствующих нормативных документов, отбор лицензий, изменение правил игры. Государство в настоящее время представляет собой очень серьезный источник угроз и КР должна изучать и предсказывать возможное поведение государства.

Другой источник - иностранные разведки транснациональных компаний. Западные компании начинают активно изучать российский рынок. И поскольку они владеют мощными финансами, то в условиях кризиса, когда многое разваливается, что-то можно купить достаточно дешево, можно выявить ключевых игроков. Процесс, похожий на конец 1980-х начало 1990-х годов, когда Союз начал разваливаться и пришло много ребят из иностранных разведок, которые изучали наш потенциал, изучали секретоносителей. Сейчас при нынешних условиях это представляет угрозу.

Общественные организации. Ту же роль могут играть и «зеленые», и борцы за права различные, и профсоюзы, которые тоже являются источником угроз для безопасности предприятия. Бывшие сотрудники - тоже большая угроза, они информированы, они недовольны, они готовы нанести ущерб своему бывшему работодателю. Ну и неадекватные личности как таковые.

Реализация угроз становится очень быстрой. Если раньше на противодействие угрозам было время, то теперь его практически нет. Плюс, конечно, меняются поставщики: работаем с компанией достаточно длительное время, потом выясняется, что она уже давно перекуплена. В свое время я выступал на семинаре на Камском автозаводе, который столкнулся с проблемой реализации грузовиков. У него более 300 дилеров было, они работали нормально по малому заказу в течение нескольких лет, потом поступил большой заказ, там предоплата была где-то порядка 40% и вот: эшелоны уходят, а кому продавали, тех не находят. Начинают раскручивать, и оказывается, что фирма уже давно перекуплена, а какая-нибудь бабушка не знает того, что она является владельцем посреднической фирмы.

Конкурентная разведка как инструмент для стратегии, для стратегического планирования в России не сработала. Почему? С моей точки зрения, у компаний не было хорошего инструментария. Российские компании, в отличие от западных, сориентированы на быструю прибыль. Поэтому на стратегию не остается ни сил, ни людей, которые являлись бы специалистами в этой области. Нигде не готовят аналитиков для КР в России. Мы много раз поднимали этот вопрос, но Минобразования намертво стоит - раз нет такой профессии, нет стандарта, и готовить в вузах таких людей они считают нецелесообразным. По-моему, это одна из ошибок. Ну а для тактической разведки достаточно много было сделано. Те компании, которые изучали рынок, изучали конкурентов, они, на мой взгляд, все-таки остались на плаву.

Несколько слов по «модели пяти сил» Портера. Я бы ее несколько дополнил для стран с развивающейся экономикой, предложив шестисильную модель. Так называемая шестая сила - сила административного ресурса. Россия как раз относится к этим странам. Административный ресурс позволяет решать задачи конкурентной борьбы неэкономическими методами. По-прежнему действует телефонное право, и в условиях кризиса административный ресурс играет очень серьезную роль. Бизнес более жестко контролируется государством, и возможности государственной поддержки для конкурентной борьбы достаточно большие. Административный ресурс - это не только

госорганы, но и криминал, который срывается с органами государственной власти, к сожалению. У нас можно жить по закону, а можно по понятиям. И чем дальше от Москвы, тем больше живут по понятиям.

Средства массовой информации. Очень сильно могут повлиять на репутацию и увеличить репутационные риски.

На занятиях со своими студентами я более подробно рассматриваю методики и ситуационные задачи. Один из методов изучения административного ресурса и появления информации – использование внутренних ресурсов предприятия, составление различного рода анкет и опросов внутри предприятия. В эту анкету могут входить до 500-600 вопросов. Здесь, правда, встает вопрос о персональных данных. Закон о персональных данных во многом может ориентировать КР как в одну сторону, так и в другую.

Известен метод SWOT для анализа компаний, он же может использоваться при изучении административного ресурса и для анализа конкретной личности, которая способна нам как-то помогать или как-то вредить. Этот метод реализован сейчас во многих информационных системах. Это и «Семантический архив» Шатрова, и «Астарт», и «Орион» и др., которые могут помочь при выявлении разных связей. Мы получаем карту связей объекта. И эта карта связей нам уже поможет находить выход. Вы знаете, что в городе с 1 млн. человек надо всего 7 связей, чтобы выйти на любого человека, а для Москвы нужно 15 связей, чтобы выйти на Владимира Владимировича. Иванов учился в школе с Петровым, дочь которого работает с сыном Сидорова, который возит Кузнецова. Вот эта цепочка, она сейчас достаточно легко может быть просчитана, имеется большое количество информации, все эти «серые» базы данных и прочий инструментарий

Вопрос из зала.

А вы не учитываете, что сейчас идет амнистия и криминалитет опять выходит на свободу?

Н. Баяндин:

Учитываем. Я преподавал в одном высшем учебном заведении, очень хороший молодой человек был у меня студентом. Год он отучился, потом говорит: «Николай Иванович, просьба помочь. Давайте мы встретимся с руководителем моей компании, он хотел с вами поговорить». Хорошо. Договорились встретиться. Подъезжает черный броневик, вылезает товарищ и говорит: «Мы собираемся такое-то предприятие сделать, а оно уже занято. Собери мне компромат на него». Я тогда был еще при погонах и ему говорю: «Я такими делами не занимаюсь».

С. Иванов:

Николай Иванович, еще я задам вопрос. Среди потенциальных угроз компании Вы упомянули бывших сотрудников компании. Я бы в эту же категорию добавил и действующих сотрудников. Представим себе, некоторый сотрудник вбрасывает информацию, что владельцы бизнеса – 5 человек – пилят его, сидят на чемоданах и собираются разбежаться. «Хороший» эффект, думаю, не заставит себя долго ждать. Отсюда вопрос, может ли в кризисных условиях КР работать как первый отдел, чтобы выявлять внутренних врагов.

Н. Баяндин:

Я сейчас не вижу уже очень четкого деления между разведкой и контрразведкой. Действительно, вы правильно эту проблему обозначили, я про нее не стал говорить. Сейчас очень напряженная обстановка в компаниях, когда, например, из пяти человек четырех увольняют, а один остается. Угроза утечки информации резко усилилась. Вообще, проблема кадровой безопасности приобретает сейчас все большее значение, эта проблема на форумах и в печати активно обсуждается. Один пример. Сейчас гидроэлектростанции стали частными, 49 % у одного акционера, 51 – у другого. Кто назначает руководителя СБ? Кто назначает заместителя? А если, не дай Бог, акционер зарубежный с большим весом, а предприятие имеет государственное значение. Внутренняя конкурентная борьба тоже очень серьезная и как ее решать пока не ясно...



# Мачнев М.С.

## **Подразделения конкурентной разведки (КР): новые задачи в условиях кризиса**

*Мачнев Михаил Сергеевич, директор по аналитике и информации компании «Юнивэй Менеджмент», к.с.н.*

Я позволю себе начать с одной фразы, она мне в последнее время очень нравится: «Когда за вами бежит медведь, не надо бежать быстрее медведя, достаточно бежать быстрее вашего приятеля». Когда вся экономика, отрасль, сегмент ли рынка падает, то, факт того, что вы - в числе лучших, дает не просто шанс, а хороший шанс.

Ничего хорошего в 2009 году, наверное, ждать не приходится. Нижняя точка кризиса пока не пройдена. Рубль дешевеет и, видимо, дешеветь еще будет. На условную единицу, на «убитые еноты» (У.Е.), как шутили в 1990-е, перейдут если не все, то многие. Безработица, в том числе и среди специалистов КР, – уже реальность... С одной стороны - все понятно. Но есть и другая сторона...

Что будет обязательно, и это видно уже сейчас – выигрывают те, кто применяет нестандартные подходы в продажах и маркетинге. Вспомним, что очень многие бизнесы «поднялись» именно после кризиса 1998 года, когда образовались свободные ниши. Это обязательно случится и в нынешних условиях, несмотря на то, что и генезис кризиса, и его проявления сильно разнятся друг от друга.

Я работаю в отечественной компании-производителе в сегменте В-Т-С; мы производим корректный алкоголь (коньяки и вина) для широкого потребителя. Так вот: пересмотр парадигм отношений в товаропроизводящей цепочке уже пошел. Уже не так, как раньше, общается производитель с оптовиком, оптовик с розницей... особенно, с сетевой розницей. Все то, что было в 2008 году, осталось в истории. Подвели итог 2008 года, зафиксировали это, кого-то похвалили, кого-то поругали, и сегодня к этому относимся как к учебнику истории – все тренды уже совсем другие и опираться на статистику прошлого года было бы ошибкой.

Каковы ключевые факторы успеха, кто, в конечном счете, победит в конкурентной борьбе? Во-первых, тот, у кого будет быстрая (а еще лучше - очень быстрая) и при этом адекватная реакция на изменение среды. Тот, кто сконцентрируется на приоритетах. Тот, кто будет открыт (здесь важно раннее информирование и вовлечение и сотрудников, и партнеров). И тот, кто осознанно примет просчитанный риск. Это все важно потому, что ключевые показатели эффективности менеджмента до кризиса и в кризис - очень разные.

До кризиса оценивалась капитализация, рыночная стоимость компании, и здесь мы понимали как, почему и зачем нужна КР или деловая разведка. Например, мой конкурент стоит столько-то на бирже или при выходе на IPO, через стоимость основных активов по любой методике я стою столько-то. Кризис – и забыли про капитализацию! Рентабельность, вот что важно сейчас. Никто не знает, сколько сейчас стоит бизнес, который еще год назад биржа оценивала в миллиард. В нашей отрасли компания, оцененная летом 2007 года в миллиард долларов, сейчас биржей котируется в 150 млн. долларов. Почему 150, а не 200 или 80, не знает никто. Вопрос такой специалисту по КР сейчас уже бесполезно задавать, его и не задают. Ушла эта тема или почти ушла. Выходов на IPO все меньше, меньше, меньше... фактически совсем не будет, пока кризис не кончится.

Следующий ключевой фактор эффективности, по которому оценивалась успешное или неуспешное управление компанией и сам бизнес – объем продаж и темпы роста объемов. Ситуация еще 3-4 месяца назад была стандартной: «всегдашний» вопрос к специалисту КР: Сколько продают наши конкуренты? Какие у них темпы роста? Важно ли это сейчас? Наверное, да. Но такие данные - не больше, чем справка. Все эти данные устаревают, как минимум, с интервалом в месяц. Смотрим на них примерно так же, как на то, что написано в энциклопедии «Британика»... Прибыль! Вот, на этот показатель необходимо смотреть, как на ключевой. Если КР может принести информацию о том, какая прибыль у конкурентов, а топ-менеджеры способны сравнивать себя с конкурентами по прибыли и делать соответствующие выводы – это результат.

Новые проекты, растущие рынки, компании развиваются, менеджмент и успех бизнеса

оценивается по тому, насколько соблюдаются сроки проекта, как увеличились мощности, территориальное распространение, насколько качественный подход к новому оборудованию и т.д. и т.п. Важная это была задача для специалистов КР? Очень. Под это мы были заточены. Наш конкурент закупил новую линию - расскажи, пожалуйста, не только и не столько, почем и у кого они это взяли (эта информация достаточно открытая), а то, в каких объемах они ее планируют задействовать, какой продукт на ней производить? В какие сроки?.. Кризис, и сейчас никто таким расширением производства в промышленных масштабах практически не занимается.

А что касается себестоимости продуктов, то по этому параметру сравнивать нас и конкурентов сейчас более чем важно. Два практически одинаковых продукта на полке, перед ними потребитель, у которого денег в кошельке еще меньше, чем полгода назад. Чей продукт он возьмет - наш или нашего конкурента? Зависит от цены. И даже в том случае, когда он берет по очереди то нас, то конкурента, кто из нас победит - мы или конкурент, зависит от себестоимости, от того, сколько маржи остается.

Доля компании на рынке. Примерно, все то же самое, о чем я говорил выше. Помним, знаем: для справки, для сведения. Не так важна сегодня доля рынка, ибо в капитализацию ее сегодня не конвертируешь так, как раньше. Для оценки эффективности бизнеса в кризис важны постоянные и переменные издержки.

Вот это, собственно, и есть дилеммы кризисов, в которых работает менеджмент, в которых работает КР как некая функция при менеджменте. Что она делает? Она создает единое информационное поле для всех, кто задействован в управлении конкретным предприятием. И на базе единого информационного поля люди, управляющие конкретным бизнесом, решают вопросы, возникшие именно в кризис - будет ли по-прежнему реализовываться стратегия развития, рожденная полгода-год-три-пять лет назад? Или надо переходить к тактическим проектам. Я знаю некоторое количество компаний, которые продолжают реализовывать те стратегии, которые были приняты раньше. Удачи им! Но я точно понимаю, что когда меняется все вокруг, стратегия не может не быть скорректированной. Но это вопрос времени, с одной стороны. С другой стороны - увлекаться тактикой тоже было бы неправильно, не видя перспективы перед собой, концентрируясь только на выживании.

Увеличение оборота или рост маржинальности. Ответ на вопрос, который предприниматель и нанимаемые им менеджеры должны не просто знать, но и мотивировать в контексте того рынка и той рыночной ситуации, которая есть здесь и сейчас. Не там и тогда, когда этого кризиса не было. А здесь и сейчас. Мы сможем за счет оборота, за счет cash-flow перекредитоваться, запустить следующий цикл производства и т.д. или нам важнее маржа? Сокращение портфеля или вывод на рынок новых продуктов? В условиях нормального рынка, чем больше у потребителя выбор, который мы ему даем, тем, казалось бы, больше вероятность успеха. А в условиях кризиса, когда продукты имеют разную маржинальность, когда для того, чтобы произвести еще один продукт, надо вложить в него деньги, которые, не сильно понятно, когда вернутся, может быть, лучше сократить портфель до тех позиций, которые и маржинальные, и cash нам принесут? Или же мы выведем новый продукт, который взорвет этот рынок. И то, и другое было в 1998 году. В одних и тех же отраслях, но это выбор, который надо сделать сегодня.

Следующая дилемма - снижение издержек на персонал. Снижать бонусы - «в ноль», снижать затраты на ГСМ, на мобильную связь, на страховки, на все то, к чему во многих компаниях не просто привыкли, а считалось дурным тоном это не иметь. Или банально проводить сокращение и увольнение. Хотя есть случаи, когда делают и то, и другое. Это вопросы выбора, и этот выбор, который делается, исходя из ситуации внутри компании, и из того, что происходит на рынке, в конкурентном окружении... Ответы на вопросы о том, что происходит у других, дает, в том числе, КР. У меня спрашивают: «А чего там творится у этих ребят, с которыми мы «злейшие друзья», по жизни и на полках?»

Ровно поэтому я позволю себе сформулировать некоторые задачи КР, или шире - деловой разведки - в условиях кризиса.

Во-первых, это мониторинг изменений вокруг нас: в мире, в стране; что происходит, какие изменения в отраслевой конкурентной среде, на рынках сырья и в каналах сбыта. И обращаю внимание вот на что: надо мониторить также непрофильные рынки. Мне в свое

время очень понравился один пример. Все знают о том, что Форд впервые внедрил конвейер. Действительно, это человек, который вписал имя в историю таким решением организации производства. К моему большому сожалению, я не смог найти имени того, кто догадался использовать тот же конвейер не только в автомобильной промышленности, но и во многих других бизнесах! С моей точки зрения, этот человек был не менее гениален, чем Форд. Он решил, что конвейер из автомобильной промышленности может быть перенесен во многие другие отрасли. Итак: смотрим на непрофильные рынки, анализируем, что происходит на них, какие идеи, какие изменения происходят на них сейчас.

Следующее – анализ субъект-субъектных отношений, слияния и поглощения. Сейчас начнется... Сейчас маленьких начнут кушать, потом тех, кто чуть побольше, потом их – те, кто еще чуть побольше.. а на рынок алкоголя, похоже, придут очень большие, в смысле с очень большими кошельками, и рынок структурируют. Точно понимать, как мы действуем в этой ситуации, надо, глядя на то, какой тренд заявлен. Смотрим, кто источник рисков и угроз, смотрим, какие новые парадигмы появились в тактике субъектов и интересов.

Кроссиндустриальный бэнчмаркинг, это тоже сюда, к объектам пристального интереса разведки сегодня. Допустим, в супермаркетах бытовой техники перед Новым годом выставлялись две практически одинаковые кофемолки – одна 10 рублей условно, другая – 30 рублей условно. У человека подсознательно срабатывает, не может не сработать, реакция: если они одинаковые, то надо брать ту, которая по 10, потому что она сильно дешевая. Из этого примера вытекает, что можно в собственном бизнесе применить. Работа с психологией – кроссиндустриальный бэнчмаркинг. Посмотрели, как работают на других рынках, подумали и придумали, как использовать это у себя.

Сокращение бюджетов. Об этом здесь тоже уже было сказано. Да, конечно, по КР сокращения шли и еще будут. Но для меня не менее важно то, что при этом появляются условия и возможности оптимизировать некоторые внутренние процессы. Да, в своем подразделении мне пришлось сделать некоторые вещи, до которых, мне казалось, у меня руки не доходят и не дойдут никогда... Вынужденная мера, как оказалось, имеет другую сторону – без нее эффективность деятельности в условиях ограничения ресурсов была бы существенно ниже.

Еще одна вещь – очень важная. Об этом говорим и вне кризиса и тем более в кризис. Принесли данные, ответили на какие-то вопросы, а еще лучше, если инициативно показали какие-то новые сущности, тенденции, факторы, которых не было раньше, лицам, принимающим решения, каждому в своей сфере деятельности. Это должно быть в системе. Анализ уже не только на уровне КР, но и на уровне топ-менеджмента и применение этих решений. Кто это сделает быстрее и качественнее, тот на рынке победит.

Ну и, наконец, последнее. Кризисы приходят и уходят (не бывает вечных кризисов), когда-нибудь этот период закончится. Но уже сейчас надо начинать готовиться к тому, чтобы успеть, желательно первому среди других, разглядеть и «поймать» еще в период зарождения те новые факторы, тренды и тенденции, которые приведут к долговременному росту. Тогда, когда вся индустрия находится «на выходе из ямы», обогнать других легче, чем когда идет ровное поступательное развитие.

## Унижаев Н.В.

### **Особенности ведения учебных дисциплин в сложившейся кризисной ситуации**

*Унижаев Николай Владимирович, профессор Института безопасности бизнеса и личности (МЭУ)*

Наш институт готовит специалистов в области обеспечения безопасности бизнеса более 10 лет.



Образовательная концепция института строится на подготовке высококвалифицированных специалистов в области экономической и информационной безопасности. Мы готовим специалистов с высшим образованием по специальностям:

- Организация и технология защиты информации.
- Комплексная защита объектов информатизации.
- Экономика и управление на предприятии (специализация - управление экономической безопасностью).
- Менеджмент организации (специализация - управление предпринимательскими рисками).

Институт готовит таких специалистов как для государственных предприятий, в основном связанных с энергетикой, так и для коммерческих структурах в качестве сотрудников и руководителей подразделений, занимающихся вопросами:

- подготовки принятия управленческих решений, в том числе в различных условиях неопределенностей;
- информационно-аналитического обеспечения предпринимательской деятельности;
- проведения маркетинговых исследований;
- конкурентной разведки и противодействия промышленному шпионажу;
- оценки надежности, экономической устойчивости и финансовой состоятельности хозяйствующих субъектов;
- антикризисного PR;
- управления предпринимательскими рисками;
- подготовки технико-экономических обоснований по направлениям безопасности бизнеса;
- защиты информации и объектов информатизации;
- аудита, диагностики и мониторинга безопасности фирмы.

Для людей с высшим образованием и студентов старших курсов проводится профессиональная переподготовка по программе «Экономика и управление на предприятии» со специализацией «Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта» объемом более 500 часов и продолжительностью более девяти месяцев.

Кроме того у нас спланирована программа: "Конкурентной разведка в энергетике", а также круглые столы, связанные с проблемами конкурентной разведки в энергетических комплексах. Содержание программы разрабатывалась по заказу "ГидроОГК". Полученные знания дают возможность овладеть методиками:

- проверки новых контрагентов и партнеров;
- проверки кандидатов на работу;
- финансово-экономического анализа деятельности предприятия для оценки степени его экономической состоятельности;
- выявления фактов противоправной и иной негативной деятельности отдельных сотрудников;
- мониторинга конкурентной среды и бенчмаркинга;
- мониторинга СМИ по поиску негативной информации о компании и "черного" PR;
- анализом деловой информации на энергетическом рынке РФ и за рубежом.



Итак, на чем должно основываться построение учебного контура дисциплин, связанных с конкурентной разведкой? Хотелось бы вспомнить добрые времена, когда все решения основывались на требованиях Центрального комитета. Все работало как шестеренки в часах. Вообще-то так управление и должно быть. Как будет функционировать завод, которым вместо директора управляют различные партии, выбираемые рабочими? Ответ очевиден. Государство, основываясь на требованиях к организации безопасности бизнеса, должно выдать некие стандарты безопасности, учитывающие требования отраслевых стандартов. На выходе учебные заведения должны получить классификацию объектов и показатели оценки эффективности систем безопасности, в состав которых входит и конкурентная разведка.

Недавно на презентации многотомника под общим названием «Безопасность России», созданной в РАН, нам напомнили, что опасность нельзя уничтожить, можно только снизить степень ее воздействия. Это достаточно известные и понятные вещи. Однако именно от этого труда мы и ждали ОБЩЕЙ КОНЦЕПЦИИ, ну хотя бы терминологию, но не дождалось. Тома действительно хорошие, но только для заправки капусты. Три тома весят один килограмм. А все вместе более пуда.

Есть еще одна проблема. Проблема общей подготовки. Другими словами, подготовка по дисциплинам комплексной безопасности должна вестись со всеми обучающимися по всем формам и специальностям, аналогично ОБЖ в школе.

Здесь я должен сказать собственное мнение о том, что нам всем следует выработать стратегию и прийти к единой общеутвержденной всеми нами терминологии. Например, термины «деловая разведка», «конкурентная разведка», «коммерческая разведка», «корпоративная разведка» - это наш адаптированный перевод BUSINESS INTELLIGENCE или сокращенно BI (дело, интеллект).

Я не буду пытаться сделать собственные выводы, какая из существующей терминологии более правильная. Та же проблема и с базовыми понятиями «безопасность», «разведка» и многими другими определениями и терминами, такими как «тактическая» или «текущая» информация, «стратегическая» или «долгосрочная» информация. Мое предложение - создание специализированного портала по типу ВИКИПЕДИЯ в одном из официальных порталов.

Каковы особенности обучения конкурентной разведке в современной сложившейся обстановке? Конечно, обучать, самим не представляя, что происходит, не возможно. Похоже, что мы с этим «необычным искусственным кризисом» вернулись в девяностые, но на новом витке. Помимо привычных для нас всеобщих неплатежей, где все должны всем, и всеобщего заключения договоров в долларовом эквиваленте появилась и новая ситуация, например, проблемы, искусственно создаваемые под видом кризиса для дальнейшего проведения рейдерства или черного PR.



В энергетической области ситуация осложняется еще и тем, что в настоящий момент отрасль реформируется, перестала существовать РАО ЕЭС, нарушена централизация системы. Некоторые организации, ранее входившие в состав общей энергетической системы, оказались не готовы к закупкам с использованием тендерных механизмов. Кроме того, измененная законодательная база порой ставит поиск оптимальных решений в тупик.

В том числе и для учета подобных особенностей мы подготовили учебное пособие «ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ». Пособие состоит из трех частей

Первая часть. Основы организации информационно – аналитического обеспечения хозяйствующего субъекта. Включает:

Роль и место информационно – аналитического обеспечения в системе безопасности хозяйствующего субъекта.

Определение потребностей информационно-аналитического обеспечения хозяйствующего субъекта.

Экспертиза документов с целью выявления подделок, фальсификаций и ложных сведений (новое!).

Особенности информационно-аналитической работы при выявлении «черного» PR (новое!).

Особенности информационно-аналитической работы с использованием открытых источников информации.

Особенности информационно-аналитического обеспечения при работе с персоналом.

Порядок оформления отчетных материалов и презентации результатов информационно-аналитического обеспечения.

Во второй части описаны основные методы и модели аналитической деятельности. Дана классификация методов решения информационно-аналитических задач. В описательном виде представлены SWOT анализ и Бостонская матрица, системный анализ и диаграммы Исикавы, бенчмаркинг и адаптивные методы прогнозирования, а также много другое.

Третий раздел описывает практическую работу по поиску экономической информации в единых государственных реестрах (ЕГРИП. ЕГРЮЛ. ЕГРПО. ЕГРН, ЕГРП. ЕЗКРФ). А также в специализированных системах, например:

Международный рынок информационных услуг (Lexis-Nexis).

Доступ к архивным данным и средствам массовой информации с использованием специальных программных комплексов и систем (Интегрум, «Росбизнесконсалтинг»).  
Информационно-аналитическая система "Семантический архив".  
Инструментальная система управления базами данных «Cronos».  
Информационно-аналитическая система «Галактика-ZOOM».  
Система профессионального анализа рынков и компаний. («Спарк») .

Для повышения качества изучения работы с данными системами мы заключил прямые договорные отношения с руководителями вышеперечисленных систем. Следует отметить, что сотрудничество наше взаимовыгодное. Мы органично дополняем друг друга. Более того, некоторых из наших слушателей мы направляем на практики в данные компании.

Подводя итоги, хотелось бы сказать, что специалисты, проводившие аналитические исследования, являются одними из самых востребованных и высокооплачиваемых специалистов. Но то, что я сказал, было вчера, а сегодня в банках первых кого сократили - это бизнес аналитиков и HR-менеджеров. Как и положено на Руси, будем надеяться, что кризисы приходят и уходят, а подготовленные коммерческие аналитики остаются.

## Кузнецов С.В.

### **Информационные ресурсы для конкурентной разведки**

*Кузнецов Сергей Валентинович, эксперт в области Интернет-технологий*

Что есть кризис? Это следствие десоциализации, дегуманизации экономики как таковой и ухода от человеческого фактора к неким абстрактным инструментам, в которые весь мир под американскую дудку заигрался. В результате имеем глобальный кризис. Но, как любит говорить моя матушка, если вы хотите получить от подчиненных невероятные результаты, поставьте их в невыносимые условия. Соответственно и кризис надо воспринимать, как замечательную возможность рвануть вперед.

Кризис можно рассматривать и как возможность понять – кто ты есть на рынке, что ты есть в этой жизни. Кризис нарушает все связи, установки, дает возможность уйти на новые бизнесы и оторваться туда, где никого нет - просто потому, что все очень быстро меняется. Кризис, с одной стороны, ломает рынки, с другой - открывает немереное количество возможностей. Мне ученик (г. Балашов Саратовской обл.) сейчас написал: «Мы лучше всего работаем, когда нам не дают работать». По себе могу сказать: меня последние три года травит ученик (<http://blacklist.onlineci.ru/>), но я за это время столько всего сделал, что просто уму непостижимо. А до этого конфликта спокойно стриг купоны с разработок пятидесятилетней давности. Итак, кризис - это хорошо, это развитие.

Соответственно, возникает острая потребность в актуальной аналитике, не информации, а именно аналитике, т. е. в собранной и проанализированной информации с учетом оценки ее достоверности. При этом существует колоссальная проблема - это невозможность что-либо просчитать, т.е. прогнозирование практически нулевое. О минусах здесь говорили достаточно много. Для служб безопасности возникают серьезные проблемы, а именно: очень большой психологический прессинг. Некоторые руководители не выдерживают, начинают массовые увольнения, бизнес рассыпается. У руководителей служб безопасности возникает уникальная возможность промыть собственные мозги, а потом начать делать то, что должна делать стратегическая разведка - промывать мозги собственным руководителям, заниматься санацией предприятия. Это проще делать, когда оно стоит на краю.

Другая казалось бы не решаемая проблема - недостаток оборотных средств. У меня на этот случай подготовлена антикризисная программа (<http://www.5186364.ru/anticrisis-programme.htm>). Текущий вариант состоит из 5 пунктов:

- 1) Бесплатное обучение как открытое, так и на предприятиях, в частности, по конкурентной разведке см. программу бесплатного 4-часового тренинга <http://www.onlineci.ru/04citnp.htm>.
- 2) Бесплатные базы данных (фрагмент базы данных "Рабочее место аналитика" <http://www.onlineci.ru/oci-in-database.htm> предоставляется только на бесплатном обучении).

- 3) Продление до 31.12.2009 действия всех не отозванных лицензий, в частности, бесплатное обновление базы данных "Рабочее место аналитика" (<http://www.onlineci.ru/oci-in-database.htm>).
- 4) Бесплатные Интернет-сервисы (Каталог готовых сценариев поиска см. <http://www.5186364.ru/parallel-search-results-script.htm#cat>).
- 5) Консультирование с правом в любой момент отказаться от любой не принятой работы и оплатой по факту (подробнее см. <http://www.5186364.ru/spying0.htm#cost>).

Я сейчас полностью перешел на бизнес-модель "Фримииум" (Freemium), т.е. «сначала бесплатно используй и убедись в продуктивности, а потом можешь купить дополнительные услуги». Бизнес должен стать менее затратным. Других альтернатив в условиях кризиса нет.

Что касается сокращения персонала - это колоссальная проблема для предприятий. На мой взгляд, надо идти по пути Рикадро Семлера (рекомендую всем прочитать его книгу <http://www.onlineci.ru/oci-in-books.htm#24>) – никогда, ни при каких условиях он людей не увольнял. Он предлагал новые варианты занятости, предлагал увеличить рабочий день и уменьшить заработную плату, главное, чтобы люди чувствовали себя защищенными, как в японской системе менеджмента. Разработка программы выживания, приспособленной для работы в невыносимых условиях - это важнейшее направление деятельности корпоративных аналитических служб. Первое, что должно сделать - сохранить рабочие руки, скелет предприятия, его кадры.

Отдельная головная боль, и мало кто из сотрудников служб безопасности и аналитических служб этим занимается, – это изменение корпоративной культуры с целью повышения лояльности персонала. Сотрудник должен стать патриотом предприятия, чтобы его нельзя было ни перекупить, ни запугать. По последним данным международной консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers (<http://www.pwc.com/crimesurvey/>), основные угрозы для компании – это топ-менеджеры. Один из вариантов - изменение бизнес-модели, изменение прав внутри компании, с тем, чтобы ведущие менеджеры были в доле. Например, сам Семлер владеет контрольным пакетом акций, но у него все топ-менеджеры имеют определенный процент. Поскольку основная угроза потенциально исходит от собственных сотрудников, надо делать все, чтобы их не терять. Единственное, что формирует команду единомышленников - это корпоративная культура. Компания должна напоминать секту, где все готовы, как один, стоять до конца. При этом понятно, что топ-менеджер должен быть лидером, духовным наставником и живым примером выполнения корпоративных правил. Например, когда мы используем незаконные приемы или неэтические методы в аналитической работе, это бьет бумерангом по самой компании, и в критические моменты она разваливается, как разбегается группа шабашников. В таком варианте источником угрозы становятся сами менеджеры и аналитики.

Информационная работа должна вестись на открытых источниках. С 1994 года мной ведутся исследования в этой области, с 2002 – провожу тренинги. Инструменты поиска и анализа по открытым источникам – это реестры баз данных (40+ тысяч ссылок, <http://www.onlineci.ru/oci-in-database.htm>), специализированные методики (например, проверки предприятий <http://www.osint.ru/oci-in-check.htm>), поисковые шаблоны (<http://www.5186364.ru/search-query-patterns.htm>) и формулы поисковых запросов (<http://www.5186364.ru/search-query-formulas.htm>), сценарии поиска (<http://www.5186364.ru/parallel-search-results-script.htm>) и другие методы документирования знаний (<http://www.onlineci.ru/oci-in-automation.htm>).

Авторская технология производства баз знаний (<http://www.knowbase.ru/>) предполагает, что если однажды кто-то что-то полезное сделал, полученный результат (документированные знания) могут многократно и незатруднительно использовать все (включая интернет-роботов).

Ну, и технологические перспективы. Готовятся новые Интернет-сервисы – "Поисковые сценарии" и "Тематический метапоиск".

Что такое поисковые сценарии (подробнее см. <http://www.5186364.ru/parallel-search-results-script.htm>)? Для любой типовой задачи поиска (описание см. <http://www.5186364.ru/webagent.htm>) можно вручную подготовить реестр из 10-100 наилучших открытых источников (критерии отбора см.



<http://www.invisibleweb.ru/index.html#3.1.2>). Для каждого такого источника можно написать поисковые запросы (основную методику см. <http://www.onlineci.ru/oci-in-how-to.htm>), в которые для конкретной задачи нужно подставить данные пользователя (фактически используются поисковые шаблоны и/или формулы поисковых запросов). Сценарий поиска выполняет всю эту нереальную по объему работу за долю секунды, освобождая драгоценное время специалиста для анализа полных и точных результатов поиска. Вручную с чистого листа повторить работу конкретного сценария поиска нереально: только для его подготовки нужно заметное время весьма квалифицированного специалиста, а многократная подготовка поисковых запросов для десятков баз данных на основе готовых поисковых шаблонов и формул требует часов утомительной работы.

Пример поискового сценария, который Вы можете использовать для нахождения новых возможностей бизнеса - поиск ниш на рынках (<http://www.onlinemi.ru/market-niche.htm>). Схема работы предельно простая. Любым обозревателем Интернет открываем форму запроса (<http://www.onlinemi.ru/nishi-na-rynke-ya.htm>). В синтаксисе поисковой системы «Яндекс» (описание см. <http://www.onlineci.ru/yandexcd.htm>) вводим поисковый запрос, как-то описывающий ваш традиционный или перспективный рынок, товар, услугу, территорию работы или потребителя, например, "краткосрочное обучение", "информационная безопасность", "услуги физической охраны" или что-то еще. После нажатия кнопки «Сгенерировать поисковые запросы Яндекс» формируется новая страница с тремя специализированными запросами Яндекс и ссылками на страницы результатов поиска (с сортировкой по дате) следующих трех поисковых служб: Яндекс (<http://yandex.ru>), Яндекс-Новости (<http://news.yandex.ru/>) и Яндекс-Блоги (<http://blogs.yandex.ru/>). Активация любой такой ссылки может дать не один интересный результат (идею нового бизнеса). В среднем каждый запрос уменьшает число документов для анализа на 3-4 порядка, иными словами для нахождения единственного интересного документа пришлось бы просмотреть лишние от 1000 до 10000 страниц Интернет. Другие работающие сценарии поиска см. <http://www.5186364.ru/parallel-search-results-script.htm#cat>.

Сервис "Тематический метапоиск" (подробнее см. <http://www.5186364.ru/subject-metasearch.htm>) будет дополнять и кардинально расширять возможности сценариев поиска. При отсутствии реестра для конкретной задачи будет осуществляться автоматический подбор подходящих открытых источников. Первоначально работу этого сервиса планируется запустить на массиве порядка 2 млн. поисковых систем (из известных 60 млн.) с динамическим выбором подходящих задаче открытых источников. Запросы могут вводиться на естественном языке (без всяких гарантий точности поиска) или на универсальном языке поисковых запросов. Точный поисковый запрос для конкретной базы данных может формироваться конвертором из единственного запроса на универсальном языке. Далее будет производиться поиск по всем подходящим источникам, загрузка полных текстов и обработка результатов поиска с формированием отчета приемлемого формата. Будет доступна масса дополнительных услуг (мониторинг, классификация, оценка, выявление связей, перевод и т.п.).

Например, типовая задача службы экономической безопасности в области обеспечения кредитных операций банка - проверка частных заемщиков и поиск скрытых активов должников-физиков (физических лиц). Сотрудник СБ открыл форму запроса на странице интернет и в соответствующих полях набрал фамилию, имя, отчество заемщика. Сервер обработал введенную информацию, из миллионов доступных выбрал десяток-сотню подходящих источников, кинул на них сформированные на лету специализированные запросы (например, <http://www.onlineci.ru/1125.htm>), собрал результаты поиска в консолидированный отчет и выдал пользователю в удобном виде. Спасибо за внимание.

Презентацию к докладу см. <http://www.onlineci.ru/download/crisis-ci-via-internet.pdf>.

© Кузнецов С.В. 2009, <http://5186364.ru/>.

## Соломанидин В.Г.

**Конкурентная разведка и роль международных связей**

Соломанидин Владимир Геннадьевич, генеральный директор ООО «Власта-консалтинг»



Хочу поблагодарить организаторов нашего мероприятия, которое уже стало традиционным, и в котором я всегда с большим удовольствием участвую. Это полезное дело. Компания «Власта-консалтинг», которой я руковожу, занимается непосредственно вопросами информационно-аналитического сопровождения бизнеса или, как мы порой говорим, business-intelligence. Одновременно являюсь вице-президентом Всемирной ассоциации профессионалов безопасности бизнеса, которая объединяет более 800 профессионалов из более, чем 80 стран мира.

Процессы, которые у нас сейчас происходят, аналогичны тем, которые наблюдаются за рубежом. Те же самые ограничения, те же проблемы возникают в вопросах сбора информации и ее распространения. В этом смысле международный опыт очень полезен. Он дает возможность понять, где мы находимся. И надо сказать, что у нас очень хорошие возможности, хороший потенциал для работы по сравнению, например, с Великобританией, отдельными штатами США, некоторыми другими регионами мира.

Кризис коснулся наших коллег за рубежом, может быть, даже в большей степени, потому что у них услуги КР высоко развиты, их предоставляют сотни компаний. И у них идет процесс структурирования бизнеса, и у нас он тоже пойдет. Во время кризиса этот процесс ускоряется, кто-то будет отходить в сторону, кто-то – набирать вес, интеграционные процессы также неизбежны.

Каждый период в нашем развитии ставит свои определенные задачи и несомненно, что перед КР сейчас появились новые задачи, новые вызовы. Многие компании уже сталкиваются и еще в большей степени будут сталкиваться с тем, что со стороны контролирующих органов, со стороны правоохранительных органов, я имею в виду, в том числе, и таможенные органы, будут более активные действия по наполнению бюджета. Уже многие компании с этим столкнулись. Поэтому наша оценка, скажем, бизнес-схем очень востребована.

Еще один момент, который я хотел бы отметить. Я в прошлом году выступал на конференции ASIS (American Society of Industrial Security) и тема моего выступления была - необходимость проверки партнеров наших клиентов, наших заказчиков. В рамках кризиса, который мы сейчас переживаем, это будет в еще большей степени востребовано. У многих компаний, в том числе и тех, кто занимается бизнесом давно, кто пришел на российский рынок в 1990-е годы или недавно, свое видение, свой менталитет, они предполагали, что им достаточно безопасно вести бизнес в условиях нашей российской действительности. В реальности многие столкнулись с возбуждением против них уголовных дел, поскольку ничего не предпринимали для проверки своих российских бизнес-партнеров. Я могу назвать целый ряд крупных компаний, в частности, те, которые фигурировали в прессе. Это компании «Sun Inter Brew»- крупнейший производитель пива, это компания «Макдональдс» и ряд других. Компаниям были предъявлены серьезные претензии в отмывании средств, поскольку средства переводились на счета фирм-однодневок. Иностранцы делают круглые глаза и говорят, что вообще не видели руководителей этих компаний. Им говорят: «Тем более, что вы не видели, как же вы вели с ними бизнес? Как вы переводили им такие огромные деньги?». То же самое и с налоговыми органами.

Другой процесс, который сейчас, безусловно, волнует бизнес, это новые схемы рейдерских захватов, передела собственности. Этот процесс по сути дела никогда не будет остановлен, на мой взгляд. Будут какие-то другие ритмы, другие действия, но это будет происходить и, к сожалению, происходить иногда таким образом, что вынуждает многие иностранные компании сворачиваться и уходить с российского рынка. Они напуганы, они приходят к заключению, что не могут в условиях российской действительности инвестировать здесь средства. Известно, что многие компании никогда не покупают недвижимость в России. Они только арендуют. Имея сотни магазинов на территории России, в странах СНГ, они не покупают недвижимость. Даже тогда, когда ее продают за бесценок, и, казалось бы, покупать очень выгодно.

Такие процессы имеют место и требуют осмысления. Наша роль, конечно, будет только возрастать. У нас широкое поле для деятельности, другое дело, что мы должны это делать грамотно, не выходить за рамки правового поля, чтобы не подставлять себя и не подставлять наших клиентов и партнеров по бизнесу. Думаю, что мы можем с оптимизмом смотреть в будущее, быть уверенными, что наши услуги будут востребованы.

# КрыловА.С.

## **Заключительное слово**

*Крылов Александр Сергеевич, член совета директоров Группы компаний «Амулет»*

Дорогие друзья, большое спасибо вам за то, что поддерживали наши традиционные встречи. Я искренне говорю, без всякого кокетства, что когда возглавил это направление Сергей Владимирович Иванов, то наши встречи стали более деловыми и интересными. Те, кто уже давно на них ходит, заметили, что сегодня был более профессиональный и заинтересованный разговор.

Я повторю еще одну вещь. У нас уже сложилось некоторое профессиональное сообщество. Мы встречаемся раз в год под знаменами этого форума. У нас, я имею в виду у «Амuleта», хватит энтузиазма и, в конце концов, и средств, чтобы организовать такого рода встречи в совершенно ином формате, если будет потребность. В формате, может быть, не круглого стола, а, например, «деловой завтрак». Я имею в виду не только то, что вы подумали, но и другую вещь - что мы можем пригласить стороннего человека, скажем из госорганов, чиновника или представителя бизнеса нашего традиционного заказчика, чтобы в формате свободного неформального разговора обменяться какими-то подходами. Вы знаете наши телефоны, адреса, и если будет такая потребность, то не нужно дожидаться очередного форума, не нужно дожидаться кворума - чтобы было, скажем, сто человек - мы готовы радушно принять любого из вас в нашей компании по любому самому экзотическому вопросу.

Вы знаете, что в ряде областей есть профессиональные соревнования. Я читал, что в сопредельных государствах существуют неформальные соревнования среди бизнес - разведчиков. Даются три задания для двух-трех-четырех команд, и они соревнуются, кто выполнит задания быстрее и лучше. Причем это носит не только чисто спортивный характер, а скорее характер профессионального обмена опытом. Уверен, что любому из нас, а мы по много лет уже в этой сфере работаем, обязательно есть чему учиться. Со временем мозги немножко «замыливаются», мы работаем по привычным схемам, а сосед, которому всего-навсего год, умеет в два раза лучше. А у меня, в свою очередь, есть замечательные прикормленные источники. Одно другому только помогает. Поэтому, еще раз повторяю, мы это направление нашей деятельности будем продолжать. Добро пожаловать к нам в «Амулет» по любому профессиональному или непрофессиональному вопросу.

Традиционно заканчиваю одним напоминанием - наша деятельность зачастую бывает опасна. Вы знаете, сколько сейчас людей отбывает срок за то, что разгласили государственную тайну, работали, как выяснилось, на какую-то там разведку или еще что-то. И мы должны помнить о 58 статье - «измена Родине», - занимаясь своей работой с энтузиазмом, который иногда нас может подвести. Энтузиазму иногда надо фитилек подкрутить, более холодно относиться к нашей деятельности, чтобы, как здесь уже было сказано, ни себя не подставить, ни нашего клиента. Спасибо.