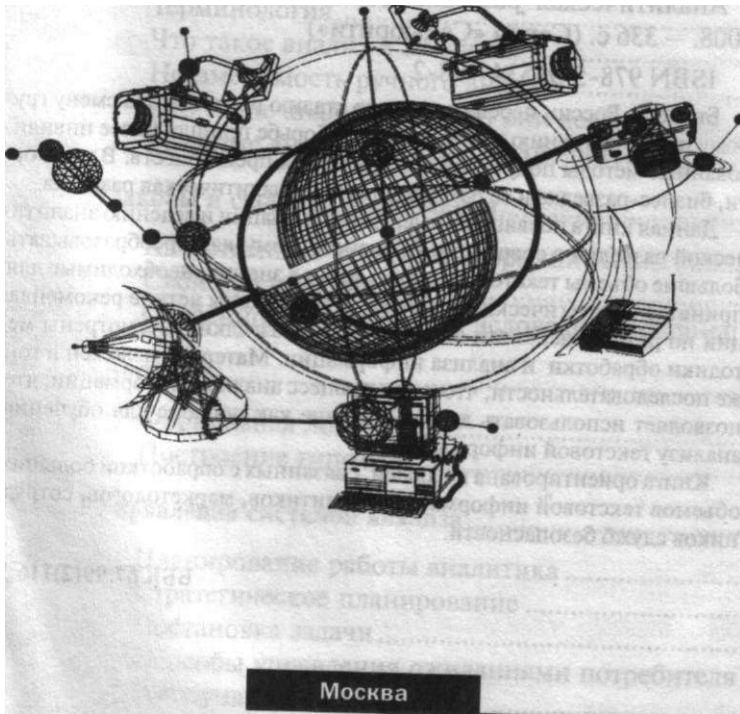


И.Ю. Нежданов

# Аналитическая разведка для бизнеса



Москва

Издательство "Ось-89"

# Содержание

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Предисловие</b> .....                                  | <b>7</b>  |
| <b>Введение</b> .....                                     | <b>Ю</b>  |
| <b>Что такое аналитическая разведка</b> .....             | <b>13</b> |
| Концепция разведческой деятельности компании.....         | 13        |
| Что такое аналитическая разведка.....                     | 16        |
| Разведывательный цикл.....                                | 20        |
| <b>Что такое анализ</b> .....                             | <b>24</b> |
| Терминология.....   | 24        |
| Что такое анализ и аналитик.....                          | 25        |
| Незаменимость ручного анализа.....                        | 27        |
| Кто такие аналитики и что они делают.....                 | 28        |
| Развитие аналитических способностей.....                  | 29        |
| <b>Законы и свойства информации</b> .....                 | <b>31</b> |
| Качественные законы информации.....                       | 31        |
| Свойства информации.....                                  | 34        |
| Особенности восприятия человеком информации.....          | 36        |
| <b>Логика</b> .....                                       | <b>38</b> |
| Формальная логика.....                                    | 38        |
| Построение гипотезы.....                                  | 43        |
| <b>Управление системой анализа</b> .....                  | <b>45</b> |
| Планирование работы аналитика.....                        | 45        |
| Стратегическое планирование.....                          | 46        |
| Постановка задачи.....                                    | 54        |
| Способы управления ожиданиями потребителя информации..... | 61        |
| Оценка работы аналитика.....                              | 66        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Источники открытой информации</b> .....                                      | 72  |
| Особенности открытой информации.....  | 72  |
| Источники информации.....   | 73  |
| Выбор источников информации.....  | 74  |
| <b>Работа с открытой информацией</b> .....                                      | 77  |
| Сбор информации.....  | 77  |
| Внутренние источники информации.....  | 79  |
| Внешние источники информации.....   | 83  |
| Работа с базами данных.....   | 100 |
| <b>Сбор информации из закрытых источников</b> .....                             | 103 |
| Наружное наблюдение.....  | ЮЗ  |
| Сбор информации под прикрытием.....   | 110 |
| Агентурная работа.....  | 116 |
| Вербовка агента.....  | 116 |
| Анализ телефонных (ТЛФ) переговоров.....  | 123 |
| Прелюстрация почты.....   | 126 |
| Использование технических каналов<br>несанкционированного съема информации..... | 127 |
| <b>Первичная обработка информации</b> .....                                     | 131 |
| Точная фиксация сообщения<br>(в т.ч. и система архивирования).....              | 131 |
| Фиксация атрибутов сообщения.....   | 132 |
| Выявление дополнительных данных<br>(по возможности).....                        | 132 |
| Хранение данных.....  | 133 |
| Изложение без искажений или вычерпывание<br>смысла.....                         | 138 |
| Что может вам помешать при использовании<br>информации.....                     | 140 |
| <b>Дезинформация</b> .....  | 149 |
| Что такое дезинформация.....  | 149 |
| Как дезинформируют.....   | 154 |
| Выявление дезинформации.....  | 158 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Оценка информации.....</b>  | <b>160</b> |
| Критерии оценки информации (важность, точность, значимость).....                   | 160        |
| Установление источника, получателя, их пространственных и временных координат..... | 164        |
| Установление фактографической составляющей текста, его тематики.....               | 165        |
| Оценка сведений (вне контекста).....   | 169        |
| <b>Приемы и методы анализа.....</b>  | <b>170</b> |
| Общее представление о методах анализа.....   | 170        |
| Приемы анализа.....  | 172        |
| Структурирование информации.....   | 176        |
| Стыковка данных.....   | 187        |
| Изучение возможных вариантов.....  | 190        |
| Нетрадиционные приемы.....   | 201        |
| Формальные приемы.....   | 202        |
| <b>Развитие аналитической объективности.....</b>                                   | <b>207</b> |
| Ошибки, которые нужно избегать, и почему.....                                      | 207        |
| Как быть с устоявшимися взглядами.....   | 209        |
| Использование методологий.....   | 211        |
| <b>Прогнозирование.....</b>  | <b>214</b> |
| Роль и место прогнозирования.....  | 214        |
| Прогнозирование как завершающий этап анализа.....                                  | 215        |
| Методы прогнозирования.....  | 219        |
| <b>Презентация результатов.....</b>  | <b>222</b> |
| Типы презентаций результатов.....  | 222        |
| Составление отчета.....  | 225        |
| Структура отчета и работа по его подготовке.....                                   | 229        |
| Подготовка и проведение устного доклада.....                                       | 236        |
| <b>Продвижение услуг аналитической разведки.....</b>                               | <b>242</b> |
| Продвижение внутри компании.....   | 242        |
| Продвижение вне компании.....  | 247        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Методика сбора информации о юридическом лице, потенциальном объекте инвестирования.....</b>     | <b>250</b> |
| Цель мероприятия.....  | 250        |
| Ориентиры для сбора информации.....  | 251        |
| Где и как можно собрать информацию.....  | 251        |
| Сбор и анализ регистрационной информации.....  | 253        |
| Сбор и анализ информации из открытых источников....  | 256        |
| Анализ рекламной продукции компании.....   | 263        |
| Сбор и анализ закрытой информации.....   | 268        |
| Дело предприятия.....  | 270        |
| <b>Методика сбора и анализа информации о человеке на основе технологии проверки кандидата.....</b> | <b>274</b> |
| Этапы проверки.....  | 275        |
| Особенности проведения отдельных мероприятий.....  | 280        |
| <b>Приложения.....</b>   | <b>284</b> |
| <b>Литература.....</b>   | <b>331</b> |

## Предисловие

Начало XXI века ознаменовалось приходом новой — «интеллектуальной экономики», где главным источником роста благосостояния становятся не природные ресурсы, а результаты созидания человеческого ума — идеи и основанные на них нововведения. Страны и сообщества, экономики которых основаны на знаниях, занимают в мире ведущие позиции.

Новая эпоха предъявляет и новые требования к предпринимательству (бизнесу), главной чертой которого является гибкость и быстрота реакции на внешние условия. Однако при резком росте объемов циркулирующей в мире информации ни один руководитель не в состоянии охватить ее без предварительного анализа и оценки профессионалами. И, как следствие, ключевая роль отводится обеспечению руководителей актуальными, специально ориентированными на принятие стратегических решений сведениями о деловом окружении и конкурентной среде, в которой функционирует организация (фирма, компания).

По мере утверждения в России цивилизованных рыночных отношений становится все более очевидной ориентация информационной потребности руководителей компаний на конечный результат — производство и сбыт конкурентоспособной продукции. Внедрение новых процессов, более тесная увязка создания новых технологий с их правовым обеспечением, необходимость гарантирования конкурентных позиций самой России на мировом рынке требуют радикальной перестройки процесса обеспечения принятия стратегических решений в российском бизнес-обществе.

**Конкурентная разведка** - это проводимые на постоянной основе сбор информации и исследования как рынка, так и всей деловой среды с целью выявления реальных и потенциальных факторов, которые влияют или могут повлиять на способность компании успешно конкурировать на данном рынке.

Результаты работы конкурентной разведки непосредственно служат основой для принимаемых стратегических решений или являются вводными для процесса стратегического планирования. Конкурентная разведка основана на факторе времени и привязана к нему. Конкурентная разведка объединяет в себе достижения разных областей человеческой деятельности, среди которых такие, как психология, логика, управление знаниями, экономика, маркетинг. Одним из видов конкурентной разведки можно назвать аналитическую разведку. Ее особенность заключается в том, что при работе с информацией упор делается на работу с информацией, в частности на анализ информации.

Указанные обстоятельства, а также все возрастающая потребность бизнеса России в практическом использовании результатов конкурентной разведки, подвигли группу российских специалистов в области конкурентной разведки на создание и регистрацию в г. Москве в августе 2002 года некоммерческого партнерства «Российское общество профессионалов конкурентной разведки».

Основная миссия профессионального сообщества РОПКР — получение специальных знаний, которые необходимы для увеличения личной капитализации специалиста (профессионала) конкурентной разведки.

Членом некоммерческого партнерства может стать любое физическое или юридическое лицо, заинтересованное в совместном достижении уставных целей Партнерства.

Основные цели деятельности:

оказание помощи членам Общества в их профессиональном развитии;

создание условий для объединения специалистов, профессионально занимающихся конкурентной разведкой, и специалистов других смежных сфер деятельности, интересующихся теорией и практикой конкурентной разведки;

сотрудничество с международными и зарубежными организациями аналогичного профиля с целью обмена информацией, опытом в области конкурентной разведки;

содействие и поддержка международной конкурентоспособности России, ее отраслей и отдельных предприятий

(компаний) посредством внедрения и совершенствования конкурентной разведки на примерах отдельных компаний;

разработка, внедрение и совершенствование методической, методологической базы конкурентной разведки в Российской Федерации с учетом действующего законодательства и международного опыта. Обобщение и распространение опыта практической работы членов Общества;

- внедрение обучающих программ и методик по специальностям в сфере конкурентной разведки в учебных заведениях Российской Федерации. Проведение обучения специалистов посредством организации Обществом дополнительного образования;

сотрудничество с государственными, общественными, образовательными и коммерческими структурами по развитию цивилизованного бизнеса и конкуренции, цивилизованной защиты бизнеса.

Более подробно с целями и задачами, стоящими перед РОПКР, условиями членства в РОПКР и в институте консультантов можно ознакомиться в размещенных на сайте Уставе РОПКР, Положениях о членстве и об институте консультантов РОПКР.

Надеемся, что материалы, размещенные на сайте, а также возможность «живого» общения между всеми, кто профессионально интересуется конкурентной разведкой, поможет Вам в Вашей профессиональной деятельности.

Некоммерческое партнерство «Российское общество профессионалов конкурентной разведки»:

101000, Россия, г. Москва, а/я 141,  
ул. Малая Лубянка, д. 16/4, офис 212  
тел.: (495) 624-0514  
Факс: 624-0514

[www.rsc1p.ru](http://www.rsc1p.ru)

е-таП: [ar8c1p@rsc1p.ru](mailto:ar8c1p@rsc1p.ru);

[rsc1p@yandex.ru](mailto:rsc1p@yandex.ru)



## Введение

Бизнес в России перешел в новую стадию развития. На смену грубому противостоянию в конкурентной борьбе пришли более цивилизованные методы получения конкурентных преимуществ. В частности, конкурентная разведка и ее разновидности — аналитическая разведка.

Конкурентная разведка (англ. Competitive Intelligence) — сбор и обработка информации для снижения неопределенности при выработке управленческих решений, осуществляемые в рамках закона и с соблюдением морально-этических норм (в отличие от промышленного шпионажа). Другие часто встречающиеся названия конкурентной разведки — бизнес-разведка, деловая разведка, аналитическая разведка, стратегическая разведка. Такое обилие синонимов связано с не сформировавшимся еще в России рынком конкурентной разведки.

Само словосочетание «конкурентная разведка» уже несет в себе информацию о том, что собой представляет данный вид деятельности. «Конкурентная» (в сочетании конкурентная разведка) обозначает направление интереса — конкурент. А «разведка» указывает на получение информации о конкуренте. Так же как и в словообразовании «бизнес-разведка» слово «бизнес» обозначает, что вызывает интерес в данном случае бизнессреда.

Но есть еще одно интересное словообразование, которое утвердилось в бизнесе. Это аналитическая разведка. Аналитическая разведка — понятие составное. Причем составное как в лингвистическом смысле, так и в прикладном. Как видно из самого термина, этими частями являются анализ и разведка. Для полного понимания необходимо разобрать эти понятия по отдельности. БСЭ дает следующее определение.

АНАЛИЗ (от греч. *análysis* — разложение, расчленение) — процедура мысленного, а часто также и реального расчленения предмета (явления, процесса), свойства предмета (предметов) или отношения между предметами. В академической среде существует как минимум две трактовки:

1) анализ как операция — это действия, связанные прежде всего с умозрительным «расчленением» объекта на части, его составляющие, для изучения этих частей (и структурных связей между ними в том числе);

2) анализ как область мыслительной практики — это сложная система мыслительных операций по изучению систем (субъектов, объектов, процессов или явлений), выражающихся затем в формализованном виде.

При этом они обе, по сути, говорят об одном и том же, но разными словами и применительно к разным объектам. Если то же самое сказать более современным и простым языком — анализ — метод исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей изучаемого объекта, их структурирование, изучение их взаимодействия, их взаимовлияния.

Теперь необходимо понять, что такое разведка. Словарь Брокгауза и Ефрона предлагает такую трактовку: «Разведка — сбор сведений о неприятеле, в мирное время посредством военных агентов, шпионов, карт, планов, статистич. работ и т. п., в воен. время посредством дезертиров, плененных, шпионов».

Если посмотреть на данный термин с точки зрения филологии, то получается, что его основу составляет старорусское слово ВЕДАТЬ, которое означает ЗНАТЬ о чем-то, иметь о чем-то знания, информацию. В таком случае слово «разведка» обозначает получение знаний о чем-то.

А в сочетании АНАЛИТИЧЕСКАЯ РАЗВЕДКА обозначает разведывание посредством анализа. Или, говоря расширенно, получение знаний (информации, сведений и т.п.) посредством аналитических операций. То есть получение новых сведений об объекте своего интереса посредством изучения имеющихся данных о нем и не прибегая к непосредственному контакту. Строго говоря, понятие АНАЛИТИЧЕСКАЯ РАЗВЕДКА - это масло масляное, поскольку понятие АНАЛИЗ уже подразумевает получение новых знаний об объекте посредством обработки имеющихся данных. Но это понятие прижилось в современном русском языке. Наибольшее распространение оно получило в бизнесе для обозначения такого вида деятельности, как исследование бизнессреды и ее составляющих. Часто данное

понятие используют как синоним для таких словобразований, как бизнес-разведки, конкурентная разведка, деловая разведка и т.п.

Исходя из сказанного, аналитическую разведку необходимо рассматривать как составную часть разведки в целом, как элемент разведывательного цикла. В цепочке «постановка задачи — сбор информации — обработка информации — представление результатов» аналитическая разведка занимает важное место, но тем не менее без добывающего звена, без четко определенной цели, без правильной презентации результатов аналитическая разведка не сможет справиться с теми задачами, которые ставят заказчики.

Данная книга посвящена именно организации и ведению аналитической разведки в современном бизнесе. Тому, как преобразовывать большие объемы текстовой информации в знания, необходимые для принятия стратегических решений.

# Что такое аналитическая разведка

## Концепция разведдеятельности компании

Деятельность любого бизнеса связана с постоянной проблемой принятия решений. Решений как на стратегическом уровне, так и на оперативном. Решений простых, когда есть только две альтернативы и последствия выбора любой из них легко прогнозируются. И решений очень сложных вопросов, когда вариантов решения есть много, а последствия их принятия не столь очевидны.

В такой ситуации бизнесмену необходима помощь. Не в принятии решения. Нет. А в понимании, что происходит сейчас и как изменится обстановка при реализации того или иного решения. Именно такую помощь и дает аналитическая разведка, которая помогает уменьшить информационную неопределенность при принятии решений. При правильной постановке работ аналитическая разведка помогает устранить само понятие неизвестности. В результате чего процесс принятия решений значительно облегчается, а сами решения становятся оптимальными. Именно это и стало основным толчком, который побудил бизнес обратиться к такому инструменту, как аналитическая разведка.

Помимо этого, наблюдается обострение конкурентной борьбы, связанное со все большим освоением бизнесом экономики России и приходом на наш рынок иностранных компаний. Ужесточение конкуренции, с одной стороны, и слабое поддержание правопорядка в стране, с другой стороны, создали атмосферу повышенного риска для бизнеса. Такое положение обусловлено наличием ряда вполне определенных угроз:

- мошенничество персонала;
- недобросовестная конкуренция;
- криминал;
- государственные органы;
- общая нестабильность экономической ситуации.

Приведенный список не исчерпывающий, но перечисленные угрозы являются источником рисков, которые в случае материа-

лизации становятся причиной убытков фирмы. Главный - риск неполучения планируемой прибыли. Этот риск фактически состоит из нескольких компонентов:

- риск утраты, уничтожения или модификации имущества, в т.ч. конфиденциальной информации;

- риск принятия руководством неверных решений из-за отсутствия достоверной информации о внешней и внутренней среде;

- риск подрыва доверия потребителей к фирме.

Обратите внимание, что две последние составляющие главного риска для бизнеса — это информация в чистом виде, а первая составляющая напрямую связана с информацией. Поэтому можно смело утверждать, что информация лежит в основе функционирования бизнеса. А раз так, то и проблеме работы с информацией необходимо уделять самое пристальное внимание.

Один из аспектов работы с информацией — это ее сбор и анализ. Собственно аналитическая разведка. Таким образом, обеспечение коммерческой деятельности фирмы должно включать в себя и такой элемент, как система аналитической разведки. Именно система, так как это комплекс проводимых регулярно мероприятий, направленных на:

- снижение эффекта неопределенности при принятии решений;

- прогнозирование проявления дестабилизирующих факторов;

- выявление случаев проявления дестабилизирующих факторов;

- ослабление негативного влияния на бизнес дестабилизирующих факторов;

- восстановление первичного состояния после устранения воздействия дестабилизирующего фактора.

При этом система аналитической разведки должна не мешать основному бизнесу, ее цель — помочь бизнесу, а значит, свести потери к минимуму. Поэтому и затраты на нее (аналитическую разведку) должны быть соизмеримыми.

Исходя из существующих угроз бизнесу и стратегической задачи подразделения аналитической разведки, можно выделить несколько подзадач, которые решаются подразделением:

— повышение эффективности ведения бизнеса, главным образом за счет поддержки принятия решений как на стратегическом, так и на тактическом уровне;

— выполнение функции системы «раннего предупреждения», привлекая внимание менеджеров на возможно раннем этапе к угрозам, которые потенциально могут причинить ущерб бизнесу компании;

— выявление благоприятных для бизнеса возможностей, которые желательно не пропустить и которые компания без аналитической разведки могла бы просто не заметить;

— помощь службе безопасности компании в выявлении попыток конкурентов получить доступ к корпоративным секретам;

— выполнение функции механизма управления рисками, что позволяет компании эффективно реагировать на быстрые изменения окружающей среды.

Безусловно, для полноценного решения указанных задач необходимы соответствующие ресурсы. А это не всегда возможно. Но можно привлечь уже имеющиеся у компании возможности. Это означает тесное сотрудничество подразделения аналитической разведки со всеми службами компании — действительную интеграцию в работу компании. Такое сотрудничество не получается вдруг — требуются определенные время и усилия, но результат того стоит.

Существует несколько типов систем аналитической разведки в зависимости от глубины работы:

— примитивная — на уровне сторожей и вахтеров, самая дешевая, но самая малоэффективная;

— средняя — максимальное использование ресурсов компании и активная работа только с потенциально опасными направлениями — максимум эффекта при минимуме затрат, оптимальное соотношение «цена-качество»;

— «президентская» — отслеживается все и всеми возможными способами, контролируется все, что можно контролировать, — невероятные расходы но и максимальная эффективность, хотя и не всегда очевидная.

Для структур среднего и малого бизнеса приемлем лишь второй вариант, поскольку первый не дает возможности достичь

цели, а третий слишком дорог. Поэтому большее внимание следует уделить именно второму варианту. Основные идеи построения системы в данном случае сводятся к следующему:

— необходимо выделить действительно ценную для компании информацию как внутри, так и вовне — определить ключевые факторы успеха (о них речь пойдет позже);

— не поддаваться желанию создать «железный занавес», а защищать то, потеря чего может принести наибольший вред;

— для работы системы максимально использовать уже имеющиеся ресурсы компании — не дублировать структуры, а использовать результаты их деятельности (маркетологи, управление персоналом, менеджеры по продажам, юристы, СБ).

## **Что такое аналитическая разведка**

С чем работает аналитическая разведка? Что является предметом приложения усилий? Ответ очевиден — информация. Вся система работы направлена на получение информации, ее хранение, обработку и предоставление заказчику. Информация является основой аналитической разведки.

### ***Цели и задачи***

Аналитическая разведка решает следующие важные задачи:

— снижение эффекта неопределенности при принятии решений;

— выявление потенциальных рисков и угроз;

— выявление новых возможностей для бизнеса;

— выявление попыток доступа к конфиденциальной информации или проявления интереса.

Создание подразделения аналитической разведки не может быть оправдано некими абстрактными рассуждениями о прогрессе. Аналитическая разведка вносит ценный вклад в работу компании, что выражается в годовом отчете о прибылях и убытках. В чем это выражается, если разведка — это абстракция, информация в разных ее проявлениях, сущность не имею-

щая материальное выражение? Да, сама по себе аналитическая разведка — это абстракция, но ее использование прямо влияет на финансовое состояние компании. Вот несколько вариантов того как аналитическая разведка воздействует на финансы компании:

— опережение конкурентов в тендерах за счет своевременно полученной информации о проведении тендера, о конкурентах и их предложениях, о тех, кто проводит тендер;

— правильная оценка возможных рисков и благоприятных возможностей при инвестировании в продукт, услугу или в иное предприятие;

— опережение маркетинговых компаний конкурентов по продвижению того или иного товара;

— изменение своей маркетинговой стратегии с учетом выявленных аналитической разведкой особенностей того или иного сектора рынка (например, административные возможности конкурента или уровень лоббирования его интересов);

— получение прибыли от продуманных слияний и поглощений.

Основное направление деятельности аналитической разведки - это прогнозирование. Прогнозирование вариантов развития событий на определенном рынке, поведения отдельных личностей. А для этого необходимо понимать взаимосвязи и текущие тенденции. Чтобы предвидеть тенденции развития, руководству компаний нужно менять свои представления о будущем. Трудность заключается в том, что существующие представления руководителей базируются на их прошлых знаниях. Но, как правило, эти знания являются фундаментом сегодняшнего успеха. И руководитель не без оснований считает, что раз уж эти знания помогли ему в прошлом, то помогут сейчас и помогут потом. Каким образом в компании принимается решение о смене курса, пока еще не упущены возможности изменить что-либо? Как руководство получает знание о будущем и предвидит наступление кризиса? Как ТОПам удастся противостоять соблазну держаться за прежние объяснения успеха, которые уже не способны служить ориентирами в настоящем? А если компания действует в масштабах всего мира — как ей удастся видеть экономические, социальные и политические тенденции, меняющие расстановку



сил, потребительский интерес, ликвидность вложений? Ответив на эти вопросы, можно понять, как эти компании используют аналитическую разведку в своей работе. Потому что благодаря аналитической разведке им (компаниям) и удастся все это осуществить.

Чтобы изменения вели к успеху, прежде всего нужна готовность предвидеть будущее и его возможности. Именно готовность увидеть, каким бы оно ни было. Говоря другими словами, незашоренность руководства компании. Мотивом этого часто бывают потребность в знании и страх проигрыша. Вскормленное прежними успехами самодовольство часто является источником необоснованных предположений, провалов понимания и иррациональных запретов, которые не только блокируют способность предвидеть новое, но и крайне затрудняют возможность использовать разум для понимания новой информации. Ничего удивительного, что, пока не грянет гром, менеджеры даже не попытаются размышлять об альтернативных путях развития.

### **Что такое аналитическая разведка и с чем ее не нужно путать**

Одни компании, планируя свою деятельность, полагаются на обзоры и прогнозы потребительских предпочтений, другие — на тенденции развития рынка, третьи компании получают представление о будущем с помощью библиотек изобретений и новых технологий. Четвертые строят аналитическую разведку по армейскому образцу — группа специалистов готовит анализ ситуации, на базе которого руководство принимает решение. Есть и такие, которые нанимают специализированные компании для получения недостающей информации. Все эти способы в представлении данных компаний являются аналитической разведкой. Но современная ситуация требует пересмотра самого подхода к обеспечению бизнеса стратегической информацией. Необходимо рассматривать аналитическую разведку не как функцию, которую используют в той или иной ситуации, а как процесс систематического изучения, в ходе которого ранее неопределенное будущее приобретает вполне конкретную форму. Фактически каждый сотрудник компании должен понимать

важность новых данных и принимать участие в их сборе — это должно стать элементом повседневной деятельности.

Рассматривая аналитическую разведку с этой точки зрения, объектом ее интересов нужно назвать любую информацию, которая может помочь в понимании делового окружения компании, помочь в предвидении изменений, помочь в принятии решений. При этом аналитическую разведку нельзя путать с обычным наблюдением за текущим состоянием конкурентов. Роль ее в том, чтобы облегчить менеджерам понимание изменений и принятие решений. Фактически аналитическая разведка должна создать некий коллективный разум в компании, объединив информированность и интеллектуальные возможности всех сотрудников. Вопрос в том, как это сделать.

В современных компаниях существуют специализированные базы данных, в которых хранится информация, собранная из внешних и внутренних источников. Этими базами нередко пользуются для принятия решений соответствующие службы. Отделы реализации собирают информацию о клиентах, о сделках, маркетологи консолидируют информацию о рынках и потребителях, управление персоналом хранит информацию о квалифицированных специалистах на данном рынке и о тех, кто пытался устроиться на работу. По этой причине стратегическое мышление не выходит за рамки границ этих баз — оно функционирует только в рамках подразделений, объединенных соответствующей базой. Но ведь информация из сопредельного отдела может оказаться весьма полезной. И частенько бывает так, что человек долго и упорно ищет нужные ему данные, а они есть в свободном доступе у сотрудника другого отдела в соседней комнате. Такие затруднения в обмене информацией обусловлены следующими причинами:

— базы данных, в которых хранится информация, отражают функциональный подход к деятельности компании, а не целостное понимание бизнеса, и разработаны они именно с учетом функционального подхода к бизнесу вообще;

— толкование данных находится в зависимости от предрасудков и табу, сковано шаблонами и прошлым опытом;

— слабо налажена, а чаще всего вообще отсутствует корпоративная среда обмена информацией, особенно отдаленных подразделений.

Если подходить к аналитической разведке как к процессу, то необходимо менять свои взгляды на данную деятельность и исходить из следующего:

— собранная и обработанная информация нужна не только первому лицу для работы, но ТОП-менеджерам и управленцам среднего звена (в своей части) и даже управленцам нижнего уровня — ведь все они принимают решения в своей зоне ответственности;

— скоротечность современного бизнеса требует быстрого принятия решений, а решения можно принимать только на основе соответствующей информации, поэтому собранная и обработанная информация должна максимально быстро попадать к тем, кому она нужна в работе;

— необходимо технологическое решение, позволяющее неограниченному количеству людей работать над одной проблемой, при этом находясь достаточно удаленно друг от друга и от центра, а саму программную среду работы делать максимально удобной для накопления информации различного формата, гибкого поиска, структурирования по разным признакам, корреляционного анализа.

## **Разведывательный цикл**

### ***Процесс аналитической разведки***

Работа с информацией формально может быть разделена на несколько этапов или видов деятельности:

— постановка задачи — это получение заказа, его осознание, формулирование задачи и планирование работ;

— сбор информации, которая так или иначе может помочь в решении поставленной задачи;

— обработка собранной информации — структурирование, архивирование, исследование, анализ, составление отчета;

— распространение информации — презентация результатов работы, распределение среди потребителей информации, упрощение доступа к ней для потенциальных потребителей;

— использование информации при принятии решений.

При этом каждый этап повышает ценность информации. Например, на начальном этапе вы не понимаете не только что делать, но и что вообще происходит. Далее происходит осознание происходящего, и ваши представления структурируются. Вы уже не мечущийся из стороны в сторону индивид. Вы уже кое-что понимаете. Ценность вашей информации повысилась. После чего вы формулируете проблему, ставите задачу и прикидываете план действий. Ценность информации еще увеличилась. Далее начинаются сбор потенциально полезной информации и ее накопление. Ценность информации еще увеличивается. И так по мере приближения к финишу вы увеличиваете ценность вашей информации. Но, дойдя до последнего пункта, работа не заканчивается. Как только потребитель начинает использовать информацию, предоставленную вами, его осведомленность увеличивается, а это вносит соответствующие коррективы в его действия и в его информационные потребности. Потребитель корректирует свои запросы, и разведывательный цикл повторяется. Мало того, на этапе осознания или планирования, сбора или обработки информации, ее распространения или использования также могут быть внесены соответствующие коррективы. И разведывательный цикл повторится. В этом заключается одно из важнейших свойств современной разведдеятельности компаний — цикличность и непрерывность. Процесс аналитической разведки непрерывен. Он должен осуществляться постоянно, а не периодически, в связи с постановкой новой задачи. Да — новая задача порождает новый цикл. Но уже запущенные процессы тем не менее работают.

### **Организация процесса**

Существует два основных подхода к организации процесса аналитической разведки — централизованный и децентрализованный. Когда решения принимаются в одном центре, то и разведдеятельность компании строится по принципу единоначалия. В случае же, когда важна инициатива рабочих групп на местах, организация разведдеятельности должна быть децентрализована. Это давно известный принцип — разведка работает на того, кому подчинена. Если вы хотите, чтобы разведка работала

на первого руководителя, подчинять ее нужно именно ему. Если региональному руководителю, то и подчинять ее нужно именно региональному руководителю. Кто ставит задачи — тот и является получателем максимального результата.

Система аналитической разведки, организованная по принципу централизованного управления (единоначалия), более или менее понятна. Один руководитель, которому подчинены все службы. А этот руководитель, соответственно подчинен первому лицу компании. Все просто и понятно. Преимущества такой организации тоже на поверхности. А вот недостатки стоит обсудить отдельно. При такой организации вся система «заточена» на жесткий контроль и дисциплину, что соответствующим образом влияет на саму деятельность. В частности, как показывает практика, система аналитической разведки, организованная по принципу единоначалия, ориентирована на информационное обеспечение принятия ключевых решений, а также на информационное обеспечение первого руководителя, иногда его замов. Фактически результаты работы разведподразделения использует узкий круг лиц, хотя эти результаты также очень полезны и для остальных управленцев компании. Также при централизованной организации наблюдается интересная закономерность — основная масса задач перед разведподразделением — это краткосрочные и среднесрочные, причем узконаправленные. Почему так происходит? Ответ на этот вопрос лежит скорее в плоскости психологии и не столь важен в рамках данной работы.

Каковы особенности децентрализованного подхода к организации работы подразделения аналитической разведки? Основным отличием от централизованной системы является возникновение системы горизонтального обмена информацией, что значительно повышает эффективность работы и, как следствие, ценность результатов работы. При этом за счет обмена информацией повышается и профессиональный уровень аналитиков. В компаниях с такой системой организации разведдеятельности результатом работы подразделения пользуются не только управленцы высшего звена, но и среднего и даже низовые руководители. И что интересно, децентрализованная система разведки сама настраивается на решение долгосрочных

(перспективных) задач, при этом значительно расширяя сферу своих интересов.

Как организовать подобную работу на предприятии, в конечном счете решает руководитель. Но особенности и нюансы разных вариантов ему необходимо объяснить. Понятно, что большинство современных российских руководителей не согласятся на децентрализованную систему. Хотя бы из страха не удержать власть. Но ведь вполне возможна и смешанная организация системы аналитической разведки в компании. Большое влияние при убеждении руководителя может оказать внешне парадоксальная идея, что для повышения качества прогнозирования лучше отказаться от жесткого контроля над информационными процессами, а вместо этого информировать менеджеров и стимулировать их творческое воображение, что повышает разнообразие гипотез и сценариев будущего развития. Эта идея противоречит представлению о разведывательной деятельности как тайной добыче информации, но она гармонирует с представлением о компании как организации, пребывающей в процессе непрерывного обучения, организации, которая сама создает свое будущее.

# Что такое анализ

## Терминология

Прежде чем приступим к изучению вопроса, необходимо сделать так, чтобы мы понимали друг друга — говорили на одном языке. Для этого вначале разберемся с терминологией. Есть ряд терминов, воспринимаемых обычно как синонимы. Это информация, сведения, данные, знания и документ. Но на самом деле они имеют несколько отличное наполнение.

**Информация** (от лат. *тГогтаЙо* — разъяснение, изложение), первоначально — сведения, передаваемые одними людьми другим людям устным, письменным или каким-либо другим способом. **Информация** — по законодательству РФ — сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления.

**Данные** — чаще всего этот термин употребляется по отношению к информации, которая хранится в базах данных.

**Сведения** — общая или поверхностная осведомленность о чем-либо.

**Знания** — совокупность представлений о чем-либо, полученных в результате обучения, приобретения опыта.

**Документ** — зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать. Документ — это средство закрепления информации на специальном материале (носителе).

А теперь попробуйте объяснить, что такое АНАЛИЗ?

**Анализ** (греч.) — разбор, разложение целого на составные части его. Анализ — метод научного исследования явлений и процессов, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы.

Что же такое АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ?

**Анализ информации** — если опустить энциклопедические формулировки, то анализ можно определить как деятельность по изучению данных, умозаключения по положению дел в настоящий момент, построение прогнозов на основе этих данных и выработка рекомендаций. Иными словами, нужно осмыслить

полученные данные и обоснованно ответить на следующие вопросы: какова ситуация сейчас, как будут развиваться события; каков возможный вред или возможная польза; как использовать новые возможности или предотвратить негатив. Итак, налицо несколько направлений анализа. Первое — восстановление по отрывочным данным полной картинки. Примерно то же самое, как ребенок собирает из небольших элементов (пазлов) картинку. Второе — прогнозирование поведения объекта, построение предположений о дальнейшем развитии событий. Но не ясновидение, а обоснованное предположение. Третье - выработка рекомендаций о том, как себя вести, что делать для достижения поставленных ранее целей.

## **Что такое анализ и аналитик**

Предположим, что такие этапы, как определение проблемы, выбор источников и организация поступления данных, проделаны. И вы подошли к собственно анализу данных. На самом деле анализ начинается с поступлением первых данных. И даже раньше — с осмысления проблемы. С самых первых шагов, вникая в ситуацию, подбирая источники, организовывая информационные фильтры, собирая информацию, не забывайте, для чего вы все это делаете.

Общий алгоритм самого анализа состоит из следующих этапов:

- первичная обработка информации (оценка);
- каталогизация полученной информации и ее архивирование;
- обработка информации (анализ информации, формулирование выводов, построение гипотез и разработка рекомендаций).

По причине ограниченности ресурсов необходимо ограничить объем получаемой, исследуемой и накапливаемой информации. В противном случае нужно создавать службы, сопоставимые с государственными учреждениями. Поэтому на начальном этапе необходимо поставить некоторый фильтр, уменьшающий поток информации. Бесспорно, что такое уменьшение



объема должно минимально сказываться на ценности информации. А это уже зависит от настройки самого фильтра. Тем не менее независимо от качества настройки фильтра что-то должно «попасть в корзину». И чем четче описан процесс выбраковки, чем точнее выполняется такая функция, тем меньше полезной информации будет утеряно и тем меньше ресурсов потребуется для работы с поступающей информацией.

Исходя из сказанного получается, что работа аналитика — это:

- точное определение направлений, проблем и вопросов анализа;
- прогнозирование тенденций и событий;
- обеспечение потребителей информации возможностью понять сущность вопроса;
- выявление того, что действительно происходит в том или ином случае;
- критическая оценка новой информации для определения ее ценности, значимости, достоверности;
- выделение из общего потока информации наиболее важных моментов или определение главного в массе мелких подробностей;
- подготовка кратких и ясных характеристик и суждений, которые шире исходных данных;
- вычленение предположений и их оценка, вскрытие двусмысленности, согласование противоречивой информации и сведение к минимуму тенденциозности, субъективности, обмана и политиканства;
- учет мнений экспертов;
- оценка альтернативных сценариев развития событий.

Аналитик не может знать все. Аналитик вынужден делать свою работу на основании неполной и противоречивой информации, имеющей разную достоверность. В конечном счете аналитик дает наиболее вероятный ответ, исходя из имеющихся в его распоряжении материалов. Аналитик занимается синтезированием — истолковыванием данных, а не их описанием.

Другими словами, аналитик делает выводы, которые шире исходных данных. Необходимо видеть лес, а не только деревья.

Здравое мышление и аналитическое сообщение требуют от аналитика сделать две главные вещи:

— максимально глубоко осмыслить материал — найти главное, сформулировать его и выдвинуть четко обоснованное мнение;

— изложить результат своей работы так ясно и понятно, чтобы потребитель информации не мог понять наше сообщение неправильно или двусмысленно.

Не менее важно правильно преподнести результат исследования. Умение хорошо писать, четко и сжато передавая мысли, очень важно. Описательный стиль — это:

— прямой разговор;

— прямое и прозаическое сообщение — эффективный способ передачи мыслей;

— письменный документ, стремящийся проинформировать или убедить;

— изложение, предназначенное для занятых людей, которые буквально «спешат окончить чтение».

Описательный стиль письма требует использования точных слов и простого языка. Никогда не заставляйте читателя задавать себе вопрос о том, что вы хотите сказать.

## **Незаменимость ручного анализа**

Современные технологии позволяют накапливать значительные объемы информации. Но если для работы со структурированной информацией есть достаточно известных и доступных инструментов, то обработку текстовой информации приходится осуществлять вручную. Да, есть масса поисковых систем, но все они способны только искать заданный набор символов и не проводить смысловой анализ. И это вполне понятно — слишком велико количество возможных вариантов и оттенков, которые дает человеческая речь, в том числе и письменная. Поэтому основным инструментом при анализе текстовой информации является голова аналитика. А важной составляющей — способность анализировать и знание технологий анализа. Тех технологий, которые требуются в первую очередь работы подразделений бизнесразведки на современных предприятиях.

## Кто такие аналитики и что они делают

Аналитик все время старается подняться над проблемой, чтобы увидеть те особенности ситуации, которые скрыты при поверхностном ее рассмотрении. Это всегда сложно из-за жесткого цейтнота, в котором протекает изучение объекта интереса. Аналитик должен видеть все модификации «большой картины», даже если он не является экспертом в этой области. Сутью разведки является предугадывание того, что будет нужно потребителю информации. По этой причине часть работы идет вхолостую, поскольку некоторые проблемы могут не стать актуальными. Но эту работу необходимо делать, иначе можно упустить нечто действительно важное. В связи с этим можно выделить ряд свойств любого объекта интереса, предопределяющих процесс аналитического исследования:

— **ключевые свойства объекта интереса**, начинать нужно именно с них, поскольку аналитика интересует не весь объект, а только те его составляющие, которые наиболее значимы для его адекватного функционирования, а также аналитику необходимо быстро и правильно сориентироваться в новой для него ситуации;

— **потенциально интересные свойства**, это те свойства, которые могут видоизменяться, став в результате значимыми для ситуации;

— **уязвимости объекта**, на которые либо следует направлять воздействие, либо, наоборот, защищать от воздействия;

— **возможные варианты изменения развития или изменения линии поведения**.

Началом анализа можно считать «расчленение» объекта на составляющие для того, чтобы выделить его ключевые составляющие, создать альтернативное видение как объекта и связанной с ним проблемы, так и путей работы с проблемой.

Аналитическое исследование увеличивает наши возможности тем, что рассматривает не только реальные, но и вероятные и даже гипотетические ситуации. Только таким образом удастся понять возможное развитие исследуемой проблемы и заменить недостающую информацию ее гипотетическим аналогом, позволяющим увидеть рассматриваемую проблему во всей полноте.

## **Особенности того, кто занимается анализом**

Какими свойствами должен обладать аналитик или, говоря другими словами, какие свойства полезны для проведения эффективного анализа? Ответ на этот вопрос заложен в сущности анализа. Процесс анализа, происходящий в голове аналитика, можно описать как выявление ассоциативных цепочек, заложенных ранее на основе опыта и возникающих при получении новой информации. И ровно то, что помогает в осуществлении данного процесса, и является ключевым свойством аналитика. В первую очередь это память — способность сохранять и при необходимости воспроизводить полученную информацию. Кроме памяти важное значение имеет внимание — способность замечать, казалось бы, незначительные, не важные на первый взгляд элементы. Скрупулезность имеет также огромное значение, поскольку аналитику приходится работать с огромным количеством небольших и неприметных объектов (элементов информации).

**Память** — одно из важнейших свойств аналитика. Именно благодаря памяти человек может накапливать знания (в т.ч. опыт) и использовать для изучения новой информации.

**Внимание** — это способность не пропустить ни одной детали. Без достаточного внимания можно запросто пропустить важные элементы и не понять сути изучаемого.

**Склонность сомневаться** в достоверности различных точек зрения называется скептицизмом. Но невозможно проверить достоверность всей информации. Поэтому склонность к сомнению не должна переходить определенные границы. Определение этой границы, достаточно непростая задача, и от ее точного решения зависит очень многое.

## **Развитие аналитических способностей**

В первую очередь необходимо развивать память, внимание, скрупулезность (усидчивость). Делать это можно отдельно для каждого вида способностей и/или в комплексе.

Неплохое упражнение для тренировки памяти предлагается в научной литературе. Суть его заключается в том, что, пока вы

едете в транспорте или идете по улице, вам попадаете большое количество людей. Именно их лица и нужно пробовать запомнить. Вначале это нужно делать так, чтобы иметь возможность проконтролировать самого себя (например работая с сидящим напротив вас). Вы непродолжительное время смотрите на его лицо, стараясь запомнить детали. Затем отворачиваетесь или просто закрываете глаза и пробуете представить лицо объекта. Представить старайтесь не в общем, а с деталями: нос, уши, глаза и т.д. Затем посмотрите еще раз и проверьте, в чем вы ошиблись. И так несколько раз. Затем берите другой объект.

Внимание и усидчивость хорошо развивает следующее упражнение. Берете любой печатанный текст (книга, газета, журнал) и читаете, сколько раз в нем повторяется выбранная вами буква. Сегодня Б, завтра Т, послезавтра Ш и так далее в произвольной последовательности. Когда освоите упражнение, можно усложнить задачу — ищите сочетание букв.

### ***Комплексный подход***

Чтобы развивать свои аналитические способности, полезно вести какие-нибудь исследования на основе общедоступных сведений. Такие исследования обязательно должны включать выявление структур, процедур, процессов, построение классификаций. Например, можно описывать развитие некоторого объекта, его связь с другими объектами, особенности его поведения (реагирования) в различных средах. Предполагаемый результат исследования должен представлять некоторую ценность и иметь шанс на обнародование. Аналитик должен заниматься анализом ежедневно — если не по службе, то в связи с желанием развиваться. Любое издание необходимо читать с карандашом в руке и с подготовленными листками бумаги для выписок (не забывая о простых мерах предосторожности).

# Законы и свойства информации

## Качественные законы информации

Информация — это данные о чем-либо или о ком-либо. Для эффективной работы с ней (информацией) необходимо понимать, каким правилам она подчиняется. По правде говоря, эти правила вам известны — нужно лишь акцентировать на них внимание, систематизировать их.

В первую очередь для понимания необходимо разделить информацию на два вида (или два класса):

1) структурная (или связанная), присущая объектам неживой природы естественного и искусственного происхождения, например стол — мы, видя или осязая его, получаем информацию о нем — материал, форма, цвет и т.п.; эта информация неотъемлема от объекта (стола), она присуща именно этому столу;

2) оперативная (или рабочая), циркулирующая между объектами материального мира и используемая в процессах управления в живой природе, в человеческом обществе, это в первую очередь команды (явные и скрытые) и иные формы управления; или вся неструктурная информация есть оперативная.

### 1. Общий закон сохранения информации.

Информация в общем виде, являясь свойством всех материальных объектов, существует вечно, никогда не возникала и никогда не исчезает. Мы видим стол — информацию о нем мы получаем, как только его увидели, но если мы его не видим это не значит, что информации о нем нет, — просто она нам недоступна. И так со всем, что есть вокруг нас, и с тем, о чем мы не знаем. Необходимо осознать, что информация существует вне зависимости от нашей воли, желания или нежелания знать ее.

### 2. Общий закон перехода информации.

Все информационное поле обусловлено взаимодействиями структурной и оперативной информации и их взаимными переходами (превращениями) друг в друга. Например, мы знаем, что

Петр не переносит мебель с использованием пластика и в настоящий момент рассматривает предложение по смене мебели в своей квартире. Мы не хотим, чтобы компания А продала ему мебель. Мы даем ему информацию о том, что эта компания занимается только мебелью со скрытыми конструктивными элементами из пластика. Изначально эта информация структурная — она присуща этой мебели. Но при попадании к Петру эта информация становится управляющей — она побуждает Петра к определенным действиям. В данном случае к отказу от заказа мебели в компании А.

Все остальные законы являются частными по отношению к двум вышеназванным и относятся к функционированию оперативной информации.

### 3. Закон возникновения информации.

Информация проявляется как содержание отображений, которые формируются в результате взаимодействия отражающего объекта (явления) с другими объектами (явлениями). Этот закон по сути есть определение информации и в практическом аспекте может быть сформулирован так: информация возникает как содержание (сообщение) сведений о каком-либо объекте, явлении или событии при их получении субъектом. Отображение (сообщение) не существует вне взаимодействующих объектов (явлений).

Мы увидели дерево. Как только мы его увидели — получили информацию о нем. Есть взаимодействие между объектом «мы» и объектом «дерево». Информация о дереве есть сообщение для нас. Без нас или без дерева не произошла бы передача информации.

### 4. Закон несохранения информации.

При любых изменениях системы — носителя информации, приводящих к нарушению структуры сообщения (или отображения), информация исчезает в ней частично или полностью в соответствии с размерами произошедших нарушений. При этом она не превращается ни в вещество, ни в энергию, ни в другую информацию, а просто исчезает.

Человек видел дерево летом. По осени дерево скинуло листву — изменилось. Тот же человек видит это же дерево, но информация уже другая.

#### 5. Закон согласованных каналов информационного взаимодействия.

Две системы (объекта) могут осуществлять информационное взаимодействие только через согласованные каналы связи. Вот соответствующий пример. Люди говорят на одном языке. В противном случае они не поймут друг друга.

#### 6. Закон удвоения информации.

В процессе единичного акта передачи информации от одного объекта к другому по согласованному каналу связи она удваивается: второй объект в этом случае информацию получает, а первый ее не теряет. Сообщение, переданное от человека человеку. Тот, кто передал сообщение, продолжает обладать и пользоваться информацией, при этом тот, кто получил, также становится обладателем и пользователем этой же информации.

#### 7. Закон перекодирования информации.

Передача информации от одного объекта к другому по любому согласованному каналу связи осуществляется только путем перекодирования; прямая передача информации в этом случае невозможна. Примером в данном случае являются речь, письмо, знаки, видео.

#### 8. Закон тезауруса.

Для адекватного восприятия полученного объектом сообщения последний должен иметь в наличии априорную информацию (тезаурус), достаточную для дешифрования и усвоения полученного сообщения. Такими априорными данными для людей являются алфавит, словарь, набор команд.

#### 9. Закон фасцинации.

Для адекватного восприятия полученного объектом сообщения последнее должно иметь привлекательную форму. Кардинальный вариант — отторжение информации, имеющей негативную форму, форму неприятную для человека.

#### 10. Закон маевтики.

Поступившая объекту информация может быть рассмотрена не только как полезное сообщение, но и как стимул для порождения новой информации на основе прошлого опыта и моделирования ситуации. Следствие: в результате манипуляций >шформацией в специальных (логических, интуиционных, кибернетических) системах ее переработки может быть получена



новая информация без дополнительного поступления извне. (Примечание: термин «маевтика» в переводе с греческого языка означает «родовспоможение» и восходит еще к Сократу.) А это собственно работа аналитика - получать информацию, перерабатывать ее и выдавать новую информацию.

#### 11. Закон опосредованного управления.

Информация, может быть опосредованно использована как «агент» управления этим объектом. Например, управляющее воздействие человека на человека. Чуть ранее — пример с Петром и мебелью, имеющей конструктивные элементы из пластика.

## **Свойства информации**

Свойства информации — это не что иное, как признаки информации — ее качественные характеристики. Эти свойства тесно взаимосвязаны:

объективность — субъективность,  
достоверность — недостоверность,  
полнота — неполнота,  
актуальность — неактуальность,  
ценность — бесполезность,  
понятность — непонятность.

## **Объективность информации**

Информация объективна, если она не зависит от чьего-либо мнения, суждения.

*Пример.* Сообщение «На улице тепло» несет субъективную информацию, а сообщение «На улице 22 градуса по Цельсию» — объективную информацию (если термометр исправен). Объективную информацию можно получить с помощью исправных датчиков, измерительных приборов. Но, отражаясь в сознании конкретного человека, информация перестает быть объективной и становится субъективной, так как преобразовывается в зависимости от мнения, суждения, опыта, знания конкретного субъекта.

## **Достоверность информации**

Информация достоверна, если она отражает истинное положение дел. Пример. В процессе разговора по телефону услышать соседа мешает шум, из-за чего невозможно точно воспринять информацию, в этом случае информация будет недостоверна.

Объективная информация всегда достоверна; но достоверная информация может быть как объективной, так и субъективной. Достоверная информация помогает принять нам правильное решение. Недостоверной информация может быть по следующим причинам:

- преднамеренное искажение (дезинформация);
- искажение в результате воздействия помех («испорченный телефон»);
- непреднамеренное искажение (слухи, байки, рыбацкие истории).

## **Полнота информации**

Информацию можно назвать полной, если ее достаточно для понимания ситуации и принятия решения. Например, мечта историка — иметь полную информацию о минувших эпохах. Но историческая информация никогда не бывает полной, и полнота информации уменьшается по мере удаленности от нас исторической эпохи. Даже события, происходившие на наших глазах, и полностью документируются, многое забывается, и воспоминания подвергаются искажению. Неполная информация может привести к ошибочному выводу или решению.

## **Актуальность (своевременность) информации**

Актуальность (своевременность) информации — это важное свойство, существенность для настоящего времени.

**Пример.** Сообщение «Сейчас на улице идет дождь» актуально для человека, который собирается идти на улицу, и неактуально для человека, который собирается остаться дома.

Только вовремя полученная информация может принести необходимую пользу, например предупреждения о землетрясе-

ниях, ураганах, других стихийных бедствиях. Неактуальной информация может быть по двум причинам: она может быть устаревшей (прошлогодняя газета) либо незначимой, ненужной (например, сообщение о том, что в Италии снижены цены на 5%).

### ***Полезность или бесполезность информации***

Так как границы между этими понятиями нет, то следует говорить о степени полезности применительно к нуждам конкретных людей. Полезность информации оценивается по тем задачам, которые мы можем решить с ее помощью.

**Пример.** Сообщение «Завтра будет контрольная по математике» полезно ученику — он может подготовиться, и бесполезна ему, если у него температура и он не пойдет в школу.

Самая ценная для нас информация - достаточно полезная, полная, объективная, достоверная. При этом примем во внимание, что небольшой процент бесполезной информации даже помогает, позволяя отдохнуть на неинформативных участках текста. А самая полная, самая достоверная информация не может быть новой.

### ***Понятность информации***

Информация понятна, если она выражена на языке, доступном для получателя.

**Пример.** Нотная запись для учащегося музыкальной школы несет понятную информацию. А вот для ученика, незнакомого с нотной грамотой, эта информация будет просто непонятна.

### ***Особенности восприятия человеком информации***

Следует также обратить внимание на некоторые особенности восприятия информации человеком. Они вытекают из тех законов, которые мы рассмотрели выше и достаточно сильно влияют на наше мнение о полученной информации, на наши интерпретации, а порой вообще на способность воспринять информацию.

### *Избирательность*

Мы видим (обращаем внимание) только то, что способны понять, с чем сталкивались ранее, что является нашим опытом. Мы видим порой то, о чем имеем представление. В этом случае применительно к анализу текстовой информации мы реагируем на знакомые слова, названия, выражения, опираясь на прошлый опыт, не понимая общего контекста. Иными словами, на первом этапе изучения мы воспринимаем информацию по ее внешним признакам без понимания содержимого.

### *Настроенность на определенную информацию*

Человек видит то, что хочет видеть. Иными словами, люди (более открыты определенной информации, на которую настроены. А зная, что человек хочет видеть, проще его обмануть, преподнеся именно такую информацию, которую он ожидает, и внедрив в нее немного полезной для себя информации. Но данные, передаваемые с целью обмана, должны быть не только желанными для объекта воздействия, но и достаточно правдоподобными.

### *Авторитетность*

Значимость для нас мнения определенных людей. У каждого есть круг лиц, мнение которых принимается с меньшей критичностью. А значит, и получаемая от таких людей информация будет восприниматься как более соответствующая действительности.

### *Мнимая скрытность получения*

Не секрет, что подслушанная информация кажется более достоверной. Используя этот эффект, можно создать видимость случайного подслушивания объектом некой важной информации. И тогда никакая сила его не переубедит.

## Логика

### Формальная логика

Логика изучает мышление. Есть и другие науки, которые имеют его своим предметом исследования, например психология и физиология. Однако в логической науке мышлением интересуются лишь постольку, поскольку оно занимается рассуждением, доказательством, обоснованием своих утверждений и выводов. Логика, таким образом, является наукой о законах мышления, занятого поиском истины. Ее называют также наукой о выводном знании, наукой о доказательствах. Логика исследует сцепление мыслей между собой, их необходимые связи: обязательность, непреложность следования выводов из каких-либо суждений или, наоборот, несовместимость тех или иных высказываний.

Основа мыслительной деятельности человека покоится на следующих свойствах разума:

- память и внимание;
- умение выстраивать причинно-следственную связь;
- умение рассматривать факты в преломлении своего опыта;

Наука о законах правильного мышления сложилась в Древней Греции. Ее основателем является Аристотель (384—322 гг. до н.э.), хотя теория понятия начала развиваться уже учителем Аристотеля - Платоном (427—347 гг. до н.э.). Однако основные законы логики сформулированы именно Аристотелем. Он же разработал в практически законченном виде ее важнейшие разделы - он называл эту науку аналитикой. Закон в научном знании представляет собой не что иное, как необходимую связь между теми или иными явлениями. С его помощью, зная одни из них (явлений), можно предвидеть, каковы будут другие, связанные с первыми. (Закон есть существенная, внутренняя, устойчивая, необходимая, повторяющаяся связь явлений, обуславливающая их структуру, функционирование или развитие.)

## **Свойства логической мысли**

Существует три фундаментальных свойства логической мысли:

определенность,  
последовательность,  
обоснованность.

Они являются обязательными для мышления, когда оно (мышление) занимается рассуждением. Основные законы логики отражают эти специфические черты мыслительной деятельности и в этом смысле производны от них.

### **Определенность**

Определенность означает, что любая вещь, ставшая предметом логического анализа, обязательно должна мыслиться в совокупности одних и тех же однажды выделенных признаков; они являются при определении понятий и не могут бесконтрольно распространяться в рамках одного и того же рассуждения. Например, «если мы рассуждаем о столе и изначально определяем, что он красный и серого цвета, то до конца наших рассуждений мы должны придерживаться именно этих характеристик. Мы не можем произвольно менять его цвет и материал.

### **Последовательность**

Под последовательностью имеют в виду, что, приняв какое-либо положение за истинное, необходимо принимать и все вытекающие из него следствия, придерживаться их неукоснительно. Например, приняв за истину то, что Земля имеет форму близкую к шару, мы обязаны считать правильным и то, что понижение по поверхности Земли в одном направлении приведет к трате в исходную точку.

### **Обоснованность**

Обоснованность отражает факт взаимозависимости любых элементов от многих других; в логике можно рассматривать только высказывания, которые могут быть обоснованы (доказаны), выведены из других положений.

## Законы логики

Три основных закона логики сформулированы Аристотелем:

- закон тождества,
- закон (запрета) противоречия,
- закон исключенного третьего.

А четвертый закон - достаточного основания — выдвинут немецким математиком и философом XVII—XVIII вв. Лейбницем.

### 1. Закон тождества.

Сущность закона: каждая мысль или понятие о предмете должны быть четкими и сохранять свою однозначность на протяжении всего рассуждения и вывода.

Нарушением этого закона является подмена понятий (часто используется в адвокатской практике).

В этом законе непосредственно проявляется природа самых фундаментальных свойств логической мысли — определенности и последовательности.

Иначе этот закон можно выразить так: мысли о предметах, свойствах или отношениях должны оставаться неизменными по содержанию в процессе всего рассуждения о них.

Причиной возникновения ошибок чаще всего является многозначность слов и, как следствие, нарушение закона тождества при рассуждении. Как, скажем, понимать такое предложение: «Партия фортепиано доставила большой коммерческий успех»? Идет ли здесь речь о блестящем исполнении и большом сборе благодаря нему или имеются в виду проданные за хорошую цену музыкальные инструменты?

Неоднозначность выражений может возникать и из-за двусмысленных грамматических конструкций. Путаница, вызванная такого рода обстоятельствами, знакома каждому благодаря знаменитому «казнить нельзя помиловать». «Беспечность порождает самонадеянность». В нем нельзя понять, что имеется в виду под порождаемым, а что под порождающим. Совершенно аналогичны в этом отношении выражения вроде: «Взвод сменяет караул» или «Меньшинство подчиняет большинство». Остроумно использовал двусмысленность выражения А.П. Чехов, вложив в уста одного из персонажей сообщение: «Перед вами череп обезьяны очень редкой разновидности».

Таких черепов у нас всего два, один — в Национальном музее, другой — у меня».

Нельзя отождествлять различные мысли, нельзя тождественные мысли принимать за нетождественные. Результат применения — закон тождества обеспечивает определенность логического мышления.

## 2. Закон противоречия

Сущность закона: два несовместимых друг с другом суждения не могут быть одновременно истинными; по крайней мере одно из них обязательно ложно.

Закон противоречия раскрывает те же самые свойства определенности и последовательности, но только выражает их в отрицательной форме. Или, говоря немного конкретнее, согласно этой норме мышления в рассуждениях не должно быть одновременных утверждений и отрицаний относительно чего бы то ни было. Поэтому закон этот следовало бы назвать законом запрета противоречия. «Невозможно, чтобы одно и то же в одно и то же время было и не было присуще одному и тому же в одном и том же отношении» (Аристотель. Соч. Т. 1. С. 125). Признать какое-либо положение и тут же от него отказываться всегда означает путаницу, отсутствие ясных и точных представлений. И когда нам надо показать несостоятельность, недопустимость тех или иных рассуждений или взглядов, то прежде всего мы стремимся указать на наличие в них нелепых, несовместимых положений - противоречий.

Может ли снаряд, пробивающий абсолютно все, пробить броню, которая абсолютно ничем не пробивается?

Для ответа на этот парадокс достаточно еще раз взглянуть на формулировку второго закона, чтобы получить правильное решение.

При заданных условиях задача логически противоречива: неспробивающий снаряд и неразрушимая броня не могут существовать одновременно.

Еще один пример: так, тургеневский Рудин очень метко изобличает своего оппонента Пигасова в непоследовательности, когда тот делает воинствующе-нигилистические заявления насчет того, что никаких убеждений нет и быть не может, причем отстаивает)го свое пессимистическое мировоззрение горячо и убежденно.



— Так вы говорите: никаких убеждений нет? — спрашивает его Рудин.

— Нет и быть не может.

— Это ваше убеждение?

- Да .

— Как же вы говорите, что их нет? Вот вам одно на первый случай.

Утверждая что-либо о каком-либо объекте, мы не можем, не противореча себе, отрицать то же самое о том же самом объекте, взятом в то же самое время и в том же самом отношении. Второй закон обеспечивает непротиворечивость и последовательность мышления, способность фиксировать и исправлять всякого рода противоречия в своих и чужих рассуждениях,

### 3. Закон исключенного третьего.

Истинно либо суждение, либо его отрицание («третьего не дано»). Сущность закона: из двух противоречащих суждений если одно истинно, то другое ложно, а третьего не дано. Закон исключенного третьего применим к высказываниям противоречащим и не применим к высказываниям противоположным.

Когда два понятия противоположны друг другу, то это означает максимальную противоположность между ними, а не просто противоречие. Выражается это в двух обстоятельствах: какой-нибудь признак, присущий одному из понятий, во-первых, отсутствует у другого и, во-вторых, вместо этого признака у него имеется несовместимый с ним (черный — белый, сильный — слабый, утро — вечер). Когда же у другого понятия отмечается только отсутствие какого-либо признака и ничего не говорится о том, какой ему вместо него присущ, то тогда возникает отношение противоречия: «белый» и «небелый», «утро» и «неутро», «добрый» и «недобрый», «экспорт» и «неэкспорт».

Применяя закон исключенного третьего, надо помнить, что он ничего не говорит о том, какое из двух противоречащих суждений является истинным. Закон указывает лишь на то, что истинно одно, и только одно из них, а другое обязательно ложно. Это значит, когда нам удалось установить значение истинности одного из двух противоречащих суждений, то тем самым определилось и значение истинности другого. Отдельно устанавливать его уже не надо, потому что оно однозначно задается значением

истинности сопряженного с ним понятия. Но какое именно из них должно быть оценено так, а какое иначе — для этого требуется отдельное исследование.

Нельзя уклоняться от признания истинным одного из двух противоречащих друг другу высказываний и искать нечто третье между ними. Посредством использования данного закона достигается однозначность логического мышления.

### *Закон достаточного основания*

Сущность закона: всякая мысль может быть признана истинной только тогда, когда она имеет достаточное основание, всякая мысль должна быть обоснована. Всякая мысль истинна или ложна не сама по себе, а в силу достаточного основания. Это значит: любое положение, прежде чем стать научной истиной, должно быть подтверждено аргументами, достаточными для признания его твердо и неопровержимо доказанным.

Достаточным основанием какой-либо мысли может быть любая другая, уже проверенная и признанная истинной мысль, из которой вытекает истинность рассматриваемой мысли. Закон обеспечивает обоснованность мышления. Во всех случаях, когда мы утверждаем что-либо, мы обязаны доказать свою правоту, т. е. привести достаточные основания, подтверждающие истинность наших мыслей.

### **Построение гипотезы**

Гипотеза представляет собой обоснованное предположение, выдвигаемое с целью выяснения свойств и причин исследуемых явлений. В нашем случае гипотеза — это то, что мы предполагаем, пытаясь объяснить набор фактов. Гипотезы можно разделить на описательные, объяснительные и прогнозные.

Описательная гипотеза — предположение о присущих исследуемому объекту свойствах. Это ответ на вопрос, что представляет собой объект или какими свойствами он обладает.

Объяснительная гипотеза — предположение о причинах возникновения объекта исследований. Почему произошло событие, каковы причины появления данного предмета.

Прогнозная гипотеза — предположение о будущем объекта исследований. Что он будет представлять собой через какое-то время, какие свойства ему будут присущи, как он поведет себя.

Изучение имеющихся фактов — первый этап построения гипотезы. Необходимо мысленно расчленить имеющиеся данные об объекте на составляющие и последовательно их изучить. Но вначале необходимо четко определить, какие из полученных данных имеют отношение к объекту исследования. Фактически нужно выявить наличие связи с объектом. Это может быть что угодно: время, место, деловые отношения, родственные отношения, проявление интереса к одному предмету...

Синтез фактов — осмысленное объединение выделенных признаков в единство и отделение признаков случайных.

Выдвижение предположения — на основе отобранных и синтезированных данных выдвигается собственно гипотеза, объясняющая свойства и причины исследуемых явлений.

Проверка гипотезы — используя гипотезу, теоретически предполагается наличие дополнительных фактов, а затем проверяется их наличие. Если таковые выявлены — гипотеза обоснованна, если нет — дополнительная проверка.

## Управление системой анализа

### Планирование работы аналитика

Начиная любую работу, необходимо иметь хотя бы общее представление о том, что и как нужно делать. Без такого понимания вместо работы может получиться хаотичный набор действий, никак не приближающий к цели. Именно для осознания что, как, в какой последовательности нужно делать, и нужен планирование. Что такое планирование вообще? Это системное представление последовательности действий с указанием необходимых ресурсов для осуществлений каждого шага. Под ресурсами нужно понимать как финансы и время, так и людские ресурсы и материальные средства. Как осуществлять планирование такой слабо материализованной и формализованной деятельности, как аналитическая разведка? Вопрос непростой. Для понимания сути проблемы необходимо немного разобраться в особенностях процесса разведобеспечения и анализа информации. Частично это сделано в предыдущей главе. Поэтому остановимся на не затронутых ранее нюансах.

Планирование работы такой системы, как аналитическая разведка связано с несколькими особенностями:

- как правило, в процессе работы возникают новые задачи, требующие немедленного реагирования;
- невозможно даже в первом приближении сказать заранее о количестве работ по тому или иному вопросу.

А полноценное планирование, как уже отмечалось, подразумевает не только постановку целей, контроль хода исполнения и достижения цели, но и установку сроков и их соблюдение, а также расходы иных ресурсов (в частности финансовых). Именно со сроками и с финансами в свете указанного выше возникает наибольшая проблема. Простой пример. Одним из элементов планирования — это планирование ресурсов. Например, необходимо быстро понять положение дел в некоем хозяйствующем субъекте. Из источников — только

Интернет, причем без сайтов с базами данных. Задача максимально упрощена. Вы формируете запрос в поисковой системе и уже на этом этапе не знаете сколько выдаст вам ссылок поисковая система (будь то Яндекс, Рамблер, Яхо или Гугль), а значит, сколько нужно будет переработать информации. Предположим, вы достаточно опытны и поэтому планировать что-то начинаете после выявления количества потенциальных ссылок. И в этом случае нельзя сказать, сколько будет потрачено времени на их изучение - возможно, все они будут длинной в пару сотню символов, а возможно в несколько десятков тысяч. Но, даже оценив объем предстоящей работы по прочтению, нельзя сказать, сколько времени уйдет на формирование конечной справки, поскольку на это влияет еще ряд факторов. Все ссылки могут оказаться дублированием одной и той же информации. А может оказаться, что все они будут нести дополнительные данные, требующие внимания. А может случиться так, что появятся противоречивые данные, требующие дополнительного изучения. Или будут выявлены новые участники событий, также требующие дополнительного анализа. И так далее... Поэтому заранее можно только предположить первые шаги по изучению, но не более того. Но эти шаги должно и нужно определять и прорабатывать. Как минимум на стратегическом уровне планирование работы аналитика имеет первостепенное значение. Только понимая, куда и как мы идем, можно понимать, какая информация нам нужна и где ее брать. А посему полноценно планировать работу аналитика можно только на стратегическом уровне, и то с некоторой долей вероятности. Можно планировать мероприятия без затрат на их осуществление (время, деньги и т.п.), и не более того.

## **Стратегическое планирование**

### ***Планирование по стратегической цели организации***

Для эффективного получения нужной вам информации необходимо выбрать базы для наблюдения, т.е. источники, из которых будет браться информация (источники, за которы-

ми необходимо наблюдать). Эти базы (источники) определяются насущными потребностями, т.е. целями и задачами фирмы, которые определяются в зависимости от генеральной цели компании. Безусловно, что основной целью любой коммерческой компании является получение прибыли. А миссия компании не что иное, как идеология, если хотите, своеобразный РК. Поэтому не путайте миссию с действительной целью компании. При этом для вас важно не то, что компания планирует получать прибыль, а то, КАК компания планирует получать прибыль. Вам необходимо сформулировать максимально полно цели компании в долгосрочной перспективе. Например, захват к 2010 году Ю% рынка пластмассовых изделий для кухни. Все более или менее указано — и направление, и сроки. Но необходим еще один элемент — за счет чего планируется захват. Например, захват к 2010 году 30% рынка пластмассовых изделий для кухни за счет открытия нового современного производства в Ярославле. Или посредством скупки активов основных конкурентов за счет привлечения средств банковской группы «Пупкин и сыновья». В этом случае уже можно четко указывать, какая информация требует внимания:

- рынок изделий из пластмассы для кухни и все, что с этим связано (технологии, конкуренты, потребители, поставщики, условия регулирования, сопредельные сферы и рынки...);
- административная, криминальная и инвестиционная ситуация в Ярославле;
- современные технологии по обработке бытовой пластмассы.

В общих чертах планирование работы аналитика в зависимости от планов компании имеет следующие этапы:

- описываются цель деятельности компании (максимально полно) и ее тактические цели на данном этапе (т.е. как будет достигнута основная цель);
- определяются потребности (выявляются все факторы влияющие или могущие оказать влияние на компанию);
- составляются базы наблюдения (список информации, необходимой для принятия решений);
- определяются источники информации;
- определяются способы получения информации.

Данная процедура легче выполняется при разделении сферы действий на три области:

— непосредственная сфера — все, что находится в прямой связи с деятельностью компании, включая конкурентов и технологию;

— сфера влияния — все, что может оказать влияние на действия осуществляемые в рамках непосредственной сферы;

— сфера интересов — все потенциально интересное (могущее в будущем оказать влияние).

Например, для компании, работающей на рынке замороженных продуктов, упрощенно это может выглядеть следующим образом:

**Цель существования компании** — получение прибыли.

**Стратегическая цель компании** — развитие деятельности компании в области импорта, производства и оптовой реализации продуктов глубокой заморозки.

**Стратегические потребности** (все, что может оказать долгосрочное влияние на деятельность компании):

— изменение объемов потребления,

— изменение технологий производства данных продуктов,

— изменение объемов вылова и производства,

— изменения вкусов потребителей,

— изменение покупательной способности потребителей,

— изменения у конкурентов,

— изменения в таможенной и налоговой политике государства,

— изменения во взаимоотношениях РФ и экспортеров,

— изменения конъюнктуры фондовых рынков,

— изменения на рынке сопутствующих и смежных товаров.

**Стратегические базы наблюдения** (за чем нужно наблюдать):

1) сырье и технологии:

— технологии производства данных продуктов,

— технологии производства холодильников.

2) окружение компании:

— торговые сети,

— производители сырья,

— природные катаклизмы и экологическая обстановка,

— конъюнктура фондовых рынков,

взаимоотношения РФ со странами — экспортерами продукции и сырья для ее производства, таможенная и налоговая политика РФ.

3) действующие лица:

действующие конкуренты и все, что с ними связано, потенциальные конкуренты и все, что с ними связано.

Список **источников информации**. На основании собранных данных делается вывод о местах концентрации интересующей информации:

специализированные периодические издания, комитет по лицензированию, специализированные сайты и т.п.

Далее по каждому источнику принимается решение о способе получения информации. Все эти данные собираются посредством бесед с руководством компании и его персоналом.

### ***Планирование по ключевым факторам успеха***

Несколько иным подходом к планированию работы аналитика является планирование в зависимости от ключевых факторов успеха (далее — КФУ). Данную методику предлагают использовать сотрудники РОПКР в своей методической разработке по курсу «Конкурентная разведка» консалтингового центра «Леке» — «Деловая и конкурентная разведка». Отличительная особенность, и в конечном счете результатом планирования по этой методике будут те же базы наблюдения и способы получения информации. Поэтому этапы определения баз наблюдения и способов получения необходимой информации не будем рассматривать, а остановимся на способах определения КФУ.

Выявление КФУ производится посредством общения с руководством компании и персоналом. В общении необходимо акцентировать внимание собеседника именно на факторах, оказывающих максимальное позитивное или негативное влияние на компанию. Ключевые факторы успеха — главные определяющие факторы финансового и конкурентного успеха на конкретном рынке. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора,



а из них один—два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

Ключевые факторы успеха связаны с:

- деловым окружением,
- предприятием,
- отраслью,
- компанией.

Факторы успеха, связанные с деловым окружением, влияют, до некоторой степени на все виды предпринимательства. Примеры этих факторов успеха могут включать в себя:

- экономические,
- политические факторы,
- факторы законодательного регулирования, которые влияют на ваш рынок.

Хотя тот уровень контроля, который ваш бизнес имеет над этими факторами, во многих случаях минимален, их влияние на ваш бизнес, в свою очередь, может быть весьма существенным.

Факторы успеха, связанные с самим предприятием, являются общими для всех компаний. Например, фактором успеха предприятия может быть прием на работу, найм и обучение (подготовка) лучших людей, каких только возможно найти. Другие примеры могут включать в себя общую производительность и контроль над уровнем издержек. Уровень контроля, который ваш бизнес имеет над этими факторами, высок. Однако эти факторы редко считаются ключевыми для целей разведки, потому что они применимы ко всем компаниям и нет никаких точек отличия.

Факторы успеха, связанные с отраслью, возникают из-за рынков, которые обслуживаются, или из-за уникальных аспектов компаний на этих рынках. Примерами отраслевых факторов успеха могли бы быть потребность в широкой известности бренда продукции или потребность быть производителем с низкой себестоимостью в этой отрасли.

Факторы успеха, связанные с компанией, — это такие, которые применимы к определенной компании. Это могут быть факторы, которые необязательно являются необходимыми для успеха всех компаний в пределах данной определенной отрасли. Например, фактором успеха компании может быть оставленный

вне объединения магазин для того, чтобы поддерживать конкурентное преимущество.

Ниже для облегчения беседы с руководством перечислены наиболее распространенные типы КФУ и их составляющие.

1. Факторы, связанные с технологией:

— компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);

— способность к инновациям в производственных процессах;

— способность к инновациям в продукции;

— роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:

— эффективность низкочередного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);

— качество производства;

— высокая фондоотдача;

— размещение производства, гарантирующее низкие издержки;

— обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;

— высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);

— дешевое проектирование и техническое обеспечение;

— гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:

— мощная сеть дистрибьюторов/дилеров;

— возможность доходов в розничной торговле;

— собственная торговая сеть компании;

— быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

— хорошо испытанный, проверенный способ продаж;

— удобный, доступный сервис и техобслуживание;

— точное удовлетворение покупательских запросов;

— широта диапазона товаров;

— коммерческое искусство;

— притягательные дизайн и упаковка;

— гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- ноу-хау в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

**6. Факторы, связанные с возможностями организации:**

- первоклассные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управляющих ноу-хау.

**7. Другие типы КФУ:**

- благоприятный имидж и репутация;
- осознание себя как лидера;
- удобное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита;
- общие низкие издержки.

Даже просто расспрашивая, что из перечисленного наиболее важно для компании, можно получить более или менее четкую картинку. Знание КФУ помогает расставить по приоритетам большие объемы потенциальной информации, которые будут собираться.

## ***Оперативное планирование***

Гораздо сложнее дело обстоит с оперативным планированием. В отношении к анализу под оперативным планированием необходимо понимать планирование в рамках конкретного проекта. Это может быть изучение некой организации или человека или что-то подобное. В данном случае мы опять же говорим только о предполагаемой последовательности действий для достижения результата. Например, необходимо выяснить, каких действий можно ждать от нового коммерческого директора основного конкурента компании в случае проведения

нами некой маркетинговой акции. Для этого нужно понимать следующее:

- что и каким образом влияет на принятие им решений,
- как он вел себя в аналогичных ситуациях.

Отсюда можно определить, какая информация необходима:

- деловая репутация,
- кредитная история,
- опыт работы,
- образование,
- связи,
- взаимоотношение с руководством и подчиненными,
- используемые способы коммуникаций и т.д. и т.п.

Далее уже определяем, где эта информация может быть взята и каким способом.

### **Тактическое планирование**

Тактическое планирование — это планирование проведения конкретных мероприятий. Например (основываясь на предыдущем примере), мы определили, что данные по опыту работы мы можем получить из следующих источников:

- трудовая книжка объекта
- карточка Т-2 объекта
- база данных налоговой инспекции
- база данных пенсионного фонда
- знакомые и родственники
- и т.д. и т.п.

После изучения возможностей по работе с указанными источниками определили, что наиболее приемлемым (достоверность, скорость, цена или еще что-то) является трудовая книжка объекта. Вот тут мы и подходим к тактическому планированию. А точнее, к планированию мероприятия по получению копии трудовой книжки объекта. Где она хранится, кто имеет к ней доступ, каков режим помещения, какова система учета и т.д. и т.п.

## Постановка задачи

Задачу перед аналитическим подразделением должен ставить руководитель предприятия — он единственный, кто точно знает, куда идет компания и какая информация ему нужна для принятия решений, но в силу новизны инструмента и других причин руководитель чаще всего не может достаточно точно сформулировать свои информационные потребности. В этом ему необходимо помочь, поскольку от точности постановки задачи перед аналитиком зависит и эффективность работы данного подразделения, и в конечном счете удовлетворенность потребителя информации (руководителя). От того, насколько четко сформулированы информационные потребности, напрямую зависит то, как вы справитесь с задачей их удовлетворения. Достаточно подробно этот вопрос освещен в методическом пособии по курсу «Конкурентная разведка» консалтингового центра «Леке» — «Деловая и конкурентная разведка», выпущенном в 2001 году. Сотрудники центра совместно с Российским обществом профессионалов конкурентной разведки смогли разработать простую и в то же время замечательную схему работы в этом направлении, которая и предложена ниже по тексту.

Наверное, многим известна формула «Дайте мне все, что известно о компании X, и я сам решу, что мне нужно». Куда идти, кого спрашивать, о чем спрашивать... Такая постановка вопроса ведет к следующим проблемам:

— вам придется сильно расплывать свои ресурсы, как финансовые и людские, так и время (иногда весьма ограниченные), поскольку изучать придется объект со всех сторон и все, что его (объект) окружает;

— при передаче информации вы всегда можете оказаться в ситуации не справившегося с поставленной задачей, поскольку не знаете, что же нужно потребителю информации, и этот потребитель в любой момент, в зависимости от своего настроения, может утверждать, что он ожидал совсем иного. А теперь сравните формулировку «Дайте мне все, что известно о компании X, и я сам решу, что мне нужно» с формулировкой «Мне нужно знать, кто поддерживает компанию X на уровне губернатора».

Вопрос непростой, но очень конкретный, и ответ на него должен быть очень конкретный. И исходя из самого вопроса, уже можно строить план действий посредством разложения на составляющие вопросы.

Перед началом разговора об информационных потребностях руководителя поставьте себя на место предпринимателя и попробуйте понять, как поможет работа аналитика ему в конечном итоге получить прибыль, избежав при этом потенциальных угроз и воспользовавшись открывающимися возможностями на рынке. Вы, как предприниматель (мелкий или крупный — не важно), не можете не учитывать ключевых факторов успеха вашего бизнеса на рынке, который становится все более и более конкурентным. Этими факторами могут быть цена, качество, новизна, узкая специализация ваших товаров или услуг, но никогда нельзя упускать из виду такой вещи, как деловое окружение и конкуренция. Также не менее важно не упустить конкретных действий, планов и стратегий ваших конкурентов, способных повлиять на ваш бизнес, на вашу конкурентоспособность, отразиться на вашей доле рынка. Поэтому крайне важно точно определить ту информацию, которая действительно является критической для компании. Сделать это можно только посредством продолжительных бесед с самим потребителем информации и с его сотрудниками.

### ***Морфологическое расширение проблемы***

Часто бывает так, что, сформулировав проблему, мы не можем понять, что с этим делать, особенно если это новая, неизвестная нам сфера. Но это не повод опускать руки. Один из наиболее распространенных способов вникнуть в совершенно новую ситуацию и хоть как-то сориентироваться — это провести морфологическое расширение проблемы. Этот же метод можно использовать при формировании запросов в поисковых системах Интернета.

Сущность данного метода заключается в оформлении своих мыслей (исследуемой проблемы) максимально возможным количеством способов, естественно с помощью слов. В результате такой работы вы получаете набор понятий, признаков, свойств,

описаний и т.п., так или иначе имеющих отношение к вашей проблеме. Фактически это краткая характеристика информационного поля вашего объекта интереса. Ее можно использовать для понимания, что собой представляет проблема на самом деле, для выявления «белых пятен» в ваших знаниях по проблеме, в конечном счете такое описание — это практически готовый запрос для поисковой системы (Яндекс, Гугль, Рамблер, Мэйл, Яхо и им подобные).

Последовательность действий следующая:

- 1) формулируется проблема как она есть;
- 2) выбираются ключевые слова;
- 3) каждое ключевое слово (понятие) расширяется посредством морфологического анализа;
- 4) составляются все возможные способы описания проблемы;
- 5) используется синтаксическое расширение и вновь составляются описания;
- 6) используется идентифицирующее расширение и опять составляются описания.

Формулирование проблемы должно быть по возможности кратким и в то же время однозначно характеризующим ситуацию. Например, поиск информации о том, какие трудности подстерегают неопытного путешественника, решившегося на самостоятельный, пеший переход через Альпы, можно сформулировать так: «Трудности пешего перехода через Альпы».

Выбор ключевых слов подразумевает отбор тех слов из формулировки проблемы, без которых теряется ее смысл. Например, в проблеме «трудности пешего перехода через Альпы» ключевыми являются следующие слова:

- «Альпы»;
- «переход»;
- «пеший»;
- «трудность».

Морфологическое расширение слов подразумевает нахождение дополнительных понятий, которые могут быть использованы для описания вашей проблемы. Наиболее простой способ морфологического расширения — поиск синонимов. Например, синонимы для слова «переход» это «путь», «ходьба», «движение».

Безусловно, эти слова имеют свой оттенок, но так или иначе могут быть использованы для описания исследуемой ситуации. Помимо синонимов для морфологического расширения могут быть использованы и слова с противоположным значением, и слова, производные от ключевых, но являющиеся иными частями речи.

Составление всех возможных способов описания проблемы осуществляется посредством последовательной замены каждого ключевого слова на все возможные варианты его написания.

#### Семантическое расширение значений слов

Для выявления всего возможного материала описание необходимо расширять за счет использования слов и выражений ассоциированных с исходными. Такие ассоциации могут быть самыми разнообразными:

- 1) иные части речи:  
стройка - строительство — строить — построенный;
- 2) иные виды глаголов:  
кушать — есть — питаться;  
получить — принять;
- 3) иные словоформы:  
стол — стола — столу — столы;
- 4) синонимы:  
самолет — аэроплан;
- 5) однокоренные слова:  
поставить — доставить — подставить — проставить;
- 6) паронимы:  
поступок — проступок; вбежать — взбежать;
- 7) антонимы:  
разрешено — запрещено — ограничено;
- 8) ошибочные написания:  
стеклянный — стекляный, профессионально-технический - профессиональнотехнический
- 9) иностранные слова:  
контент, дефолт;
- 10) сленг, жаргон, вульгаризм, просторечие:  
шарман, герла, юзер, доллар — бакс, голова — башка, сегодня — седня;



- 11) иностранные эквиваленты:  
налог — tax, taxez
- 12) транслитерация:  
Евгений — Еудепи — Еуґеу;
- 13) фразеологизмы (фразеологические обороты эквивалентного смысла):  
бронзовый вексель, вылететь в трубу;
- 14) компоненты сложно составных слов:  
мото, авиа, гидро, водо;
- 15) профессионализмы:  
жилое помещение требующее капитального ремонта — убитая квартира;
- 16) простые сокращения:  
страница — стр., статья - ст.;
- 17) аббревиатуры и сложные сокращения:  
СПС — союз правых сил, профком — профессиональный союз
- 18) иные написания:  
1 — I — один — первый;
- 19) диалектизмы:  
петух — кочет, каплун;
- 20) архаизмы:  
лицо — лик, номер — нумер, напрасно — всеу;
- 21) подчиненные лексические единицы:  
— род — вид: летательный аппарат — самолет, здание — дом;  
— вид — род: конкурентная разведка - конкурентная война;  
— целое — часть: квартира - комната, автомобиль — капот,  
РФ - Орловская область;
- 22) лексические единицы с ассоциативными связями:  
— товар - стандарт (в т.ч. ТУ):  
бензин - ТУ 0251 -002-186475869-99,  
качество - ИС09000;  
— товар — сорт:  
бензин — АИ-92,  
компьютер — ноутбук;  
— товар — торговая марка:  
процессор - Интел;  
внедорожник — Нива;

— товар - производитель:  
шампунь - Проктор энд Гэмбл;  
— услуга — знак обслуживания:  
сотовая связь - МТС;  
— услуга - производитель:  
аудит — Скотт Риге энд Флэтчер;  
— субъект — признак:  
компания — ее офисный телефон/адрес/счет в банке;  
— сырье — продукт или услуга:  
алмаз — бриллиант;  
— вещество — химназвание — формула:  
спирт — этанол —  $C_2H_5OH$ ;  
— причина — следствие:  
простуда - насморк;  
— функциональное сходство:  
распылитель - разбрызгиватель;  
— функциональная подчиненность:  
руководитель — подчиненный.

#### Идентифицирующее расширение

Помимо описанного имеет смысл использовать понятия, так или иначе идентифицирующие ваш объект интереса. Это могут быть самые разнообразные признаки объекта или его свойства.

Пример словообразования, идентифицирующего предприятие:

— название предприятия (полное, краткое, разговорное, иностранное);  
— адрес (юридический, фактический);  
— телефон (XXXXXXX; XXX-XXXX; XXX-XX-XX);  
— сайт;  
— e-таП;  
— руководитель (ФИО, фамилия и инициалы);  
— владелец (учредитель);

Пример словообразования, идентифицирующего человека:

— ФИО (полностью, сокращенно, прозвища, клички, псевдонимы);  
— адрес (прописки, места жительства, недвижимости);  
— телефон (личные, рабочие, домашние, мобильные...) в разных формах написания;

— е-таП;

- сайт.

Работа по такой схеме достаточно объемная и кропотливая, поэтому лучше проводить ее по отработанной схеме и документировать.

Еще один интересный способ анализа данных — это последовательное изучение проблемы по приведенной ниже схеме:

1) что вы хотите (описание проблемы, ситуации, поставленная задача и т.п.);

2) все возможные способы достижения желаемого (именно все, какие только существуют, но без несбыточных и фантастических);

3) что мешает или может помешать достижению цели (опять же все возможные, но без несбыточных и фантастических);

4) все возможные способы преодоления выявленных помех;

Такое описание также дает представление о ситуации в целом и позволяет выявить обойденные вашим вниманием участки.

### ***Беседа с заказчиком***

Постановка задачи осуществляется непосредственно при общении первого руководителя (заказчика) с руководителем подразделения аналитической разведки. Это общение имеет очень важное значение. В ходе разговора исполнитель уясняет, что хочет от него заказчик, и от того, как он это уяснит, зависит то, насколько качественно исполнитель выполнит свою работу.

Первая беседа очень важна и наиболее тяжела. Это самое первое определение потребностей заказчика, стремление понять, что нужно руководителю, что он хочет. Как правило, руководитель сам не всегда может сформулировать, что ему требуется. Вы должны подвести его к точному запросу информации, задавая направляющие вопросы, сформулированные так, чтобы раскопать, что действительно он хочет получить.

Суть таких вопросов сводится к согласованию задачи, которую ставит перед вами руководитель, к пониманию того, какая информация ему нужна для принятия решений. Строить такие вопросы можно от общего к частному. Например, от общих особенностей рынка, на котором действует компания, к особеннос-

тям конкретных игроков. При этом можно использовать следующие вопросы:

— что помогло бы компании стать лидером в отрасли?

— какое событие на рынке заставило поволноваться вас более всего?

— какие действия конкурентов принесли больше всего проблем?

— какие возможности были упущены компанией и почему?

Ответы на такие вопросы уже содержат информацию, что нужно искать, на что обращать внимание, что крайне важно для компании. А при их анализе выясняются те составляющие, по которым можно прогнозировать появление или развитие этих факторов.

Неплохо было бы идти на беседу с руководителем, имея при себе список этих вопросов. А в процессе беседы, ставя отметку напротив каждого пункта, вы получаете предварительный план действий и исключаете ситуацию «я подразумевал не то...». Этот опрос — гарантия того, что вы сами и ваш руководитель понимаете и согласны с теми результатами, которые он ожидает получить. Для более глубокого изучения вопроса общения с заказчиком и управления его ожиданиями рекомендую обратиться к уже упомянутому методическому пособию по курсу «Конкурентная разведка» консалтингового центра «Леке» — «Деловая и конкурентная разведка». Здесь приведены лишь выдержки с небольшими комментариями.

## **Способы управления ожиданиями потребителя информации**

### ***Максимальная конкретность в постановке вопросов***

Любой запрос информации должен быть ясно и конкретно определен в таком плане, в каком понимаются его конечные результаты. Будьте столь же точными, сколь это возможно, в самом начале. Максимально уточняйте суть вопроса. Такой откровенный разговор, перед тем как начнется проект, определит, можно ли вообще найти то, о чем просят.

### **Обсудите выполнимость поставленной задачи**

Обсуждение того, насколько вероятно, что запрашиваемая разведывательная информация может быть получена, дает понимание заказчиком сложностей и позволяет ему еще до начала работ определиться с необходимостью их проведения. Не играйте с потребителем информации. Скажите, как обстоят дела на самом деле.

### **Согласуйте реальные сроки**

Также важно договориться о временных рамках успешного завершения проекта. Говорите о реальных сроках. Не забывайте какую работу вам предстоит сделать:

- разработать стратегию разведки;
- определить и обеспечить контакты с достаточным числом источников;
- проверить и проанализировать результаты исследований;
- оформить отчет.

Важнее перспектива, а не точность.

В ходе общения необходимо просвещать заказчика на предмет того, что точность требует значительных ресурсов, но в то же время точная перспектива выявляется всегда значительно дешевле и быстрее. Что лучше — иметь 90% ответов, основанных на точной перспективе, или 10% абсолютно точных ответов? Какое знание ценнее бизнесмену — знание того, что конкурент планирует выкинуть на рынок товар по цене 10 рублей +/- 5 копеек (при условии, что вы продаете этот товар по 11 рублей) за 20 дней до акции, или знание того что конкурент планирует продавать этот товар по цене 9 рублей 98 копеек, но за 3 дня до акции? Приблизительные ответы обеспечивают достаточно стратегических перспектив, чтобы прийти к правильному заключению и выработать правильную стратегию.

### **Поддерживайте обратную связь**

Потребитель информации и специалист-аналитик должны постоянно контактировать друг с другом. Например, еженедельные отчеты по конкретным направлениям держат конечно-

го пользователя в курсе дела некоторых из наиболее важных моментов развития событий. Кроме того, заказчик всегда может что-то уточнить и вовремя среагировать на какие-то изменения. В современном быстро меняющемся мире это очень важно.

Стремитесь общаться по вопросам информационных потребностей с максимальным числом сотрудников компании. Это тоже ваши потенциальные источники. Нельзя ими пренебрегать. Первые беседы со всеми ими имеют три цели:

- собрать максимальное количество информации о положении дел на данном рынке;
- выяснить положение дел с добычей конкурентной информации;
- сформировать у сотрудников определенное мнение об аналитике.

При общении с должностными лицами высшего звена руководства постарайтесь, чтобы они рассказали о бизнесе своими словами, поведали вам о:

- компании, ее положении, ее сильных и слабых сторонах, о ее ресурсах и особенностях;
- рынках, на которых конкурирует компания;
- общей стратегии компании для каждого рынка, а также ключевых факторах успеха на этих рынках;
- первостепенные конкурентные силы на каждом рынке;
- как ведется конкуренция на этом рынке;
- что он считает самым сильным конкурентным преимуществом у других компаний;
- какие виды конкурентной информации являются для них наиболее важными;
- какого типа должны быть новости и какого рода должен быть анализ;
- каково их восприятие того процесса анализа, который на сегодня имеется в их компании (если он есть), и что им в нем нравится, а что — нет;
- какие типы конкурентной информации они получают сегодня (определив то, что они считают наиболее важным, и то, что они получают сегодня, вы получите список невыполненных потребностей);
- какие конкурентные ситуации не дают вам спать спокойно.

Чем больше бесед, тем лучше. Пробуйте побеседовать с таким количеством начальников, менеджеров и персонала, с каким-только сможете. Это не только обеспечит вас большим количеством вводных данных для оценки ваших потребностей, но также позволит продвинуть большему числу людей концепцию необходимости и полезности процесса анализа как такового. Это поднимет уровень сознательности персонала в плане аналитической разведки. Это вызовет интерес. Не обещайте, что ваш процесс анализа обеспечит «всем все». Объясните, что это только первый шаг в определении спектра усилий. На основе беседы вы будете разрабатывать процесс аналитической разведки, который будет удовлетворять высшим потребностям главных внутренних заказчиков.

### **Определение информационных потребностей**

Предположим, что задача сформулирована достаточно четко. Пора начинать основную работу. Но прежде надо ответить себе на следующие вопросы:

- что вы уже знаете о предмете интереса?
- что вам нужно для того, чтобы выполнить задачу в срок и с минимальными затратами?

— на чем основном следует сфокусировать усилия?

Что вы уже знаете о предмете интереса?

Составьте перечень вопросов, на которые вам необходимо ответить. Просмотрите более ранние информационные материалы по проекту для расширения своего кругозора.

Как вы можете увеличить свое знание об объекте интереса?

Проконсультируйтесь с вашим начальником или старшим коллегой. Изучите имеющуюся в компании информацию по проекту. Поговорите с сотрудниками в других подразделениях вашей организации. Посоветуйтесь с экспертами.

Изучив результаты общения с должностными лицами, можно сформулировать, в чем нуждается каждый из них, что нужно всем, что наиболее важно. Каждый менеджер и руководитель выражает свои конкретные запросы в разведке по такой тематике, как:

- стратегические альянсы и приобретения;

- планирование технологического развития и решений;
- отдельные конкуренты.

Беседы позволяют определить приоритеты для проведения эффективного сбора и анализа информации. В свою очередь, понимание основных потребностей руководства (природа и масштаб запросов разведки для организации) позволяет оптимально использовать ресурсы для выполнения поставленной задачи. После того как вы определили, на чем будут сфокусированы ваши усилия, необходимо определить, что вам нужно для выполнения этого задания:

— можете ли вы провести необходимые исследования в одиночку?

— нужна ли вам помощь других людей?

— нужны ли вам услуги со стороны?

— какие дополнительные ресурсы потребуются?

Услуги со стороны могут включать в себя следующие:

— услуги консультантов;

— онлайн-базы данных;

— уже опубликованные отчеты по исследованию рынка;

— авторитетные доклады экспертов в данной определенной сфере;

— услуги других профессионалов аналитической разведки;

— другие сотрудники (самых разных специальностей) из вашей же организации.

### **Определение приоритетов**

Прежде всего расставьте по приоритетам список ваших информационных нужд (точнее, информационных потребностей заказчика). Детализируйте эти потребности (разложите на составляющие) и изложите необходимые ресурсы для ответа на поставленные вопросы (в том числе и время). Возможно, вы найдете, что некоторые задачи накладываются друг на друга и их надо выполнять одновременно.

После того как вы определили ваши вопросы и ресурсы, проведите полный обзор ваших действий и оцените их. Возможно, просмотрев список ваших потребностей, вы решите некоторые из них поменять местами. После того как ваш список приорите-



тов и ресурсов вас полностью удовлетворит, вы должны решить, как получить требуемые ресурсы. Фактически вы составите план действий и необходимые для этого ресурсы.

Сведя воедино все вышесказанное, можно сказать, что до начала активных работ по проекту необходимо провести осмысление и составление концепции проекта. Это способ заострения внимания на конечной цели, общей оценке и ее логическом обосновании. При проведении осмысления, устанавливаются три момента:

— заголовок проекта как залог, четко ориентирующий аналитика на достижение поставленной цели, создающий в уме потребителя информации надежду на получение чего-то нового; он передает смысл информации;

— главное (резюме) - «синтезированная формулировка, широкая картина, основной момент информации, основное мнение о ней и главное содержание», — все это в виде краткого, простого повествовательного предложения, синтезирующего информацию в виде аналитического утверждения;

— четкая аргументация — логический ход мысли, подтверждающий или раскрывающий главную идею.

## Оценка работы аналитика

Постепенно современные бизнесмены приходят к пониманию необходимости в компании подразделения аналитической разведки. Но когда есть структура, участвующая в работе компании, рано или поздно возникает вопрос о контроле качества ее работы. На первый взгляд ничего сложного, но это только на первый взгляд - стоит задуматься, и понимаешь, что не все так просто, особенно когда начинаешь продумывать конкретные критерии оценки работы как отдельных сотрудников подразделения, так и службы в целом. Такое положение дел связано как с особенностями аналитического подразделения как структурного подразделения компании, так и с особенностями самих сотрудников этого подразделения. Первая особенность заключается в людях, работающих в данной структуре. Это, как правило, бывшие сотрудники силовых структур, а сие накладывает опре-

деленный отпечаток на их поведение, мировосприятие, движущие ими мотивы. Другая особенность — это функции, которые выполняет данное структурное подразделение: результат работ аналитического подразделения это информация. Информация разного рода, но тем не менее информация. А учет информации и работы с ней всегда затруднен. Другой аспект — это оценка предотвращенного вреда. Как можно оценить отказ преступника от совершения посягательства на собственность компании в результате того, что он увидел невозможность преодоления им системы безопасности. Еще один немаловажный момент — это специфика технологий, используемых в аналитической разведке, — вряд ли человек, не знакомый в достаточной мере с работой в данной области, сможет оценить ее эффективность. А оценивать необходимо, как иначе оплачивать их работу. Если человек не знает, по каким критериям оценивается его труд, то и отношение его к этому труду соответствующее.

Приступать собственно к решению проблемы оценки и стимулирования нужно со следующих шагов:

- 1) на каждого сотрудника необходимо написать должностную инструкцию, причем не формально, а с подробным описанием задач, компетенции, функций, полномочий и ответственности;
- 2) далее можно рассмотреть существующие методики оценки и стимулирования, сопоставить их;
- 3) а затем попробовать примерить для каждой конкретной должности имеющиеся методики;
- 4) проанализировать полученные результаты и принять или отбросить опробованные варианты.

При разработке системы оценки эффективности аналитической разведки нужно помнить опыт плановой экономики — «за что платят — то и делаем». Платят за отработанное время — пребываем на рабочем месте. Платят за коэффициенты — лепим их. Яркий тому пример - плановость в работе криминальной милиции, их «палки». Необходимо учитывать и общую эффективность компании - компания эффективна, значит, и аналитик справляется. Например, процент прироста рынка. Увеличиваем этот процент — получаем премию, в том числе и аналитик. Как увеличивать — забота в том числе и аналитика.

## Оценка посредством коэффициентов

В начале выработки механизма оценки эффективности подразделения аналитической разведки посредством коэффициентов разрабатываются сами коэффициенты. Они должны быть ориентированы на конечный результат работы аналитической разведки по конкретному направлению. Например, если в обязанности аналитика входит изучение клиента с целью проверки его благонадежности, то разрабатываемый коэффициент должен оценивать работу аналитика именно по качеству осуществления данной проверки. Иначе говоря, этот коэффициент должен учитывать объемы работ по проверке благонадежности клиентов, соотношение количества точных и неточных оценок благонадежности, и потери компании в случае ошибки аналитика.

Можно рассмотреть данную систему на примере более известных и понятных функций. Например, изучение кандидата при приеме на работу или изучение нового партнера или выявление возможных каналов хищений на предприятии или проявления интереса к конфиденциальной информации компании. В этом случае схема выглядит следующим образом.

Коэффициент качества отбора кандидатов ( $K_k$ ) - он находится как частное между количеством сотрудников, уволенных за мошенничество (либо подозрение в мошенничестве), из числа принятых за исследуемый период ( $У$ ) к общему числу принятых на работу за этот период ( $П$ ):

$$K_k = У/П.$$

Идеальное состояние данного коэффициента - 0, а чем он выше, тем ниже качество работы аналитика. 1 говорит о полной некомпетентности аналитика в данной области. Но применять данный коэффициент в чистом виде нельзя, как и остальные. Например, факт мошенничества зафиксировали, лицо не выявили, соответственно  $У=0$ , следовательно,  $K_k=0$ , а аналитик при этом может и не работать вообще.

Уровень потерь на одного принятого работника ( $С_k$ ) — это отношение общих потерь от умышленных действий персонала ( $Р$ ) за исследуемый период к общему числу принятых за этот период работников ( $П$ ):

$$C_k = P/P.$$

Как и в предыдущем случае, наилучший показатель 0, и чем ближе к 0 данный коэффициент, тем выше качество работы аналитика. Этот коэффициент работает только в отношении проверки кандидатов, ведь потери могут быть, а новых сотрудников приняли сотню — в результате на одного в общем-то и небольшая сумма получается.

Для оценки эффективности работы с клиентами и партнерами предлагаю следующие показатели.

Коэффициент качества проверки партнеров (Кк) - он находится как частное между количеством партнеров, совершивших мошенничество, из числа тех, с кем начали работу за исследуемый период (А), к общему числу партнеров, с которыми начата работа за этот период (В):

$$K_k = A/B.$$

Наилучший показатель — 0, а чем он выше, тем ниже качество работы службы безопасности. 1 говорит о полной некомпетентности аналитика в данной области.

Уровень потерь на одного партнера (Сп) — это частное между общими потерями от злоумышленных действий партнеров (Г) за исследуемый период к общему числу партнеров, с которыми начата работа за этот период (Д):

$$C_p = Г/Д.$$

Идеальное состояние — 0, и чем ближе к 0 данный коэффициент, тем выше качество работы аналитика.

### **Экспертная оценка**

Суть этого метода сводится к тому, что в компании выделяют некоторую группу специалистов (обычно ТОП-менеджеров), так или иначе связанных с работой подразделения аналитической разведки. Они становятся экспертами, оценивающими работу разведподразделения. По окончании отчетного периода каждый из экспертов оценивает работу подразделения по некоторой условной шкале (например, от 0 до 5). После этого находится средний показатель, который и является оценкой работы подразделения за этот период, и в зависимости от него принимают решение об уровне компетенции,

эффективности и соответственно премировании. Более сложным, но в то же время и более точным методом является метод «ВАК5».

### **Оценка по системе «ВАЯ8»**

Для применения этого метода необходимы все те же эксперты (группа Б) и эксперты для подготовки методики (группа А) — лучше, если это люди, тесно связанные с работой аналитической разведки или принимающие в ней непосредственное участие.

1. Эксперты группы А описывают специфические ситуации эффективного и неэффективного исполнения обязанностей сотрудниками аналитической разведки или аналитической разведки в целом.

2. Далее полученные родственные (сходные) ситуации объединяют в небольшие группы, которые кратко описываются.

3. Эти же эксперты ранжируют поведение, описанное в каждом случае, внутри группы с помощью семи — девятиуровневых шкал.

4. Эксперты группы Б с некоторой периодичностью проводят оценку аналитика по выведенным шкалам при помощи установленных критериев.

На первом этапе, при построении шкал и критериев, необходимы серьезные затраты, в основном затраты времени и человеческих ресурсов. Но продукт этой работы может эффективно использоваться длительное время без серьезных изменений.

### **Оценка по совокупности показателей**

Другой способ оценки качества работы аналитика — оценка по совокупности показателей. Его основу составляет разработанная в компании система показателей, которая может включать в себя следующее:

1) объективные требования — например, внешний вид сотрудника (особенно если это влияет на качество выполнения обязанностей), состояние рабочего места, трудовая дисциплина (прогулы, опоздания, нарушения) и т.д.;

2) знание теории и практики — достигается тренировкой и обучением (проверяется аттестационной комиссией или непосредственным руководителем) — несколько субъективно, однако хорошая отработка навыков;

3) общие результаты работы вверенного сектора компании (есть хищение — снижение показателя, выявление нарушителя — повышение показателей);

4) unplanned проверки - использование «учебных» нарушителей и т.д.

Можно к каждому из перечисленных критериев «привязать» часть зарплаты, и получится интересный способ стимулирования.

## Источники открытой информации

### Особенности открытой информации

Начиная работу с открытой информацией, необходимо помнить о ряде моментов, свойственных современному информационному пространству. Понимание этих нюансов и их использование позволит, с одной стороны, максимально воспользоваться данными, получаемыми из открытых источников, а с другой стороны, не стать жертвой манипулятивных технологий и откровенной дезинформации.

Первое, на что необходимо обратить внимание - это отсутствие действительно независимых источников информации. Все источники используют функцию распространения информации как один из способов получения средств к существованию. Не важно, как называется источник — «независимый журналист» или «некоммерческий фонд помощи чему-то», цель и того и другого — заработать. Кроме того, существует учредитель, меценат или спонсор, который спонсирует (оплачивает) их работу и имеет свои интересы. Так вот знание того, кто оплачивает те или иные источники информации, кто за ним стоит, очень важно для понимания действительного содержания сообщения. Именно по этой причине огромное значение приобретает сбор информации об одном и том же объекте (объекте вашего интереса) из разных источников. Зная интересы, которые стоят за хозяевами разных источников, можно по описанию ими одного и того же объекта выявить действительное положение вещей, используя разные взгляды, разную трактовку событий, разное мнение по одному и тому же вопросу, сравнивая эти несоответствия между собой.

Следующее, что необходимо учитывать, — это охота за сенсациями, свойственная всем СМИ. Именно сенсации поднимают читаемость изданий — их рейтинг. А читаемость издания — это чистая прибыль. Поэтому каждое издание стремится привлечь к себе внимание максимального числа потенциальных читателей, в том числе и за счет сенсаций, интересных большинству. Сенсации ищут постоянно и везде, при этом пропуская собы-

тия, которые гораздо важнее для вас, но несенсационны, а по тому непривлекательны.

Еще один момент, о котором надо помнить, — это многократная дублируемость источников. Одна и та же новость, чаще всего даже без правки, дублируется огромным количеством информационных агентств и СМИ. Это связано, с одной стороны, с леностью, а с другой стороны, с желанием не опоздать. Поэтому важно искать именно первоисточники информации - те издания, которые первыми публикуют интересующую вас информацию. Ведь именно они наиболее осведомлены об интересующей вас сфере. А в некоторых случаях бывает полезно проследить всю цепочку цитирования — так можно узнать, кто у кого берет информацию и кто как ее искажает.

Не менее важно и то, что данный канал (открытые источники) могут использовать для дезинформации. И сделать это не так уж и сложно.

## **Источники информации**

Открытая информация потому и называется открытой, что к ней есть свободный доступ всех желающих. В связи с этим и затраты на ее получение минимальны. И при работе с такой информацией важны скорость получения и обработки, с одной стороны, и охват источников, с другой стороны.

Начиная работу с открытой информацией, нужно помнить, что ее (открытой информации) очень много. Поэтому работу необходимо строить так, чтобы, во-первых, охватить максимально большее количество источников и не упустить ту крупную ценную данную, за которой вы, собственно, и охотитесь, а во-вторых, не утонуть в таком потоке информации.

Открытая информация есть повсюду — она окружает нас. Это радиопередачи, телепередачи, газеты, журналы, выставки, конференции, сайты Интернета и т.д. и т.п. Фактически мы находимся в потоке информации. Все является источником информации. Но имеет смысл указать на наиболее информативные и универсальные источники:

— периодические издания (газеты, журналы);



- реклама;
- новостные программы радио и телевидения;
- новостные сайты Интернета;
- специализированные сайты Интернета;
- базы данных Интернета;
- справочные базы данных;
- справочные базы государственных органов и общественных организаций;
- специализированные форумы и чаты Интернета;
- официальная отчетность организаций, министерств и ведомств;
- мнение экспертов в данной области;
- мнение журналистов, освещающих нужный вам вопрос;
- выставки, конференции, съезды.

Источниками информации являются и люди, вас окружающие, и ваши знакомые, и незнакомые. К потенциальным источникам относятся все люди. Другой вопрос: вся ли эта информация вам нужна? И как с меньшими усилиями получить то, что вам нужно. При необходимости более глубокого изучения вопроса работы с открытыми источниками информации можно обратиться к методическому пособию по курсу «Конкурентная разведка» консалтингового центра «Леке» — «Деловая и конкурентная разведка» выпущенному в 2001 году совместно с Российским обществом профессионалов конкурентной разведки. Далее по тексту будут приведены их рекомендации с соответствующим комментарием.

## **Выбор источников информации**

Идеальный вариант — собирать информацию из всех источников, но как такой поток обрабатывать? Это по силам достаточно крупной системе. Поэтому важно отобрать те источники, которые наиболее информативны именно для вас. И сконцентрироваться на работе с ними. Безусловно, особенно на начальном этапе важны все источники, но постепенно, по мере понимания ситуации на рынке, можно будет оставить несколько тех источников, которые дают наиболее критичную

информацию. Конечно, если есть силы и средства, то можно продолжать поиск во всех направлениях. Но нужно помнить о затратах, о рентабельности и о правиле 20/80.

Начинать поиск источников лучше с составления аналитической таблицы, в первом столбце которой указаны те моменты, которые необходимо отслеживать, информацию о которых необходимо постоянно собирать. В следующем столбце указываются информационные потребности, т.е. какая информация нужна для понимания проблем, поставленных в предыдущем столбце, более конкретные вопросы. А в третьем столбце напротив каждой информационной потребности вписываются возможные источники информации. Эта таблица позволяет систематизировать данные об источниках, выбрать наиболее информативные, выявить те, которые поставляют данные по нескольким направлениям.

По мере накопления информации и ее изучения можно будет делать выводы о том, насколько полезную, достоверную и актуальную информацию предоставляет тот или иной источник. Накопление такой статистики позволит в будущем выявить наиболее ценные источники и сосредоточиться на работе с ними. Кроме того, нужно отслеживать, кому принадлежит тот или иной источник, кто имеет на него влияние, чьи интересы продвигаются в данном издании. Такого рода информация позволит понимать, каким образом искажается информация, в чьих интересах искажается, а это весьма полезно при анализе.

Некоторые простые правила поиска информации:

1) максимально конкретизируйте свой вопрос. Чем четче сформулирован вопрос (проблема), тем проще собирать данные и тем точнее будет ответ;

2) обязательно планируйте стратегию поиска;

3) при общении с людьми всегда спрашивайте информацию, которая вам нужна, даже если вы не уверены, даст ли вам ее собеседник. Худшее, что может случиться, — вам скажут нет и не дадут информацию. Но попытка — не пытка. Человек, с которым вы разговариваете, может дать вам нить в виде другого номера телефона или другого имени или предложит обратиться к нему по другому вопросу, а это потенциальный источник информации на будущее.

Не забывайте и о том, что сразу найти нужную информацию получается далеко не всегда. Информация, которая вам нужна, «где-то там», за шестым, седьмым или восьмым звонком-контактом-просмотром.

Замечательный ресурс — это контакты в профильных учебных заведениях. Ведь именно там происходят сбор и передача ученикам профильной информации. Многие институтские и университетские библиотеки особо не рекламируют тот факт, что в них могут записаться и нестуденты, а люди со стороны. Студенты могут иметь полезные связи в отрасли. Довольно часто преподаватели и профессора вузов выступают активными консультантами в тех отраслях, о которых они пишут научные труды и для которых готовят специалистов. Они могут обладать доступом к текущей информации, которая нужна вам. Преподаватели — это люди, зарабатывающие на жизнь передачей информации. Возможно, они смогут поделиться какой-то информацией и с вами.

## Работа с открытой информацией

### Сбор информации

Собирая информацию, которая, как вам кажется, весьма полезна, не нужно доходить до фанатизма. Ведь ваша цель не в том, чтобы собрать всю возможную информацию, а в том, чтобы собрать полезную для вас информацию. Поэтому важно правильно организовать процесс сбора — так организовать дело, чтобы к вам не попадал «мусор», отвлекающий на себя значительные ресурсы. Достаточно лаконично и информативно об этом рассказано в соответствующих работах Российского общества профессионалов конкурентной разведки. Они рекомендуют следующий план работ. Сначала нужно составить описание имеющейся информации, а также осуществить быстрый синтез имеющихся сведений. Постарайтесь максимально четко сформулировать проблему. Затем систематизируйте то, что у вас имеется по данному вопросу. Не забывайте, что у многих сотрудников компании уже есть элементы информации, собрав которые можно начать составление мозаики и сориентироваться, куда идти дальше. Затем определите, что вам не хватает для решения поставленной проблемы. Это уже направления поиска. После этого необходимо перейти к быстрому получению дополнительной информации. Возможно использование следующих технологий:

- соберите данные об объекте интереса из Интернета (новостные агентства, специализированные сайты);
- проконсультируйтесь с экспертами в данной области;
- изучите прессу по данной теме;
- используйте внутренних сотрудников компании.

Также неплохо пообщаться с юристом. Юрист может быть полезен в исследовании как прошлых, так и настоящих судебных тяжб по интересующей или сходной теме. Он может объяснить, как получить информацию из государственных органов, а также выяснить, подавали ли конкуренты заявки на участие в выполнении заказов.

Многие изданные источники трудно найти, и их получение занимает много времени. Поэтому материалы, требующие более длительного времени поиска и доставки, нужно заказывать настолько быстро, насколько это возможно:

- ежегодные отчеты;
- литература по продукции тех компаний, которые будут анализироваться;
- запросы о любой доступной информации у федеральных, региональных и местных источников (органов власти);
- ряд материалов, доступных через профессиональные ассоциации, союзы, общества или другие отраслевые источники.

Категории открытых источников, которые являются, по сути, путеводителями и позволяют быстро сориентироваться, следующие:

- 1) каталоги компаний. Эти каталоги обеспечивают информацию о происхождении, прошлой деятельности, профиле основных крупнейших компаний во всем мире;
- 2) каталоги ассоциаций. Такие издания обеспечивают информацию о менее известных ассоциациях, которые могут обслуживать вашу отрасль. Опыт показывает, что меньшие по размеру ассоциации намного полезнее для вас в вашем поиске сведений разведки;
- 3) каталоги периодических изданий. Предоставляя информацию о газетах, журналах и профессиональных изданиях, эти каталоги могут помочь вам отыскать менее известные издания, которые могут содержать информацию о ваших рынках. Кроме того, вы должны установить отношения с редакторами и авторами, чтобы максимизировать ваши усилия по постоянному сбору информации;
- 4) каталоги «Кто есть Кто».

Много сведений может быть собрано путем компьютерных поисков, включая такие виды информации, как:

- открытие и закрытие производственных объектов;
- размер компании;
- коммерческая и финансовая информация;
- объявления о новой продукции компаний;
- информация о торговых марках и патентах;
- результаты исследования рынка;

- деятельность, связанная со слиянием компаний и их приобретением;
- прошлая деятельность и послужные списки ключевых управленцев;
- речи и высказывания ключевых управленцев;
- будущие стратегии;
- деятельность по НИОКР.

Другой источник, который вы должны исследовать, это интернет сайты периодических изданий. Многие из сайтов предоставляют архивные услуги по опубликованным статьям (2-4 недели). Они могут являться бесплатными или доступными, за умеренные плату, в онлайн-режиме.

## **Внутренние источники информации**

Самые разнообразные неявные источники имеются как вне пределов вашей компании, так и внутри ее. Это в основном хорошо осведомленные люди, которые в принципе готовы делиться информацией, если их об этом попросят. Например, отделы рекламы в компаниях. Эти подразделения обычно через обслуживающие агентства вне компании могут войти в контакт с конкурентами и запросить их «набор средств массовой информации» (или «пресс-набор»). Эти пакеты часто содержат ценную информацию, такую как недавние официальные сообщения для печати, ежегодные отчеты, информацию о продукции и другую информацию, которая может помочь в разработке полного профиля этой компании. Часто очень полезные сведения находятся прямо в вашей собственной компании. Большая часть из того, что вы хотели бы узнать о конкурентах, - это зачастую истина для кого-то (сотрудника) внутри вашей компании. Сотрудники вашей компании постоянно работают в том же информационном поле, что и конкуренты, с теми же клиентами, что и конкуренты, с теми же поставщиками. Поэтому нет ничего удивительного в том, что какая-то информация о конкурентах просачивается к ним. И это происходит без усилий. А если приложить немного усилий для получения столь важной для вас информации о конкурентах? Но здесь возникает несколько моментов,

требующих особого внимания. Во-первых, необходимо, чтобы сотрудники захотели делиться с вами информацией и добывать для вас информацию. Во-вторых, сотрудников необходимо научить, как это делать (на что обращать внимание, как общаться, как не привлекать внимания и не настораживать и т.п.). В-третьих, сотрудникам должно быть удобно передавать вам информацию — должен быть простой и эффективный механизм обмена информацией. В-четвертых, сотрудники должны видеть, какое влияние оказывает предоставленная ими информация. Если вам удастся это реализовать, вы получите неисчерпаемый источник информации. Останется лишь наладить ее накопление, систематизацию и анализ.

Первичная задача при создании такой информационной сети в компании состоит в том, чтобы определить, кто в вашей организации обладает информацией по интересующим вас вопросам. Большая часть информации обычно бывает похоронена в ящиках столов, архивах, кабинетах с папками и в умах сотрудников. Ваша задача состоит в том, чтобы активно разыскивать эту информацию и превращать ее в полезные сведения. Это не всегда бывает просто. Нужно сделать так, чтобы сотрудники захотели поделиться с вами имеющимися у них данными. Как это сделать? Нужно задействовать максимально возможное количество направлений. Такая помощь должна быть официально оформлена и одобрена. С сотрудниками должна вестись постоянная разъяснительная работа. Сотрудники должны проходить обучение по направлению сбора информации о конкуренте. Такая работа должна поощряться материально. Нужно помогать сотрудникам в решении их постоянных проблем, в том числе и личных.

Для налаживания информационного обмена можно использовать формализацию некоторых процедур. В первую очередь определяется, при каких действиях у сотрудников компании могут появиться интересующие вас сведения. А затем разрабатывается способ формализации данных действий — их документирования. Ниже приведен список отчетов, которые могут содержать информацию о конкурентах.

### **Отдел продаж**

- Отчеты менеджеров о командировках
- Отчеты менеджеров о переговорах
- Отчеты менеджеров о существующих клиентах

### **Отдел маркетинга**

- Отчет маркетологов об изменениях ценовой политики конкурентов
- Отчет маркетологов об изменениях рекламной политики конкурентов

### **Маркетинг и продажи**

Маркетинговый и торговый персонал обычно обладает обширными знаниями по своим отраслям. Они могут быть способны снабдить вас конкурентной информацией по следующим темам:

- число торговых и маркетинговых сотрудников,
- практика продаж,
- дистрибьюторские каналы,
- программы обучения/подготовки,
- методы компенсации/оплаты,
- области дифференциации продукции,
- ценовая практика и тенденции,
- набор мер по продвижению товара,
- программы по развитию маркетинга и клиентской сети,
- определенные стратегии на будущее.

### **Отдел закупок**

- отчет об изменениях в ценовой политике поставщиков

### **Отдел юридический**

- отчет об изменениях в российском законодательстве по вопросам налогообложения и таможенной политики.



Остается разработать такую форму отчета по каждому направлению, чтобы сотрудник мог легко ее заполнить и при этом поделиться столь важной для вас информацией. Помимо указанных есть еще масса элементов в компании, где может находиться интересующая вас информация.

### **Производственный отдел**

- Технологические карты (характер производственных процессов)
- Технологии производства (производственные объекты/установки)
- Технологи и специалисты (состав производственного персонала)
- Структура цены продукции (тенденции себестоимости)
- Загруженность оборудования (производительность)

### **Отдел кадров**

Между другими прочими вещами, у них могут иметься руководства конкурентов по трудоустройству, руководства по кадрам, справочники персонала, руководства по обучению и профсоюзные контракты. Работая с прессой и Интернетом в процессе поиска специалистов, сотрудники отдела кадров видят изменения в поиске персонала у конкурентов (по объявлениям).

Также должен быть выработан такой механизм обмена информацией, чтобы сотрудники могли легко сообщать новые данные. Можно использовать ряд методов. Компании используют различные формуляры и графики, но многие из этих подходов оказываются неудовлетворительными. Предпочтительными являются те способы обмена информацией, которые наиболее удобны сотрудникам, например:

- специально выделенный номер телефона лучше с автоответчиком;
- электронная почта.

## Внешние источники информации

К таким источникам следует отнести:

- СМИ (периодические издания, радио, телевидение);
- Интернет;
- экспертов и консультантов;
- выставки и конференции;
- базы данных.

### СМИ

К средствам массовой информации следует отнести все периодические издания, телевидение, радиовещание. По большому счету и Интернет такое же средство массовой информации, но в силу специфических особенностей его стоит рассмотреть отдельно.

В мире огромное количество самых разнообразных изданий. Все они имеют свои особенности. Но всех их объединяет то, что они имеют бумажную основу. Эта их особенность является причиной определенных свойств:

- некоторая задержка в подаче информации, вызванная необходимостью редактирования материала, печати и распространения;
- наличие типографии или договоренность с таковой.

Безусловно, удобнее получать информацию с листа - это привычнее, с таким носителем можно поработать (что-то пометить и т.п.), но именно бумажный носитель делает данную группу СМИ менее поворотливыми. Поэтому в настоящее время данный тип СМИ ориентируется не столько на подачу оперативной информации, сколько на аналитику, рассуждения и т.п. Хотя и новости в них присутствуют, но с задержкой, необходимой для издания и распространения. С этой точки зрения необходимо оценивать периодические издания и определять их нишу в вашем информационном портфеле.

Радио и телевидение можно рассматривать вместе, поскольку их общая черта и основная особенность — это донесение информации до конечного пользователя посредством электромаг-

нитных колебаний. Эта особенность соответствующим образом отражается на их свойствах:

— задержка в передаче информации может быть сведена к минимуму;

— наличие передающей аппаратуры или ее аренда.

Но и работать с данным источником несколько труднее — необходимо фиксировать полученные данные и переводить их в удобоваримый для компьютера вид, в такой вид, с которым впоследствии будет удобно работать (искать, цитировать, объединять и т.п.). А это исключительно текст. Поэтому за оперативность получения приходится платить дополнительными затратами на перекодировку. Хотя необходимо отметить, что многие центральные каналы и станции имеют свои сайты, на которых выкладывается необходимый материал, а иногда с минимальной задержкой, а то и в реальном времени.

### **Интернет**

По сути своей Интернет и есть хранилище информации, эдакая огромная распределенная база данных. Предлагаю вкратце ознакомиться с работой в Интернете. Но для более глубокого изучения вопроса рекомендую обратиться к одному из ведущих российских специалистов в области конкурентной разведки в Интернете — Евгению Леонидовичу Юшуку (сайт [уду\у.а-гагус1ка.ги](http://y.u.a-ga.ru/es1ka.ru)) и к его книгам («Конкурентная разведка — маркетинг рисков и возможностей» и «Интернет-разведка — руководство к действию»). Обращаю ваше внимание на следующие особенности Интернета, как хранилища информации:

— Интернет - это распределенное хранилище информации, то есть информация разнесена по разным хранилищам, в том числе и физически;

— только часть, причем меньшая часть информации, выложенной в Интернете, индексируется поисковыми машинами;

— в индексы поисковых машин информация попадает далеко не сразу;

— поисковые машины покрывают разные части Интернета;

— алгоритм работы поисковиков разный.

В Интернете информация хранится несколькими интересными для нас способами:

- общедоступно на сайте;
- общедоступно, но на отдельном сервере;
- в закрытых зонах (на закрытых страницах сайта и в закрытых серверах).

Та информация, что выложена на общедоступном сайте, доступна и поисковым роботам и видна любому посетителю этого сайта. Именно эту информацию мы видим, когда вводим запрос в поисковый сервер и затем просматриваем результат. Сложнее обстоит дело с общедоступной информацией, находящейся не на сайте, а на отдельном сервере (например, в базе данных). Эту информацию поисковик не видит и соответственно не выдаст по вашему запросу, хотя она и общедоступна. И совсем недоступна информация, находящаяся в закрытых зонах.

Теперь рассмотрим информационные сервисы, которыми вы можете воспользоваться в Интернете. Их не много:

- поисковые машины;
- каталоги Интернета;
- информационные агентства;
- сайты иных СМИ;
- форумы, блоги и чаты;
- специализированные базы данных.

Поисковые системы — это особая группа сервисов в Интернете. С поисковыми машинами вы сталкиваетесь постоянно. С их помощью мы находим открытую общедоступную информацию. По своей сути это базы данных, в которых содержится информация о других сайтах Интернета. Для максимально эффективного использования данной службы необходимо знать особенности ее работы. Первая особенность заключается в «строении» такой системы. Она состоит из автоматической поисковой системы, базы данных и интерфейса для доступа пользователей к базе данных. Автоматическая поисковая система (она же робот или паук) ведет постоянный просмотр Интернета на предмет появления новой информации, т.е. обходит все сайты и индексирует их содержимое, после чего складывает собранную информацию в базу данных. А пользователи заходят в эту самую базу данных и ищут необходимую информацию. Вторая

особенность заключается в необходимости некоторого времени для того, чтобы робот обошел весь Интернет и составил индекс найденных сайтов. Это время немалое. Учитывая объемы информации в Интернете, нужно говорить об одном—двух месяцах. Соответственно и задержка в предоставлении информации. Если упростить ситуацию, то может оказаться так, что, задав запрос, вы получаете информацию по состоянию на месяц назад. Но нужно сделать оговорку, что сервисы, ориентированные на оперативность, сами предоставляют наиболее известным поисковикам свой индекс, специальным образом подготовленный, и делают это достаточно часто (до нескольких раз в день). Более подробно о работе с поисковыми машинами рекомендую почитать у Е.Л. Ющука.

Каталоги — это специальным образом упорядоченная информация о сайтах. Как правило, информация в каталогах сгруппирована в рубрики по конкретным темам. Принцип отнесения к той или иной категории заключается в тематике самого сайта. Каталоги хороши для ознакомительного поиска или для поиска популярной информации. Сайты со специфической информацией просто не попадают в каталоги.

Информационные и новостные агентства специализируются на оперативном предоставлении информации, чаще всего новостей. Наиболее крупные агентства аккумулируют в себе практически все новости и имеют возможность тематического просмотра и рассылки. Эта группа сервисов наиболее полезна для постоянного мониторинга ситуации, поскольку поступление новостей происходит с минимально возможной задержкой и без лишних комментариев.

Многие СМИ (если не сказать большинство) имеют свои сайты, на которых можно найти последний номер и архив. Поэтому после выбора подходящей периодики, посмотрите — вполне возможно у нее есть двойник в Интернете, тогда меньше сил нужно будет тратить на получение данных и их перевод в электронный вид. Но не забывайте о дискретности выхода номеров (раз в сутки, раз в неделю, раз в месяц...) и связанной с этим задержкой в подаче информации.

Форумы, блоги и чаты — это отдельная тема для разговора. Их основное назначение — общение между людьми. Учитывая,

что такое общение обезличено, возникает множество способов получения необходимой информации.

Специализированные базы данных представляют собой постоянно пополняемые базы информации по определенной тематике. Доступ к ним бывает открытый, бывает платный. Есть базы средств массовой информации, есть базы котировок на биржах, есть базы отчетов эмитентов - их много, вопрос в том что нужно вам для достижения поставленной цели.

Знание имеющихся в Интернете сервисов позволяет определить и способы получения необходимой информации:

- свободный поиск;
- наблюдение за изменениями на сайтах;
- подписка на новости;
- общение в сети;
- работа в специализированных базах данных.

Свободный поиск осуществляется с помощью поисковых систем и каталогов. Вы просто ищите по известным вам признакам необходимую информацию.

Наблюдение за изменениями на сайтах позволяет отслеживать активность конкретных организаций или изменение некой ситуации. Такое слежение можно делать вручную, когда подконтрольных сайтов не много, а периодичность просмотра достаточно велика. Но лучше использовать для этих целей специализированную программу, которая сама с определенной вами периодичностью проверит выбранные сайты и просигнализирует в случае изменений либо сохранит в своей базе эти изменения.

Подписка на новости позволяет без особых усилий быть в курсе, но при этом отнимает некоторое время, необходимое на чтение этих новостей. Помимо простой подписки новости можно получать, используя специальное программное обеспечение. В этом случае вы сможете переложить на плечи программы предварительную обработку информационного потока.

Общение в сети позволяет выяснить мнение других людей по интересующей вас теме, получить дополнительную информацию, спровоцировать общение на интересующую вас тему между другими людьми и т.п.

## Эксперты и консультанты

Наиболее интересные сведения получают из неопубликованных источников вне вашей компании. Эти сведения всплывают на поверхность в ходе обсуждений с экспертами, клиентами, заказчиками, поставщиками, журналистами или другими людьми, сведущими в интересующей вас области.

Процесс работы с людьми вне компании требует определенной самоотдачи и должен проводиться активно на постоянной основе. Эксперты РОПКР рекомендуют следующий алгоритм работы. Вначале нужно согласиться с тем, что источниками информации для вас являются такие же люди, а соответственно у них есть свои потребности, свои желания, свои взгляды и т.п. Поэтому и работать с ними нужно так, чтобы у них после общения с вами осталось благоприятное впечатление и желание еще пообщаться именно с вами. Это достаточно сложно и требует определенных усилий, но и результат получается значительный. Прежде чем начинать работу с людьми по сбору нужной вам информации необходимо для себя ответить на ряд вопросов:

- с кем можно продуктивно поговорить на эту тему (кто может быть достаточно осведомлен в данном вопросе)?
- что мне у него спросить (о чем спросить)?
- как спросить (как сформулировать или в какую форму облечь свои вопросы)?
- как я смогу обработать полученную информацию (идентифицировать как факт, а не слух, систематизировать и сопоставить)?

Изначально включите в свой список всех знающих людей по вашей теме, с которыми вы хотите регулярно контактировать. Этот перечень постепенно будет расти по мере того, как вы будете его обрабатывать. Ведь в процессе общения будут появляться новые контакты, ранее вам неизвестные. Не забывайте фиксировать дни рождения людей, их профессиональные праздники, вообще значимые для них даты и поздравлять их. Эти простые знаки внимания создают необходимую атмосферу стабильности и доверия, которые так необходимы для откровенного разговора.

Телефонная беседа - возможно, лучший метод для целей сбора неопубликованной информации из внешних источников. Они быстры, гибки и относительно недороги. При терпении и настойчивости вы можете обеспечить контакт с большим числом людей в короткий период времени. Вооруженные полученными ответами, вы можете быстро определить, сколько еще дополнительной информации вам требуется. Вы также можете определить, куда и кому еще следует позвонить. Когда в процессе телефонного разговора всплывает новый источник, то вы можете немедленно вступить с ним в контакт, сославшись на предыдущий телефонный разговор. Но есть одно ограничение: когда вы общаетесь по телефону, не стоит задавать новому знакомому достаточно сложные вопросы - ограничьтесь несколькими простыми и уместными вопросами. В этом случае вы с большей вероятностью получите результат.

Оптимальная стратегия для сбора информации посредством обзвона:

1. Свяжитесь сначала с известными вам людьми либо с людьми, чьи координаты есть в свободном доступе. У них вы получите первичную информацию и дополнительные контакты. А уж сориентировавшись в проблеме, вам будет проще строить беседу с незнакомыми людьми и задавать вопросы.

2. Свяжитесь с местами концентрации информации:

— телефоны для справок;

— отдел продаж;

— центры послепродажного/гарантийного обслуживания;

— лица, ответственные по связям с общественностью/инвесторами.

3. Свяжитесь с высшими должностными лицами в организации, както: с генеральным директором или другими членами высшего управления. Эти люди часто изъявляют желание говорить. Их распорядок дня включает в себя общение с аналитиками по ценным бумагам, средствами массовой информации, местными общественными деятелями и другими посторонними лицами. Старшие управленцы обычно очень речистые люди, и они очень гордятся своей организацией. Вопрос только в правдоподобном и весомом поводе для разговора.



4. Управленцы среднего звена трудны для общения. Эта группа персонала включает в себя продакт-менеджеров (менеджеров по определенному виду продукции), менеджеров по маркетингу, менеджеров по планированию и тому подобное. Как правило, они не будут с вами разговаривать. Достаточно интересно, что эти личности часто не делятся информацией с другими людьми и в своих собственных компаниях. Если вам обязательно надо найти подход к среднему звену управления, имейте под рукой ответы, которые вы уже получили предварительно. Используйте управленцев среднего звена прежде всего для подтверждения или опровержения ваших предположений.

Не забывайте точно фиксировать полученную информацию, неплохо пользоваться диктофоном. Позднее возникнет необходимость ее классифицировать и сравнить с другими данными. Важно, чтобы не потерялся ни один элемент. С самых первых шагов заведите правило фиксировать всю поступающую к вам информацию.

### ***Выставки и конференции***

Крайне интересными с точки зрения получения информации являются разнообразные выставки и конференции. Данные мероприятия изначально организуются для обмена информацией, их основная задача — это помочь в обмене информацией. В них участвуют либо для того чтобы рассказать о себе и своем продукте, либо для того, чтобы получить информацию об интересующей компании и интересующем продукте. Поэтому нельзя упускать такую возможность. Очевидно, что бесцельное блуждание по выставке ничего не даст. Прежде чем посещать такие мероприятия, нужно очень ясно представлять, зачем вы туда идете, и иметь четкий план действий. Достаточно развернутую методiku работы на подобных мероприятиях предлагает Евгений Леонидович Ющук в своей книге «Конкурентная разведка — маркетинг рисков и возможностей». Примерная стратегия работы на выставках и конференциях, предлагаемая им, следующая:

- подготовительная работа;
- выделение наиболее перспективных мероприятий;

- подготовка к работе на выбранных мероприятиях;
- создание команды по сбору информации и распределение ролей;
- информационная подготовка (информационное натаскивание);
- сбор материалов;
- предварительный сбор данных;
- изучение стендов конкурентов;
- опрос выбранных «мишеней»;
- работа на стендах;
- работа по окончании выставки;
- сбор сопутствующей информации;
- систематизация данных;
- составление отчета.

### ***Подготовительная работа***

Выделите наиболее перспективные с вашей точки зрения мероприятия — те, где вы можете почерпнуть необходимую информацию. Посетить все без исключения выставки и обработать материалы с них не под силу ни одному предприятию.

Для определения важных для вашей организации выставок и конференций нужно определиться с целями организации, после чего, ориентируясь на них, определитесь с целями БР и с тем, что вы можете получить на выставках и конференциях для достижения этих целей. Затем необходимо определиться с тем, что вы можете получить на конкретном мероприятии, которое вы оцениваете с точки зрения полезности. Ходить на все выставки с надеждой что-то узнать — бесполезная трата времени. Вот примеры более или менее определенных целей при работе на выставках и конференциях:

- выявить наиболее сильных игроков на определенном рынке и выявить их основное конкурентное преимущество;
- определить приоритеты в развитии компании X;
- выяснить техническое решение в продукте Н компании X, позволяющее быть лучшим в своем классе.

Если цель определена, можно переходить к подготовке к работе на конкретном мероприятии. В первую очередь опре-

делите, кто из компаний-конкурентов (или интересующих вас компаний) будет участвовать в выставке и/или кем они будут представлены. Эта информация есть у организаторов выставки. Кроме того, ее можно получить через общих клиентов для вашей компании и вашего конкурента, но это обходной и более длинный путь.

Поскольку нельзя узнать «все обо всем», нужно выделить приоритетные задачи и менее важные. К вторичным задачам переходят после того, как с первичными работа закончена. Можно поступить по-другому — на второстепенные сразу направить необкатанных сотрудников, в том числе для получения опыта.

Поняв, какие цели стоят перед вами, можно определить, какими источниками для решения задачи можно воспользоваться в каждом конкретном случае. Интерес представляет, как правило, узкий перечень вопросов, а то и вообще один-единственный вопрос, и именно на их (его) отработку должны быть нацелены люди. Если узнать это главное, остальное легко будет выявлено аналитиками. Для понимания самой важной проблемы лучше всего подключить высших и средних управленцев. Высший менеджмент компании сможет сформулировать, каких знаний о конкурентах им не хватает для определения стратегии, а средний менеджмент скажет то же по тактическим вопросам и конкретным техническим проблемам.

Следующим шагом является создание команды для работы на выбранном мероприятии. В работе по сбору информации на выставке необходимы координатор, группа аналитиков и группа агентов (оперативников). Координатор и аналитики должны находиться в некоем штабе, в непосредственной близости от выставки. Аналитики должны обрабатывать поступающую информацию: систематизировать, выявлять то, что проясняет ответы на поставленные вопросы, определять дополнительные, перспективные для отработки направления.

В роли «координатора» выступает специалист по сбору информации, на которого возложены функции руководителя группы, работающей на выставке. Он работает с командой аналитиков для того, чтобы инструктировать агентов, получать от них информацию и управлять взаимодействием между агентами и мишенями. К мишеням в данном случае относятся люди, обла-

дающие необходимой для вас информацией, те лица, к которым должны найти подход оперативники. «Координатор» должен тщательно изучить, кто придет на конференцию, включая конкурентов, покупателей и других людей, владеющих информацией о положении на рынке. Это даст представление об общей атмосфере на мероприятии и людях, которые будут присутствовать, и позволит заранее определить, от кого из посетителей что нужно узнать. Помимо этого, изучая представителей на разных выставках, можно выявить разные закономерности. Например, кто из якобы независимых экспертов и консультантов в чьих интересах выступает или какие направления кого интересуют.

Затем необходимо сформировать группу людей, которые смогут профессионально задать интересующие вас вопросы. Эти люди должны «быть в теме» профессионально, чтобы их интерес к какому-либо вопросу не вызывал удивления и не показал их некомпетентности. Их задачей будет, помимо прочего, задать чаще всего один подготовленный вами вопрос обладателю информации, выбранному вами, и понять ответы, которые тот даст.

Далее соберите команду, которая будет заниматься только сбором информации. Эти люди будут перемещаться от стенда к стенду и общаться с себе подобными на профессиональные темы. Это должны быть специалисты в той области, в которой находятся ответы на ваши вопросы. Им проще найти общую тему для разговора с представителем конкурента и проще понять суть решения, применяемого у противоположной стороны.

Обратите внимание на своих сотрудников, работающих на вашем стенде. К вам будут точно так же подходить с целью почерпнуть информацию. И здесь важно, с одной стороны, не отпугнуть потенциальных клиентов, а с другой — не отдать наиболее ценную свою информацию. Поэтому проинструктируйте своих сотрудников. Они должны быть максимально приветливы и доброжелательны, но при этом не только отвечать на задаваемые вопросы, а и сами спрашивать и получать ответы. Заранее определите, какую информацию и в какой последовательности вытягивать из собеседников. Наиболее распространенный алгоритм заключается в том, что у вновь появившегося собеседника в первую очередь выясняют, как его зовут (идеальный вариант — обмен визитками), затем - как с ним связаться для передачи бо-

лее конкретной информации, подготовленной специально для него, помимо этого фиксируется, к чему он проявлял интерес. Этот минимальный набор информации позволит в последствии идентифицировать личность собеседника и определить, в чьих интересах он выступает. В процессе такого общения вполне можно впрыснуть дезинформацию (маскирующую, отвлекающую, дезориентирующую). Но такая деза должна быть подготовлена и обговорена заранее.

Не забывайте, что ваши сотрудники — не профессиональные оперативники, имеющие соответствующий опыт работы, поэтому обговорите с ними несколько раз, что именно вас интересует, что можно говорить, а что нежелательно и как строить разговор с сотрудниками конкурента, чтобы не привлечь лишнего внимания, но получить требуемую информацию. Скромных и стеснительных нельзя использовать для такой работы. Если среди профильных специалистов нет способных свободно пообщаться с конкурентом и уйти, то попытайтесь привлечь непрофильных специалистов, объяснив им цели. Если и таких нет, то лучше вообще обойтись без них, чем сорвать разговор и насторожить оппонентов. При этом ваш сотрудник должен быть готов к беседе на основе «обмена информацией», подготовленной заранее для этой цели (включая элементы дезинформации). Иначе нельзя рассчитывать на выгодный обмен информацией.

Не забудьте заранее оговорить порядок предоставления вам собранной фактуры сборщиками информации. Например, текущее — с периодичностью раз в час, по первичным вопросам — сразу после получения сведений, раздаточный материал — по мере сбора. Аналитикам предстоит весь этот материал систематизировать, а координатору на основе полученных сведений скорректировать действия команды.

Организуйте периодические сборы команды во время мероприятия для обмена мнениями. Выберите для этих целей место, которое не привлекает внимания, и ни в коем случае не собирайте команду вместе на вашем стенде или вблизи него. Если есть возможность арендовать небольшое помещение поблизости — хорошо. Ведите себя естественно и непринужденно. Вы — обычные посетители выставки, такие же, как все. Расспрашивайте каждого члена команды как можно чаще о том, что он видел

или слышал, где и когда он это заметил, кто был поблизости и т.п. Ведь большинство ваших людей не профессиональные оперативники, и они могут просто не придать значения каким-то фактам и по тому не сказать о них. Ваша задача — вытянуть из них всю информацию, которую они получили в ходе общения. Имейте в виду, что на зарубежных выставках серьезного уровня подобные встречи, где бы они ни проходили — во время шоу на самой выставке, в отеле, в кафе или где-то еще, — будут в обязательном порядке контролироваться контрразведкой страны пребывания. Это нормальная практика, принятая во всех развитых странах. Поэтому не стоит провоцировать серьезных людей. Фиксируйте все услышанное, но не забывайте свои записи в отеле, на радость службе безопасности отеля и конкурента. А если вы проводите такую работу на зарубежной выставке, то тем более не оставляйте свои записи где бы то ни было. Вы не делаете ничего противозаконного, но для того, чтобы в этом убедиться, местным силовикам придется сначала потратить время на внимательное изучение ваших записей. Не нужно загружать работой столь занятых людей — это ни к чему хорошему не приведет.

Посредством сбора отрывочной информации из разных источников и у разных мишеней старайтесь составить полную картину по интересующим вас вопросам. Выдвигайте и проверяйте свои гипотезы. Придумывайте новые подходы к мишеням. И снова и снова спрашивайте членов своей команды о том, что они видели, что слышали.

Для подготовки и информационного натаскивания посетите все семинары и презентации, имеющие отношение к вашему вопросу. Расписание таких мероприятий известно заранее. Целей тут несколько:

- стать «в теме» — получить представление о сути обсуждаемых проблем;
- определить позиции основных игроков;
- выявить лиц, играющих за ту или иную команду.

Не забывайте, что докладчики на подобных мероприятиях готовы с любовью рассказывать о своем проекте по окончании презентации. Их удастся «разговорить», и, как следствие, они предоставят вам более детальные сведения. Если правильно

но строить беседу, то почти наверняка можно получить дополнительные данные. Таким образом могут быть «выболтаны» и коммерческие секреты. По этой же причине постарайтесь своих докладчиков, если они не очень опытни в подобных мероприятиях, не оставлять одних. Также полезно собрать имеющуюся информацию в прессе о предстоящем мероприятии и изучить ее. Немалый интерес представляет информация о подобных, но более ранних мероприятиях, попавшая в СМИ. Цели при этом прежние — кто, где, когда и с кем.

### **Сбор материалов**

Эффективный сбор материалов начинается не с открытия выставки и даже не с предварительной регистрации, а значительно раньше. Как было сказано чуть выше, сбор материалов начинается с изучения ранее проведенных подобных мероприятий, со сбора информации о них и их участниках, с посещения сходных по тематике презентаций, выставок, конференций.

Начинать же работу на выбранном мероприятии нужно с собрания будущих организаторов: оргкомитет — вот наиболее удобный путь для максимальной осведомленности. Именно там определяются ключевые темы для дискуссий и намечаются те люди, которых надо пригласить с докладами, где и как разместить участников и многое другое. Если ваша компания сама входит в оргкомитет, постарайтесь выбрать выступающих на конференциях докладчиков таким образом, чтобы темы их докладов совпадали с интересующей вас темой. Идеально, если выступающий не поддерживает точку зрения и методы вашего конкурента. Это позволит во время работы самой выставки подобрать момент, подойти к специалисту конкурента и начать одобрительно отзываться о выступлении его оппонента. Скорее всего, конкурент вступит в спор и поведаст на своем примере о том, как на самом деле обстоят дела. Для этого подходят разнообразные приемы и прочие неформальные мероприятия, особенно популярные на зарубежных выставках.

На подготовительном этапе необходимо таким образом повлиять на организаторов выставки, чтобы были запланированы доклады, встречи, круглые столы, показы и т.п. мероприятия на

темы, интересные вам. Именно поэтому бывает очень полезно самим организовывать выставки и конференции.

На конференции всегда есть возможность организовать формальные или неформальные встречи. Формальные включают в себя презентации, дискуссии и собственно выставки. Неформальные встречи происходят на приемах, обедах и иных подобных мероприятиях. Команда должна быть готова к этим событиям. На интересующий вас прием можно просто прийти, объяснив свое появление в случае необходимости профессиональным интересом. Это нормально - для того и организуются выставки и конференции. По этой же причине рекомендуется селиться в тот же отель, где живет большинство участников вашего мероприятия. Там можно разместиться, если заранее записаться на выставку через оргкомитет. Преимуществ тут несколько: во-первых, такой отель расположен близко от выставки, а во-вторых, вероятность «случайной» встречи с интересующим лицом повышается, особенно на завтраке, ужине и по дороге к месту проведения мероприятия и обратно. В таких ситуациях мишень в принципе расположена общаться и отвечать на вопросы. Какие именно вопросы и в какой последовательности должны будут задаваться цели, определяет «координатор».

Итак, работа начинается до открытия выставки и продолжается некоторое время после ее закрытия. По прибытии на выставку проведите рекогносцировку — общий осмотр залов и мест размещения участников. Определите, где команда сможет собираться, не привлекая внимания оппонентов. Как правило, для этих целей подходят кафе, максимально удаленные от стенда конкурентов и от своего стенда. На многопрофильных выставках лучше для этих целей подходят павильоны не вашего профиля.

Сборщикам материалов дайте поручение собирать все возможные материалы, уделив особое внимание тому, что может иметь отношение к интересующим компанию вопросам. Как уже было сказано, вопросы эти назначаются до появления команды на выставке. Собирайте все визитные карточки, рекламные проспекты и другие официально распространяемые материалы. Такая работа поручается, как правило, молодым сотрудникам, которые включаются в состав делегации компании впервые.



Выберите объект для опроса на стенде конкурента - «мишень». Внимательно осмотрите всех участников на стенде конкурента и выявите людей, не имеющих большого опыта участия в выставках. Их легко определить по тому, как они себя ведут — они стесняются сами участвовать в общении с посетителями стенда и пытаются уклониться от контактов с людьми. Это специалисты в технических вопросах — их берут на выставку, чтобы прояснить или понять особенно сложные вопросы, в основном технического плана. Таких людей следует держать под присмотром более опытных сотрудников, но чаще всего это правило игнорируется. Если ему начать задавать «наивные» вопросы, он станет доказывать преимущества своего продукта, увлечется и расскажет все, что знает, в том числе и закрытую информацию.

Изучая стенд конкурента, обратите внимание, в какой части павильона он расположен, какую площадь занимает и как оформлен. По этой информации можно определить, сколько потратил ваш конкурент на данную выставку (если у вас нет возможности выяснить это через бухгалтерию организаторов мероприятия). Сопоставив эти данные с финансовыми возможностями конкурента, можно понять, насколько ему важно данное мероприятие, насколько большое внимание конкурент уделяет своему продукту и его популяризации. Посетите стенд конкурента под видом посетителя. Таким образом вы сможете сравнить свое предприятие с конкурентом. Вы сможете узнать что-то новое о действиях конкурента, его технологиях, новых разработках, отказе от разработок, о продвижении продукта, о связях и т. д.

По выставкам ходит большое количество журналистов с различной аппаратурой, так что человек с камерой и фотоаппаратом не привлечет ничего внимания, а современные технологии позволяют передавать изображение практически сразу в головной офис. Вы можете получить качественные снимки самого стенда и его оформления, портреты сотрудников конкурента, изображения образцов продукции и документации.

Работа на стендах своей компании имеет определенную специфику. К вам будут подходить люди с целью получить информацию, а вам нужно не только не отдать важные сведения, но и привлечь потенциального клиента, получить нужную вам информацию и суметь дезинформировать конкурента. Это не-

просто и требует определенной подготовительной работы. Не забывайте следить за своими неопытными специалистами — они могут стать мишенью конкурента. Слушайте, что говорят ваши нынешние и потенциальные покупатели. Это может оказаться великолепным источником идей по улучшению продуктов, выпускаемых сегодня, и по развитию новых. Это может быть и источником информации о продуктах конкурентов, о появлении новых конкурентов.

### ***Работа по окончании выставки***

Сразу по окончании выставки тщательно расспросите членов своей команды. Изучите все собранные материалы, извлеките все детали из собранных данных, включая ваши записи (подробности о контактах, о разработках новых продуктов, технические описания).

Изучите все публикации, в которых описывается прошедшая выставка. Для этого проведите исследование как электронных, так и бумажных СМИ. Это может дать вам представление о новых направлениях исследования.

Извлеките все «полезные» контакты из собранных материалов и включите их в вашу базу данных по экспертам. Речь идет о том, что при работе с любыми источниками информации вы должны сохранять информацию об экспертах в какой-либо области. Подобный подход позволяет при необходимости немедленно обратиться к специалисту по конкретному вопросу за консультацией. В компаниях уровня «Моторола» и «Майкрософт» — признанных лидеров конкурентной разведки — база данных экспертов содержит тысячи фамилий специалистов со всего мира. Систематизируйте собранные материалы и соотнесите результат с тем, что важно для вашей компании. Подробнее анализ материалов изложен в разделе «Анализ». На основании этого результатов анализа составьте короткий, ориентированный на принятие управленческого решения доклад.

## Работа с базами данных

Данный источник нельзя отнести к внешним или внутренним. Он может быть и тем и другим - либо вы используете свою базу данных (собственного производства или приобретенную), либо получаете временный доступ к чьей-то базе.

До начала работы с базой данных полезно ознакомиться с ее структурой. Важно понять, какие поля есть, в каком формате вносятся данные в те или иные поля, как связаны между собой разные таблицы одной базы. Помните, что поиск можно вести по содержимому любого поля базы. Так, например, в телефонно-адресном справочнике по номеру телефона можно установить, кому этот номер принадлежит и где географически установлен. Но не стоит на этом останавливаться. Ведь можно посмотреть, кто еще проживает по этому адресу и кто еще использует тот же номер.

Работа с базами данных ГАИ, адресными и телефонными справочниками, базами статистической и регистрационной информации - дело довольно сложное. Учиться этому искусству приходится долго, опыт накапливается очень медленно. Рассмотрим ситуацию, когда вам просто указали на некую фирму и нужно провести первое ознакомление с ней. Перед началом работы нужно четко понимать, что нет ни одной организации, у которой не было бы разветвленных связей. Любая организация создается для какой-то деятельности или для имитации этой деятельности. А коммерческая организация — не просто для деятельности, а для получения прибыли. Ну а получение прибыли невозможно без клиентуры, которая потребляет результат работы изучаемой организации. Вот вам и связи. И если эти связи не выявлены, значит, плохо искали. Для начала необходимо определиться с поисковыми признаками. Название организации — это уже признак, правда, не всегда уникальный, но тем не менее. Как правило, название фирмы может служить толчком для дальнейших поисков. Так, если в нем встречаются некоторый нераспространенный символ вроде буквы греческого алфавита или слово «газ», это уже может направить конкурентную разведку по нужному руслу дальнейших изысканий. Интерес представляют и

юридический адрес компании, и ее телефон. Дальше можно посмотреть, какая собственность зарегистрирована на данное предприятие и кому эта собственность принадлежала ранее. Далее нужно понять, с кем эта организация связана. Предположим, в распоряжении у вас три базы данных: регистрационная палата, адресный и телефонный справочники. Первоначально нужно определиться: кто учредители компании, ее руководитель и главный бухгалтер. Полученный список фамилий «запускается» сразу по всем трем базам. База регистрационной палаты позволяет установить, в каких еще фирмах учредители выступают как учредители и руководители. То же — относительно руководителей. С главными бухгалтерами ситуация не менее интересная — их ищут именно в этой функции по другим фирмам, а также в качестве руководителей и соучредителей.

По адресному справочнику идет добавление в поиск новых фамилий. Если некто проживает вместе с руководителем, учредителем или главным бухгалтером исследуемого предприятия, — он обязательно должен быть включен в поиск, поскольку это явная связь. Ведь в российском бизнесе больше доверяют родственникам, особенно на начальном этапе.

Весьма интересные моменты несогласованности информации. Скажем, в данных регистрационной палаты указан телефон. Но по телефонному справочнику он принадлежит другой фирме, иногда это вообще квартирный телефон. Это особо ценная информация. Каждое рассогласование информации, содержащейся в разных базах данных, должно радовать, а не огорчать. Оно — источник важных открытий, которые помогут пролить свет на сущность происходящего. Подобные нестыковки часто указывают на неявные, либо скрываемые, либо на ранее существовавшие связи.

Уже на первом цикле полезно использование информации о местоположении компании — объекта исследования. Здесь также возможны полезные находки. Кому принадлежит данная территория, кто владеет зданием, кто еще находится в этом здании, какие организации зарегистрированы по данному адресу...

После такого, первичного, изучения число вовлеченных в изучение лиц увеличилось. Каждый из новых объектов представляет отдельный интерес. Очень интересны их связи, кото-

рые ведут в тот же «первый круг» — к тем лицам и объектам, с которых началось изучение, — к объектам вашего интереса. Если такое обнаруживается, то формируется особая группа тесно связанных между собой людей. С высокой долей вероятности можно утверждать, что это «костяк» изучаемой организации и что их отношения были и ранее не менее тесными и, возможно, где-то еще они совместно что-то организовывали. Все это рабочие гипотезы, требующие отдельной проработки. Поэтому стоит повнимательнее присмотреться к их предыдущей жизни и к тому, чем они занимались, с кем контактировали, с кем конфликтовали.

Также необходимо помнить, что информацию в эти самые базы вносят люди, а людям свойственно ошибаться. Ошибки могут быть самые разные — от пропусков букв и их дублирования до сложных орфографических ошибок. Особенно стоит уделять внимание написанию имен собственных неславянского происхождения. Здесь вероятность ошибок выше всего. Особенно если информация заносится «со слуха». Поэтому при поиске стоит попробовать ввести слово как правильно написанное, так и с возможными ошибками.

Да и госучреждения не блещут точностью данных. Взять, например, ГИБДД с их системой присвоения названия цветам, в которые окрашены автомашины. «Торнадо», «болотный танк», «золотое руно», «вальс», «цвет не установлен»... О таких нюансах нужно помнить всегда.

## **Сбор информации из закрытых источников**

При разработке объекта очень сложно обойтись без его скрытого изучения, изучения его окружением, действий его сотрудников, их контактов, их документов. Порой хорошо подготовленное и качественное проведение таких мероприятий позволяет за короткий срок получить ту информацию, которую обычными средствами получить весьма сложно. Такие мероприятия проводят эпизодически или постоянно в зависимости от финансовых возможностей, опасности и т.п. Но они почти всегда противозаконны, и поэтому попытка их осуществить влечет за собой ответственность того, кто их проводит, чаще всего уголовную ответственность. Но, увы, никто не застрахован от аналогичных действий в отношении вас, поэтому для эффективного противодействия важно знать, как готовятся и проводятся подобные мероприятия. Данная книга не ставит перед собой цель научить вас подобным приемам работы, а лишь дать общее представление о них. Поэтому для более детального изучения вопроса рекомендую обратиться к таким авторам как В.М. Землянов («Своя контрразведка», «Агентура в разведке и контрразведке», «Основы сыскного ремесла»), П. Корж и И. Клопов («Негосударственная безопасность»), Р. Ронин («Своя разведка»), В.Б. Рушайло («Основы оперативно-розыскной деятельности»). Выдержки из данных книг использованы при написании данного раздела с соответствующими комментариями.

## **Наружное наблюдение**

Одним из самых простых способов скрытого изучения является наружное наблюдение. Этот метод используется весьма эффективно в науке при изучении поведения людей, животных, протекания разнообразных процессов. Идея его использования в коммерческой разведке та же — проследить, как ведет себя объект в естественных условиях или в специально подготовленных для него условиях. Смысл его заключается в наблюдении за объектом интереса без уведомления последнего. В этом случае наблюдатель получает возможность увидеть действительную, а

не притворную сторону жизни объекта изучения, увидеть то, что есть на самом деле. Увидеть, как и где объект проводит время, чем занимается, с кем контактирует и еще много чего интересного. Если искусственно создать определенные условия, можно увидеть, как поведет себя объект в новых обстоятельствах, какотреагирует, что предпримет, к кому обратится, куда пойдет...

### ***НН за стационарным объектом***

Наблюдение за стационарным объектом подразумевает под собой наблюдение за зданиями, сооружениями, строениями, открытыми площадками, иными объектами, которые не могут сменить местоположение. Такое наблюдение может вестись за местом жительства кого-то, местом работы, за предприятием или организацией. Главное условие — объект интереса не сменит место дислокации, а значит, наблюдатель имеет возможность организовать стационарный наблюдательный пункт (НП). Такой НП позволяет произвести хорошую маскировку, а для наблюдения использовать самые разнообразные технические средства. При выборе места для НП главными условиями являются максимальная скрытность и максимальный обзор интересующего места. Если со скрытностью более или менее понятно, то вот обзор требует некоторых пояснений. Иметь полный обзор исследуемого объекта весьма затруднительно. Поэтому нужно исходить из стоящей задачи. Если важно фиксировать посетителей — нужен качественный обзор входа. Если важно, что происходит внутри, — объектом внимания становятся оконные проемы. Если цель — фиксировать факты загрязнения окружающей среды, — под контролем должны быть дымовые трубы и трубы сброса отходов. И далее по аналогии. Также при выборе места дислокации НП обращают внимание на отсутствие постоянных, временных и возможных помех в секторе обзора. Иначе в самый ответственный момент обзор может загородить большой автомобиль, или зазеленевшее по весне дерево.

Ведя наружное наблюдение (не важно, на стационарном НП, пешее или на авто), важно фиксировать каждое действие объекта и события вокруг него - например, вести блокнот (время, место, действие, участники) или использовать диктофон. Также весьма

полезно иметь фото- и видеоаппаратуру с хорошим увеличением. Все запомнить невозможно, а такая фиксация позволит впоследствии восстановить все действия подопечного или восстановить события вокруг стационарного объекта (кто во сколько заходил/выходил, какие авто приезжали, что привозили), выстроить график его действий, определить, где, когда и как часто он бывает. Сопоставить эти данные с другими наблюдениями или другой информацией. Фиксировать необходимо, в какой момент времени где находился объект, что делал, с кем контактировал и т.д. (адреса, названия, номера авто, описание контактеров...). Понятно, что все зафиксировать проблематично, поэтому и важно использовать технические средства (фото-, видео-, кино-, аудиоаппаратуру, аппаратуру контроля эфира и т.п.).

Наблюдение за стационарным объектом осуществляется, преследуя разные цели, например:

- перехватить разыскиваемого человека, автомобиль или иной объект;
- выявить режим работы данного объекта;
- выявить посетителей объекта;
- определить систему охраны объекта и систему контроля доступа на объект;
- понять активность работы объекта;
- получить информацию о лицах, работающих на объекте;
- провести доразведку объекта для проведения конкретной операции.

Эти цели зависят от поставленных перед наблюдателем задач и могут варьироваться в широких пределах. Но выделяется из общей массы наблюдение с целью подготовить некое мероприятие, например проникновение на объект. Очень важно выявить такие подготовительные действия и понимать, что последует за ними. Тогда можно подготовиться и не допустить нежелательного развития. При изучении объекта перед проникновением внутрь выясняют следующее:

- все возможные пути подхода и отхода, особенно пути скрытного подхода;
- места, где можно укрыться и откуда можно вести наблюдение;
- распорядок обитателей объекта и его соседей;



- график движения транспорта вблизи объекта;
  - временные моменты регулярных шумов (для возможного шумового прикрытия);
  - организацию охраны объекта;
  - порядок пропуска сотрудников и посетителей;
  - внутреннюю планировку объекта;
  - количество входов и разницу в их режиме.
- Изучение системы охраны подразумевает выявление:
- количества постов и охранников на постах;
  - сектора обзора постов;
  - порядка смены охранников;
  - наличия и особенностей системы видеонаблюдения и сектора обзора видеокамер;
  - наличия и особенностей системы контроля доступа;
  - порядка допуска на объект и отношения проверки пропусков отдельных охранников;
- Изучение внутренней планировки возможно следующими путями:
- прямая попытка прохода («ошибся адресом» и т.п.);
  - изучение плана пожарной эвакуации при входе;
  - заглядывание в окна;
  - сравнение с объектами аналогичной архитектуры;
  - со слов работающих на объекте;
  - из документов в БТИ.

При ведении наблюдения важно быть незамеченным. Маскировка имеет первостепенное значение. Не всегда наблюдатель может оборудовать себе качественный НП. На то есть разные причины, чаще всего нехватка времени и средств. А иногда простая человеческая лень и надежда на авось. Такое поведение неприемлемо для профессионалов и является подарком для защищаемого. В случае пешего наблюдения в зависимости от продолжительности процедуры могут использоваться следующие способы:

- провести рекламную акцию или промоушен-акцию в непосредственной близости;
- попить кофе в соседнем кафе;
- начать ремонт «внезапно» сломавшегося автомобиля;
- почитать газету на лавочке невдалеке;

- погулять с собачкой в сквере;
- назначить свидание девушке в непосредственной близости;
- пособирать бутылки и т.п.

В особо сложных ситуациях можно использовать все сценарии попеременно, с разными исполнителями. Если есть возможность привлечь автотранспорт — можно вести наблюдение из него. При этом важно поставить машину так, чтобы видеть объект, не заставляя себя сильно поворачивать голову, и при этом не привлекать внимание. Хорошо использовать машину с затонированными стеклами. Но при нормальной организации охраны появление посторонней машины вызовет у них интерес. А если такая машина будет стоять долго — готовьтесь к приходу любопытных под разными предлогами. Поэтому важно периодически менять машину, сидящих в ней людей и ставить авто в разных местах.

Если вам удалось выявить наблюдение за вашим объектом, не стоит сразу же бросать все силы на его ликвидацию. Гораздо важнее предпринять действия к предупреждению особо негативных последствий, к выявлению, что контролируют именно вас, а также, выявлению тех, кто против вас играет, и их целей и к дезинформации оппонента. Для этого нужно установить контрнаблюдение и принять меры для маскировки своих действий или дезинформации. Наблюдая за НП оппонента, вы можете получить следующую информацию:

- как давно ведется наблюдение;
- какие силы и средства задействованы;
- откуда приходят (приезжают) наблюдатели и куда удаляются;
- какими каналами связи пользуются;
- насколько профессионально работают и т.п.

Все это даст возможность правильно сделать выводы и начать свою игру по своим правилам.

### ***НН за пешим объектом***

Наружное наблюдение за перемещениями объекта может оказаться не менее результативным. При правильном проведении такое наблюдение дает информацию о маршрутах движения

объекта, о его графике, о его контактах, о местах встреч, о самих контактерах. В конце концов, посредством данного инструмента можно понять, кем является объект, каков его круг интересов, круг общения, где он бывает, чем занимается.

В случае с пешим наблюдением одним из важнейших моментов остается скрытность. В случае обнаружения наблюдателей теряется сам смысл мероприятия, если только обнаружение не является заранее спланированной провокацией с целью дестабилизировать ситуацию и подтолкнуть объект к определенным действиям. Поэтому необходимо заранее принять меры для незаметности исполнителей и их действий.

Во-первых, внешний вид наблюдателей. Они не должны выделяться из общей массы. Эдакие неприметные личности — среднестатистические люди. Средний рост, среднее телосложение, неброская одежда, никаких особых примет... Никаких явных украшений, выделяющейся одежды, необычных причесок, радикальных цветов и т.п. Неприметным должен быть не только внешний вид, но и поведение сотрудников. Спокойное, размеренное движение, без суеты и дерганий. Ничто не должно выделять их из общей массы окружающих людей.

Во-вторых, оперативники должны хорошо знать, как выглядит объект интереса. Это необходимо для того, чтобы «взять» его на старте и не упустить ни при каких обстоятельствах. Даже в случае временного выхода объекта из-под опеки нужно иметь возможность восстановить наблюдение, а для этого каждый из группы должен знать, как выглядит опекаемый.

В-третьих, в одиночку вести человека весьма затруднительно. А при длительном наблюдении или в особых условиях и вовсе невозможно. Поэтому мероприятие должны проводить несколько наблюдателей. Например, один держит объект в непосредственном поле зрения (это ведущий), а остальные ориентируются на ведущего. Через некоторое время на роль ведущего выходит другой сотрудник, а предыдущий уходит в ведомые. И так попеременно сотрудники меняются местами. Даже если объект начнет проверяться, ему будет непросто выявить наблюдение, ведь он не найдет одно и то же лицо в разных ситуациях — люди периодически меняются. Такая смена должна происходить с некоторым интервалом времени, но в

особых обстоятельствах (объект заметил наблюдателя) рокировка должна производиться незамедлительно, но без лишней суеты.

Помимо скрытности использование нескольких сотрудников при наружном наблюдении дает возможность выявить чужую «наружку» за подопечным или за собой. При ведении наблюдения группой возможен и вариант параллельного следования. Например, объект и ведущий движутся по одной стороне улицы, а ведомый — параллельно по противоположной стороне. При наличии надежной связи и знаний о местности проведения мероприятия возможна и работа на опережение. В этом случае один или несколько оперативников, понимая, что объект не сможет уйти с маршрута, выдвигаются параллельными путями к вероятному месту прохождения объекта. А ведущий со своей группой движется за подопечным. В месте пересечения маршрутов группы меняются ролями. Таким образом объект не видит одни и те же лица.

### ***НН за автомобилем***

Наружное наблюдение на автомобилях подчинено тем же принципам, что и пешее, но в данном случае есть свои особенности. Они связаны с особенностями организации движения, иначе говоря, это правила дорожного движения, ограниченность маневра и сложность маскировки. Эти особенности накладывают свой отпечаток на проведение мероприятия и требуют исполнения определенных правил.

Первое из них связано с маскировкой. То же самое, что и при пешем наблюдении, — одной машиной очень трудно долго оставаться незамеченным, а при определенных обстоятельствах и невозможно. Поэтому важно иметь группу из нескольких машин, лучше разных. Сами автомобили должны быть неприметными. Никаких ярких или модных цветов. Наиболее распространенные модели. Снаружи ничего лишнего — только стандартная комплектация. Внутри водитель и штурман, желательно иметь в такой машине форсированный двигатель, топливный бак повышенной вместимости, запас питьевой воды и еды, и биотуалет. Может так статься, что не будет возможности покинуть авто

длительное время, а то и просто остановиться. Неплохо, чтобы штурман также имел водительские права и документы на право управления этим автомобилем.

Методы контроля те же, что и при пешем варианте (цепочкой со сменой ведущего, параллельно и на опережение). Если есть возможность пометить машину объекта, будет значительно проще вести его. Но не нужно это делать явно — можно насторожить подопечного. В качестве маркировки можно использовать визуальные или технические средства. В качестве визуальных — небольшую, но яркую наклейку (например, на бампер), а в качестве технических — радиомаяк.

## **Сбор информации под прикрытием**

Когда возникает необходимость в срочном получении информации изнутри объекта, а источника нет, можно прибегнуть к получению информации с помощью прямого контакта с сотрудниками объекта используя разные предлоги (легенды). Эта простая на первый взгляд операция, на самом деле имеет ряд сложностей и особенностей. Она требует серьезной подготовки по следующим направлениям:

- четкая проработка легенды;
- создание соответствующего антуража;
- подготовка контактера (профессиональные знания, знания ситуации, знания поведения тех под кого маскируешься, и т.п.).

Нельзя полагаться на случай, ведь самый лучший экспромт — это хорошо подготовленный экспромт. Поэтому тщательно готовьтесь к такой операции — провал может дорого стоить...

Наиболее простой путь — это посетить офис объекта интереса. Прийти в офис, можно — используя следующие легенды:

- под видом потенциального клиента;
- под видом журналиста;
- под ником кандидата на вакансию;
- под видом проверяющего;
- под видом поставщика товаров или услуг.

Приходя в офис юридического лица под видом потенциального клиента и общаясь с сотрудниками, можно собрать самую разнообразную информацию. Помимо этого, можно получить контакты, полезные в будущем. К подобным мероприятиям нужно готовиться. Как минимум нужно «быть в теме». Иначе можете совершить ошибку с самого начала и провалить мероприятие. Хотя можно сказать, что вы впервые и ничего не знаете. Кстати, последний вариант имеет свои плюсы. Он дает возможность представителю объекта вашего интереса уверовать, что он может на вас подзаработать, а это у менеджеров по продажам главный аргумент. Но не перестарайтесь.

Не менее информативным может оказаться и приход под видом кандидата на работу. Безусловно, для такого прихода необходимо найти повод, например объявление о поиске сотрудников. Ориентируясь на такое объявление, можно понять кого ищут, с какими качествами, и соответствующим образом вести себя. Попав в офис, можно многое увидеть:

- сколько людей работает (или сколько рабочих мест);
- насколько активно они работают;
- как относятся к своей работе;
- каков основной состав сотрудников, как они выглядят;
- в каком состоянии офис, мебель, оргтехника;
- как часто раздаются телефонные звонки;
- много ли клиентов;
- и еще много чего...

В процессе общения с интервьюирующим сотрудником можно узнать и уровень зарплаты, и ее задержку, и политику руководства по отношению к персоналу, и общее состояние предприятия... Возможен и такой вариант, что вы подойдете на данную должность, но в таком случае операция перерастет из оперативного опроса во внедрение.

Если объект достаточно известен, а его руководство стремится к популярности, можно воспользоваться и другой личиной - журналист. «Такое-то издание планирует ряд публикаций о рынке ХХХ, где ваша компания играет не последнюю роль. Поэтому мы решили обратиться именно к вам, поскольку ХХХХХХХХХХ (много хороших слов в адрес объекта и его руководства)...» Можно упомянуть и о фактической рекламе объекта посред-

твом планируемой публикации. Главное, не забыть качественно подготовиться:

— у вас должно быть удостоверение журналиста одного из изданий;

— в этом издании должны подтвердить (хотя бы по телефону) что вы у них работаете и в настоящий момент готовите статьи о рынке объекта;

— у вас должна быть определенная (первичная) информация о рынке объекта;

— у вас должны быть подготовлены не прямые вопросы по интересующим вас темам;

— должен быть создан соответствующий антураж.

А дальше все по правилам скрытого оперативного опроса.

### ***Оперативный опрос***

Получить информацию об объекте интереса можно посредством общения с окружением объекта или с его сотрудниками. Такое общение должно быть совершенно естественным и случайным с точки зрения опрашиваемого.

Оперативный опрос, возможно, лучший метод для сбора неопубликованной информации из внешних источников. Такие опросы быстры, гибки и относительно недороги, особенно телефонные. При терпении и настойчивости вы можете обеспечить контакт с большим числом людей в короткий период времени. Вооруженные ответами, вы можете быстро определить, сколько еще дополнительной информации вам требуется. Вы, также можете определить, с кем еще нужно поговорить. Когда в процессе разговора всплывает новый источник, то вы можете немедленно вступить с ним в контакт, сославшись на предыдущего собеседника. Например: «Господин Петров, я вот только что разговаривал с господином Ивановым, и он предложил мне обратиться к вам...»

Для фиксации получаемых данных в процессе опроса используйте диктофон. Это связано с несколькими причинами:

— в процессе живой беседы вам будет некогда записывать;

— если вы будете общаться воочию, собеседника может насторожить то, что вы за ним записываете;

— используя диктофон, вы зафиксируете не только интересующую вас информацию, но и информационный и эмоциональный фон, что может понадобиться при анализе.

Обязательно составляйте план мероприятия (план беседы). Это структурирует ваши мысли, сконцентрирует на конкретной задаче и позволит заранее проработать наиболее вероятные направления беседы. В простом случае план опроса состоит из следующих пунктов:

- цель (что хотим получить);
- объект;
- где, когда планируется мероприятие (в т.ч. обстановка);
- используемая легенда;
- вопросы, которые можно задать напрямую;
- косвенные вопросы.

Более развернутый план дополняется несколькими вероятными последовательностями беседы и действиями в случае развития не по сценарию. По окончании мероприятия обязательно составьте отчет, пока половину не забыли. Эти два документа (план и отчет) помимо прочего дадут возможность оценить эффективность и определить недостатки. Оба эти документа в обязательном порядке необходимо сохранить в вашей информационной базе. Отчет содержит похожие разделы:

- дата, время и место;
- участники;
- использованная легенда;
- общий ход беседы и поведение опрашиваемого;
- полученная информация.

Идеально дополнить отчет расшифровкой записи общения.

#### Методы оперативного опроса.

Основная задача при оперативном опросе — снять психологическую защиту. Техника построена на социальной и психологической тактике, которая должна снять настороженность опрашиваемого, не позволяющую ему выдать деликатную информацию. Для достижения этой цели используется два основных приема:

1) чтобы получить информацию, надо дать взамен другую информацию. Искусство заключается в том, чтобы обменять менее ценную на более ценную;



2) если заставить человека аргументировать свою позицию ставя под сомнение правильность его точки зрения, то рано или поздно этот человек начнет приводить примеры из жизни, подтверждающие его правоту. В 99% случаев он начнет со слов: «Ц<>I у нас в компании...»

Первый шаг в выведывании — это подход. В целом лучше, чтобы подход не был прямым. Если вы сначала скажете что-то остроумное, а потом приступите непосредственно к интересующему вас вопросу, вы вряд ли добьетесь нужного результата. Подход не надо форсировать во что бы то ни стало. Нельзя начинать с того, что может вызвать негативную реакцию. Когда первый контакт установлен, надо очень осторожно подбираться к теме разговора, начав с самых широких и общих вопросов и медленно подходя к основной теме. Когда ответы на интересовавшие вопросы получены, ни в коем случае нельзя резко обрывать разговор и уходить в сторону. Надо, не меняя темпа разговора и не теряя интереса в глазах, спокойно продолжать еще некоторое время беседы на темы, которые интересны объекту.

Один из самых лучших финалов разговора: «Я рад, что **мы** поговорили. Надеюсь, мы сможем продолжить беседу позже» Основная задача — чтобы объект не заподозрил, что именно у него хотели узнать, а еще лучше — вообще не смог об этом вспомнить. Психологи утверждают, что человек лучше всего запоминает то, с чего начинается разговор и чем он заканчивается, но то, о чем говорили в середине беседы, зачастую забывается.

Многие люди «покупаются» на восторженность. Чем более восторжен инициатор, тем более восторжен собеседник, и, следовательно, есть больше шансов, что он по своей доброй воле выдаст дополнительные подробности.

Также обратите внимание, что инициатор никогда не должен задавать прямые вопросы:

- когда эта продукция была введена на рынок?
- каков объем продаж на определенную дату?

Лучший способ фразировать вопросы состоит совсем не в том, чтобы фразировать их вообще как вопросы. Прямые утверждения в сборе информации срабатывают намного лучше,

и вопросы. Вместо высказывания «когда была введена эта продукция?» инициатор может сказать: «Я не могу поверить, что мы не слышали об этой продукции!» Это — прямое утверждение, предназначенное для того, чтобы вызвать ответ.

(Уггестивная или стимулирующая методика работает очень хорошо, когда вы пробуете собирать информацию, являющуюся новой или отличающуюся от имеющейся. Например, нужно выяснить, кто является партнером вашего конкурента или совместному предприятию. Вы понятия не имеете, кто бы ни мог быть, но вам нужен способ получения ответа от опрашиваемого.

**Пример. Инициатор: «Я слышал, ваша компания создает совместное предприятие с РАО ЕЭС!»**

**(Беседник: «Нет, что вы — с Аэрофлотом».**

Эта методика хорошо работает, потому что люди, естественно, хотят поправить других.

Гели то, что вы сказали, неправильно, большинство людей не хотят сообщать правильный ответ и тем самым показать свою осведомленность. Также нельзя задавать вопросы в форме «или — или», это ловушка, которую вы невольно устанавливаете для себя из-за того, что хотите помочь собеседнику ответить и увеличить ваш фактор комфорта. Но проблема состоит в том, что таким образом вы дали другому человеку два возможных выбора вашего собственного приготовления, но вы можете пропустить все другие возможности, которые собеседник хотел предложить. Заметьте: это не то же самое, что выстраивание наводящих вопросов.

Можно выделить несколько направлений оперативного опроса:

оперативный опрос сотрудников исследуемого объекта;

оперативный опрос сотрудников организаций, контактирующих с объектом;

оперативный опрос окружения объекта.

Опрос сотрудников исследуемого объекта удобнее всего проводить в местах общего пользования. Курилка, кафе, столовая... Там, где они собираются. Опрос сотрудников организации, контактирующей с объектом интереса, подразумевает работу с сотрудниками поставщиков, клиентов, партнеров

- документы (трудовая книжка, личное дело, медицинские карты, учетные карты и т.п.);
- личная корреспонденция;
- телефонные переговоры;
- наружное наблюдение за объектом;
- упоминания в прессе.

Чаще всего наиболее интересная информация добывается у лиц, контактирующих с объектом интереса. Именно люди, окружающие кандидата, могут рассказать много интересного о нем. Но при сборе таких данных необходимо помнить о том, что человек, рассказывая о чем-то, привносит свое мнение — рассказчик интерпретирует данные по своему усмотрению, а значит изменяет первоначальный смысл. Иногда это делается умышленно, иногда неумышленно, но это происходит. Поэтому при анализе таких сведений необходимо учитывать следующее:

- в какой степень рассказчик осведомлен об объекте, насколько у них тесные отношения, насколько объект ему доверяет;
- какие отношения между объектом и вашим собеседником в настоящее время, какими они были ранее;
- в какой степени свойство характера объекта, описываемое вашим собеседником, развито у самого собеседника (если свойство развито сильно — его оценки скорее занижены, если слабо — скорее завышены).

Если бесконтактный способ сбора данных исчерпал себя, а информации явно недостаточно — надо переходить к контактными методам сбора информации:

- прямое общение и обсуждение тех или иных вопросов;
- провоцирование (искусственное создание ситуации и наблюдение за поведением объекта);
- просьбы и контроль их исполнения.

#### Организация первого контакта и его углубление

Первый контакт должен быть организован так, чтобы у объекта была абсолютная иллюзия случайности этого контакта. В противном случае объект может насторожиться, и развития не получится. Ситуации, которые подходят для такого контакта, часто возникают сами, и тут главное — не упустить шанс, а впоследствии правильно развить общение. Наиболее удобные варианты знакомства зависят от самого объекта: от его пола,

возраста, профессии, привычек, увлечений, характера и т.п. От его настроения, состояния здоровья, от погоды, от окружающей обстановки и еще от огромного количества факторов. Важное значение имеет ваш внешний вид, ваш стиль общения, ваше настроение. Наиболее используемые способы знакомства:

- провоцирование объекта на оказание помощи;
- оказание помощи объекту;
- знакомство через общих знакомых;
- знакомство на различных мероприятиях;
- знакомство посредством хобби;
- вызов интереса к себе;
- через продажу или покупку чего-то.

Первый контакт имеет целью только знакомство. Поэтому при первом знакомстве можно лишь договориться о дальнейшем общении, и не более того.

Далее необходимо создать поводы для поддержания контакта. Необходимо максимальное количество встреч (контактов), поскольку в результате вы сможете получить максимум необходимой информации об объекте и выше вероятность, что вы понравитесь объекту. Способы углубления контакта основаны на подыгрывании объекту, на удовлетворении его потребностей, особенно тех, которые ему затруднительно удовлетворить. Здесь можно сыграть на потребности объекта:

- в общении;
- в сочувствии;
- в доминировании;
- в самоутверждении;
- в сотрудничестве.

### ***Собственно вербовка***

Для привлечения человека к сотрудничеству необходимо максимально точно выявить его наиболее сильные мотивы. Когда точно знаешь, что человеку нужно, и есть возможность ему это предложить или забрать — несложно стать его господином. А мотивами объекта могут быть:

- месть;
- тщеславие;

- политические убеждения;
- романтизм;
- религиозные чувства;
- властолюбие;
- национализм;
- высокое самомнение;
- материальные затруднения;
- любовь;
- жадность;
- страх;
- сострадание;
- пороки.

Привлечение к доверительному сотрудничеству можно осуществлять несколькими способами в зависимости от поставленных целей и особенностей самого объекта:

- от своего имени;
- от чужого имени;
- от имени одного с последующей передачей другому;
- без указания вербующей стороны.

Помимо использования имеющихся у объекта мотивов можно прибегнуть к следующим методам:

- убеждение;
- шантаж;
- угроза физической расправы;
- зомбирование;
- игра на эмоциях.

### ***Внедрение агента***

Не всегда можно «убедить» кого-то из окружения объекта стать вашим осведомителем. Но информация изнутри системы нужна. Поэтому приходится использовать другой метод — внедрение. Подбор кандидата осуществляется в основном по тем же принципам, что и при вербовке. С одной лишь разницей, что в данном случае нужно выявить потребности объекта, куда планируется внедрение, в персонале или услугах. А затем подобрать или подготовить агента в соответствии с этими требованиями.

Прежде всего изучается сам объект. Изучаются все стороны жизни объекта, собираются данные по сотрудникам, изучаются объявления о найме сотрудников, выявляются кадровые агентства, с которыми работает объект, сервисные компании, поставляющие канцелярию, воду, питание, осуществляющие уборку... Агент, планируемый к внедрению, должен быть максимально подходящим, с точки зрения объекта. Поэтому при подготовке или подборе агента руководствуются именно требованиями, выдвигаемыми к кандидату объектом.

Само внедрение до боли обыденно. Это предложение объекту от агента себя в качестве работника со ссылкой на объявления о поиске сотрудников. Затем собеседования, проверки, испытательный срок... Важно, чтобы у будущего агента не было выявляемых связей с вами, с конкурентами и т.п.

### **Связь с агентом**

Связь — это достаточно уязвимый аспект агентурной работы. Поэтому организации связи с агентом необходимо уделять особое внимание. Всегда необходимо помнить, что по разным причинам существующий канал может быть нарушен, поэтому должен быть запасной вариант связи, и не один. Помимо обычных (информационных) каналов необходимо иметь несколько сигнальных каналов. Их смысл заключается не в передаче значительных объемов информации, а в передаче одного-единственного сигнала. Такой сигнал может означать разное, от «готов к встрече» до «работаю под контролем». О таких каналах и о значении сигналов нужно договариваться заранее. Формы сигнальной связи зависят только от вашей фантазии и ограничены лишь тем, что должны выглядеть естественно и не вызывать у окружающих никакого интереса.

Обычная информационная связь может осуществляться следующими способами:

- непосредственным общением;
- технической связи (телефон, радио, электронная почта);
- почтой;
- подбрасыванием сообщений;
- курьерами;

- посредством тайников;
- передачей при моментальных контактах.

Прямое общение может происходить у общих знакомых, в местах общего пользования, на общественных мероприятиях... Только при подготовке такого контакта не забудьте подготовить и пути для экстренного ухода. По телефону возможно прямое общение, общение через аппарат-посредник, с использованием шифраторов. Хорошие возможности дают мобильные телефоны, купленные на подставных лиц. Только при этом нельзя забывать о возможности локализации мобильного телефона, иногда с точностью до десятка метров. Правда, стоит сделать оговорку — локализация осуществляется в горизонтальной плоскости, а вот выявить высоту источника сигнала обычными средствами нельзя. При курьерской связи можно использовать постороннего курьера или последовательность из нескольких курьеров. Почтовые отправления лучше делать из неожиданных мест или при помощи посторонних людей. Передачу информации через электронную почту нужно проводить из интернет-кафе, причем каждый раз из нового или с помощью мобильника, оформленного на дядю Васю из Рио-де-Жанейро. Лучше использовать несколько почтовых ящиков с последовательной переадресацией, а также шифрование данных.

### ***Консервирование агента***

Как бы ни интересна была информация от агента, но рано или поздно наступает момент, когда контакт перестает иметь смысл. Такое может произойти в тех случаях когда:

- в услугах агента отпадает необходимость;
- агент начинает свою игру;
- агент становится опасным свидетелем.

### ***Особенности вывода из операции***

Целью консервации агента является нейтрализация возможных неприятностей от него. А как этого достичь зависит от особенностей самого агента. Один из наиболее используемых спо-

собов - это объявление агенту, что в связи с его ценностью с одной стороны, и опасностью ситуации — с другой, принято решение на некоторое время его деятельность приостановить, а связь прервать. Но через какое-то время контакт будет возобновлен. Такое расставание имеет свои преимущества:

— агент надеется на дальнейшее сотрудничество и не предпринимает нежелательных шагов;

— агент в случае необходимости может быть возвращен в работу.

Но бывают ситуации, когда надежды на благоразумие агента нет. В таком случае важно, как была организована работа с агентом. Если связь была бесконтактной (агент не имеет возможности самостоятельно выйти на вас), то контакт просто прерывается.

В зависимости от особенностей агента и от видов на него в дальнейшем заканчивать отношения с агентом можно:

— учтиво;

— грубо;

— радикально.

Все зависит от ситуации и самого агента.

## **Анализ телефонных (ТЛФ) переговоров**

### ***Анализ детализации ТЛФ контактов***

Телефонные разговоры — очень полезный источник информации. Человек не в состоянии постоянно себя контролировать и рано или поздно скажет то, что говорить был не должен. С другой стороны, в наше быстрое время люди не хотят тратить его (время) попусту и предпочитают быстрый обмен мнениями по линиям связи личным встречам. Все это делает телефонное общение важным источником информации. Самым простым способом анализа телефонных переговоров является анализ контактов — именно самих контактов, а не их содержания. Он проводится на основе данных, получаемых у оператора связи о контактах абонента за определенный период. Из этих данных можно получить следующую информацию:



- с кем у объекта интереса наиболее плотные контакты;
- с кем у объекта интереса наиболее плотные контакты в рабочее/нерабочее время;
- плотность контактов с тем или иным лицом;
- контактировал ли объект с известными нам лицами, и если да, то когда и как плотно;

Иначе говоря, можно выявить тех, с кем больше всего общается объект. А при наличии данных о контактах нескольких объектов их можно сравнить и выявить общих знакомых.

### **Анализ географии ТЛФ контактов**

Это относится к мобильной связи. Помимо самой детализации оператор связи имеет возможность фиксировать примерное местонахождение объекта в момент разговора. Такая информация может быть очень полезна для ответа на вопрос:

- где находился объект в тот или иной момент времени;
- каков примерный маршрут движения объекта.

Безусловно, такая информация не даст ответа на вопрос, в какой квартире находился объект, и это нужно помнить. Такая информация дает только общее представление о ситуации. Но очень часто этого вполне достаточно для понимания того или иного момента.

### **Прослушивание мобильного телефона**

Непосредственное прослушивание содержания переговоров по мобильному телефону может дать самую неожиданную информацию. Мало кто умеет не болтать лишнего по телефону. Обычно обсуждаются интимные подробности, а затем звучит фраза: «Ну не по телефону...».

Но нужно помнить, что получить доступ к информации не сложно, куда сложнее ее обработать. И если вы решили анализировать содержание разговоров, например, активного менеджера продаж — будьте готовы к тому, что на вас выльется море информации, а полезных данных может и не оказаться. Можно одновременно слушать десяток телефонов в течение одного месяца и не узнать ничего важного, а можно послушать

один в течение получаса и получить всю необходимую информацию.

Поэтому до проведения мероприятия важно точно определить:

- что вы хотите узнать;
- имеет ли тот, кого планируется слушать, эти знания;
- с кем он может эти знания обсуждать и при каких обстоятельствах;
- будет ли контакт с этим индивидом и затронет ли он данную тему.

Иначе вы потратите время, деньги, нервы и не получите ничего.

Каким образом можно получить доступ к содержимому переговоров по мобильному телефону? Есть два способа — оператор мобильной связи и радиоперехват. В первом случае подключение происходит к аппаратуре оператора, а во втором вы, находясь в непосредственной близости от объекта (до 500 м), с помощью аппаратуры принимаете все входящие и исходящие сигналы с его мобильного телефона.

### ***Прослушивание стационарного телефона***

Прослушивание стационарного телефона сопряжено с той же проблемой эффективности, что и контроль содержимого переговоров по мобильной связи. А в остальном используются те же принципы и методы, за исключением одной особенности. Заключается она в том, каким образом получать необходимую информацию. В случае со стационарным телефоном мест съема несколько больше:

- аппаратура оператора связи (АТС);
- телефонная линия оператора (от оператора связи до абонентского щитка);
- телефонная линия абонента (от щитка до ТЛФ аппарата);
- сам телефонный аппарат абонента.

## Прелюстрация почты

### Получение доступа к переписке

Весьма интересные данные можно получить, изучая корреспонденцию объекта вашего интереса. Но не забывайте о противозаконности таких действий. Получить доступ к почтовым отправленным можно:

- у отправителя послания;
- в пути следования;
- у получателя.

У отправителя корреспонденцию можно изъять посредством кражи (у самого отправителя, из почтового ящика, из почтового отделения). В пути у курьера (кража, подкуп, инсценировка ограбления). У получателя — в почтовом отделении, у почтальона, из почтового ящика адресата, из дома адресата.

Планируя подобные мероприятия, необходимо помнить о том, что, изъав и не вернув корреспонденцию, вы рискуете потерять полученную информацию. Ведь объект в случае потери документа может принять меры к нивелированию тех данных что в нем содержались. И достаточно высока вероятность, что на такой случай подготовлены определенные мероприятия.

Чаще бывает полезно не просто получить в свое распоряжение послание, а, получив доступ к его содержимому, вернуть все на свои места, дабы объект и не догадался о чьем-то интересе. В подобных случаях используют следующие методы:

- просвечивание мощной лампой и фотографирование с последующим распознаванием;
- опрыскивание конверта специальной жидкостью, делающей конверт прозрачным;
- осторожное вскрытие посредством размягчения клея паром;
- грубое вскрытие с последующим созданием точной копии конверта.

После изучения содержимого конверт тщательно запечатывают и отправляют по назначению.

### ***Перехват электронных писем***

Еще один источник информации - это электронная переписка. Здесь есть несколько возможностей:

- перехват отправлений с помощью специальной программы на машине объекта и пересылка копии вам;
- перехват отправлений на сервере объекта (здесь возможно прямое изучение или та же пересылка вам);
- перехват отправлений в сети, но наиболее реально это сделать на участке между компьютером объекта и сервером;
- подбор пароля к почтовому ящику объекта на почтовых серверах в сети.

Анализировать такого рода информацию можно по двум направлениям:

- собственно по содержанию;
- по плотности контактов.

### **Использование технических каналов несанкционированного съема информации**

Тема несанкционированного использования технических каналов утечки информации весьма популярна для обсуждения. Видимо, потому, что она будоражит воображение обывателя и позволяет ему почувствовать себя суперагентом. В жизни же данное направление получения информации используется куда реже, чем кажется. Но тем не менее используется. Поэтому знать о его возможностях необходимо. Ниже рассмотрены наиболее используемые способы.

#### ***Просто микрофон или диктофон***

Иногда достаточно подвести к интересующему вас месту микрофон или положить рядом диктофон, чтобы узнать содержание разговора. Микрофон можно спустить по вентиляционной шахте, положить в просверленное отверстие в стене, полу или потолке или просто положить, замаскировав под элемент обстановки. Метод элементарный и не требует ни особой спец-

техники, ни специальных навыков. Поэтому доступен любому человеку. Единственное, о чем нужно помнить, это посторонние шумы, которые могут значительно ухудшить звук.

### **Радиозакладки**

Радиозакладки (они же жучки, клопы, тараканы, радиомикрофоны и т.п.) — это достаточно простой способ получить доступ к интересующей информации. Их основное преимущество в компактности и автономности работы. А основные недостатки — в необходимости доступа в помещение и открытость канала передачи информации. Первый недостаток преодолевают посредством:

- подбрасывания нанятыми людьми (сантехник, уборщица, курьер, электрик и т.п.);

- техническими средствами доставки (хороший бросок, арбалетная стрела, рогатка и т.д.).

А второй недостаток компенсируют посредством:

- маскировки под известный источник сигнала (радио, ТВ);

- использования шифраторов (в т.ч. шумоподобных и цифровых);

- дистанционной активаций или активацией от голоса;

- скачкообразным изменением несущей частоты.

Радиозакладки — это в большинстве своем одноразовые устройства. Связано это с тем, что при снятии такого аксессуара риск «попасться» гораздо выше, чем при его установке. Ведь за время работы закладки ее могли обнаружить и установить наблюдение.

### **Проводные закладки**

Проводные закладки требуют для своей работы электрические коммуникации (220 в, тлф, радиосеть, ОПС и т.п.). Такие устройства могут и питание получать от этой сети, и информацию передавать по ней же. Их сложнее обнаружить — ведь они не зашумляют эфир. Но их сложнее и поставить. В отличие от радиозакладок их нужно соответствующим образом соединить с сетью и замаскировать как сами устройства, так и места их подключения.

### **Стетоскопический способ**

Это технологическое развитие подслушивания через стену. Оно использует эффект распространения звуковых колебаний в твердых средах (материал стен, потолков, полов). Простое устройство состоит из чувствительного элемента и усилителя и позволяет прослушивать содержимое разговора в соседнем помещении. Более совершенное устройство позволяет выделить содержимое разговора на некотором удалении от контролируемого помещения (в рамках одного здания). Данный способ уже не требует проникновения в помещение и потому более прост в использовании. Да и стоимость простого стетоскопа мизерна.

### **ВЧ-навязывание**

Этот способ основывается на эффекте переизлучения или самовозбуждения некоторых компонентов электронных устройств и их же микрофонном эффекте. Достаточно направить на них немодулированный радиосигнал или направить его по проводам коммуникации к обрабатываемому устройству, и это устройство начинает работать как радиомикрофон. Аппаратура достаточно дорогая, но отсутствие необходимости доступа в помещение окупается с лихвой.

### **Лазерный съем**

Еще один беззаходный способ получения информации изнутри помещения. Лазерный излучатель направляется на стекло исследуемого помещения, а отраженный луч принимается приемником. Поскольку звуковые колебания в помещении воздействуют и на стекло, оно модулирует отраженный луч. Остается лишь дешифровать данные, а это дело техники. В настоящее время есть устройства, работающие не по отраженному, а по рассеянному лучу, поэтому нет необходимости ловить луч. А сам луч может быть направлен не только на внешнее, но и на внутреннее стекло и на предмет внутри помещения, что значительно улучшает качество получаемой информации.

### ***Радиоперехват***

Перехват радиопереговоров один - из самых простых и безопасных способов получения информации. Не нужно куда-то проникать — достаточно разместиться недалеко от объекта интереса, или далеко, но с чувствительным приемником, и весь радиообмен ваш. А если учесть, какое количество телефонных аппаратов имеют радиодлиннители (радиотрубки), то становится очевидной перспективность данного направления.

### ***Использование микрофонного эффекта электронных устройств***

Многие электронные устройства обладают микрофонным эффектом и гонят в эфир содержимое акустики вокруг них. Достаточно лишь найти частоту их излучения, и можно получить неисчерпаемый источник информации.

## Первичная обработка информации

Что нужно делать с информацией, когда она попала к вам? Что сделать, чтобы она не утратила своей ценности? Как с ней работать в дальнейшем? Ее необходимо зафиксировать в том виде, в каком она попала к вам. Необходимо сохранить ее без каких бы то ни было изменений. Именно точная фиксация и сохранение и есть первичная обработка информации. Цель такой обработки не в том, чтобы проанализировать, понять, изучить... Нет, цель в том, чтобы впоследствии можно было легко найти эту информацию, в том числе и за счет ассоциаций, а найдя, понять, как и когда она к вам попала.

### Точная фиксация сообщения (в т.ч. и система архивирования)

Прежде чем начать анализ информации, необходимо эту самую информацию получить и каким-то образом сохранить. При этом нельзя забывать и о том, что на информацию накладывают отпечаток и сам источник, и канал передачи, и получатель информации, и особенности ее хранения. Поэтому крайне важно сделать так, чтобы при всех действиях до попадания к аналитику информация никоим образом не подвергалась изменениям, пусть даже незначительным. В том числе и на этапе поступления к вам, хранения и извлечения из хранилища.

Иными словами, поступившая к вам информация должна быть зафиксирована и сохранена в том виде, в каком она поступила. При этом должны быть зафиксированы и все атрибуты поступившей информации. Далее с информацией можно работать, интерпретировать, сравнивать, стыковать, но исходный материал все так же должен быть неизменен.

Архивирование не что иное, как сохранение полученных данных. Архивирование, безусловно, нужно осуществлять таким образом, чтобы можно было быстро найти нужные данные. Удобнее всего это делать в СУБД, но не всякая программа уп-



равления для этого подходит. Качественное проведение данного этапа позволит впоследствии делать обоснованные выводы об авторе, редакции, издательстве и т.п.

### **Фиксация атрибутов сообщения**

Для оценки информации и дальнейшей работы с ней необходимо понимать, когда, от кого и как эта информация поступила. А это не что иное, как атрибуты информации. Таковых атрибутов, характеризующих информацию по разным признакам может быть очень много, но есть ряд из них, которые необходимы всегда:

- источник (кто принес информацию);
- автор (кто ее создал);
- дата поступления (когда поступила к вам);
- дата публикации (когда была придана огласке);
- канал поступления (каким способом информация к вам поступила);
- тип сообщения (что собой составляет информация).

Возможны и иные (специфические) атрибуты, необходимые для решения тех или иных задач:

- на каком носителе поступила информация;
- в какое время поступила информация (а не только дата);
- когда была внесена в архив;
- кто принимал информацию;
- заказная или редакционная (для статей);
- если заказная — кто заказчик;
- на какую аудиторию ориентирована (для СМИ);
- для кого выгодна и т.п.

### **Выявление дополнительных данных (по возможности)**

Когда вы получили какое-то сообщение, обычно возникают дополнительные вопросы, связанные с содержанием сообщения. Например, упоминание неизвестного объекта, события,

свойств или еще чего-то. В таких случаях необходимо (по возможности, конечно) задать дополнительные вопросы и как-то прокомментировать поступившие сведения. Этот комментарий становится дополнительным атрибутом информации, но исходный текст сообщения должен остаться неизменным. Такой комментарий имеет два направления:

- выяснение дополнительной информации у источника информации;
- получение дополнительной информации иными способами.

## **Хранение данных**

### ***Каким должно быть хранилище информации***

Зачем нужно накапливать и хранить информацию? Для чего надо тратить силы и время на создание хранилища и поддержания его в исправном состоянии? Сумев четко ответить на эти вопросы, вы сможете определиться с целями при создании хранилища информации. Итак, у нас есть два основных типа работ: постоянные и разовые. К постоянным относим то, что нужно делать ежедневно, — это, например, наблюдение за рынком и его составляющими. К разовым относим те, которые возникают «вдруг» и по окончании не требуют внимания. Если изучать постоянные, то получается, что время от времени возникает ситуация, когда нужно вернуться немного назад и уточнить некоторые детали. Детали, которые тогда были не важны, а сейчас перешли в разряд первостепенных, детали, которые позволят взглянуть иначе на имеющийся материал, детали, упущенные ранее, и т.д. Эти самые детали можно почерпнуть только в хранилище данных. А поскольку, работая над проблемой, вы не можете предполагать, что вам понадобится впоследствии, важно сохранить информацию в первоначальном виде — в том виде, в каком она к вам поступила. Ситуация с разовыми мероприятиями несет в себе еще один важный элемент. Он заключается в том, что, закончив работу по одному проекту, вы не можете и предполагать, с чем эта информация может скоррелировать в будущем,

где еще могут пригодиться собранные вами сведения. Именно неопределенность будущего и заставляет скрупулезно накапливать собранную информацию. Исходя из этого и нужно подходить к разработке и созданию базы данных.

Каким требованиям должна отвечать создаваемая база? Попробуем их сформулировать. К пользовательским требованиям можно отнести:

- легкий и быстрый доступ к искомому материалу;
- возможность хранения в базе огромных объемов информации;
- возможность хранения в одной записи значительного объема информации с возможностью полноценного поиска.

В качестве общих требований нужно упомянуть:

- простота управления базой, в т.ч. копирования и архивирования данных;
- надежность хранилища;
- максимально возможное сжатие материала.

Требования по своей сути простые и понятные. Но в сочетании с особенностями планируемого к хранению материала они становятся достаточно жесткими. Возьмем, к примеру, «возможность хранения в одной записи значительного объема информации с возможностью полноценного поиска». В общем-то нормальное требование, но вспомним, что мы собираемся хранить в этой базе. Это в основном текст. А его размеры могут колебаться от нескольких предложений до нескольких томов. Соответственно и размеры одной записи будут колебаться от нескольких килобайт до десятков (а иногда и сотен) мегабайт. При таком разбросе нельзя, чтобы база резервировала огромный объем всякий раз при создании пустой записи. В противном случае такая база очень быстро станет занимать огромное дисковое пространство. Поэтому размер записи должен быть переменный и зависеть от объема внесенной в эту запись информации.

### ***Простая файловая система***

Самый простой способ хранения текстовых данных на ПК — это обычная файловая система. Один файл — один информаци-

онный блок. При этом нельзя все файлы сваливать в одну директорию, дав им названия «Инфо-1», «Инфо-2», «Инфо-3» и т.д. При таком подходе очень скоро вы не сможете ориентироваться в своем хранилище. А само хранилище превратится скорее в кладбище информации.

Для недопущения такой ситуации необходимо придерживаться нескольких простых правил:

— во-первых, присваивайте файлам осмысленные имена - название объекта интереса, благо современные системы поддерживают длинные имена файлов. Структура же самого имени должна быть следующей: первая часть имени — название объекта интереса, а вторая — характеристика содержания файла. Например, «РАО ЕЭС СМИ 2005» или «Бендукидзе Состав ФПГ».

— во-вторых, каждому проекту должна соответствовать своя директория (папка) с названием, соответствующим объекту интереса. При большом количестве материала, в каждой такой папке-проекте можно создать подпапки: «СМИ», «Новости», «Отчетность», «Аналитика»;

— если объект попадает в несколько проектов, то основной файл должен храниться в папке одного проекта, а во всех остальных местах присутствия создается ярлык этого файла.

При соблюдении этих правил вы сможете ориентироваться в своем хранилище и пусть не мгновенно, но все же достаточно быстро находить нужную информацию. Такой способ хранения подходит для незначительных объемов данных и вполне приемлем на начальном этапе работ, но в дальнейшем вам все равно придется перейти на иной способ организации хранилища.

Можно несколько развить данный способ хранения информации. Например, создав виртуальные папки под каждый проект и поместив в них ярлыки соответствующих файлов или папок. То есть для каждого нового объекта создается своя папка с соответствующим названием, а объединение объектов в проект происходит посредством виртуальных папок и ярлыков. А в операционной системе VI51a предусмотрены свои (внутрисистемные) виртуальные папки. Правда, их заполнение происходит в основном по ключевым словам, но тем не

менее это достаточно удобно. Особенно если взять за правило в каждом документе указывать ключевые слова, в том числе и неявные.

### **Файловая система с программной надстройкой**

Рано или поздно, несмотря на все усилия, файловый способ хранения данных не сможет обеспечить оперативность и точность ориентирования в массиве данных. Функции поиска необходимо передавать от человека компьютеру. Можно развивать уже сложившуюся файловую систему хранения данных, дополнив ее некой программной надстройкой. Такая программная надстройка должна выполнять следующие функции:

- присвоение неких (заранее вами определенных) хранимым атрибутам файлам;
- виртуальная группировка файлов по принятым блокам (проектам, папкам, группам и т.п.);
- визуальное представление этой виртуальной файловой системы;
- поиск по атрибутам файлов;
- поиск по содержимому файлов, в т.ч. с поддержкой логических операторов.

Такая надстройка значительно облегчит работу с информацией. Во-первых упростится поиск нужной информации — не нужно будет вспоминать, где оно может быть, а просто ввести искомый термин. Во-вторых, не нужно будет отвлекаться на создание и поддержание файловой структуры — это сделает сама программа. Но и такой способ хранения информации имеет свои ограничения, хотя и наиболее удачные программные решения в данной области позволяют перерабатывать огромные объемы информации.

### **База данных**

А можно пойти по пути создания полноценной базы данных (БД). Этот путь сложнее, но и эффективность такого хранилища будет выше. Например, цифровую информацию можно будет легко обрабатывать средствами СУБД. Можно использовать

статистические функции СУБД. Для такой БД нужно значительно меньше дискового пространства в силу специфического формата хранения данных и исключения дублирования данных, а значит, и поиск будет вестись быстрее, особенно при оперировании миллионами объектов. В настоящее время это наиболее прогрессивный метод хранения данных. Вопрос в том, какова должна быть структура такой базы данных. Именно от структуры будет зависеть ее эффективность. Наиболее простая и функциональная структура БД состоит из следующих таблиц:

- «Информация»,
- «Организация»,
- «Лицо»,
- «Адрес»,
- «Телефон»,
- «Проект».

В таблицу «Информация» попадают все информационные блоки, которые признаны вами интересными или полезными. Здесь будет храниться вся исходная информация. По-хорошему, сюда же должны попадать сведения о событиях значимых и не очень, о ваших работах и результаты этих работ (отчеты, справки, письма и т.п.). В дальнейшем этот блок имеет все шансы перерасти в вашу базу опыта. Не забывайте присваивать каждой информации все необходимые атрибуты. Фактически нужно создать поля с этими самыми атрибутами. Какие атрибуты вы задействуете, будет зависеть от поставленных задач. Наиболее востребованными являются следующие атрибуты:

- дата ввода информации;
- дата публикации;
- автор;
- источник;
- канал поступления;
- название.

И никогда не меняйте однажды введенную информацию - лучше уж ввести дополнительную с необходимыми изменениями и соответствующим комментарием.

В таблице «Организация» будут храниться структурированные данные об организациях. Под эту категорию подпадают юридические лица, неформальные объединения (в т.ч. и ОПГ) —

в общем, все, что относится к организациям в широком смысле этого слова. А структура данной таблицы полностью зависит от решаемых вами задач.

В таблице «Лицо» должна храниться структурированная информация о людях. Структура также зависит от ваших задач.

Таблица «Проект» необходима для того, чтобы вы не потерялись в вашей информации, когда число записей будет исчисляться тысячами и более, и всегда могли понять, в связи с чем изучался тот или иной объект.

Отдельного пояснения требуют таблицы «Адрес» и «Телефон». Поскольку и та и другая сущность может принадлежать нескольким объектам, для исключения дублирования информации и, как следствия, путаницы необходимо исключить двойной ввод данных. А принципиально исключить такую ситуацию можно ведением персонального реестра или, иначе говоря, выделением этих сущностей в отдельные таблицы.

Дополнительно нужно сказать о связях внутри базы данных. Они создаются программными средствами в зависимости от особенностей используемой СУБД. Есть два принципиальных способа создания связей в БД:

— создание между двумя таблицами одной-единственной связи с комментарием и внесение этого комментария в зависимости от ситуации;

— создание между двумя таблицами всех возможных вариантов связей и активирование необходимых в зависимости от ситуации.

У каждого подхода есть свои плюсы и минусы, поэтому отдавать предпочтение какому-то из них необходимо исходя из конкретных условий.

### **Изложение без искажений или вычерпывание смысла**

Достаточно важным в работе с текстами является умение передавать смысл сообщения без искажений, понимать, что написал автор и что он хотел сказать. Если у вас есть возможность передать точную копию текста — отлично, так и нужно поступить.

Но чаще бывает так, что нужно сжать содержимое нескольких страниц в несколько фраз или запомнить их содержимое, а ведь далеко не все обладают столь феноменальной памятью.

**В** этом случае на помощь приходит **методика понимания содержимого**. Это не что иное, как выявление из текста неоспоримых фактов; выдвижение гипотез, которые могут подтверждаться наличием опор в тексте; предположения по поводу невозможного, также имеющего опоры в тексте.

Упрощая смысл сказанного, видим, что получатель информации должен сжать текст, обосновывая свое мнение (гипотезу) только посредством имеющихся в тексте сигналов (опор) или попросту не выходить в своих суждениях за границы, очерченные текстом, — не интерпретировать.

Например, вы услышали часть разговора — всего одну реплику. Что можно сказать, опираясь на эту реплику?

- По голосу — пол говорившего,
- возможно, его возраст и настроение,
- возможно, чем вызван разговор,
- и с большой долей вероятности, о чем шла речь...

Главное, чтобы все ваши выводы были обоснованы, т.е. имели опору в услышанном. Нельзя, ни на чем не основываясь, заявить, например, что говоривший не местный: если вы это утверждаете, значит, отметили особенность выговора (акцент), если особенность акцента не замечена — никаких гипотез и тем более выводов.

То же самое и с текстами. С той лишь разницей, что в текстах нужно использовать иные сигналы — сигналы лингвистические. Для упрощения понимания нужно немного отвлечься. Рассматривайте изучаемый текст не как произведение чьего-то творчества, а как простой набор символов. При таком подходе к сигналам можно отнести:

- значение отдельных слов;
- особенности соединения слов (словосочетаний и словообразований);
- порядок расстановки слов;
- знаки препинания.

Любые другие сигналы — это проявление личности читающего, а никак не исследуемый текст.



Варианты сигналов:

1) значения отдельных слов:

— собственно значение слова (например в соответствии со словарем Ожегова);

— вид слова (штамп, несуществующее слово, книжное, экзотическое);

— лексическая принадлежность (профсленг, научный лексикон, уличный сленг);

2) соединение слов:

— ранее используемое образование (цитата);

— нормальное сочетание слов или необычное;

— рифмованное или нет;

3) порядок слов:

— правильный синтаксис (порядок слов) - как в учебнике;

— неправильный (здесь важно понять эту особенность — не-правильность);

4) знаки препинания:

— наличие пауз;

— обращение внимания на слово, словосочетание или фразу;

— незаконченность.

Важно вначале увидеть этот сигнал, а затем его понять. Помните — любое сообщение состоит из следующих элементов: автор, создавший сообщение, предмет, о котором сообщение, лицо, которому адресовано сообщение, текст сообщения и вы — тот, кто анализирует сообщение. И только проработка всех этих элементов позволит качественно изучить полученные данные.

## **Что может вам помешать при использовании информации**

### ***Что может повлиять на ваше восприятие информации***

Информация, поступающая к аналитику, подвергается воздействию, которое изменяет ее полностью или частично. Это может быть случайное воздействие или целенаправленное, оно

может изменить информацию полностью или частично, но такое воздействие есть всегда. Воздействовать на информацию может канал передачи, ретрансляторы, сам получатель и т.п. Последствия такого воздействия имеют широкий спектр от принятия в общем то правильного, но недостаточно оптимального решения, до катастрофы.

Можно выделить следующие типы информационного воздействия на аналитика:

- 1) искажение описания (частичное или полное);
- 2) неточный (частично или полностью) перевод;
- 3) идеализация объекта описания (анализа), чаще чрезмерная;
- 4) подмена понятий;
- 5) ошибки при установлении объекта интереса;
- 6) несогласованность каналов восприятия — неспособность воспринять информацию (недостаток опыта, образования, психологические барьеры, давление авторитетного мнения, стереотипы и т.п.);
- 7) отсутствие информации как таковой;
- 8) недоступность информации (частичная или полная);
- 9) старение информации;
- 10) ошибки при математической обработке;
- 11) дезинформация;
- 12) недоиспользование по каким-то причинам информации;
- 13) режимные ограничения на доступ к информации.

Возможны несколько вариантов влияния на потребителя (объект воздействия) изменений информации:

- Изменение не доступно потребителю информации;
- Изменение прямо воздействует на потребителя;
- Изменение скрытно воздействует на потребителя.

Ситуация, когда изменение недоступно потребителю информации, возникает, если:

— сам источник с измененной информацией недоступен потребителю (языковой барьер, режимные ограничения, неизвестность источника, неизвестный носитель и т.п.);

— источник доступен, но изменение выявлено и отброшено, или изменение не воспринято потребителем в силу каких то

причин или информация не представляет ценности для потребителя.

В случае прямого воздействия измененной информации на потребителя возможно:

— измененная информация принята как достоверная (нанесен ущерб, возможный ущерб не допущен, заложены возможности нанесения ущерба и т.п.);

— измененная информация выявлена (информация отброшена, информация используется для игры, информация используется для идентификации «исказителя» и его целей).

При скрытом воздействии искаженной информации происходит неявное воздействие на принятие решения (авторитетное мнение, часто используемый штамп и т.п.).

Работая с информацией, необходимо также помнить то, что разного рода искажения, направленные в том числе и не на вас, циркулируют в каналах обмена информацией, накапливаются в базах данных, претерпевают изменения как внешние, так и внутренние, эти искажения повторяют (дублируют), они множатся. Поэтому очень важно правильно их идентифицировать и отсекают. Такое искажение, будучи даже выявленным и удаленным, все равно где-то (в какой-то базе, на каком-то носителе) останется и в один прекрасный день вновь увидит свет. Искажение, созданное для воздействия на вас, будет воздействовать и на тех, кто получил эту искаженную информацию.

Теперь необходимо глубже обсудить варианты воздействия на аналитика искаженной информации.

### *Искажение описания (полное или частичное)*

Такие искажения могут быть преднамеренными и непреднамеренными, могут определяться аморальными целями или «благими намерениями», могут быть полными или частичными. Самое простое искажение - это частичное умолчание, т.е. неупоминание отдельных деталей или чего-то целиком. Причины такого рода умолчаний могут быть разные:

- желание показать объект описания в выгодном свете;
- нежелание получить взыскание;

- неправильно заданы границы описания объекта;
- пропуск неудобных характеристик (показателей и т.п.);
- изначально ложные данные об объекте интереса;
- неправильно выбраны показатели (характеристики) объекта.

Также необходимо помнить, что указанные причины могут действовать в группе.

### *Неточный (частично или полностью) перевод*

Любой перевод с языка на язык, а особенно последовательный перевод на несколько языков, дает предпосылки для искажения информации. Связано это с несколькими причинами:

- разница в морфологии языков (отсутствие аналогичного термина в языке, на который переводится информация, особенности построения фраз, словесные штампы, устаревание словарной базы и т.п.);
- индивидуальные особенности переводчика (его познания в конкретной области, его опыт, его мнение и т.п., которые он сознательно или нет, но накладывает на перевод).

### *Идеализация объекта описания (анализа), чаще чрезмерная*

Идеализация происходит по двум причинам:

- необходимость некоего идеального ориентира;
- привлекательность (особенно для неспециалистов) упрощенных схем: чем проще схема, тем удобнее выстроить ее внешне безупречно.

Идеализация исключает наиболее сложные и наименее изученные стороны, оставляя простые и привычные свойства, тем самым «упрощая» восприятие. На самом деле это ловушка. Такое упрощение неизбежно приводит к значительным искажениям. В какой-то мере этот вариант искажения информации сродни искажению описания или, точнее, может предшествовать ему.

### *Подмена понятий*

Подмена одного объекта другим, одного понятия другим, одного свойства другим - наиболее распространенный способ искажения информации. Результатом такого действия становится то, что под одним названием объекта сосредотачиваются данные о совершенно ином, а то и о нескольких объектах. Это происходит по разным причинам (несогласованность названий (определений), желание пустить по ложному следу и т.п.), но итог один — название (идентификатор) не соответствует содержанию. Результатом подмены становится появление «фантомов» (несуществующих объектов), объектов с неверными свойствами (характеристиками), виртуальное исчезновение объектов (точнее исчезновение нашего знания о его существовании).

### *Ошибки при установлении объекта интереса*

Это не что иное, как ошибка при определении, что нам интересно. Такие ошибки чаще всего возникают на этапе первичного сбора информации или раньше — при постановке задачи. Такие искажения чаще происходят вследствие:

- неточного выражения своих мыслей;
- несогласованности тезауруса (используемых слов, особенно названий);
- орфографических ошибок.

При идентификации предприятий или торговых марок по их названиям на указанные сложности накладываются и нижеперечисленные:

- часто такие объекты имеют несколько названий (полное, сокращенное, уменьшительное, иностранное и т.п.), которые используются в зависимости от условий;
- есть так называемые родовые имена (групповые, видовые и т.п.), под которыми группируется некоторый набор схожих по каким-то признакам объектов;
- одно и то же название может принадлежать совершенно разным объектам.

### *Несогласованность каналов восприятия.*

Это две группы преград, мешающих воспринять информацию:

— психологические (стереотипы, авторитетность чьего-то мнения, принадлежность к определенной социальной группе, субъективизм и т.п.);

— образовательные (собственно образование в широком смысле как знание чего-либо, опыт, принадлежность к определенной научной школе и т.п.).

Сторона, передающая информацию, так или иначе вкладывает при ее формировании свое мнение, свои знания, свой опыт, а сторона принимающая пытается понять, основываясь на своих знаниях и опыте. Здесь-то и срабатывает несогласованность каналов восприятия. Достичь понимания «с полуслова» бывает очень сложно, но достижение такого уровня взаимодействия очень важно. Кроме того, уметь взглянуть на вещи взглядом, не замутненным научными теориями, социальными обычаями, устаревшими знаниями, стереотипностью мышления, бывает очень непросто. Именно это и есть высшее мастерство — умение видеть факты без примеси своего мнения о них, а тем более без примеси мнения других.

### *Отсутствие информации как таковой*

Такое состояние возможно в случае, если в принципе нет информации об объекте интереса или эта информация недоступна исследователю. Недоступность информации будет рассмотрена ниже. В среде обывателей ситуация отсутствия информации вызывает порождение слухов, сплетен и т.п., поскольку информационный вакуум весьма неприятен для человека. Но для аналитика такое поведение неприемлемо. Отсутствие информации означает только одно — ее отсутствие.

### *Недоступность информации (частичная или полная)*

Искомая информация может быть недоступна по разным причинам:

— незнание о существовании источника информации;

- ограничения на доступ к информации, связанные с секретностью;
- недостаток финансирования — когда доступ к информации платный либо необходимо проводить затратные работы;
- носитель информации неизвестного формата — вы не можете воспользоваться информацией на этом носителе;
- недостаток времени для получения доступа к искомой информации — отведенного времени не хватает для того, чтобы получить доступ к информации;
- недостаток знания и/или опыта для того, чтобы воспользоваться полученной информацией;
- проведение специальных мероприятий по информационному прикрытию.

Это, конечно же, неполный перечень причин недоступности информации. Главное в том, что чаще всего недоступность информации — это недоработка добывающего подразделения и/или того, кто ставит им задачу, а в случае комплексной работы — недоработка аналитика. Информация есть — просто мы не знаем, где искать, а иногда и что искать.

### *Старение информации*

Старение информации — это уменьшение ценности информации в связи с происходящими изменениями. Это понятие очень относительное. Если за время, прошедшее от получения информации до ее использования объект интереса и его окружение никак не изменились, не важно, сколько прошло времени (секунда или тысячелетие), то информация не устарела и так же ценна как и в момент ее получения. И наоборот, если произошли радикальные изменения, то уже в следующий момент информация устарела. Но помните, что устаревшая информация — это не мусор: неизвестно, что произойдет завтра. Возможно, именно устаревшая информация после переосмысления станет началом чего-то нового — не спешите ее выбрасывать.

### *Ошибки при математической обработке*

В ходе математической обработки информации ошибки могут появиться вследствие ошибочных вычислений, ошибочного

применения формул (подходов), графических ошибок в формулах. Особенно неприятны ошибки, которые возникают вследствие использования подхода, описанного в литературе с ошибкой. Мы надеемся на специалиста, написавшего книгу, а он ошибся или ошибка вкралась в процессе издания. В результате — разочарование.

### *Дезинформация*

Мы говорим о дезинформации как о продукте деятельности человека, как о попытке создать ложное впечатление и, соответственно, подтолкнуть к желаемым действиям и/или бездействиям. Качественно подготовленная дезинформация практически не отличается от достоверных данных и согласуется с ними. Особенно если «деза» подготовлена по принципу исключения части информации, а все остальное — чистейшая правда. Качественная дезинформация — это оружие многократного действия. После выхода в свет она начинает собственное автономное существование, подчиненное законам распространения информации: ее дублируют, цитируют, используют для решений. И каждый раз при попытке использования получают негативный результат. Одной из разновидностей дезинформации являются мероприятия по информационному прикрытию. Это способы сокрытия важной информации посредством отвлечения внимания либо искажения целостной картины. Одним из наиболее распространенных методов информационного прикрытия является дробление информации. Еще один широко используемый метод — это отвлечение внимания.

### *Недоиспользование по каким-то причинам информации*

Недоиспользование информации — проблема, связанная с ускорением прогресса, с одной стороны, и отставанием человека в своем развитии, — с другой. Недоиспользование информационных ресурсов объясняется рядом причин:

— быстрое разрастание объема накопленной информации;



— слабое исследование проблем накопления и обработки информации;

— недостаточная проработка первичной информации (слабые обобщения, отсутствие выводов и т.п.).

### *Режимные ограничения на доступ к информации*

Это не что иное, как меры, призванные защитить информацию от неправомерного использования, уничтожения или искажения.

## Дезинформация

### Что такое дезинформация

Работая с информацией, мы часто сталкиваемся с тем, что попавшие к нам данные, мягко говоря, не соответствуют действительности. Причины такому положению дел были рассмотрены выше. И среди них есть одна, которая требует особого внимания. Это дезинформация, или распространение искаженных или заведомо ложных сведений с целью ввести в заблуждение получателя информации.

Дезинформация — это способ воздействия на человека, заключающийся в намеренном предоставлении ему такой информации, которая вводит его в заблуждение относительно истинного положения дел. Цель такого воздействия всегда одна — оппонент должен поступить так, как это вам необходимо. Его поступок может заключаться в принятии нужного вам решения или отказе от принятия невыгодного для вас решения. Но в любом случае конечная цель — это действие, которое будет принято вашим оппонентом.

Дезинформацию можно условно разделить на следующие виды:

— введение в заблуждение конкретного лица или группы лиц (в т.ч. и целой нации);

— манипулирование (поступками одного человека или группы лиц);

— создание общественного мнения относительно какой-то проблемы или объекта.

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

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

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

— частичное изменение взглядов на то или иное событие или обстоятельство;

— кардинальное изменение жизненных установок.

Дезинформирование (введение в заблуждение и манипулирование) тем сложнее осуществить, чем осведомленнее является объект манипулирования. Отсюда и основополагающие правила дезинформирования:

— объект дезинформирования должен быть максимально отрезан от источников информации по интересующей или смежным темам — для него (объекта) должно быть непросто, а лучше невозможно получить дополнительную информацию или проверить имеющуюся;

— объект манипулирования в процессе обработки необходимо снабжать информационным суррогатом - урезанной информацией, только той информацией, которая отвечает задаче манипулятора.

Основные направления стратегического дезинформирования:

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

— создание иллюзии подготовки крупномасштабных операций на ложном направлении;

— широкое освещение «труднопреодолимых» проблем;

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

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

— критика «низкого качества» продукции;

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

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

Отдельно стоит осветить такой способ дезинформации, как распространение слухов. Слух — это специфический вид информации, появляющийся спонтанно как средство заполнения информационного вакуума либо специально распространяемый.

Для того чтобы информация стала слухом (чтобы ее стали инициативно транслировать), т.е. для ее распространения, не нужны дополнительные усилия, необходимо:

- чтобы информация была значима для членов среды распространения;
- чтобы информация была им понятна;
- чтобы обладание такой информацией способствовало повышению престижа.

Необходимо различать:

- слухи-желания;
- слухи-пугала;
- разобщающие слухи.

«Слухи-желания» — это ожидания той среды, в которой данный слух распространяется. Такие слухи часто используют для деморализации людей. Осуществляется это следующим образом. Выявляется или распространяется слух-желание, но те предположения, которые в нем присутствовали, не исполняются. Через некоторое время наступают разочарование и, как следствие, деморализация.

«Слухи-пугала» это страхи людей. Такие слухи инициируют состояние тревоги, неуверенности, безысходности, а иногда и паники. В военное время это слухи о сверхоружии у противника, о нехватке продовольствия, о заражении местности и т.п.

«Разобщающие слухи» — это недовольство людей социальным или расовым положением. Такие слухи нарушают социальные связи, вызывают расслоение общества, лишают руководство поддержки рядовых членов.

Слухи бывают:

- полностью недостоверные;
- частично недостоверные;
- правдоподобные.

Для погружения в проблему предлагаю ознакомиться с работой доктора физико-математических наук Б. Каценеленбаума «Демагогия: опыт классификации», в которой автор описывает всевозможные способы дезинформирования. Здесь она приводится полностью.

За много столетий существования этого термина (демагогия) содержание его неоднократно менялось. Например, в

«Советском энциклопедическом словаре» 1985 года издания в его определении участвуют слова «обман», «малосознательные массы» и так далее. Мы будем понимать под демагогией совокупность методов, позволяющих создать впечатление правоты, не будучи правым. При таком понимании демагогия находится между логикой и ложью. От логики она отличается тем, что используется для отстаивания неправильного суждения, от лжи — тем, что демагог не формулирует это суждение, а лишь подводит к нему слушателя, поручая тому самому обманывать себя.

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

Ниже приводятся четыре основных типа демагогии. В каждом из них произведено дальнейшее разбиение. Большинство примеров, приведенных для иллюстрации, не выдуманы.

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

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

1б. Пропуск фактов, который виден и заполняется слушателями «по очевидности», что приводит к неверному заключению. Пример: на заседании кафедры обсуждается вопрос об ошибке в лекции доцента Н. Выясняется, что ошибки не было. Решено повысить уровень преподавания. В отчете о заседании приводятся только первая и третья фразы.

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

1г. Создание недоверия у слушателей к какому-либо факту посредством соответствующих словесных оборотов. Вот пример такого нагнетания недоверия «по степеням»: «Произошло событие А»; «Мне сообщили, что произошло событие А»; «Мне пытались внушить, что произошло событие А»; «Мне назойливо внушали, что якобы произошло событие А. Впрочем, было известно, что проверить это утверждение я не могу».

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

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

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

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

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

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

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

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

3г. Смешение в одной фразе верного и неверного утверждений. Пример: «На семинаре вы не выступили и не опровергли

докладчика, так как боитесь его!» Между тем ошибка в докладе была указана первым же выступавшим.

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

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

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

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

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

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

На мой взгляд, достаточно полно описано то, с чем мы сталкиваемся ежечасно что и не требует дополнительных комментариев.

## **Как дезинформируют**

Очень интересно систематизировал инструменты и приемы дезинформирования А.В. Бурьяк. В своих работах основными инструментами дезинформирования он назвал:

- СМИ (печать, радио, телевидение);
- Интернет;
- искусство (кино, изобразительное искусство, сатира)
- слухи;
- «случайно» увиденное или услышанное;
- «утечка» особо охраняемой информации.

Основные приемы дезинформирования:

1) информационная перегрузка — параллельно с основной информацией сообщается огромное количество вспомогательной, сопутствующей информации, составляющей абстрактные рассуждения, ненужные подробности, разнообразный информационный мусор, в результате чего объект воздействия не в состоянии разобраться в истинной сути проблемы;

2) дозирование информации — сообщается только выгодная часть информации, а остальное замалчивается — результатом такого воздействия становится искажение картины реальности;

3) стереотипизация — создание иллюзорных стереотипов (так называемых ценностей — стандартов поведения, социальных мифов, политических иллюзий и т.п.) и воздействие с их помощью на аудиторию;

4) сенсация и сенсационность — использование информации о событии исключительном, вызывающем интерес широких масс и впечатлении, произведенным этим событием, для отвлечения внимания от действительно важных событий;

5) смешение (использование полуправды и инсинуаций) — смешивание истинных фактов с разнообразными слухами, гипотезами, допущениями, предположениями, рассуждениями до такой степени, что невозможно отличить правду от вымысла;

6) большая ложь — чем наглее и неправдоподобнее обман, тем скорее люди в него поверят — любимый прием министра пропаганды фашистской Германии;

7) затягивание времени - оттягивание момента обнародования (предоставления) важных сведений до той поры, когда уже невозможно что-то изменить;

8) замалчивание — намеренное неосвещение определенных фактов, недопущение к распространению определенной информации — сродни приему «затягивание времени»;

9) легализация информации - выгодную манипулятору информацию (вымышленную или реальную) через подставных лиц распространяют в СМИ, нейтральных по отношению к обеим сторонам (в чьих интересах работают манипулятор и объект манипулирования), СМИ оппонента обычно охотнее доверяют таким публикациям, чем прямым участникам конфликта;



10) своевременная ложь — сообщение ложной, но ожидаемой в настоящий момент информации, и чем сильнее ложь отражает ожидания аудитории, тем эффективнее ее результат — позже обман будет раскрыт, но или острота ситуации спадет, или важный процесс примет необратимый характер.

### ***Дозирование информации***

В процессе подготовки нового издания или выпуска любое СМИ выбирает из огромного объема информации (новостей) только мизерную часть и выдает их за главные с их точки зрения. Таким образом, уже на этапе подготовки к выходу каждое СМИ начинает воздействовать на свою аудиторию. Это воздействие заключается в том, что читатель или слушатель видит не действительную картину мира, а ее отражение в несколько искривленном зеркале. А эта кривизна зависит от взглядов и убеждений журналистов и редакторов, цензуры, целей самих журналистов и тех, кто оплачивает их работу. И это только на этапе отбора интересного материала — еще даже не начал формироваться номер (выпуск) и не начали писать тексты. Уже на этом этапе начинается дозирование информации. Простой анализ содержания изданий, ориентированных на разные слои населения, наводит на определенные размышления. Так, «качественная» буржуазная пресса западно-европейских стран на 63—64% состоит из материалов политико-экономической направленности, а популярные издания на 67-75% состоят из развлекательных сообщений скандально-уголовного толка (Тарас А.Е. Методы и приемы психологической войны. Харвест, 2006). Безусловно, это выражение потребности данной социальной среды — иначе они не станут покупать эти издания. Но именно такое представление об окружающем мире и формируют эти СМИ у своих читателей. Мало того, информационный поток, адресованный широким слоям населения, отвлекает последних от реальных политико-экономических проблем, освещаемых в специализированных изданиях для управленцев. Данный прием очень часто идет рука об руку с замалчиванием определенной информации. Информация о неудобном факте просто не попадает потребителю, и он (потребитель) ни чего не знает об этом.

## **Стереотипизация**

Стереотип — это предвзятое мнение о чем-либо (стандарт поведения, социальный миф, политическая иллюзия и т.п.). Впервые понятие «социальный стереотип» применительно к пропаганде использовал американский журналист Уолтер Липман в своей книге «Общественное мнение» в 1922 году. Он в результате изучения роли прессы в формировании общественного мнения, разработал концепцию, согласно которой всеми процессами восприятия управляют стереотипы — предвзятые мнения. Логика его рассуждений следующая. Человек не может знать всего, а значит, человек не имеет возможности познать и окружающий его мир, тем более что он (мир) так огромен и изменчив. Но человеку необходимо оперировать определенными понятиями из окружающего им мира, принимать решения и т.п. Для облегчения себе жизни человек вырабатывает упрощенную модель окружающей действительности. Такие модели чаще всего вырабатываются не в результате наблюдения, а в результате получения информации из внешних источников. Эти упрощенные модели и есть стереотипы. А дальнейший процесс познания — это процесс механической подгонки еще неизвестного факта под устойчивую, опробованную, проверенную формулу, образ, модель, стереотип. В результате человек перестает критически анализировать поступающую информацию, а лишь сопоставляет с имеющимися у него стереотипами.

Так вот, стереотипизация подразумевает несколько направлений воздействия:

- создание устойчивых стереотипов в общественном сознании;
- изменение существующих стереотипов;
- использование существующих стереотипов для манипулирования общественным мнением.

## **Сенсация и сенсационность**

Использование информации о событии исключительном, вызывающем интерес широких масс, и впечатлении, произведенном этим событием, для отвлечения внимания от действи-

тельно важных событий. Сенсации находят в самых разнообразных событиях: пойман неизвестный тип рыбы, спортсмен установил небывалый рекорд, цена на нефть поднялась до невиданных размеров и т.п. Все эти события объединяет одна черта - исключительность. Все эти события — полноценные кандидаты в сенсацию. А признать событие сенсацией означает выделить его из общего ряда событий, признать за ним особую значимость, привлечь к нему внимание публики. Сенсация привлекает к себе внимание, чем становится похожей на рекламу. Используя сенсацию можно рекламировать политического деятеля, решения правительства, изменения курса страны. Или очернять неудобных общественных деятелей и их действия... Но кроме того, сенсацию можно создать и искусственно. Взяв какое-то выдающееся событие и потратив побольше времени в телевидении или места в издании, снабдив крикливыми заголовками и мишурой оформления, можно сделать из него сенсацию. Да, жизненный период такой сенсации будет короче обычного, но зато она отвлечет на себя внимание публики от проблемы, которую необходимо скрыть.

### ***Смешение (использование полуправды и инсинуаций)***

Смешивание истинных фактов с разнообразными слухами, гипотезами, допущениями, предположениями, рассуждениями, ложной аргументацией и манипулирование ею внутри материала — до такой степени, что невозможно отличить правду от вымысла. При использовании данного метода один факт маскируют нагромождением совершенно не связанных с ним фактов, рассуждениями об их связи и взаимодействии и т.п.

## **Выявление дезинформации**

Выявление дезинформации из общего, достаточно плотного, потока информации — дело достаточно хлопотное, но тем ни менее реализуемое. Эффективное выявление дезинформации основывается исключительно на двух постулатах:

— перепроверка полученных данных;

— контроль надежности источника и канала поступления информации.

Перепроверка полученных данных подразумевает наличие нескольких независимых друг от друга или от чего-то общего источников. И соответственно сопоставление поступающих от них сведений. Такое сопоставление может быть полным, когда все источники дают развернутую информацию по одной проблеме. Может быть частичным, когда информация из каждого источника лишь частично дублирует остальных.

Контроль надежности источника и канала передачи информации подразумевает постоянное наблюдение за достоверностью поставляемых сведений, проверку их и учет всех допущенных огрехов.

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

1) выделение простых фактов из огромного числа данных (новостей) от множества разных источников (СМИ, информагентства и т.п.) и сопоставление этих фактов с последующим выводом о совпадении или несовпадении в подаче материала. Как вариант — использование тематических дайджестов без комментариев;

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

## Оценка информации

Для того чтобы в дальнейшем достаточно эффективно работать с информацией (использовать ее), нужно на начальном этапе понять достаточно простые вещи: полезна для вас изложенная информация или нет, можно ли ей доверять, требуется ли дополнительная информация и т.п. Так вот, процесс понимания и есть не что иное, как оценка поступившей к вам информации.

### Критерии оценки информации (важность, точность, значимость)

По каждому эпизоду (текстовому блоку, сообщению и т.п.) необходимо принять решение о нужности, хранении и дальнейшем использовании. Собирать всю окружающую информацию, прямо скажем, весьма затруднительно: для этого требуются колоссальные ресурсы.

Сам процесс выбраковки должен иметь четкие критерии. Для принятия решения о нужности информации осуществляется первичная ее оценка. Критерии первичной оценки должны быть немного загрублены для исключения потери важной информации, но незначительно, иначе поток превратится в неконтролируемый. Минимальный набор критериев для первичной оценки — это один признак - релевантность данной информации нашим потребностям. Иначе говоря, если информация хоть как-то касается нашей темы или потенциально может помочь в работе над нашим проектом, значит, она представляет для нас интерес. Значит, мы ее оставляем у себя и пускаем в дальнейшую работу.

Результатом такой оценки информации должен стать вывод о ее релевантности нашей проблеме.

Ранее мы обсудили свойства информации, которые по своей сути и есть критерии ее оценки:

объективность — субъективность  
достоверность — недостоверность

Полнота - неполнота  
Актуальность — неактуальность  
Ценность — бесполезность  
Понятность — непонятность

Это академический подход. На практике обычно поступают следующим образом. Изначально поступившую информацию оценивают с точки зрения релевантности. Если информация релевантна — вопрос в ее достоверности. Затем — в ее актуальности. А после этого при необходимости осуществляется оценка по иным критериям. Часто для ускорения процесса оценки используют упрощенный набор критериев. Кроме того, в зависимости от задачи меняется важность того или иного свойства информации вплоть до полного отказа от какого то свойства. Также практикуется объединение нескольких свойств в один синтетический параметр. Например, объективность и достоверность, или полнота и ценность. Либо для оценки используют одно свойство. Так можно поступать при первичном сборе информации по ранее неизвестной проблеме. Собирается все — главное, чтобы информация как-то помогала в понимании проблемы.

### ***Критерии упрощенной оценки информации***

**РЕЛЕВАНТНОСТЬ** информации — наличие связи с проблемой (соответствие нашим интересам) и способность информации внести вклад в процесс понимания проблемы. Иными словами, необходимо сопоставить данную информацию с вашими информационными потребностями и ответить на вопрос: сможет ли помочь она вам чем-то сейчас или в ближайшем будущем? Если да — переходите к следующему этапу, если нет — в корзину (если только она вам не пригодится в другом деле).

**ДОСТОВЕРНОСТЬ** информации - насколько представленное описание соответствует действительности. Можно ли верить информации или требуется дополнительное исследование, или нельзя доверять в принципе.

**ЗНАЧИМОСТЬ** информации:  
— понимание самой информации,

- полнота освещения предмета интереса,
- своевременность информации и ее достаточность для принятия решения.

Принятие решения о релевантности информации некой проблеме осуществляется по нескольким признакам. Первый признак — это наличие явного указания на сферу интересов. Такое указание выявляется через наличие ключевых слов (названий, имен, дат, специфических терминов и т.п.). Второй признак более сложен, это наличие косвенного, смыслового указания. Здесь прямо назвать признаки не получится — в каждой ситуации они свои.

Второй критерий — это достоверность. Она проверяется по следующим параметрам:

- наличие подтверждения из других источников;
- стыкование с другой информацией;
- знание источника и его мотивов;
- авторитет или длительная положительная история работы с источником;
- свойства канала передачи информации.

Как видно, важнейшее место здесь занимает знание об источнике информации. Поэтому важно вести работу по изучению источников, постоянному сбору информации о них. С кем аффилированы, насколько объективно освещают проблемы, с кем сотрудничают, чьи интересы лоббируют и т.д. Для выявления дезинформации необходимо:

- четко разделять факты и мнения о них;
- понимать, может ли источник иметь доступ к присланной информации;
- учитывать отношение источника к описанным объектам или событиям;
- учитывать личностные характеристики источника (автора) — заинтересованность, фантазийность, зависимость, сомнение;
- помнить, что легче всего воспринимается желаемая информация.

Также необходимо брать во внимание, что информация искажается и ненамеренно. Это происходит по следующим причинам:

- передача части сообщения;
- пересказ услышанного своими словами и внесение в содержание своего отношения, своего мнения;
- сообщения, циркулирующие по горизонтальным и неформальным каналам, менее подвержены искажениям, а информация, предоставляемая «наверх», — более, поскольку у лица, передающего данные, есть желание угодить, получить вознаграждение, избежать наказания.

При намеренной дезинформации используют следующие приемы:

- сокрытие фактов;
- тенденциозный подбор (изложение) фактов;
- нарушение логических или временных связей;
- подача достоверной информации в такой форме или контексте, чтобы она воспринималась как дезинформация;
- краткое изложение важной информации на фоне ярких, отвлекающих внимание данных;
- использование в изложении многозначных слов, которые можно толковать по-разному;
- замалчивание ключевых деталей.

В процессе работы с информацией (на любом этапе) возможно возникновение ситуации, когда для понимания происходящего не хватает данных. В этом случае можно воспользоваться приемом восстановления информации.

Суть его в том, что любому событию что-то предшествует, какая-то подготовка, какие-то события и везде остается след. Какие-то процессы сопутствуют основному событию, что-то становится следствием этого события. Нужно уметь восстанавливать последовательность событий и выявлять места, где может остаться информация о событии. Но начинать нужно с обработки уже имеющейся информации. И в этом плане очень важным является процесс аттестации источника информации. Кратко процесс аттестации источника описан ниже.



## **Установление источника, получателя, их пространственных и временных координат**

Данный шаг выполняется в рамках первичной оценки информации при условии достаточности сил и средств и особенно актуально для сообщений СМИ и слухов. Его результатом может стать понимание важности информации, внешне никак не связанной с объектом интереса. Если источник информации, получатель и их пространственные и временные координаты нельзя прямо установить из содержания, то используются следующие приемы:

1) для установления источника:

определение специфики лексикона источника:

— анализ распределения служебных терминов

— определение частоты употребления слов и сопоставление с аналогичными показателями известных источников

— сопоставление с аналогичными характеристиками профессиональных, социальных, этнических и т.п. групп.

Ценный результат дает сопоставление статистического анализа с:

— профессиональными эталонами - для определения профессиональной принадлежности;

— образовательными эталонами — для установления уровня образования;

— авторскими эталонами (статьи СМИ) — для определения авторства, для определения того, что статья писалась под диктовку, для определения подложного авторства;

2) для установления временного интервала:

исследуются все имеющиеся в сообщении указания на его принадлежность к некоторому временному интервалу, отраженному в ссылках на те события, даты которых известны или могут быть установлены;

3) для установления получателя:

кому может быть интересна данная информация, кто читает данный источник (если это СМИ) и т.д.

На основании собранных данных каждой вновь поступающей порции сведений присваиваются дополнительные атрибуты (см. «Фиксация атрибутов сообщения»):

- кто или что является первоначальным источником информации (или, другими словами, абсолютный источник данной информации);
  - кто предал огласке информацию (СМИ, автор);
  - когда впервые информация предана огласке (задержка обнародования от времени события);
  - когда опубликована полученная вами информация;
  - статус публикации (редакционная или оплаченная (рекламная) и т.п., если оплаченная, то кем);
  - кому выгодно, а кому нет и почему;
  - однотипные публикации в других СМИ.
- Также собирается комментирующая информация:
- другие высказывания или публикации того же автора (издания, темы, оценка);
  - соавторы и оппоненты по другим выступлениям (если есть);
  - другие публикации в данном СМИ на заданную и близкие темы (авторы, цель, содержание, эмоциональная окраска, оценка);
  - общее отношение автора и источника к данной теме;
  - публикации, сходные по цели, смыслу, содержанию (СМИ, авторы);
  - реакции на публикацию, их источники, содержание, эмоциональная окраска (комментарии, контрвыпады, критика и т.п.);
  - история объективности источника по отношению к проблеме;
  - аффелированность источника.

### **Установление фактографической составляющей текста, его тематики**

Данный шаг также необходим для понимания корреляции полученной информации с тематикой исследования, а потому выполняется в рамках настоящего этапа.

Вначале из текста выделяют:

— компоненты, которые могут быть отнесены к разряду фактов (например, подтверждены иными источниками);

— компоненты, которые потенциально могут быть отнесены к разряду фактов;

— компоненты, которые не могут быть отнесены к разряду фактов.

Соответственно выявляются направления для дополнительного исследования и направления, на которые не стоит тратить силы.

Далее определяется, каким образом можно подтвердить или опровергнуть потенциальные факты.

При этом нельзя забывать об искажениях, вносимых в текст:

— непреднамеренные логические ошибки;

— некорректное построение грамматических конструкций;

— преднамеренное искажение;

— эмоциональные искажения.

Поэтому важно выявить в тексте наличие причинно-следственных связей.

*Пример.* «Вячеслав Иванов, председатель «Общества изучения НЛО, обратился к Президенту РФ В.В. Путину с просьбой предоставить для изучения имеющиеся у военного ведомства материалы о так называемых «квакерах» аномалиях, неоднократно зафиксированных в Мировом океане российскими подводниками».

Что можно отнести к фактам?

— В.В. Путин — президент РФ (на момент подачи информации)

Что потенциально может быть фактом (после проверки)?

— В. Иванов — председатель «Общества изучения НЛО»;

— то, что В. Иванов обратился с соответствующей просьбой;

— существование аномалии под названием «квакер»;

— наличие информации о «квакерах» у военного ведомства

Что мы не можем отнести к фактам, в т.ч. потенциальным?

— ничего.

Как проверить потенциальные факты?

— где можно получить подтверждающую или опровергающую информацию?

Так же анализируется полнота и непротиворечивость аргументации.

Вначале текст нужно привести в формализованный вид. Иными словами, его нужно пересказать сухим языком, удалив любые образования и надстройки (эмоциональные, психологические, рекламно-пропагандистские, ненормативная лексика, сленг и т.п.). Очень похоже на резюмирование. У вас получится перечень аргументов (утверждений). Далее выявляются искажения (отсутствие аргументации, ложная аргументация, неполная аргументация и т.п.).

**Пример.** «Недавно после необъяснимых событий в Северной Атлантике, приведших к неоправданным человеческим жертвам, Вячеслав Иванов, председатель «Общества изучения НЛО», направил Президенту РФ В.В. Путину письмо с требованием незамедлительно предоставить для изучения имеющиеся у военного ведомства материалы о так называемых «квакерах» — аномалиях, неоднократно зафиксированных в Мировом океане российскими подводниками. В данном послании, в частности, говорится, что замалчивание данных фактов является одной из основных причин гибели людей и вся ответственность за это лежит на военных и на президенте России».

Попробуем формализовать сообщение:

— в Северной Атлантике произошел инцидент с гибелью людей;

— В. Иванов — председатель «Общества изучения НЛО» — направил Президенту РФ письмо;

— в письме присутствует требование предоставить информацию и обвинение военного ведомства и президента в замалчивании информации и в гибели людей.

Что я упустил?

— наличие у военных информации об аномалии под названием «квакеры»;

— связь «квакеров» с подводниками;

— связь «квакеров» с инцидентом в Северной Атлантике.

Чтобы сообщение было аргументированно, в нем должны присутствовать неопровержимые (или легко проверяемые) факты.

Далее проверяется аргументация. В приведенном примере аргументации нет. А есть попытка на эмоциональном уровне очернить руководство страны и Министерство обороны.

При углубленных или специализированных исследованиях устанавливается эмоциональная составляющая текста и системы оценочных суждений — текст анализируется на наличие слов, терминов, словообразований, способных воздействовать на эмоциональное состояние потребителя сообщения. Это позволяет в сочетании с анализом специфики лексики источника выявить систему ценностей источника и определить поведенческие особенности этого источника. Второй составляющей данного этапа является фильтрация оценочных суждений источника.

Также устанавливается цель генерации текста.

Данный этап возможен, если установлен потребитель текста (по аудитории того СМИ, которое его опубликовало). Тогда анализируется модель окружающего мира потребителя (в части содержимого сообщения) и сравнивается с предлагаемой моделью в тексте сообщения. Под моделью окружающего мира подразумевается представление этого самого мира (мироустройства) или его части — то, как человек для себя понимает, что происходит вокруг него.

Если модели совпадают или отличаются незначительно — обычное общение. Если модели различаются значительно — источник преследует цель побуждения потребителя к неким действиям. Если в модели окружающего мира потребителя никак не отражена описываемая источником область (потребитель ничего не знает об этом) — налицо формирование модели (представления), а вот с какой целью — в данном случае необходимо разбираться отдельно.

В нашем случае сообщение было опубликовано в газете «НЛО». Основная аудитория — обыватели, не имеющие высшего образования, работающие исполнителями, в возрасте от 20 до 30 лет.

Их ключевые представления (модель мира):

- правительство заботится только о собственном кармане;
- все предприниматели сволочи, а всем руководителям наплевать на подчиненных;
- мы никому не нужны;
- главное — выжить в данный момент.

- В приведенном тексте предлагается следующая модель мира:
- руководству страны безразлична судьба моряков
- А параллельно внедрено несколько сообщений:
- В. Иванов проявляет заботу о моряках;
  - В. Иванов не боится самого президента.
- А теперь ваши выводы — какова цель генерации текста?
- показать наличие организации, борющейся за права обездоленных;
  - показать В. Иванова как лидера в данной борьбе;
  - заявить о себе, привлечь внимание к себе через привлечение внимания к ситуации;
  - популяризировать деятельность «Общества изучения НЛО».

### **Оценка сведений (вне контекста)**

Параллельно этому этапу происходит и оценка сведений (вне контекста):

- эмоциональная напряженность и окраска текста;
- стиль сообщения;
- совпадение стиля с другими текстами того же автора;
- заимствования (и, естественно, откуда);
- внутренняя непротиворечивость сведений;
- непротиворечивость сведений по отношению к известным данным.

Приведенный метод достаточно обширен и требует определенного времени и опыта. При недостатке ресурсов использовать его следует эпизодически — по отношению к конкретным проектам, а в некоторых ситуациях — к конкретным группам сообщений.

## Приемы и методы анализа

### Общее представление о методах анализа

Любой человек всю свою жизнь так или иначе занимается информационно-аналитической работой. Он получает информацию, сопоставляет со своими знаниями и опытом, обрабатывает иным способом в соответствии с его установками и использует результат для достижения поставленной цели, причем использует методы, которые, по его представлениям, являются наиболее эффективными. Такая деятельность выполняется эмпирическими методами — на основе личного опыта и имеющегося багажа знаний, приобретенных ранее. Когда возникает необходимость более объективных решений или значительно усложняется задача на смену эмпирическим методам приходят методы формальной логики и эвристические методы. Интересное и достаточно глубокое изучение этих приемов дает в своей книге «Аналитическая разведка» Александр Владимирович Бурьяк. Ниже приведено описание этих методов, какое предлагает А.В. Бурьяк. И примерный перечень соответствующих им приемов.

### **Эмпирические методы**

Эмпирические методы основываются на личном опыте, при этом отрицая или принижая рациональное мышление. Иными словами, человек оценивает любую ситуацию только на основании своего личного опыта, а все, что требует прогнозирования, относится к сфере ясновидения и прорицания. Такой способ познания был основным вплоть до индустриальной эпохи. Данный подход имеет одно неоспоримое преимущество — он позволяет максимально быстро реагировать на возникновение известной ситуации, но такому подходу свойственны определенные недостатки:

— ограничение возможных вариантов решения рамками опыта одного человека;

— как следствие — однотипность решений — штампы в работе;

— невозможность решения задачи при возникновении неизвестных факторов.

Последовательность действий при эмпирическом способе анализа сводится к следующему:

- получение информации;
- сравнение полученной информации с базой знаний (опыта) аналитика;
- поиск аналогий;
- принятие решения на основе найденной аналогии.

### ***Логические методы***

Логика, в нашем ракурсе, - это такой способ познания мира, использование которого основано на знании определенных законов. Знание этих законов позволяет вскрывать закономерности процессов и на основании этого делать прогнозы, строить модели тех или иных систем и процессов. В отличие от эмпирического метода здесь на первое место выходит закон, а не личный опыт исследователя. Хотя справедливости ради необходимо указать, что именно благодаря личному опыту были выявлены эти законы.

Последовательность действий при использовании логики такова:

- формулирование задачи;
- выработка основных принципов (аксиом), на которых будет строиться дальнейшее исследование;
- собственно решение задачи.

Преимуществами логических методов решения являются следующие:

- логика позволяет решать не конкретную задачу, а все проблемы данного порядка;
- логика позволяет вскрывать закономерности явлений;
- логика позволяет прогнозировать развитие, основываясь на выявленных закономерностях.



## **Эвристические методы решения задач**

Эвристические (специальные) методы решения основаны на эвристике или эвристическом рассуждении, т.е. на использовании правил и приемов, обобщающих прошлый опыт аналитика и его интуицию. Такие приемы строятся преимущественно на использовании одновременно аналогии и неполной индукции, они (эвристические приемы) вобрали в себя достоинства эмпирических и логических методов. Использование эвристических методов означает большую свободу аналитика в его рассуждениях и одновременно большую ответственность аналитика за результаты своего исследования.

### **Приемы анализа**

#### ***Простые приемы***

Это не что иное, как систематизация информации по каким-либо признакам. К ним относятся:

1. Исторический метод (расположение в хронологическом порядке).

События располагаются в той последовательности, в которой они происходили, т.е. по хронологии. Такое расположение позволяет увидеть, как разворачивались события, каких данных не хватает для полноценной картины, на каком этапе произошел срыв и т.п.

2. Перечень источников.

Составление такого перечня помогает выявить дополнительные источники информации или выявить новые возможности известных источников.

3. Анализ тенденций.

Данный метод основан на выявлении закономерностей в событиях, связи исследуемых событий с иными событиями и выделении необычных событий, что позволяет предвидеть события.

4. Диаграмма влияния (воздействия).

Позволяет увидеть последовательность событий, в т.ч. вероятную, возможное влияние на разные этапы и заранее нейтрализовать негативное воздействие.

#### 5. Реферирование информации.

Вычищает информационный блок от «мусора», позволяя тем самым не отвлекаться на информационный шум.

#### 6. Сопоставление информации.

Это нахождение в информации данных, указывающих на связь с вашими интересами (время, место, участники и т.п.), и сопоставление с уже имеющейся в вашем распоряжении информацией.

#### 7. Построение диаграммы связей

Данный метод позволяет увидеть, какому влиянию подвергается или может быть подвергнут ваш объект интереса. А значит, заблаговременно спланировать мероприятия по нейтрализации неблагоприятного воздействия или понять, что будет происходить с вашим объектом.

#### 8. Выявление силы связей

Это продолжение предыдущего метода, так сказать, его развитие. Оценка силы влияния возможна в абсолютном выражении (кг, Джоуль, Паскаль...) или в относительном (относительно друг друга).

### ***Нетрадиционные приемы***

#### 1. Анализ возможностей.

Это не что иное, как выявление всех возможностей, определение их значимости для объекта и сложности реализации.

#### 2. Построение диаграммы развития событий.

Данный метод можно назвать визуализацией исторического метода. Суть его заключается в графическом изображении событий, расположенных в хронологическом порядке.

#### 3. «А что, если?..»

Этот метод основан на возможности пофантазировать. Выбираете исследуемое свойство (или правило...) и предполагаете, что изменится. Таким образом, вы изучаете все возможные сценарии и выявляете ранее неизвестное.

#### Оценка альтернативных сценариев.

Похож на предыдущий метод, но в данном случае аналитик концентрируется на исследовании сценариев, исключая друг друга.

5. Анализ конкурирующих гипотез. Указанный метод также похож на два предыдущих и позволяет рассмотреть все возможности и выбрать наиболее вероятную из них.

6. Разрешение конфликтной ситуации.

В данном случае выявляются пересечения интересов в переговорах и определяются возможные причины конфликтов. Это позволяет, с одной стороны, спланировать аналитическую поддержку переговоров, а с другой стороны, выработать наиболее выгодную стратегию ведения переговоров.

7. Предварительная типология проблемы.

Дает возможность всесторонне оценить сложные проблемы, выработать разные варианты их решения, в т.ч. используя альтернативные сценарии.

8. Анализ соотношения целей и средств.

Последовательное испытание на модели проблемы всех возможных вариантов достижения поставленной цели и выбор наиболее подходящего.

9. Последовательное решение более простых проблем (декомпозиция).

Декомпозиция проблемы на более простые составляющие и последовательное их решение.

10. Планирование поиска решения.

Выявление аналогий в иных областях для решения поставленной проблемы.

11. Обратный поиск.

Решение поставленной задачи в общем виде с последующей конкретизацией в зависимости от условий.

12. Метод преобразований.

Преобразование проблемы наподобие приведения дробей к общему знаменателю и последующее решение уже известным способом.

13. Метод выделения признаков.

Выделение нескольких блоков признаков, существенных для решения поставленной задачи, и формулирование решения на основе этих блоков.

14. Метод последовательной итерации.

В соответствии с описываемым методом аналитик до начала работы с поставленной задачей должен решить несколько

родственных (связанных) проблем. Результаты этих действий позволят значительно облегчить решение основной проблемы.

15. Метод инверсии.

Постановка «с ног на голову» - главное делается второстепенным, второстепенное — главным. И в таком виде ищется решение.

16. Метод эмпатии.

Постановка себя на место одного из элементов (участников) изучаемой проблемы и анализ ситуации с данной точки зрения.

17. Метод «мозговой штурм».

Одновременная регламентированная работа нескольких аналитиков над решением одной задачи.

18. Метод фантазии.

Использование для рассуждений всех, в т.ч. нереальных, вариантов, что позволяет взглянуть на задачу по-новому.

19. Метод мозаики.

Наиболее используемый способ восстановления исходной картинки по имеющимся в распоряжении фрагментам.

### **Формальные приемы**

Формальные методологии придают мышлению большую строгость и точность. Они помогают находить оптимальные решения, планировать исследования и повторно оценивать свои суждения.

1. Синтез данных.

Логическое объединение элементов информации, внешне не обладающих связями, в систему единой направленности.

2. Лингвистический метод.

Использование для целей анализа лингвистических признаков исследуемого текста.

3. Методы экспертной оценки.

Данная группа методов использует объединенные знания по обозначенной проблеме нескольких выбранных специалистов.

4. Методы полуколичественного анализа.

Эти методы используют информацию, полученную от экспертов, но переведенную в количественное выражение. Своего рода попытка оцифровать мнение экспертов.

5. Количественные модели и базы данных.

Это чистый математический анализ и как наиболее известный его «родственник» — статистический анализ.

## **Структурирование информации**

Самым простым способом анализа получаемой информации является ее структурирование. Структурирование есть не что иное, как расположение в определенном порядке, или по определенной схеме. Такой порядок может быть определен по-разному. Наиболее яркий пример - расположение информации в хронологическом порядке. Например, информацию из разных источников о некоем событии располагают последовательно от более раннего к более позднему (или наоборот), т.е. в соответствии со временем, которое описывается данным блоком информации. Другой способ структурирования информации — расположение каждого блока информации в разных разделах в зависимости от того элемента, который описывает данный информационный блок. Далее предлагаю более подробно ознакомиться с разными способами структурирования информации. Отличаются они в основном тем, по какому принципу происходит структурирование.

### ***Расположение в хронологическом порядке, или построение последовательности событий***

Данный метод еще называют историческим. Все поступающие данные выстраиваются по времени описываемых событий. После чего определяется:

- что за чем следует,
- какой факт какое событие предопределяет,
- что чему сопутствует и т.п.

Иначе говоря, восстанавливается хронология событий. Это один из наиболее простых способов и в то же время достаточно эффективных.

Самый простой пример использования исторического метода (хронологии) - это изучение кандидата при его приеме на работу. У вас есть ряд источников: резюме кандидата, его трудовая книжка, заполненная им анкета. Кроме того, вы можете использовать Интернет для выявления его мест работы (по оставленным им же объявлениям и заявкам) или базы данных. Собрав всю эту информацию, вы составляете несколько последовательностей (хронологий):

- 1) как кандидат хочет выглядеть (по его резюме и анкете);
- 2) как было на самом деле (по его трудовой книжке);
- 3) вспомогательный вариант (по всем остальным источникам).

А далее сравниваете полученные хронологии и выявляете несоответствия. Например, что кандидат не хочет, чтобы вы видели то, что утаил в резюме. Логичный вопрос: почему он это утаил. И так далее.

Еще один вариант использования хронологии - это построение цепочки событий. При этом особенно ценно, если аналогично рассматриваются и параллельные происшествия или события рассматриваются с учетом известного происшествия, тогда многое становится понятно. Привязку событий к определенному происшествию используют для выявления поведенческих реакций объекта, правда, это уже моделирование, но для регистрации и анализа используется все тот же исторический метод (хронология событий). В определенной среде это называется провоцированием. Например, объекту дают некую «горящую» информацию — информацию, требующую немедленных действий (присылают по почте, передают как слух, сообщают официально и т.п.), а затем внимательно наблюдают:

- что и в какой последовательности он предпримет;
- к кому обратится в первую очередь;
- как в принципе отреагирует на сообщение и т.д.

Можно данное мероприятие обставить соответствующим образом. Например, ограничить объект в перемещении или в связи, создать впечатление, что у него практически нет времени на обдумывание и т.п. Все зависит от того, что вы хотите понять (выявить). Для упрощения восприятия ситуации резуль-

тат можно изобразить схематически. Если несколько последовательностей изобразить в одном масштабе и одним стилем, то при их совмещении можно выявлять закономерности, корреляцию и т.п.

### ***Составление перечня источников***

Это структурирование данных об источниках информации по какому-то вопросу. Составляя такой перечень, нужно давать краткую характеристику каждому источнику в зависимости от целей составления списка и от общей задачи:

- название;
- автор;
- кто опубликовал;
- когда опубликовано;
- канал поступления;
- основная тематика;
- основная аудитория;
- компетентность (качество информации);
- тенденциозность в изложении;
- аффилированность<sup>e</sup> (ангажированность);
- позиция по отношению к теме ваших исследований.

В результате такой систематизации вы получаете общую картину информационного поля, на котором работаете. И как следствие, быстро и правильно ориентируетесь в случае появления чего-то нового, необычного, неожиданного. Или сможете понять, какой источник более важен для вас в свете изучаемой проблемы.

### ***Анализ тенденций***

Еще одна разновидность исторического метода (хронологии) — это анализ тенденций. Фактически это структурирование информации по одной из характеристик (показателю). Данный метод предусматривает фиксацию изменений во времени некоторого выбранного вами показателя. Таким показателем может быть нечто выражаемое числовым способом (объем продаж, численность населения, скорость перемещения и т.п.).

В таком случае анализ достаточно прост: сопоставление этого показателя на разных временных участках дает основание для заключения о тенденции роста, спада или стагнации. Сложнее обстоит дело с нечисловыми показателями, такими как настроения поклонников спортклуба или отношение граждан к проблеме. В подобных случаях необходимо вначале «оцифровать» выбранный показатель. Такую оцифровку можно осуществить посредством:

- экспертных оценок;
- попарного сравнения;
- выбора некоего элемента за единицу измерения.

А затем вновь наблюдение за изменениями во времени.

### ***Построение диаграммы связей***

Это не что иное, как определение всего, что так или иначе связано с изучаемым объектом или событием, и графическое отображение данной информации. Построение диаграммы связей есть ни что иное, как структурирование информации по такой характеристике, как связи объектов. Какие типы связей изучаются, зависит от поставленной цели. Такие связи могут быть явными и неявными. К явным относятся прямо установленные — имеющие фактическое подтверждение (доказательства), такие как учредитель— учрежденный, продавец— покупатель, родственники и т.п. К неявным относятся те связи, которые нельзя доказать фактами, но которые могут существовать. Например, один юридический адрес у нескольких организаций может указывать на то, что они созданы одной юридической конторой, а на основе этого можно предположить и более значимую связь, которая, безусловно, требует дополнительной проверки. Неявные связи не являются фактами, но они указывают на то, в каком направлении нужно вести поиск. А это уже задание оперативникам.

В результате получится схема, на которой разными фигурами обозначены разные объекты (например, люди — овалами; организации — прямоугольниками; связи — линиями или стрелками, а толщина этих линий — сила связи). Схемы хороши тем, что одним взглядом охватываешь всю ситуацию.



Это позволяет не только ускорить восприятие ситуации, но и выявить аномалии (то, что выделяется на общем фоне). Например, объект с наибольшим количеством связей или явный аутсайдер. Надо отметить, что конечный результат данного способа анализа информации является как структурированием, так и визуализацией информации. Но о визуализации чуть ниже.

### **Выявление силы связей**

Данный прием хорошо иллюстрируется анализом телефонных контактов. Все контакты (связи) между объектами сортируются в зависимости от того, между кем они возникают. Затем оцениваются по частоте возникновения либо по продолжительности разговоров. На основе данных о силе связей строятся гипотезы и вырабатываются рекомендации для дальнейшего поиска.

Возьмем все ту же детализацию телефонных переговоров. Если у вас есть такая детализация за определенный период, вы можете определить:

- с каким абонентом у исследуемого наиболее тесные контакты,
- с кем контакты в нерабочее время, с кем, в рабочее;
- с кем стабильные контакты, а с кем, эпизодические;
- если сопоставить с параллельной хронологией, то можно выявить зависимости направления и силы контактов с иными событиями.

Если такую статистику сравнить со статистикой одного из контактеров исследуемого лица, то можно выявить еще и их общие контакты, и их плотность.

**Например.** Иванов за исследуемый период общался:

- с Петровым 4 раза,
- с Сидоровым 2 раза,
- с Сергеевым 7 раз.

Напрашивается вывод о том, что у Иванова с Сергеевым наиболее плотные контакты. Далее можно строить гипотезы и собирать дополнительную информацию.

## **Описание объекта**

В данном случае информация разносится по блокам, которые характеризуют разные стороны исследуемого объекта. А сама технология является структурированием информации по такому признаку, как освещение той или иной характеристики изучаемого объекта. Проще это разобрать на примере. Предположим, что необходимо систематизировать информацию о некоей компании ХХХ. Для этого составляем что-то вроде списка свойств, элементами которого являются нужные нам характеристики объекта:

- идентификационные данные;
- руководство;
- имущество;
- клиенты;
- проблемы.

Далее всю поступающую информацию разносим в эти разделы в зависимости от содержания информации. После разнесения, а иногда и в процессе, производим «вычищение» информации. Это не что иное, как приведение к формальному виду, более удобного для восприятия.

## **Последовательное решение более простых проблем (декомпозиция)**

Еще один вариант структурирования информации — это декомпозиция, или последовательное решение более простых проблем. В данном варианте вы структурируете свою проблему и путь решения этой проблемы. Начиная работу по анализу, с самого первого шага необходимо четко представлять цель, к которой идете. Эта цель формулируется в виде вопроса, ответ на который и есть то, что вы хотите получить. Заведите себе правило—с началом любого проекта в первую очередь формулируйте цель, которую хотите достигнуть. Фиксируйте эту цель в плане проекта следующим пунктом после названия.

Например: «как поведет себя господин А в такой-то ситуации?», или «какого уровня может достичь в своем развитии предприятие Б?», или более приземленное «какие силы могут

противодействовать при покупке бизнеса Л и как их нейтрализовать?». И чем четче сформулирован вопрос, тем точнее и дешевле будет ответ.

Иногда бывает непросто сформулировать цель. Но это необходимо делать потому, что невозможно достигнуть цели, не зная ее.

Сначала рассматривается конечная цель проекта — при необходимости переформулируется таким образом, чтобы было точно понятно, что является вашей целью. После того как сформулирована основная цель, нужно определить ее подцели, без которых нельзя ответить на основной вопрос. Другими словами, отвечаете на вопрос что вам нужно, чтобы достичь основной цели (или ответить на основной вопрос). Определив подцели, спускайтесь на следующий уровень по тому же принципу, и так — пока не дойдете до элементарных вопросов, ответы на которые можно получить простыми действиями. Таким образом формируются группы вопросов со своим главным вопросом, а из групп главных вопросов формируется основной вопрос, ответ на который нам и нужен.

Возьмем уже озвученный вопрос: «Какого уровня может достичь в своем развитии предприятие Ч?» Для ответа на него нужно выяснить следующее:

- 1) каково текущее состояние предприятия?
- 2) каковы возможности и преимущества предприятия?
- 3) каковы угрозы и слабости предприятия?
- 4) каковы намерения сил, влияющих на предприятие?

А далее надо выяснить, что нужно для ответа на эти вопросы.

1) каково текущее состояние предприятия (описание состояния объекта в настоящий момент):

- руководство (ТОП-менеджмент);
- владельцы (учредители, акционеры);
- создаваемый продукт (продукция или услуга);
- краткая история объекта;

— имущество (земля, здания и сооружения, станки и оборудование, нереализованная продукция, незаконченное производство, сырье и материалы, ценные бумаги и обязательства и т.д. и т.п.);

- партнеры (поставщики, клиенты и т.п.);
- показатели (финансовые, производственные и т.п.);
- 2) каковы возможности и преимущества (описание всех ресурсов предприятия и его преимуществ):
  - а) возможности:
    - административные (лобби, связь со властью, зависимость власти от предприятия, возможность влиять на решения властных структур и т.п.);
    - экономические (возможности по наращиванию объемов производства, по переориентации производства, по повышению качества, по снижению цены, по привлечению инвестиций и получению кредитов и т.п.);
    - криминальные (возможность использовать криминал, зависимость от криминала, заинтересованность криминала в предприятии, планы криминала по отношению к предприятию и т.п.);
    - научно-технические (взаимодействие с НИИ, модернизация технологий, вложения в науку, иное участие в научной деятельности);
    - рыночные (сильная конкурентная позиция, рост спроса, рыночная власть производителя, отсутствие товаров-заменителей);
  - б) преимущества:
    - продукция (высокое качество, низкая себестоимость);
    - ценообразование (четко выработанная цена);
    - продвижение (сильная реклама, лобби в среде основных потребителей);
    - сервис/персонал (высокий профессионализм персонала, развитие сотрудников, социальные программы, сервисная поддержка, торговые марки и позиционирование);
    - инжиниринг и разработка новых продуктов (модернизация оборудования, совершенствование технологий, повышение качества);
    - сбыт и маркетинг (непрерывный мониторинг рынка, стимулирование сбыта);
    - менеджмент (низкие расходы на управление, мобильная структура, единая координация, быстрое прохождение управляющих сигналов);
- 3) каковы угрозы и слабости (описание слабых сторон бизнеса и существующих угроз):

а) угрозы:

— административные (лобби конкурентов, недовольство власти, зависимость предприятия от власти, конфликты с властью);

— экономические (перегруженность оборудования, невозможность переориентации производства, невозможность повышения качества и снижения цены, трудности привлечения инвестиций и получения кредитов);

— криминальные (давление криминала, зависимость от криминала, заинтересованность криминала в предприятии, планы криминала по отношению к предприятию, конфликты с криминалом);

— научно-технические (отсутствие взаимодействия с НИИ, нет модернизации технологий);

— рыночные (интенсивность конкуренции, угроза появления новых конкурентов, потребности покупателей на рынке, рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков, давление со стороны товаров-заменителей);

б) слабости:

— продукция (низкое качество, высокая себестоимость, моральное устаревание, невостребованность);

— ценообразование (необоснованная цена);

— продвижение (слабая реклама, отсутствие лобби);

— сервис/персонал (низкий профессионализм, притеснение сотрудников, отсутствие социальных программ, нет программы сервисной поддержки);

— торговые марки и позиционирование;

— инжиниринг и разработка новых продуктов;

— сбыт и маркетинг (рынок не изучается, сбыт не стимулируется);

— менеджмент (высокие расходы на управление, неповоротливость структуры, отсутствие единой координации, долгое прохождение управляющих сигналов);

4) каковы намерения сил, влияющих на предприятие:

— какие силы влияют или могут влиять на предприятие;

— ресурсы этих сил;

— деловая репутация этих сил (история взаимоотношений с партнерами, клиентами, конкурентами);

— кредитная история этих сил (история возврата своих долгов и работы с должниками);

— поведение в критических ситуациях этих сил (какие шаги предпринимались в кризисных ситуациях, к кому обращались за помощью, кто как проявлялся);

— планы этих сил (краткосрочные, долгосрочные, стратегические, в том числе частные планы владельцев и руководства).

Вопросы стали более определенными. Теперь по каждому пункту нужно сказать, где информацию можно взять и как. Если источники определены, а затраты приемлемы, можно приступить к сбору данных и описательной стадии работы. При необходимости разложение на составляющие идет дальше. После того как вы дошли до элементарных вопросов, можно оценить, какие ресурсы нужны для получения ответов на них (время, люди, финансы и т.п.). На основе этих данных можно составить и бюджет проекта.

Синтез данных по пирамиде снизу вверх - обратная составлению дерева целей. Теперь, начиная с элементарных (конечных) вопросов, последовательно нужно ответить на все вопросы дерева. После получения всех ответов на подвопросы одной группы можно приступить к формулированию ответа на главный вопрос этой группы. На этой стадии начинается творчество. Хорошо, если есть группа людей, которых можно использовать в качестве экспертов. В таком случае можно, основываясь на экспертных оценках, свести к минимуму вероятность ошибки. Но увы — чаще всего приходится работать одному. А раз так - приступаем к присвоению весовых коэффициентов каждому ответу на подвопрос в рамках его группы. Иначе говоря, определяем в цифрах (баллах) силу влияния данного ответа на главный вопрос его подгруппы. И в зависимости от результатов выявляем наиболее вероятный ответ. И так, пока не дойдем до исходного вопроса.

### ***Реферирование информации***

Реферирование — это еще один вариант структурирования информации. В этом случае вы упрощаете восприятие информации посредством ее сжатия и структурирования.

Реферирование особенно полезно в случае большого объема информации из разных источников (СМИ, БД, оперустановки и т.п.) и при необходимости дальнейшего цитирования. Но реферирование всегда ориентировано на объект интереса, т.е. тот, кто реферировает — определенным образом сам искажает информацию.

Реферирование заключается в выборке из всего массива информации ключевых моментов и их фиксировании. Если были выполнены все предыдущие этапы, то реферирование уже сделано. Умение быстро составить качественный реферат — достаточно непростое свойство. В настоящее время появились программы, берущие на себя данную функцию.

Ниже приведена методика реферирования текста.

Исследуемый текст читается три раза. При первом прочтении выделяются слова, несущие основную смысловую нагрузку, — ключевые слова (они выделяются маркером, подчеркиваются, обводятся — как вам удобнее). Это могут быть имена, названия, даты, профессиональные выражения и т.п.

При втором прочтении внимание концентрируется на ключевых словах, при этом выделяются короткие, не содержащие ничего лишнего словообразования (словосочетания), отражающие основные мысли исследуемого текста и характеризующие ключевые слова.

При третьем прочтении внимание обращается только на выделенные словообразования, и на их основе строятся простые, краткие предложения, описывающие смысл сообщения. После чего делается вывод об основном смысле изучаемого текста.

Есть иной способ резюмирования - текст делится на законченные блоки (например, абзац), и содержание этих блоков пересказывается в одном предложении.

### ***Предварительная типология проблемы***

Это не что иное, как предварительное изучение проблемы и определение ее основных характеристик, что позволяет выявить особенности и понять, к какому типу данная проблема относится. Такой подход дает возможность всесторонне оце-

нить сложные проблемы, выработать разные варианты их решения, в т.ч. используя альтернативные сценарии и накопленный опыт.

### **Планирование поиска решения**

Данная методология представляет собой не что иное, как выявление аналогий в иных областях для решения поставленной проблемы. Например, в смежных или в принципиально не связанных. Например, при планировании создания крупного объединения можно взять за аналогию этапы развития живого организма. Или поиск решения технических задач в живой природе.

## **Стыковка данных**

### **Сопоставление информации**

Это не что иное, как нахождение в информации данных, указывающих на связь с вашими интересами (время, место, участники и т.п.), и сравнение с уже имеющейся информацией. Данный этап имеет важное значение для последующего хранения и использования материала и осуществляется в два приема:

— систематизация сведений - разбиение всего массива информации на небольшие блоки по какому-то признаку — выделение утверждений и предположений;

— собственно сопоставление — поверхностный анализ с целью выявления явных и возможных связей с объектом изучения и с иными «кусочками» информации;

— сравнение — выявление подтверждения или опровержения из иных источников либо из других частей этого же источника.

При использовании компьютерного анализа такие связи можно выявлять по датам, по действующим лицам, по месту свершения события, по названиям, по сферам интересов, по телефонам и т.д.

*Например.* Сфера наших интересов— «Общество изучения НЛО». Мы получили сообщение.



«08.047.2001 в 300 милях южнее острова Гренландия пропал авианесущий крейсер «Слава». Последний сеанс связи состоялся в 7.00 по Гринвичу и носил эпизодический характер. Было получено три обрывка передаваемой информации, содержание которых не разглашается. Как стало известно нашему источнику, в этих отрывках сообщалось о множестве «квакеров» в непосредственной близости от корабля и необъяснимых перебох в работе бортовой аппаратуры. После чего связь прервалась, а космические системы слежения перестали фиксировать корабль. В тот же день Вячеслав Иванов, председатель «Общества изучения НЛО», направил Президенту РФ В.В. Путину письмо с требованием незамедлительно предоставить для изучения имеющиеся у военного ведомства материалы о так называемых «квакерах» - аномалиях, неоднократно зафиксированных в Мировом океане Российскими подводниками. В данном послании, в частности, говорится, что замалчивание этих фактов является одной из основных причин гибели людей и вся ответственность за это лежит на военных и на президенте России. Интерес к данному происшествию проявляют спецслужбы всех ведущих держав. В предыдущих заявлениях В. Иванов заметил, что в области изучения подобных феноменов его организация тесно сотрудничает с британской МИ-6 и американским ЦРУ».

Что указывает на то, что данное сообщение нам интересно?

— прямое указание на «Общества изучения НЛО»;

Далее выясняем: что может идентифицировать это общество или, иначе говоря, стать его смысловым синонимом?

— поскольку олицетворением Общества является его руководитель В. Иванов, то он автоматически становится объектом изучения;

— далее мы видим явный интерес общества к феномену «квакеров»;

— также просматривается связь Общества с МИ-6 и ЦРУ, хотя она может оказаться блефом.

После этого начинаем поиск подтверждающей или опровергающей информации в доступном массиве по выявленным фактам и признакам:

— информация о В. Иванове (не забывая его соответствующим образом идентифицировать);

— информация о феномене «квакеров».

После сбора сопоставляем полученную информацию и:

— подтверждаем или опровергаем данные;

— обогащаем свои знания об объекте интереса.

### ***Анализ соотношения целей и средств***

Предлагаемый метод основан на предварительном построении модели исследуемой проблемы с последующим испытанием на этой модели всех возможных средств для достижения поставленной цели. Результаты этих испытаний тщательно фиксируются и в дальнейшем сравниваются для выявления наиболее выгодного сочетания эффективности и затраченных сил и средств. В отличие от простого логического поиска метод анализа соотношения целей и средств ставит целью не найти решение проблемы, а выбрать из имеющегося арсенала наиболее оптимального средства.

### ***Разрешение конфликтной ситуации***

Разрешение конфликтной ситуации — это не что иное, как выявление явных или скрытых конфликтов интересов, их изучение и предложение вариантов их разрешения. Иначе говоря, выявляются пересечения интересов сторон в конкретной ситуации, и на основании этого определяются возможные причины конфликта. Такой подход позволяет:

— организовать эффективную аналитическую поддержку в данной ситуации;

— выработать наиболее эффективную стратегию поведения;

— избежать ненужной эскалации.

### ***Метод преобразований***

Проблема преобразуется в более простую форму, которая знакома или доступна, примерно как происходит преобразование дробей в математике для проведения арифметических опе-

раций с ними. А уже возникшую после преобразования новую проблему решают заранее известным способом.

### ***Метод выделения признаков***

В данном случае за основу берутся свойства (признаки) проблемы. Любая ситуация, в т.ч. и проблема, имеет большое количество разнообразных свойств. Эти свойства неравнозначны между собой. Одни присущи только данному типу проблемы, другие - многим другим. Одни являются принципиально значимыми, другие нет. Именно от выбора основополагающих свойств, как правило, зависит успех решения задачи. Поэтому формируется несколько вариантов выделения существенных свойств проблемы. Эти свойства группируются, и на основе созданных блоков свойств формулируется свой вариант решения. Наличие нескольких независимых позиций позволяет взглянуть на одну и ту же проблему с разных сторон.

### ***Метод мозаики***

Наиболее используемый способ восстановления исходной картинки по имеющимся в распоряжении фрагментам. Основой для данного метода является хорошее знание аналитиком исследуемой области, закономерностей ее существования и развития. Каждый новый фрагмент информации «ставится» на свое место, и аналитик восстанавливает недостающие элементы. Или как минимум формулирует гипотезу — направления для дальнейшего поиска.

## **Изучение возможных вариантов**

### ***Построение диаграммы возможного развития событий***

Один из самых простых способов прогнозирования дальнейшего развития ситуации — это построение диаграммы возможного развития событий. Такая диаграмма — это визу-

ализация и развитие анализа возможностей, поэтому удобнее всего строить диаграмму возможного развития событий на основе результатов анализа возможностей. Построение диаграммы осуществляется следующим образом. Вначале отмечается исходная точка, из которой начинается анализ. Обычно это известное вам состояние объекта либо ситуации. После чего определяются возможные варианты воздействия сил на объект (ситуацию). Затем, исходя из возможных вариантов воздействия (давления) сил, определяются варианты развития — обычно берется три: реалистичный, пессимистичный и оптимистичный, и определяются следующие точки, которые изучаются также, и результат наносится на диаграмму. И так, до достижения одной из ветвей цели исследования (требуемого состояния).

### **Анализ по схеме «А что, если?^»**

Это еще один вариант анализа основанный на предположении вероятных сценариев развития в зависимости от обстоятельств. Вы меняете основное условие и в зависимости от предполагаемых изменений определяете, как будет развиваться ситуация. Фактически вы отвечаете на вопрос: «А что изменится, если измениться это условие?» применительно к менее вероятным изменениям.

### **Оценка альтернативных сценариев**

Этот метод можно назвать наиболее творческим. Он очень похож на предыдущий метод, но в отличие от него требует проработки не наиболее вероятных вариантов, а всех возможных. В данном случае, основываясь на существующих положении дел и тенденциях, аналитик пытается нарисовать картину развития ситуации. Наиболее распространен способ, при котором рассматривается три варианта развития событий: пессимистический, реалистический и оптимистический сценарии.

Перед тем как начать рисовать сценарии, нужно тщательно изучить силы, влияющие на исследуемый объект (или ситуацию):

— что за силы могут влиять, посредством чего происходит влияние, в чем их заинтересованность;

— с какой активностью происходит влияние (частота, сила воздействия);

— устанавливаются причинно-следственные связи самой процедуры влияния;

— каковы ресурсы объекта;

— каковы планы объекта;

— какова история поведения в аналогичных ситуациях.

А в процессе описания сценариев полезно иметь перед глазами список этих сил и факторов.

Обычно написание сценариев начинается с вопроса типа: «Если объект X почувствует, что его компания теряет рынок, что он предпримет?».

Возникает логичный вопрос: зачем нужны альтернативные точки зрения?

Использовать метод оценки альтернативных сценариев необходимо в следующих ситуациях:

— когда нет уверенности в доказательной базе;

— когда иное развитие ситуации маловероятно, но в случае реализации влечет за собой значительные последствия;

— для осмысления материала;

— когда этого просит заказчик.

### ***Анализ конкурирующих гипотез***

Еще один метод анализа, основанный на рассмотрении возможных вариантов развития ситуации. Его целью являются оценка вероятности того или иного варианта и выбор наиболее возможного.

Чаще всего мы останавливаемся на первом решении проблемы, кажущемся нам удовлетворительным, вместо того чтобы изучить все возможные варианты и только после этого выбрать лучший. Причем критерий выбора неясен и нам самим — просто выбранный вариант понравился более всего. Мы не привыкли рассуждать дальше. В результате мы видим то, что ищем, и не исследуем информацию, относящуюся к иным суждениям, гипотезам, предположениям. Мы не замечаем, что часть фактов

согласуется с разными гипотезами. В результате му похому ем явных указаний на отличную от нашей точку зр^ .зработы- что в противном случае нам придется одновременно^ряжения вать несколько гипотез, а это требует серьезного "гать \_ мы Мы не привыкли заставлять себя напряженно ру жалеем себя.

Выходом из этой ситуации является анализ кон^рад воз\_ гипотез, который дает нам возможность рассматри^считаем возможных суждений и оценок и выбирать ту, кото?!

правильной. Суть метода заключается в следующем коем слу\_

1-й шаг. Выявите все возможные гипотезы. Ни<sup>1</sup> ически чае не отбрасывайте никакие варианты, если они ги^од мозго- возможны. Лучше всего проделать это, используя ^ вого штурма.

2-й шаг. Определите и систематизируйте значим^тсутствия доводы и доказательства, учитывайте в т.ч. и фак!<sup>1</sup> данных.

3-й шаг. Определите индикаторы (факты), кот^%винутых увидеть в случае правильности ваши" суждений (г гипотез).

4-й шаг. Составьте общий список доказательств ю гип0\_ применимых к ситуации в целом. Затем изучите ка^ждую ги- тезу и факторы, подтверждающие и опровергающие^каждый потезу. При этом рассмотрите, какое отношение им^ап прово- факт к каждой гипотезе. Наиболее удобно данный в строках у дить посредством построения таблицы- Например, ресечении вас записаны гипотезы, а в столбцах - факты. На "(сыивается) соответствующих столбца и строки вписывается (оп<sup>1</sup>,лучае это отношение факта к гипотезе. В наиболее простом ,ошения». «подтверждение», «опровержение» и «не имеет о1 т ч я е от Такой подход не даст упустить из **ВИДУ** что-либо в ч ни е мож\_ естественного (умственного) рассуждения. В дополз, про вести но оценить значимость каждого факта, что поможе^ария раз\_ конечную оценку вероятности того или иного сце^ гипотеза вития. Далее вы можете посмотреть, как та или ин/го сделать соотносится со всеми данными, и на основании ЭТС иди ДОВОД выводы. Также становится видно, как каждый факт использо- согласуется с каждой гипотезой. Для пометок удобно

вать знаки «+» при подтверждении фактом гипотезы и «-» при опровержении, а также 0 при отсутствии какой-либо корреляции довода с гипотезой.

5-й шаг. Далее работаем с матрицей. Если факт согласуется со всеми гипотезами, то его диагностическая ценность падает — данный факт не поможет вам выбрать наиболее вероятную гипотезу. Поэтому такие факты для исключения информационного шума удаляются из матрицы. После этого вы увидите распределение доказательств (подтверждений) для каждой гипотезы. На основании распределения фактов (доводов) сделайте предварительные выводы о вероятности каждой гипотезы. После этого начните поиск доказательств, опровергающих каждую из теорий. В случае нахождения хотя бы одного доказательства, опровергающего какую-то гипотезу, такая гипотеза отбрасывается. А вы облегчаете себе дальнейшую работу. Помните золотое правило - гипотеза с наибольшим числом плюсов не обязательно считается наиболее вероятной, тогда как гипотеза с наибольшим количеством минусов является, возможно, наименее вероятной. Поэтому ранжирование гипотез по количеству минусов дает примерное понимание их вероятностей.

6-й шаг. Выявить, от каких фактов (доводов) ваши выводы зависят наиболее сильно, - выявите довод, сыгравший наибольшую роль в вашем отказе от вероятности альтернативных гипотез или принижении их значимости. Ответьте на вопрос: какие могут быть последствия, если эти факты окажутся ложными? Это действие помогает вам выявить важные предположения, которые вы не признали и которые, если окажутся неправильными, обесценят ваши выводы. Тщательно изучите этот факт:

— какие предположения лежат в основе толкования данного факта?

— возможны ли иные объяснения (толкования) данного факта?

— есть ли у источника, предоставившего вам этот факт, мотивы для обмана вас?

— возможна ли техническая или личностная ошибка (ошибка перевода, интерпретация и т.п.)?

7-й шаг. Составьте краткий отчет с перечислением всех вероятных гипотез, указанием их вероятности и факторов, которые могут подтвердить или опровергнуть развитие событий по каждому направлению. В приложении к данному отчету необходимо вынести сравнительную таблицу и ваши рассуждения относительно каждой гипотезы. Будет полезно, если вы изложите те моменты, которые следует ожидать в будущем, или неизвестные вам нюансы, способные изменить ваши предположения.

### ***Составление диаграммы основного влияния или воздействия***

Описываемый метод — не что иное, как построение схемы взаимного влияния (связей) объекта вашего интереса и его окружения. Изначально на схему наносятся ваш объект и значимые для него объекты (его окружение, волнующие его темы и события и т.п.) и прорисовываются взаимосвязи и взаимные влияния. Затем выявляются и прорисовываются объекты, имеющие влияние на окружение вашего подопечного, и также прорисовываются взаимные связи и влияния. Обычно для понимания ситуации достаточно опуститься до третьего уровня, но при необходимости можно исследовать и более глубокие пласты. Главное — не забывать, что «через десятое колено можно найти связь кого угодно с кем угодно». Начинать создание такой диаграммы лучше с матрицы влияния. Это таблица, по горизонтали которой расположены объекты влияния, по вертикали — способы влияния. В соответствующих ячейках вписывается последствие влияния на соответствующий объект соответствующим способом. Используя матрицу, вы ничего не упустите.

### ***Анализ возможностей***

Это выявление всех благоприятных возможностей в исследуемой проблеме или слабых мест (угроз), которые могут быть использованы для достижения поставленной цели или помешать такому достижению. Результатом анализа возможностей явля-



ется перечень этих возможностей или угроз с их краткой характеристикой, вариантами использования и возможными результатами использования.

Выполнение анализа возможностей полезно в следующих отношениях:

- вы видите все возможные варианты развития событий;
- вы можете заранее спланировать свои действия в случае развития событий по тому или иному сценарию;
- вы можете выбрать наиболее простой способ и эффективнее распределить ограниченные ресурсы для достижения поставленной цели;
- вы можете прогнозировать действия оппонента.

Анализ возможностей можно использовать применительно к различным форматам информации и для получения ответов на самые разнообразные вопросы:

- силы у конкурента X, поддерживающие политику своего руководства или выступающие против нее;
- слабые места конкурента X, уязвимые административному или экономическому давлению;
- особенности переговорной тактики руководителей конкурента X, которую вы могли бы использовать к своей выгоде.

Для эффективного анализа возможностей вам нужно мыслить как потребитель информации, но давать ответы на вопросы как аналитик.

### **Метод «мозговой штурм»**

Подчиненный определенным правилам метод одновременной работы нескольких участников над одной проблемой. Сущность его заключается в параллельном обсуждении одного вопроса несколькими независимыми аналитиками. Весьма эффективен при необходимости решения сложных задач в условиях дефицита времени. Результатом такой «обработки» проблемы является список возможных вариантов отструктурированный в зависимости от вероятности или силы варианта. При этом необходимо соблюдать ряд правил:

- в работе должно участвовать достаточное количество аналитиков;

- аналитики не обязательно должны быть связаны с решаемой задачей;
- категоричный запрет на любую критику;
- абсолютная свобода в генерации идей и их формулировании;
- безусловное принятие любых, в том числе и бредовых, идей.

Сама процедура осуществляется в несколько этапов:

- на первом этапе производится высказывание по основному вопросу каждым участником, лучше это проводить анонимно, в письменной форме;
- на втором этапе специалисты систематизируют собранный материал;
- на третьем этапе выносятся на обсуждение каждая из предложенных идей и каждый аналитик высказывается по ее поводу;
- собранные данные вновь систематизируются и организатор осуществляет отбор приемлемого варианта.

### ***Лингвистический метод***

Лингвистические методы основаны на изучении особенностей письменной речи конкретного человека — особенностей передачи человеком своих мыслей в текстах. К таким особенностям относятся:

- орфографические особенности — особенности правописания или, другими словами, специфические ошибки в написании слов;
- лексические особенности — словарный запас, приоритеты в использовании тех или иных слов и т.п.;
- фразеологические особенности — особенности сочетания слов и использования оборотов;
- особенности синтаксиса — построения предложений, отклонения от правил при построении предложений и постановке знаков препинания.

Использование данного метода требует доскональных знаний родного языка, но и на простом уровне возможно применение некоторых методов данного анализа.

Например, вы услышали часть разговора — всего одну реплику. Что можно сказать, опираясь на эту реплику?

- по голосу — пол говорившего;
- возможно, его возраст и настроение;
- возможно, вы можете предположить, чем вызван разговор;
- и с большой долей вероятности, о чем шла речь...

Главное чтобы все ваши выводы были обоснованы, т.е. имели опору в услышанном. Нельзя, ни на чем не основываясь, заявить, например, что говоривший не местный: если вы это утверждаете, значит, отметили особенность выговора (акцент), если особенность акцента не замечена — никаких гипотез и тем более выводов делать нельзя.

То же самое и с текстами. С той лишь разницей, что в текстах нужно использовать иные сигналы — сигналы лингвистические. Для упрощения понимания нужно немного отвлечься от проблемы. Рассматривайте изучаемый текст не как произведение чьего-то творчества, а как простой набор символов. При таком подходе к нужным вам сигналам можно отнести:

- правильность написания слов (ошибки);
- правильность употребления слов;
- значение отдельных слов;
- количество используемых слов (словарный запас);
- особенности соединения слов (словосочетаний и словообразований, обороты);
- порядок расстановки слов;
- знаки препинания;
- передачу прямой речи.

Любые другие сигналы — это проявление личности читающего, а никак не исследуемый текст.

Варианты сигналов:

**правильность написания слов:**

- замена буквы по принципу «как слышится, так и пишется»;
- двойные буквы вместо одинарного использования;
- использование пробелов и дефисов;

**правильность употребления слов:**

- употребление слов в соответствии с их значением;

— соответствие падежей, времен и т.п. и устойчивые отклонения от нормы;

**значение отдельных слов:**

— собственно значение слова (например в соответствии со словарем Ожегова);

— вид слова (штамп, несуществующее слово, книжное, экзотическое);

— лексическая принадлежность (профсленг, научный лексикон, уличный сленг);

**количество используемых слов:**

— какое количество слов используется (каков словарный запас автора);

— какому «словарю» отдается предпочтение (профессиональные, бытовые и т.п.);

**соединение слов:**

— ранее используемое образование (цитата);

— нормальное сочетание слов или необычное;

— рифмованное или нет;

**порядок слов:**

— правильный синтаксис (порядок слов) — как в учебнике;

— неправильный (здесь важно понять эту особенность — неправильность);

**знаки препинания:**

— наличие пауз;

— обращение внимания на слово, словосочетание или фразу;

— незаконченность;

**передача чужой речи:**

— прямая речь;

— косвенная речь;

— несобственно прямая речь;

— цитата;

— диалог.

Важно вначале увидеть этот сигнал, затем его понять и выявить частоту и стабильность проявления. Помните — любое сообщение состоит из следующих элементов: автор, создавший сообщение, предмет, о котором создано сообщение, лицо, которому адресовано сообщение, сам текст сообщения и вы — тот,

кто анализирует сообщение. И только изучение всех этих элементов позволит качественно проанализировать полученные данные.

### ***Метод фантазии***

В данном случае предусматривается рассмотрение всех, пусть даже фантастических, вариантов решения вопроса. Это позволяет взглянуть на проблему по-новому и найти оригинальное решение.

### ***Методы экспертной оценки***

Данная группа методов основана на систематизации некоторого набора субъективных оценок по выделенным критериям. К данной семье методов анализа относятся такие, как:

— списки, ранжированные по выбранному признаку (важность, значимость, опасность и т.д.), здесь стоит упомянуть и справочники;

— индикаторы (сигнализаторы) — некие характеристики, требующие периодической оценки и предназначенные для выявления ожидаемого стечения обстоятельств;

— попарное сравнение.

Ранжированные списки — это, например, список факторов, влияющих на объект исследования, отсортированный по силе влияния. Поскольку сила влияния — величина составная и ее нельзя измерить, приходится ориентироваться на мнение эксперта, который и ранжирует список в зависимости от своего мнения. Индикаторы используются для периодической оценки состояния изучаемой ситуации, и для понимания уровня наблюдаемой характеристики вновь необходимо мнение эксперта. Попарное сравнение — это последовательное сравнение каждой характеристики с каждой характеристикой и ответ на вопрос, какая имеет наибольшее значение. Вопрос может быть и другой. Такое сравнение вновь проводит эксперт на основании своего опыта. Для снижения вероятности ошибки при работе с методами экспертной оценки используют несколько экспертов. Каждый из них выполняет ту же работу, что и остальные. А результаты усредняют.

## **Нетрадиционные приемы**

### ***Обратный поиск***

Поставленная проблема решается сначала в общем виде — в целом. А уж затем, с учетом исходных и частных условий, решаются составляющие ее проблемы — ведется поиск решений ее частных элементов.

### ***Метод последовательной итерации***

В соответствии с описываемым методом аналитик до начала работы с поставленной задачей должен решить несколько родственных (связанных) проблем. Результаты этих действий позволят значительно облегчить решение основной проблемы. Кроме этого, полезно «поиграть» теми свойствами (условиями), из-за которых происходит несогласованность результатов при обычном подходе к решению. Это позволяет найти скрытые ранее составляющие.

### ***Метод инверсии***

При использовании указанного метода до начала работы над задачей в ее условия вносятся радикальные изменения - «все ставится с ног на голову». Второстепенные условия назначаются важными, и наоборот, горизонтальные связи ставятся вертикально и т.п. Такие изменения дают возможность взглянуть на задачу совершенно по-иному и найти оригинальное решение. Главное. После нахождения приемлемого решения необходимо всесторонне его изучить для выявления побочных и сопутствующих процессов, которые могут повлиять на результат.

### ***Метод эмпатии***

Сущность данного метода сводится к тому, что аналитик ставит себя на место одного из элементов исследуемой системы и изучает систему изнутри, с той позиции, которую он занял.

Такой подход позволяет исследователю «проиграть» задачу, выступая в роли любого участника событий, и выявить все возможные конфликты интересов.

## **Формальные приемы**

### ***Синтез данных***

Синтез данных — наиболее важная процедура обработки информации — логическое объединение элементов информации, внешне не обладающих связями, в систему единой направленности. Здесь упор делается на выдвижение обоснованной гипотезы. На этом этапе работы с информацией решаются следующие задачи:

— установление связей между разрозненными элементами и укладывание их в единую логическую схему (например, описательная модель объекта или модель поведения);

— формулирование на основе полученных моделей гипотезы;

— определение потребностей в недостающих сведениях и постановка задачи по их нахождению;

Наиболее используемые варианты синтеза:

— описание;

— причинно-следственный анализ;

— гипотетический метод.

### ***Описание и его методы***

Описание производится в рамках той задачи, которую аналитик ставит перед собой. Описание служит лишь умозрительному познанию, показу различных сторон изучаемого объекта или события.

С помощью описания информация приводится к такому виду, который позволяет использовать ее в качестве материала для объяснения происходящего. Описание — это не более чем модель описываемого предмета.

Описывать событие — значит отвечать на вопросы о его качественных и количественных сторонах. Эти вопросы форму-

лируются очень просто: «какой? какое? какая? сколько?» и т.д. Поэтому описание отличается от простой констатации фактов, которая лишь отвечает на вопросы: «что? где? когда?». При простой констатации фактов сотрудник показывает наличие или отсутствие некоего события. А при описании он обращает внимание на свойства явления или объекта.

Главное при описании заключается в характеристике объекта интереса, то есть в выяснении качеств, а особый интерес при этом уделяется качествам, свойственным только этому объекту либо узкому кругу объектов. Иными словами, тому, что выделяет его из общей массы подобных. Аналитик прежде всего должен выявить те особенные качества явления, которые дают наиболее полное представление об исследуемой стороне этого предмета. Чем детальнее, правильнее в этом смысле описание, тем больше сведений дает оно о том, что описывается.

*Например.* Берем то же сообщение и тот же объект интереса — «Общество изучения НЛО». Пока это все, что мы знаем о данном объекте.

Какими качествами (свойствами) обладает наш объект интереса, исходя из данного сообщения?

- руководитель Общества и В. Иванов;
- Общество занимается изучением необъяснимых феноменов, по крайней мере внешне;
- руководитель Общества не боится громких заявлений и старается привлечь внимание (к себе, к Обществу, к проблеме);
- Общество проявляет значительный интерес к тому же событию, что и спецслужбы ведущих держав;
- вероятна связь между Обществом и МИ-6 и ЦРУ.

### *Группировка данных*

Этот метод заключается в упорядочивании данных по определенным признакам. Группировка позволяет связать разрозненные факты в единую систему, соответствующую тому или иному предположению, рабочей гипотезе и т.п. Группировка может производиться по разным признакам в зависимости от задачи, поставленной автором. Например, по датам, по месту происхождения, по связи с неким объектом.



## *Типологизация данных*

Типологизация - это поиск устойчивых сочетаний свойств исследуемых ситуаций, процессов, событий, феноменов.

Например, признаки, характеризующие какую-то группу людей в зависимости от их отношения к религии, места в системе управления обществом, взаимоотношения с силовыми структурами, социального статуса и других отличительных свойств.

## ***Причинно-следственный анализ и его методы***

Причинная зависимость — это связь явлений, одно из которых порождает другое. Первое явление называется причиной, а второе следствием. Во времени причина всегда предшествует следствию. Но причинно-следственную связь нельзя сводить к простой последовательности событий. Из того, например, что самолет взлетает после того, как в него загружают багаж, не следует, что факт появления багажа на борту есть причина полета воздушного судна.

## ***Логические методы причинно-следственного анализа (эти методы тесно взаимосвязаны)***

### *Метод исключения*

Суть этого метода заключается в том, что, анализируя сложный комплекс причинно-следственных отношений, можно обнаружить непосредственную причину путем исключения всех предполагаемых обстоятельств (реально не влияющих, хотя и присутствующих), способных вызвать сходные события, кроме одного фактора, который после тщательной проверки и принимается за причину изучаемого явления.

### *Метод сходства*

Использование метода сходства обусловлено тем, что интересующие события, причину которых аналитик хочет установить, возникают в самых разных обстоятельствах, но при

этом всегда при наличии одного и того же фактора. Сущность этого метода сводится к следующему: если наблюдаемое событие возникает в различных обстоятельствах, но при наличии одного общего фактора, то этот фактор и есть причина происходящего. Используя данный метод, можно изучить разные условия возникновения одного и того же события и вычислить из них один и тот же общий фактор, вызывающий это явление.

С определенной долей вероятности можно утверждать, что этот фактор и есть причина, интересующая аналитика.

#### *Метод одного различия*

Сей метод сводится к сопоставлению случая, когда интересное событие наступает, со случаем, когда оно не наступает. В обоих случаях должны быть одни и те же условия, за исключением одного, которое в одном из случаев отсутствует. Иначе говоря, если в одних и тех же обстоятельствах при наличии какого-то фактора событие наступает, а при его отсутствии исследуемое явление не происходит, то этот фактор и есть причина изучаемого явления.

#### *Гипотетический метод*

Началом объяснения причины события чаще всего становится гипотеза. Под гипотезой понимается неким образом обоснованное, но нуждающееся в более глубоком доказывании предположение о причине исследуемого аналитиком факта. Гипотеза представляет собой умозаключение, в котором есть неизвестные элементы. Создавая гипотезу, пользуются аналогией, индуктивным, дедуктивным методами. Часто, при выяснении причины исследуемых событий аналитик прибегает к аналогии. Но всегда при построении гипотезы аналитик опирается на свой опыт и логику.

#### *Приемы полуколичественного анализа*

Эти методы количественным способом обрабатывают информацию, полученную неколичественными методами, на-

пример методами экспертной оценки. Другими словами, это попытка оцифровать непригодные для этого величины. Например, общее состояние здоровья, настроение толпы, общественное мнение и т.п. Одним из наиболее ярких примеров полуколичественного анализа являются маркетинговые исследования спроса и предложения или отношения потребителей к некоему товару.

### ***Количественные модели и базы данных***

Это модели, описанные строгими математическими формулами и подчиняющиеся четким известным заранее законам. С их помощью в статистическом плане анализируются данные в реальном масштабе времени.

## **Развитие аналитической объективности**

Достаточно широко проблему аналитической объективности освещает Вашингтон Плетт в своей книге «Стратегическая разведка». Ниже приведены в том числе и даваемые им рекомендации, и предложения, выработанные в результате длительной практики. А для более глубокого изучения проблемы рекомендую обратиться к уже названной работе генерала Плетта.

### **Ошибки, которые нужно избегать, и почему**

#### ***Боязнь неудач***

Боязнь неудач мешает действиям аналитика. Вы хотите действовать правильно все время, но анализ — это форма искусства, а не работа на сборочном конвейере по восемь часов в день. Время от времени ошибки совершают даже самые прожженные и опытные аналитики. Помните, что:

- вы не сможете правильно предсказать и спрогнозировать события, не рискуя совершить ошибку;
- организация должна терпимо относиться к случайным ошибкам, если анализ базируется на лучших из имеющихся данных, хорошо аргументирован и умело представлен;
- если управленцы и координаторы согласились с анализом и выводами, то ответственность за него уже несет не отдельное лицо, а организация.

#### ***Свалывание ответственности на другого***

Это когда вы надеетесь, что собственно анализ за вас сделает кто-то другой. Иногда аналитики при анализе или объяснении события пытаются зависеть от мнения лиц, добывающих информацию. Добывающие информацию люди — это обычно умные и хорошо информированные работники, но у вас, как у аналити-

ка, обычно больше информации, чем у добывающего органа, по сколько информация стекается к вам из всех возможных источников. И помните, что ожидание окончательного мнения может помешать вам предсказать событие заблаговременно, чтобы ваш анализ мог принести пользу.

### **Обращение к прошлому**

История является отправным пунктом многих анализов. Наличие основательной свидетельской базы и данных о том, что происходило раньше, особенно о реакции руководителей, подсказывает нам, что ждать в будущем. Однако:

— если вы слишком много полагаетесь на прошлое, вы можете не заметить изменение обстоятельств или появление новых факторов, которые могут привести к другим результатам и выводам;

- если люди могут научиться на ошибках, то могут их больше не повторять.

### **Стереотипность**

Это не что иное, как классифицирование людей и проблем и использование определения вместо анализа. Аналитики часто кладут человека или проблему в определенную ячейку или нишу. Например, они делят людей на правых, левых, умеренных, консерваторов, либералов и т.п.

Путем использования заезженных, неточных определений и шаблонов вы можете ввести потребителя информации в заблуждение. Например, когда-то российским «консерватором» называли деятеля, страстно желавшего возврата к коммунизму старого типа, досталинского. Этот ярлык противоречит давнему определению коммунистов как «радикалов» и вносит определенный хаос в понимание ситуации у человека неподготовленного, коим вполне может оказаться заказчик.

В результате типизации люди с самыми разными мотивами и программами могут попасть в одну группу. В результате аналитики и пользователи информации могут заключить, что эти люди действуют сообща.

## **Искажение**

Это происходит тогда, когда анализ страдает тенденциозностью или предвзятостью. Чтобы свести предвзятость к минимуму, организации приходится уповать на профессионализм работающих в ней аналитиков и управленцев и на жесткость процесса проверки и рецензирования. Вы должны обратить особое внимание на предвзятости такого рода.

Когда ценностные суждения окрашивают ваше понимание страны, народа или отслеживаемого вопроса. Например, мы восхищаемся людьми, сумевшими преодолеть большие трудности, и одобрительно относимся к лидерам, желающим сделать свои страны процветающими. Если мы не проявим осторожности в оценке, такие чувства могут повлиять на наше видение события, и из-за этого мы можем ввести в заблуждение потребителя информации.

Когда вас переполняет чувство гордости, что вы автор, у вас появляется стремление соперничать с другими людьми, подразделениями или ведомствами. Это может помешать вам объективно понять происходящее. Помните, что, каким бы умным, информированным и творческим работником вы ни были, вы все же не олицетворение всей мудрости.

## **Как быть с устоявшимися взглядами**

### ***Используйте преимущества устоявшихся мнений***

При вынесении суждений по сложным вопросам аналитики часто полагаются на свои устоявшиеся мнения или взгляды, т.е. на накопленные фактические и теоретические знания. Это делается в тех случаях, когда сложившиеся взгляды помогут вам подготовить своевременный, сжатый по объему и хорошо ориентированный проект информации и решить проблемы сложности и двусмысленности данных, дефицита времени, с которыми сталкивается аналитик. При этом:

— недостаток доказательств часто компенсируется предположениями;

— независимые предубеждения служат мощным средством, используемым для выбора нужного из неполных, противоречивых и часто объемных данных;

— имеющиеся предположения могут помочь вам предсказать конкретные результаты независимо от неопределенности обстановки;

— полагаясь в большей мере на суждение и устоявшееся мнение, чем на доказательства, вы можете уложиться в более короткие сроки.

### ***Избегайте опасностей, которые таят в себе устоявшиеся взгляды***

Устоявшиеся взгляды и представления опасны, когда они заставляют вас видеть только ожидаемое и не замечать начало необычных событий, событий, не укладывающихся в нормальное течение дел. Вот способы избежать попадания в ловушку устоявшихся взглядов:

— вопрос обсуждается с коллегами, чтобы подобрать альтернативный язык и аргументацию;

— рассуждения строятся ретроспективно, начиная от маловероятного на первый взгляд исхода, чтобы определить, могут ли имеющиеся данные подтвердить такой вывод;

— используется метод «мозгового штурма»;

— используются завязые спорщики или коллеги, у которых возможный недостаток знаний по существу вопроса восполняется логикой и умением делать выводы;

— путем отделения известного от предполагаемого аналитики используют доказательства и факты для исследования подходящих обобщений, определения информации, на которую они поначалу не обратили внимания, и соединяют вместе ранее не связанные мысли.

Вместо того чтобы полагаться только на предсказательный подход к анализу, можно использовать альтернативные варианты. Они ослабляют опасности, таящиеся в устоявшихся взглядах, и в большей степени отвечают нуждам потребителей:

— рассмотрите ряд возможных последствий и хорошо обоснованное значение и признаки каждого из них, когда наиболее

вероятный исход оценивается менее чем в 70%, а менее вероятные исходы могут представлять значительные угрозы или возможности для интересов заказчика вашей информации;

— сфокусируйте внимание на главной теме информации, чтобы найти ответы на конкретные вопросы. Политики, принимающие решения, и другие потребители часто считают такую информацию более полезной, чем предсказательные и очень рискованные оценки;

— основываясь на единственных в своем роде собранных данных и тщательном исследовании, а не только на оценочном процессе, постарайтесь проникнуть в суть вопроса. Глубокое понимание сути происходящего лучше помогает потребителям получить знания, необходимые им в работе;

— используйте перспективный анализ, чтобы дать потребителям информации основание, на котором они могут предпринимать действия. Они считают это более полезным, чем прогнозы по поводу успешности уже выработанной политики.

## **Использование методологий**

Что такое методологии? Методологии анализа — это всякий системный способ работы с информацией в целях развития знаний или вынесения суждений и оценок. Существует много разных способов и подходов. Большинство методологий начинаются с создания аналитической основы. Затем они используют неинтуитивные способы углубления и усиления традиционного анализа.

Зачем нужны методологии? Использование методологий может помочь:

— найти главное, определить суть происходящего. Ваша аналитическая проблема становится системной, строгой и ясной;

— выявить новые вопросы и проблемы — ваш взгляд на события становится шире;

— проанализировать тенденции и выработать альтернативные сценарии;

— осмыслить большой объем иногда противоречивой, часто сбивающей с толку информации и данных;



— предостеречь от заикливания на каком-то одном варианте;

Методология может помочь преодолеть устоявшиеся взгляды, повышая ответственность ваших суждений, выявляя предвзятость и увязывая разворачивающиеся события с происходящим в других местах и в другое время:

— выявить логические несообразности и проблемы в сборе данных;

— облегчить распределение информации между другими аналитиками и ведомствами и выявить места, по которым имеются разногласия;

— повысить доверие к новым или непопулярным оценкам.

### ***Когда следует пользоваться методологией?***

Когда непонятен смысл происходящего, сообщения отрывочные или их мало, а источники информации тенденциозны или односторонни. Когда сообщений и информации особенно много или когда вопросы сложные или противоречивые. Когда устоявшиеся взгляды мешают признанию случившихся перемен, особенно когда возможна политизация или влияние изменений будет значительным. Когда в обстановке появляются новые неизвестные элементы или новые направления для анализа.

### ***Чему не может помочь методология?***

Никакая методология или модель принятия решения не в состоянии сделать следующее:

— выдать абсолютно правильное решение;

— улучшить качество используемой вами информации. Метод хорош лишь настолько, насколько хорошо вы его разработали и использовали: путем создания точной аналитической основы, использования надлежащих переменных величин и полных данных и тщательного доведения метода до конца;

— устранить неопределенности и непредвиденные события;

— предсказать, когда и как быстро будут разворачиваться события;

- предвидеть явления, резко отличающиеся от принятых решений и осуществляемой политики, например, приток мигрантов вопреки решениям, принятым в области политики по отношению к мигрантам.

### ***Какой методологией следует пользоваться?***

Когда вы попытаетесь решить, какой методологический подход следует избрать, ответьте на следующие вопросы:

- Соответствует ли методология моим исследовательским потребностям? Даст ли она мне аналитическую основу, приложения, графики, текстовую часть или другие необходимые мне формы материала?

- Смогу ли я пользоваться этим методом длительное время? Может ли он помочь мне при коллективном обсуждении проблемы?

- Могу ли я потратить время, необходимое для доработки метода, в пределах срока, отведенного для представления информации?

- Рационально ли я потрачу свое время? Стоят ли аналитические выгоды затрачиваемых усилий?

- Могу ли я с помощью данного метода решить основные вопросы и получить на них нужные ответы?

- Укрепится ли с его помощью мое аналитическое суждение или я получу хорошую альтернативу ему? Если метод не помогает анализу, на него не стоит тратить время.

- Могу ли я получить знания и опыт со стороны и необходимое программное обеспечение для использования метода?

- Поддерживает ли управление моего отдела использование методологии?

## Прогнозирование

### Роль и место прогнозирования

Прогнозирование необходимо для принятия решений. Нельзя обдуманно выбрать что-то из нескольких альтернатив, не предполагая дальнейшего развития событий. Именно такая однозначность и вынуждает изучать проблему построения прогнозов. Достаточно глубоко и интересно данное направление освещает в своих работах В. Плэтт. Также полезно изучить работы Н. Малхотра, в частности «Маркетинговые исследования и эффективный анализ данных». Руководитель любого ранга вынужден заниматься прогнозированием, иначе он не сможет оптимально использовать имеющиеся ресурсы. Причиной большого интереса к прогнозированию частенько является страх взять ответственность на себя. Таким руководителям необходим «стрелочник», на которого в случае чего можно сослаться. «Стрелочник» может выступать на эмоциональном уровне — когда просто есть на ком сорвать злобу, на психологическом уровне — когда не нужно винить себя за неудачу, на административном уровне — когда можно перевести наказание с себя на кого-то еще. Вот таким «стрелочником» и становится аналитик, который дает соответствующие прогнозы. Чтобы не стать громоотводом, необходимо ответственно относиться к своей работе и глубоко знать предмет.

У прогнозирования есть своя альтернатива. Она заключается в том, что не надо прогнозировать, как будет развиваться ситуация, а нужно влиять на ситуацию, чтобы она развивалась так, как нам нужно. Это очень непросто, и позволить это себе могут либо в верхних эшелонах управления (по отношению к регулируемой ситуации), либо виртуозы, имеющие знания, опыт и соответствующие ресурсы.

Понятно, что шире всего прогнозирование используется на среднем уровне управления. Для нижнего это слишком дорогое удовольствие, а на верхах предпочитают влиять на ситуацию, изменяя ее под себя, а не прогнозировать. Причем даже на верх-

них этажах власти далеко не все отдают предпочтение влиянию. Многие чиновники являются сторонниками прогнозирования, поскольку стремятся сохранить или улучшить свое положение при любом изменении политической ситуации и боятся взять ответственность на себя за эти изменения.

### **Прогнозирование как завершающий этап анализа**

Разделить анализ и прогнозирование весьма непросто. Большая часть сложных методик анализа уже заточена на прогнозирование. Фактически анализ нужен для того, чтобы создать прогноз. И понять, где закончился собственно анализ и начался прогноз, ой как непросто. Поэтому ниже будут описаны особенности прогнозирования как процесса интеллектуальной деятельности и даны несколько методов.

Безусловно, прогнозирование имеет свои ограничения и не дает однозначный ответ на вопрос, что будет завтра, и это необходимо всегда учитывать. Также нельзя забывать и о том, что изучается состояние на сейчас, а в будущем возможны любые, самые невероятные изменения. Поэтому, давая прогноз, всегда необходимо оговаривать условия и границы развития конкретной ситуации, варианты изменений и их последствия. Поэтому содержание итогового документа аналитика должно быть примерно следующим:

1) прогноз развития:

- сценарии воздействия на объект возможностей, преимуществ, угроз, слабостей и заинтересованных сил;
- сравнение с аналогичными ситуациями и/или с аналогичным объектом;
- возможные сценарии поведения в тех или иных ситуациях;
- определение верхних и нижних пределов развития объекта с учетом возможностей, преимуществ, угроз и слабостей;

2) рекомендации:

- что из слабостей и угроз целесообразнее использовать для достижения своих целей;

— какие возможности и преимущества объекта необходимо нейтрализовать для достижения своих целей.

При работе над прогнозом важно помнить, что сам по себе прогноз также влияет на развитие изучаемой ситуации, если становится известен субъектам, причастным к анализируемым событиям. Фактически такой прогноз является для участников событий чем-то вроде стороннего совета. Прогнозы известных и авторитетных людей становятся силой, влияющей на развитие событий. По воздействию на участников событий прогнозы можно сгруппировать на:

— воодушевляющие и подталкивающие к активным действиям;

— запугивающие и тормозящие определенные действия;

— маскирующие (дезинформирующие).

По своей сути прогнозируемые варианты развития событий (объектов) можно разделить на регулярно повторяющиеся, редко повторяющиеся и неповторимые. Причем, как вы понимаете, неповторимая сейчас (впервые возникшая) ситуация в дальнейшем может перейти в категорию редких, а позже и в категорию регулярных. Результатом изучения регулярно повторяющихся событий являются выявленные закономерности и выведенные на их основе законы развития этих событий. Фактически такие закономерности (законы) есть не что иное, как унифицированный прогноз — «если А больше В, а С меньше В, то С меньше А». Сложнее обстоит дело с редкими ситуациями. Для них тоже можно вывести определенные закономерности, но не хватает базы для однозначного утверждения о незыблемости такого закона. Поэтому важно не пропустить тот момент, после которого выявленные закономерности перестают работать. Для этого необходимо заранее выявить соответствующие индикаторы и контролировать их состояние. Самым сложным в прогнозировании является работа с уникальными ситуациями. Здесь необходимо выявлять те элементы изучаемого события или объекта, которые не уникальны, а редки, а еще лучше регулярны. При выявлении достаточного объема таких элементов можно строить прогноз на основе законов, регулирующих их развитие. В данной ситуации важно понять, что играет первостепенную роль в изучаемой ситуации (объекте), и именно эти элементы подвергнуть более глубокому исследованию.

Сам прогноз может базироваться на нескольких методах:

— на основе выявленных закономерностей — посредством определения цикличности в развитии, зависимости от неких повторяющихся факторов и т.п.;

— посредством изучения планов, намерений, настроений, склонностей и т.п.;

— по аналогии — путем выявления аналогичной ситуации в прошлом (прецедента);

— путем анализа тенденций и их наложения на объект изучения.

Но прогноз всегда становится результатом обработки собранного материала. И основная проблема заключается именно в переработке большого количества сведений. Правда, бывает и обратная ситуация — когда налицо нехватка данных. Помимо этого необходимо учитывать влияние большого количества внешних и внутренних факторов (сил), влияющих на объект. Здесь стоит отметить особенность самого исследования. Суть этой особенности заключается в наличии или отсутствии значительного влияния на объект исследования со стороны человека (людей). Если такое влияние минимально — можно говорить о формальных исследованиях. Если же такое влияние присутствует, то необходимо учитывать результат интеллектуальной деятельности этих субъектов. Соответственно ограничиться формальными исследованиями нельзя, и нужно использовать арсенал объективных методик.

Занимаясь прогнозированием, необходимо соблюдать несколько правил, которые позволят максимально эффективно выполнять свою работу:

— помнить, что при определенных обстоятельствах невозможное может стать возможным;

— стараться не строить выводы на основе личных симпатий и антипатий;

— учитывать, что оппонентом может оказаться не менее прозорливый, чем вы;

— допускать, что часть ваших сведений может быть неверна.

— не забывать, что люди часто думают одно, говорят второе, а делают третье;

— не надеяться, что все участники событий будут действовать по правилам.

Люди, принимая решения, руководствуются некими своими соображениями. Эти соображения можно достаточно точно прогнозировать, если знать мотивы субъекта и силы, на него воздействующие. Но тем не менее иногда человек действует вопреки здравому смыслу. И это тоже необходимо учитывать. Объяснения неоптимального поведения людей могут быть следующими:

- использование недостоверной информации (дезинформация, недостаток информации и т.п.);
- манипулирующее воздействие со стороны ( в т.ч. шантаж, угроза, болезнь и т.п.);
- особенности психики (глупость, психические нарушения, психическая зависимость, старческий маразм)
- некомпетентность;
- знание чего-то неизвестного вам или особая дальновидность субъекта.

Способность к прогнозированию можно и нужно развивать. Такое развитие возможно посредством нескольких действий:

- необходимо выбрать некую область человеческого бытия, достаточно хорошо освещаемую, динамично развивающуюся, и тщательно ее изучать, вникая во все нюансы, тонкости, особенности;
- необходимо проводить регулярные тренировки прогнозирования - строить краткосрочный прогноз в выбранной области, которую изучаете, и сравнивать свои прогнозы с тем какое развитие событий происходит на самом деле;
- выявленные ошибочные прогнозы тщательно анализировать на предмет причины неточности.

Сам процесс прогнозирования можно формализовать и разбить на ряд действий:

- изучить объект и текущее положение дел;
- выделить силы, оказывающие на объект влияние;
- изучить историю объекта и выявить тенденции;
- найти аналогии в ближайшем окружении, в отрасли, в государстве и т.п.;
- выявить представления, планы, намерения, возможности лиц, могущих оказать влияние на объект;

- определить возможные варианты развития событий;
- выявить факторы, способствующие или препятствующие тому или иному варианту;
- понять, какое развитие желательно, какое приемлемо, какое нежелательно, какое недопустимо;
- собрать максимально возможное количество мнений о возможном развитии событий, в т.ч. и уже существующие прогнозы;
- выявить характеристики и признаки, которые позволят определить направление развития ситуации;
- определить способы стимулирования развития ситуации или ее торможения;
- на основе полученных данных описать возможные сценарии развития и методы влияния на них;
- составить итоговый документ.

## **Методы прогнозирования**

Как было сказано чуть раньше, многие методы анализа уже дают прогностический результат. Это и дерево целей (декомпозиция), и морфологический анализ, и построение диаграммы развития событий... Поэтому остановимся на тех, которые не были описаны. Строго говоря, к методам прогнозирования можно отнести большинство тех способов анализа информации, которые описаны в блоке «Изучение возможных вариантов», и еще некоторые приемы. Все они ориентированы на предположение того, что произойдет в будущем. Вот их перечень:

- построение диаграммы возможного развития событий;
- анализ по схеме «А что, если?»;
- оценка альтернативных сценариев;
- анализ конкурирующих гипотез;
- составление диаграммы основного влияния или воздействия;
- анализ возможностей;
- метод «мозговой штурм»;
- метод фантазии;
- синтез данных.



Но есть несколько не вошедших в этот список приемов анализа. Они стоят как бы особняком. Поэтому предлагаю их рассмотреть отдельно.

### ***Думание за противника***

Это один из наиболее известных методов построения прогнозов. Его смысл сводится к тому, что аналитик начинает прорабатывать ситуацию, встав на позиции своего оппонента — того, чьи действия необходимо просчитать. Безусловно, при таком подходе на мнение аналитика накладывают отпечаток имеющиеся знания о себе, о своей системе. Полностью избавиться от такого влияния под силу не многим, необходимо вживаться в роль. Полезным бывает, когда действия оппонента прорабатывают несколько человек. В этом случае снижается вероятность влияния «знаний о себе» на результат прогнозирования. Противники данного метода в качестве основного аргумента приводят именно эффект наложения своих знаний на результат прогнозирования. Это справедливо. Поэтому важно, чтобы аналитик, во-первых, достаточно глубоко знал предмет и объект, действия которого прогнозируются, а во-вторых, занимался прогнозированием одного и того же объекта, а не разных в разное время.

Достаточно продуктивны использование «мозгового штурма при «думании за противника» и использование нескольких команд экспертов. Одна команда выступает одной стороной, вторая — второй, а третья — неким посредником (судьей). Таким образом, прорабатываются все возможные варианты, рассматриваются все аргументы и контраргументы. При этом важно фиксировать для дальнейшего анализа все варианты, какие только были упомянуты.

### ***Метод Делфи***

Это определенным образом развитый метод «мозгового штурма». В данном методе используется тот же принцип — каждый из участников высказывается по поводу поставленной проблемы. Используется тот же принцип анонимности. Но в

отличие от «мозгового штурма», после того как все участники высказались, каждый ознакамливается с результатами опроса (высказываниями и аргументами других), после чего процедура повторяется. Главное, чтобы сохранялась анонимность — мнения остальных коллег каждый участник изучает, не зная, кто автор того или иного утверждения или предложения. Если в процессе проведения второй процедуры появились новые идеи, то процесс вновь повторяется, и так до прекращения появления новых идей.

## Презентация результатов

Довольно важным этапом работы аналитика является представление результатов своей работы. Проблема заключается в том, что заказчик, получая ответ на свой вопрос, воспринимает предоставленную ему информацию с поправкой на особенности своей психики (настроенность, предвзятость, приязнь-неприязнь...) и на свой опыт (знания в соответствующей области, опыт, результаты предыдущих исследований...). В результате качественно сделанная работа может показаться получателю информации полным бредом. Чтобы такого не произошло, необходимо соответствующим образом оформлять готовый материал и преподносить. Очень подробно о подготовке докладов и презентации рассказано в работе В. Плэтта «Стратегическая разведка» и в методическом пособии по курсу «Конкурентная разведка» консалтингового центра «Леке» — «Деловая и конкурентная разведка».

Представляемая информация должна быть понятной тому, на кого она ориентирована, должна иметь привлекательный вид. Вот несколько правил для подготовки презентаций:

- название должно отражать сущность и содержание презентации, оно должно быть достаточно кратким и понятным;
- язык изложения должен быть простым, понятным, по возможности должна быть исключена специальная и профессиональная лексика;
- предложения должны быть короткими, без сложной структуры;
- материал должен быть четко структурирован;
- по возможности материал должен быть визуализирован.

## Типы презентаций результатов

После проведения необходимых исследований, когда получен ответ на поставленный вопрос, необходимо результат своей работы облечь в соответствующую форму. К этой форме есть определенные требования, которые вытекают из самой цели

работы и из особенностей восприятия информации заказчиком.

В зависимости от цели проведенных работ конечная форма представления может быть следующая:

- периодический обзор событий (дайджест новостей);
- информационная записка по проблеме;
- аналитический обзор по теме;
- отчет или доклад по конкретному вопросу.

В зависимости от особенностей заказчика необходимо делать упор на:

- визуализацию данных;
- устные сообщения;
- краткие тексты.

Периодический обзор событий (дайджест новостей) представляет собой выжимку событий за определенный период по определенной тематике. Это перечень произошедших событий, и не более того.

Информационная записка — это краткая информация о чем-то или о ком-то (человек, объект, организация, событие — все что угодно).

Аналитический обзор представляет собой подборку изменений (событий) за определенный период по определенной теме с описанием связей с иными событиями и объектами, с возможными сценариями развития и описанием последствий.

Доклад по теме — это полноценное исследование по обозначенной заказчиком теме.

Периодический обзор и аналитический обзор достаточно просты по своей структуре. Информационная записка является, по сути, ответом на поставленный вопрос или уведомлением о чем-то важном. А наиболее сложная структура именно у доклада. Он должен содержать:

- заключение — краткое изложение результата исследования;
- рекомендации по использованию ситуации в своих интересах (при условии, что интересы известны);
- обобщение информации — изложение наиболее существенной информации, на основании которой сделаны выводы;

— источники и надежность информации — откуда получена информация и результаты оценки ее достоверности;

— основные и альтернативные гипотезы — изложение возможных вариантов трактовки собранных данных;

— недостающая информация — какой информации не хватает для однозначных выводов.

Для того чтобы при создании результирующих документов резюмировать, а не просто вещать в народ, акцент должен быть сделан на:

— стратегической, а не на тактической информации;

— информации, ориентированной на принятии решений;

— оглашение подкрепляющих данных только в том случае, когда они уместны;

— для уровней ниже высшего звена управления компании - на множественных отчетах, а не на одном большом отчете;

— распределение отчетов между соответствующими должностными лицами на основе «это надо знать».

Особое место занимает устный доклад или брифинг. В плане информационного наполнения он такой же, как и письменный, — разница в том, что за устным докладом чаще следует диалог. Нижеприведенная схема дает пять пунктов, которые нужно рассмотреть перед созданием такого доклада:

1. Что заказчик уже знает?

В основном это факты, поэтому не нужно их заново доказывать.

2. С каким типом информации он знаком?

Добавьте к ним незнакомые данные и объясните их в контексте всей информации.

3. Адресована ли ваша стратегия при сборе информации к его нуждам и запросам?

Если нет, зачем вы тратите их и свое время?

4. Какова сфера его ответственности и какое решение ему нужно принять?

Зная это, вы сможете отобрать данные для доклада.

5. Вы слушали его реплики во время вашего прошлого доклада?

Его высказывания могут дать понимание того, что ему действительно нужно.

В отличие от научных работ результат деятельности аналитика должен иметь очень четкую практическую ценность для заказчика, при этом вовсе не обязательно наличие научной новизны, такой результат должен содержать информацию, необходимую для принятия решения заказчиком.

## **Составление отчета**

### ***Принципы составления отчетов***

#### **1. Строгое построение.**

Излагайте информацию логично и по порядку, так чтобы не сбивать с толку потребителя информации и избегать ненужных повторов. В данном случае очень помогает план-схема информации.

#### **2. Точность формулировок.**

Используйте для составления отчета точный язык. Каждый, прочитавший написанное вами, должен понять то, что вы хотели сказать, и вынести одинаковое суждение о материале.

Тщательно подбирайте слова или выражения, передающие вашу мысль. По возможности не употребляйте специальные термины, профессиональную лексику и т.п. Главный критерий — читатель должен понять написанное вами однозначно, без возможных вариантов толкования.

#### **3. Малословие.**

Ваш документ предназначен для занятых людей. Им не нужны пространные рассуждения. Им нужно краткое и четкое изложение. Поэтому старайтесь обойтись меньшим количеством слов. Чтобы облегчить его труд и сказать как можно больше в ограниченном по объему сообщении:

- используйте понятные, знакомые и простые термины;
- стремитесь к тому, чтобы каждое слово имело вес;
- пишите короткими предложениями, чтобы читателю было легче читать, а вы могли сказать как можно больше с учетом имеющегося места;
- используйте разговорный тон, пишите так, как будто вы разговариваете с умным другом;

- избегайте многословия, риторики, ненормативной лексики, технического жаргона и неясных абстракций;

— используйте прилагательные и глаголы умеренно; они могут ослабить ваши оценки и суждения.

#### 4. Ясность изложения.

Стремитесь к ясности излагаемой мысли. Написание - это изложение мысли на бумаге. Добивайтесь того, чтобы смысл происшедшего был понятен сначала вам, прежде чем вы попытаетесь сделать его ясным для читателя. Но не жертвуйте ясностью ради краткости.

#### 5. Знание запросов своих читателей.

Знайте, что нужно читателям вашей информации. Посмотрите на ваше сообщение и спросите себя: «Получит ли заказчик ответ на его вопросы?» Читатель должен быть способен использовать ваше сообщение. Читатели ищут в аналитической информации возможность проникнуть в сущность ситуаций и суждений, что поможет им принять решения и предупредит о наличии проблем, которые могут потребовать от них практических действий.

### ***Ясность, краткость и точность изложения***

Ясность изложения крайне важна при составлении аналитических отчетов. Это связано с тем, что потребитель информации может не понять ваши изыски и двусмысленности и интерпретировать их иначе, чем-того желали вы. В результате ваш труд принесет совсем не те плоды, на которые вы рассчитывали.

Ясность изложения мысли может быть достигнута соблюдением описанных ниже правил. Используйте короткие, известные слова, слова, чей смысл однозначен. Будьте осторожны со словами, состоящими более чем из трех слогов — они чаще всего плохо воспринимаются. Подражайте разговорному тону — пишите так, как если бы разговаривали с умным другом. Избавляйтесь от ненужных и пустых слов, т.е. слов, которые вам не нужны для передачи смысла сообщения. Избегайте многословия. Выбирайте достаточно выразительные существительные и глаголы, позволяющие обходиться без дополнитель-

ных пояснений. Не менее важно и построение предложения. Делайте предложения короткими, с минимальным количеством оборотов, а лучше и вовсе без них. Чем дальше основное действующее лицо вашего отчета и глагол, описывающий его действия, будут от начала предложения, тем меньшее воздействие окажет на читателя смысл сообщения. Абзацы лучше начинать с утверждений, а не описаний и уж тем более не с предположений. Избегайте неясных абстракций и ищите конкретные слова, создающие у читающего ясную картину. Чем абстрактнее слово, тем менее четкими будут представления в уме у читающего информацию. Например: «Обострение проблем безопасности в северных территориях будет иметь долговременные последствия для режима». Ничего не понятно. Какое представление у вас создается? Что это за «проблемы безопасности»? О каких последствиях идет речь? Будьте конкретны. Напишите то, что вы имеете в виду. Например: «Участившиеся диверсии террористов в северных территориях подрывают способность правительства контролировать обстановку в стране» или «Участившиеся диверсии террористов в северных провинциях, возможно, заставят страны Запада оказать помощь, необходимую правительству, чтобы удержаться у власти». Точность языка означает также отказ от жаргона, патетики, риторики и бытовых слов и выражений. Сравните два предложения: «Андрей отбил мяч» и «Мяч был отбит Андреем». В первом случае все четко, понятно и достаточно кратко. Во втором случае уже больше слов, несколько размыто и смазано само действие. Первое предложение передает энергию самого действия, тогда как второе лишь указывает, что действие было совершено. Используйте этот прием при написании отчетов. Когда вам необходимо явно указать на что-то, заразить читающего энергией, акцентировать внимание и т.п. — используйте первый вариант. Если же необходимо сообщить о чем-то, но так, чтобы не заострять внимания, — второй вариант. Составляйте документ просто и прямо. Избегайте ненужных метафор, оборотов и цветистой прозы.



## **Концепция документа**

Концепция документа необходима для того, чтобы перед написанием вы подумали о том, что вы хотите написать. Поняли, что именно вам нужно осветить и стоит ли тратить на это время. Это своего рода черновик плана документа. Формируя концепцию документа, вы должны ответить на следующие вопросы:

— в чем заключается главное вашего документа? — практически это синтезированное изложение сути;

— как и насколько это затрагивает интересы вашего заказчика или потребителя нашей информации?

— на кого рассчитан ваш документ?

— на какие основные предположения вы опираетесь при его составлении?

— почему вы составляете документ именно сейчас?

— что раньше сообщалось на данную тему? Чем отличается ваша работа?

— не затрагивает ли информация (из-за своей темы, круга лиц, которым она предназначена, или сделанных выводов) какие-либо особо чувствительные места или интересы?

Готовясь к работе над документом, необходимо ответить и еще на ряд вопросов:

— по каким другим направлениям может развиваться изучение проблемы?

— почему вы отказываетесь от такого выбора?

— что изменится, если события станут развиваться иначе, чем вы предложили в своем анализе?

— насколько качественны источники вашей информации, как глубоко они понимают проблемы заказчика?

## **Саморедактирование**

Совсем непросто перепроверять самого себя. Для этого нужно сделать усилие над собой, да и быть достаточно внимательным. Выработка критического взгляда — дело не быстрое. Но вполне реальное. А начать можно с простой методики, которая

закljučается в последовательном выполнении ряда действий и ответе на соответствующие вопросы:

— является ли заголовок четким и кратким отражением содержания?

— есть ли в документе ясная центральная мысль?

— прослеживается ли в документе ясно и сжато логический ход мысли?

— прочитав оглавление, можете ли вы понять свою аргументацию в самом сжатом виде?

— является ли первое предложение каждого параграфа главным утверждением этого параграфа?

— расположены ли предложения в параграфе в порядке снижения степени важности или от высшей степени обобщения к низшей и детализации?

— можно ли разделить сложные предложения на простые без потери смысла?

— можно ли заменить сложные слова на простые без потери смысла?

— нет ли ошибок в написании слов?

Увязаны ли предложения одно с другим, согласованы ли падежи?

## **Структура отчета и работа по его подготовке**

Наиболее распространенной формой подачи информации аналитиком является отчет. Такой отчет может быть о событии, об объекте, о ситуации, об изменениях... На основе такого отчета можно легко составить и краткую справку, и план брифинга.

Подготовка отчета — это достаточно кропотливая работа, которая совершается по этапам и включает в себя следующую последовательность действий:

— четко определяется цель составления документа и основная его идея;

— с учетом цели и на основании содержания исходных материалов составляется заголовок будущего документа (размером

не более двух предложений), в котором излагается главная его идея;

— формулируется вводный абзац, обобщенно раскрывающий суть всего документа с обобщенной ссылкой на первоисточники информации;

— кратко перечисляются основные аргументы, подтверждающие основную идею документа;

— описание тенденций описываемых событий, заключение о вероятных перспективах и предложения по использованию ситуации в своих целях;

— в приложение выносятся вся остальная информация.

Четко определяется цель составления документа и основная его идея.

По цели это могут быть следующие варианты:

— текущий (плановый);

— разовый (по заданию);

— инициативный.

Цель должна формулироваться максимально сжато и понятно. Например, показать возможность выхода на рынок стройматериалов Самары нового игрока, пользующегося поддержкой крупной ФПГ.

С учетом цели и на основании содержания исходных материалов составляется заголовок будущего документа (размером не более двух предложений), в котором излагается главная его идея.

Заголовок должен отражать основную идею отчета и быть понятен. Например - Самарская область: выход в ближайший квартал на рынок стройматериалов компании ХХХ со значительными ресурсами и агрессивными планами, поддерживаемая компанией УУУ.

Формулируется вводный абзац, обобщенно раскрывающий суть всего документа со ссылкой на первоисточник информации. Этот абзац должен ответить на вопросы, кто, что, где, когда, при каких обстоятельствах, — в части, касающейся основного содержания. Например, в период с 01.06.2003 по 01.09.2003 на рынке стройматериалов Самарской области начнет действовать новая компания ХХХ. Данная компания является аффилированной структурой ФПГ УУУ и полностью поддерживается ее

президентом И.И. Ивановым В планы ХХХ входит захват не менее трети рынка в течение ближайшего года и вытеснение таких игроков, как ППП и ООО.

Далее приводятся основные аргументы, подтверждающие положения вводного абзаца.

Затем идет характеристика тенденций описываемых событий, делаются заключения о вероятных перспективах и вносятся полезные предложения по использованию ситуации в своих целях (принятию конкретных превентивных мер для предупреждения или ликвидации негативных последствий описываемых событий, либо развитию их в желательном направлении).

### **Заголовок**

Заголовок — это первый шаг в процессе осмысления читателем вашего доклада. После прочтения заголовка тот, кто читает отчет, должен четко понимать, нужна ему эта информация или нет. Заголовок — это обязательство перед читателем дать ему определенную информацию, обязательство, создающее у него определенное ожидание. Заголовок должен передавать вашу главную мысль (синтезированное изложение сути) в сокращенном виде.

#### ***Примеры заголовков.***

Никарагуа: давление на политику правительства в отношении борьбы с наркотиками.

Иран: возобновление программы обогащения урана.

Управление кадров: сокращения бюджета на развитие персонала.

Перед работой над документом постарайтесь придумать заголовок. Это заставит вас нацелиться на главный вопрос, который вы хотите осветить в своей информации. Если вы не смогли выкристаллизовать в заголовке общую область вашей информации - вы не продумали вопрос и не знаете, каким будет ваш материал, т.к. заголовок и формулировка сути полностью довлеют над остальной частью информации.

Всегда сравнивайте свой заголовок с первым предложением: в полной ли мере они подходят друг к другу? Убедитесь в том,

что обещанное вами в заголовке тесно связано с первым предложением текста.

Заголовок можно построить по-разному. Обращается внимание на территориальное положение или сферу интересов.

*Пример.* Бразилия: неудачи с контролем над вырубкой леса.

Затем подчеркивается тема сообщения.

*Пример.* Международные финансы: проблемы и перспективы стран-должников.

### **ВВОДНЫЙ АБЗАЦ**

Если вы не можете описать суть проблемы в одном предложении, вы не сделали анализа. Вводным абзацем или самым главным можно назвать:

- синтезированное изложение доводов;
- суть дела в целом, общая картина;
- событие и его актуальность;
- главное суждение или утверждение;
- основное мнение или главный вопрос.

Во вводном абзаце необходимо выразить суть простыми повествовательными предложениями, синтезирующими информацию в аналитическое утверждение. Вводный абзац должен давать ответ на три вопроса:

- что происходит? — это должно быть значительное отклонение от обычного положения дел, дающее вам право привлечь внимание ответственных лиц к проблеме;
- ну и что? — важность происходящего;
- почему? — мотивы, причины или силы, стоящие за происходящим.

Выявите суть вашей работы и изложите ее. Заставьте себя ответить по крайней мере на два основных вопроса:

— Что происходит? В чем состоит значительный отход от нормы? Что случилось нового и необычного? Почему нужно обратить на это внимание?

— И что дальше? Каковы последствия? Почему об этом нужно беспокоиться?

### **Основные суждения (утверждения) или аналитические предложения по тематике**

Первое предложение в вашем сообщении является вашим изложением синтеза данных (суть дела, главное утверждение). Это высшая степень обобщения в написанном и служит общим указателем и ориентиром для всего сообщения. Убедитесь в том, что ваше синтезированное изложение сути и заголовок точно подходят друг к другу. При этом избегайте дословной передачи, чтобы первое предложение не повторяло заголовка и не вызывало у читателя чувства уже виденного. Начинайте каждый абзац или параграф с основного утверждения, т.е. с самого важного вопроса, который вы хотите осветить в данном абзаце или параграфе. Когда вы хотите начать новый абзац, еще раз взгляните на синтезированную формулировку сообщения (на заголовок и первое предложение первого абзаца), чтобы убедиться, что главное утверждение подтверждает ее. Остальная информация в абзаце или параграфе должна доказывать, подтверждать или объяснять смысл главного утверждения. Читатель должен иметь возможность взять из вашего сообщения только главное утверждение и понять смысл, ход и логику того, что вы сообщаете.

### **Параграф, построенный по принципу перевернутой пирамиды**

От общего к частному. Каждый параграф начинается с главного утверждения или высказывания. Остальные предложения в параграфе обосновывают, подтверждают или объясняют главное утверждение. Они пишутся на основании имеющихся источников данных и располагаются в следующем порядке:

- уменьшения важности информации;
- от высшей степени обобщения к низшей или от общего к деталям.

Таким образом, параграф начинается с ударной фразы и заканчивается мелочами. Такая конструкция позволяет заня-

тому читателю ознакомиться с самым важным в первую очередь.

В каждом параграфе излагается только один главный вопрос — главное утверждение полностью контролирует все остальное в параграфе. Каждый параграф должен включать в себя от двух до пяти предложений. Меньше — это уже не параграф, а больше — сложно для восприятия.

Варианты построения параграфа. Параграф, построенный по принципу перевернутой пирамиды, может быть трех вариантов. Они отличаются друг от друга степенью обоснования главного утверждения.

***Вариант 1.***

Параграф начинается с главного утверждения. За главным утверждением следует изложение доводов и доказательств. Это факты, доказывающие правильность главного утверждения. Они приводятся в порядке уменьшения важности, или от высшей степени обобщения к низшей, или от общего к частному или деталям. При необходимости исполнитель документа обращается к источникам данных. Если уместны контекстуальные данные, ими заканчивается параграф. Это данные из какого-либо источника, придающие своеобразие и сочность сообщению, составляющие его задний план. Это высказывания типа «А кстати...», которые, строго говоря, не являются фактами.

***Вариант 2.***

Параграф начинается с главного утверждения, являющегося в нем основным мнением. За главным утверждением следуют второстепенные или вторичные мнения. Они позволяют дополнительно проанализировать или понять главное утверждение и следуют в порядке уменьшения их важности или от высшей степени обобщения к низшей и детализации. Можно поступить иначе — создать параграф размышлений, предпосылок и предположений. Предупредите читателя об этом словами «мы вторичные мнения», «мы (пред)полагаем», «мы считаем». Они позволяют дополнительно проанализировать или понять главное утверждение и следуют в порядке уменьшения их важности или от высшей степени обобщения к низшей и детализации.

### ***Вариант 3.***

Параграф начинается с главного утверждения. В параграфе смешивается изложение доводов, второстепенных мнений и контекстуальных данных, при этом доводы обычно идут впереди второстепенных мнений. Они следуют в порядке уменьшения степени их важности или от высшей степени обобщения к низшей и деталям.

## **Аргументация**

В многопараграфном сообщении необходимо так излагать мысли, чтобы в результате получилось стройное логическое изложение. Есть два способа расположения параграфов в определенной последовательности для логического изложения хода мысли.

Большой по объему параграф, построенный по принципу перевернутой пирамиды. Представляйте себе многопараграфный ход изложения как одну большую перевернутую пирамиду. Первый параграф начинается с изложения синтезированного суждения. Каждый следующий параграф начинается с главного утверждения, подтверждающего синтезированное суждение. Параграфы выстраиваются в порядке уменьшения степени их важности, или от высшей степени обобщения к низшей, или от общего к деталям.

Более длинное сообщение редко составляется как один большой параграф, построенный по принципу перевернутой пирамиды. Но каждый раздел в сообщении строится таким образом.

Внутренняя формула. В большинстве сообщений ход мысли следует по некой внутренней логике. Наиболее распространенной является следующая схема:

- синтез — это ваше синтезированное суждение, картина в целом, отправной момент, что собственно произошло;
- доказывание или обоснование — это доказательства в подтверждение вашего суждения;
- взгляд на события - это более широкий взгляд или проникновение в суть центральной мысли;



— перспективы или что следует ожидать— перспективные суждения с большей подробностью, чем в синтезированной формулировке сути;

— значение для заказчика или для пользователя информации — это ваше мнение о значении предыдущих оценок для интересов заказчика или потребителя вашей информации, причем мнение более подробное, чем в синтезированном суждении.

В отличие от неструктурированной информации структурированную гораздо проще презентовать заказчику. Это удобно делать в виде таблиц, графиков и диаграмм. Главное, соблюдать несколько правил:

— не перегружать информацией одну таблицу или диаграмму;

— составлять таблицы и диаграммы так, чтобы присутствовало наглядное (визуальное) сравнение.

## **Подготовка и проведение устного доклада**

### ***Основы эффективного представления устной информации***

Зачем нужно уметь эффективно представлять устную информацию? Вопрос по теме может быть задан вам в любой момент. Заказчик информации может попросить пояснить что-то из вашего отчета. Вашим слушателем может быть ваш начальник, которому вы должны объяснить, почему необходимо сделать то или это, или им может быть сослуживец или коллега, с которым у вас возникли трудности в процессе согласования. Это может быть также высокопоставленный представитель управления компании заказчика, которого вы должны убедить в правильности вашего анализа. Как аналитик, вы обязаны излагать свои суждения, оценки и знания ясно, сжато и точно, чтобы вас легко понимали. Если навыки устного общения у вас развиты слабо, вам не удастся довести ваш анализ до аудитории и вы оставите у нее отрицательное впечатление.

## **Подготовка устного доклада**

Как и при написании аналитического материала, подготовка хорошего устного сообщения потребует больших затрат времени на разработку концепции, планирование и репетирование самого доклада. Ваш доклад должен соответствовать потребностям и запросам аудитории. Не думайте, что она будет приспособляться к вашим нуждам. Постарайтесь сделать свой доклад кратким и предметным. Вы должны излагать свои мысли способом и в формате, легко усваиваемом аудиторией, и который гарантирует передачу сути. По формату доклад должен состоять из вступительной части, текстового блока и заключения с логичными переходами от одной части к другой.

Во вступительной части вы сообщаете аудитории:

- о чем вы хотите им сообщить и почему это важно для них;
- какова ваша исходная позиция;
- порядок представления материала.

Текстовый блок построен в соответствии с порядком, который вы изложили во вступительной части. Текстовый блок предназначен для:

- обоснования исходной позиции;
- разъяснения значения или важности проблем;
- напоминания аудитории последовательности событий;
- разъяснения причинно-следственные связи;
- представления хронологической или иной последовательности событий.

Заключительная часть:

- резюмирует сказанное, акцентирует внимание и усиливает основные пункты, чтобы убедиться в том, что вы довели их до людей с неустойчивым или блуждающим вниманием;
- может содержать рекомендации или требовать действий;
- завершает брифинг.

В практике устных докладов принято примерно 10% времени отводить вступительной части, 70% — текстовому блоку сообщения и 20% — заключению.

В ходе доклада, так же как и при написании письменного представления, старайтесь использовать лексику, легко понятную аудитории. Это особенно важно в тех случаях, когда вы

проводите брифинг по малоизвестному аудитории вопросу, по научной или технической проблеме или по теме, имеющей особую лексику. Объясняйте значение слов или фраз, относящихся только к вашему предмету. Не засыпайте слушателей подробностями, не имеющими отношения к делу.

### **Примерный перечень работ при подготовке устного доклада**

1. Проанализируйте аудиторию. Для простоты на первых порах используйте следующий перечень вопросов:

— что уже известно вашим слушателям по излагаемой вами теме?

— что они должны знать по данному вопросу?

— что они хотят узнать дополнительно?

— все ли они имеют в основном одинаковые знания и опыт или они имеют самую разную подготовку?

— каких взглядов они придерживаются?

— какие действия они могут предпринять?

— к каким возрастным категориям они принадлежат?

— отразится ли как-либо их возраст на каких-либо аспектах вашего доклада?

— какое мнение они уже имеют по проблеме и о вас?

— может ли кто-нибудь попытаться опровергнуть ваши аргументы? Кто именно? Каким способом?

— есть ли у них какие-либо индивидуальные причуды и отклонения?

— какие чувства они могут испытывать во время доклада (голод, беспокойство, усталость, тревогу)?

— представляет ли собой аудитория группу с формальными, устоявшимися взглядами или ее члены привыкли к непринужденной, неофициальной манере общения?

— какие другие особенности аудитории могут отразиться на вашем докладе?

— какие вопросы могут быть вам заданы? Есть ли у вас ответы на них?

2. Проанализируйте обстановку:

— является ли доклад плановым или экстренным?

- проводили ли вы подобные доклады на эту тему ранее, или будете проводить в будущем еще не раз, или же это разовое мероприятие?

- какова численность аудитории?

— сколько времени будет в вашем распоряжении?

- входит ли ответ на вопросы в отведенное время или оно рассчитано только на подготовленную часть доклада?

— будете ли вы одним из группы людей, проводящих доклад?

Если да, где ваше место в группе?

- сколько времени будет у вас на подготовку?

- когда будет проводиться мероприятие?

- какие другие особенности обстановки могут отразиться на вашем выступлении?

3. Решите, в каком виде вы будете представлять информацию:

— какой вид выступления лучше всего подходит к вашей ситуации?

— какие вы ставите цели?

— хотите ли вы, чтобы слушатели предпринимали какие-либо действия или думали по-вашему?

— хотите ли вы объяснить им то, что они должны знать, но пока еще не знают?

— хотите ли вы сообщить им самые последние данные по обстановке, с которой они уже знакомы?

- собираетесь ли вы научить их, как что-нибудь сделать?

4. Определите свою цель наперед.

Что вы хотите достичь своим выступлением? Можно сформулировать это так: «В конце брифинга я хочу, чтобы аудитория...» Определите главное в своем выступлении, то, ради чего все затевается, его суть. — «Если аудитории запомнится всего одно положение из моего брифинга, я хочу, чтобы это было...»

5. Продумайте стратегию своих действий.

Какая линия или сочетание линий действий будут наиболее подходящими для доклада?

Что будет лучше? Спокойная логика? Тактика запугивания? Намеренно сильный упор на что-либо? Обращение к эмоциям? Дружеская неформальность? Уважительная официальность? Другие подходы?

## **План выступления**

Примерная структура доклада такова:

1) Вступительная часть.

В этой части выступления важно привлечь внимание, установить контакт с аудиторией. Дать аудитории причину слушать (что нового они могут узнать?). Изложить сущность и цель брифинга, отправной пункт информации. Предварительно обозначить основные пункты (что вы собираетесь сказать им?).

2) Основная часть (текстовый блок).

Первый основной пункт. Дать его обоснование, аргументацию. Внутренний переход ко второму пункту.

Второй основной пункт и его обоснование. Внутренний переход к третьему основному пункту.

Третий основной пункт и его обоснование....

3) Заключительная часть.

4) Подведение итогов. Акцентирование внимания на самом важном. Время вопросов и ответов.

## **Проведение выступления**

Делайте вид, что все хорошо. По крайней мере старайтесь выглядеть спокойным и уверенным. Покажите, что ваше занятие доставляет вам удовольствие. Сделайте ваше выступление простым. Сохраняйте зрительный контакт с аудиторией, особенно с человеком, попросившим провести брифинг, и со всеми задающими вопросы. Несмотря на то, что вам приходилось слышать, не фокусируйте свой взгляд на головах слушателей, так вы потеряете с ними контакт. Смотрите на человека прямо, а не пристально. Старайтесь закончить фразу или пункт, прежде чем переводить взгляд на другого человека. Смотрите на слушателей во всех частях аудитории. Некоторые выступающие отдают предпочтение какой-либо одной части или забывают обращаться к слушателям, находящимся справа или слева. Избегайте слов или звуков, засоряющих речь. Говорите с умеренной быстротой и четко, достаточно громко, чтобы слышали все. Употребляйте короткие, полные предложения. Если вы не можете проговорить фразу на одном дыхании,

значит, она слишком длинная. Попробуйте менять громкость, темп и высоту вашего голоса. Избегайте говорить низким, медленным, монотонным голосом. Придерживайтесь лимита времени, отведенного на брифинг. Хорошая репетиция поможет добиться этого. Не суетитесь и не волнуйтесь, если что-то случится: вы что-то уронили, опрокинули или плакат упал со стенда. Этим вы привлечете ненужное внимание к случившемуся и к себе. Спокойно нагнитесь и поднимите, если упавшее вам нужно.

Никогда:

— не принижайте свой брифинг, называя его скучным, трудным, эзотерическим, слишком сложным, ничего нового не дающим и т. п.;

— не извиняйтесь за что-либо, связанное с брифингом, если это не абсолютно необходимо;

— не читайте свой брифинг аудитории. Зачитывайте только короткие цитаты и то лишь затем, чтобы гарантировать точность слов. Исключением является свидетельство в конгрессе;

— не придумывайте ответ на вопрос. Если не знаете ответа, так и скажите, запишите вопрос и предложите дать ответ позднее;

— не держите руки в карманах, не звякайте ключами или монетами, не играйте с указкой и — не важничайте.

## **Продвижение услуг аналитической разведки**

Как и любой продукт человеческой деятельности, ориентированный на приобретение его кем-то, результат работы аналитической разведки нуждается в продвижении. Его востребованность зависит от того, знают ли о нем потенциальные заказчики, как они его оценивают, есть ли у них альтернатива. В общем, нормальные рыночные отношения, требующие соответствующих действий. Правда, на эти отношения накладывает отпечаток специфика данного товара. Но это не меняет общей картины, а лишь заставляет учитывать эти специфические свойства. Что это за особенности? Главная особенность такой услуги, как аналитическая разведка, это ее «интимность» по отношению к заказчику. Ведь тот, кто заказывает услуги аналитической разведки, обращается к специалистам после того, как уже исчерпал свои возможности. Мало того, заказчик обращается по вопросам, которые могут быть очень опасны для его бизнеса, а то и смертельны. Поэтому заказчику крайне важна порядочность исполнителя, его деловая репутация. То есть, другими словами, для заказчика важна своя собственная безопасность, что в общем-то нормально. Но исполнителю об этом нужно помнить постоянно.

## **Продвижение внутри компании**

Законы бизнеса распространяются и на внутрикорпоративную работу. Точно так же, как и на рынке, внутри компании идет конкуренция за рынок сбыта своей интеллектуальной продукции. Правда, рынок сбыта чаще всего один — руководитель. Поэтому и конкуренция достаточно жесткая.

Для того чтобы разведподразделению эффективно продвигать свои услуги внутри компании, нужно делать то же самое, что и на внешнем рынке, — рекламировать свой продукт и налаживать дружеские связи с возможными поставщиками сырья

(информации), т.е. со всеми сотрудниками компании. Какие методы рекламы возможны в данной ситуации? Да все те же, что и на «большом» рынке, только с небольшой поправкой на специфику ситуации:

— необходимо помогать сотрудникам в решении их частных (личных) проблем - по крайней мере результативным советом, — таким образом вы приобретете сторонников и бесплатных распространителей положительной информации о вас;

— нужно помогать сотрудникам в решении их рабочих проблем;

— нужно создавать положительный образ — регулярно и официально говорить о положительных результатах работы разведподразделения и влиянии этого на компанию в целом;

— делать то же самое в кулуарных беседах (в курилке, за чашечкой кофе и т.п.) — в данном случае можно добавить красок, в зависимости от особенностей слушателя;

Используя указанные приемы, вы достаточно быстро создадите соответствующий имидж, и продвижение ваших услуг станет проще и эффективней, а ваша востребованность возрастет в разы. Главное, не переусердствуйте.

### ***Взаимодействие с параллельными структурами***

В процессе выполнения своей работы вам необходимо контактировать с огромным количеством самых разных людей. Помимо того, что это необходимо в плане корпоративного взаимодействия, так еще это ваша персональная база данных, которой вы можете в любой момент воспользоваться. При этом внутренние (внутрикорпоративные) контакты не менее важны, чем внешние. Рассматривайте каждый контакт как возможность получить новую информацию. Возможно, эта информация не нужна вам в данный момент, но может пригодиться в ближайшем будущем. Поэтому старайтесь поддерживать с людьми ровные доверительные отношения — это вам пригодится. А основа этих отношений — то, как люди воспринимают вас, кто вы в их глазах.



## **Налаживание и поддержание отношений**

Относитесь очень осторожно к принятию решения о необходимости спорить и жестко отстаивать свою точку зрения. Не каждый вопрос требует, чтобы вы с пеной у рта доказывали свою правоту — можно пойти на уступки по одним, менее важным, вопросам, не отказываясь от своих ценностей и принципов. При этом вы дадите возможность «сохранить лицо» своему оппоненту. И, поверьте, в большинстве случаев оппонент если и не станет вашим союзником, то уж точно не станет вашим врагом. Конечно, бывают исключения, но это именно исключения, а не правило.

Смотрите на своих коллег как на партнеров по работе, а не как на конкурентов в борьбе за какой-то ресурс. Выражение благодарности тем, кто помогает вам в работе, обычно порождает соответствующее ответное поведение. И соответствующее отношение к вам.

Ищите возможные поводы (официальные и неформальные) для «наведения мостов»:

- поделитесь с коллегой новой интересной информацией;
- организуйте доклады после возвращения из командировки, на который могут прийти все коллеги;
- заранее поведайте своим коллегам о намеченных проектах, чтобы вы могли обогатить информацию по существу вопроса, избежать дублирования и избавиться от возможных проблем при согласовании;
- не забудьте поздравить коллегу с праздником;
- обязательно сообщите, что его вклад в общее дело очень важен;
- помогите, если коллега нуждается в помощи, предложите помощь сами, если видите, что она необходима, а коллега молчит.

Ищите выигрышные для всех решения. Стремление показаться хорошим и обелить себя путем очернения другого в конечном счете сделает вас менее ценным для организации и разрушит вашу репутацию.

Уважайте взгляды других людей. Очень строго судящая и конкурентная среда вредна для развития творческих способностей, если не разрушает их совсем.

Больше общайтесь со своими знакомыми. Умение общаться включает в себя:

- умение слушать активно, впитывая в себя чувства, проблемы и точки зрения собеседников;
- умение четко и сжато формулировать свои мысли, не принося достоинства других;
- умение использовать убеждение и переговоры, чтобы добиться своего, а не запугивание или уход от проблемы;
- восприимчивость к жестике и мимике;
- чувство юмора, правильно используемое, чтобы разрядить обстановку;
- умение приспосабливать свой стиль общения к аудитории или определенному случаю;
- умение обезличить проблемы, чтобы сомнению подверглись не люди, а идеи.

Всегда рассматривайте взаимодействие как сотрудничество, а не как конфронтацию, даже если другая сторона провоцирует вас, не старайтесь «утопить» оппонента любыми средствами. Возможно, вам так и не удастся повернуть такой диалог в свою пользу, но зато остальные участники и свидетели происходящего будут воспринимать вас как человека, с которым можно иметь дело в сложной ситуации.

Если в результате диспута вы не согласны с поправками критикующего, обсудите их с ним в спокойной обстановке, лучше без посторонних. В результате такого обсуждения часто появляется третий способ представления ваших точек зрения, превосходящий по качеству как ваш первоначальный проект, так и вариант с поправками, предложенными рецензентом. Не отбрасывайте сразу как мелкие, так и важные замечания и отзывы проверяющих и рецензентов. Не бойтесь не соглашаться с замечаниями, которые, по вашему мнению, не улучшают вашу информацию, но делайте это тактично и аргументированно.

Соглашайтесь с тем, что ваша информация в процессе рецензирования и проверки станет результатом общей работы. Вы являетесь главным автором, но управленцы и рецензенты должны убедиться в том, что ваша информация наилучшим образом отработана по форме и содержанию, прежде чем она попадет

к ее потребителям. И тогда они становятся соавторами, а значит, заинтересованными в качественном продукте. Вы напрасно потратите свое время и энергию, если будете пытаться сохранить каждое слово или каждый аналитический пункт в вашем сообщении. Не соглашайтесь с поправками оппонента только в том случае, когда можете убедительно доказать, что эти поправки ослабляют сущность или стиль вашей информации. В то же время без колебания защищайте свои суждения и оценки. Если вы не выступите в их защиту, проверяющий будет недоумевать, почему вы их тогда представили.

Отдавайте себе отчет в том, что ваш анализ и стиль письма не совершенны. Тщательное рецензирование и правка могут улучшать анализ и стиль даже самого одаренного аналитика. У проверяющих могут оказаться более обширные контакты и связи на более высоком уровне в разведывательном сообществе, чем у аналитиков, и они могут помочь сделать вашу информацию более полезной для пользователей.

Постарайтесь понять точку зрения рецензента и использовать его замечания и отзывы в целях улучшения отчета и накопления знаний и опыта. Рецензенты обычно дают свежий взгляд на события и часто могут обнаружить слабые места в логике вашего аналитического аргумента и выявить существенные моменты, которые вы упустили. Возможно, что вы не обратите внимания на эти недостатки, так как, являясь автором, находились слишком близко к проблеме.

Помните о том, что рецензент просто делает свою работу. Реагируйте на его замечания исходя из того, насколько они улучшают или умаляют ваш анализ или стиль изложения, а не из того, кто выступает в роли рецензента. Не принимайте замечания рецензента на личный счет. Можно улучшить стиль изложения каждого аналитика, но это не значит, что он плохой аналитик.

Сохраняйте чувство юмора. Почти у каждого аналитика бывают времена, когда процесс рецензирования идет плохо. Например, когда поправки, внесенные на одном уровне, убираются в следующей инстанции. Научитесь смеяться над особенностями этого процесса. Помните, что ошибки могут совершать как аналитики, так и рецензенты.

## **Продвижение вне компании**

Здесь действуют те же принципы и накладывают отпечаток те же особенности, но инструментарий гораздо шире. Для понимания ситуации можно изучить опыт работы в сферах, сходных с вашей. Это адвокатура, маркетинг, аудит... Вполне возможно, их решения окажутся очень полезными для вас. А ниже приведены наиболее используемые способы продвижения услуг разведобеспечения бизнеса.

### ***Сайт***

Сайт — это ваша основная рекламная площадка, визитная карточка вашей организации. Именно с изучения сайта начнется знакомство потенциального клиента с вами. Важно, чтобы сайт был достаточно информативным и привлекательным. Также на сайте информация должна постоянно обновляться (например, новости и публикации). Это позволит завести постоянных посетителей, которые сами будут распространять информацию о вашем сайте среди своих знакомых. Отличным подспорьем в данном вопросе является форум по соответствующим вопросам.

### ***Реклама***

В принципе реклама как таковая не мешает. Но надо понимать, что это не такая же реклама, как у производителей строительных материалов или фаст-фуда. Во-первых, помните, что ваша целевая группа — это владельцы бизнеса и ТОП-менеджеры, т.е. те, кто принимает стратегические решения. На них и нужно ориентироваться разрабатывая рекламную стратегию в целом и конкретные рекламные шаги.

Немаловажным рекламным аксессуаром является и визитная карточка, которую вы или ваши сотрудники отдают во внешний мир. Она должна ассоциироваться с надежностью. Помните, что надежность — это то самое свойство, которое крайне важно заказчику при выборе, к кому обратиться со своей очень личной проблемой.

## ***Рассылка***

В исключительных случаях возможна и прямая адресная рассылка. Понятно, что ее эффективность очень низка, но это тоже способ рассказать о себе. По крайней мере информация о вас будет везде где только можно, что облегчит ее поиск.

## ***Вирусный маркетинг***

Вирусный маркетинг, или распространение информации от человека к человеку, достаточно эффективный рекламный ход в данном бизнесе. Люди в очень личных вопросах чаще всего ориентируются на мнение своих знакомых. А для владельцев бизнеса и ТОПов вопросы бизнеса - это их личные вопросы. Поэтому информация о вас, полученная от знакомого — будет воспринята гораздо благосклоннее, чем по другим каналам. Для таких мероприятий полезно заготовить много ярких примеров и баек о том, как работают такие услуги и какой вы прекрасный исполнитель. Тогда людям не нужно будет что-то придумывать для того, чтобы приукрасить свой рассказ.

## ***Партнерские взаимоотношения***

Неплохо работает и такой канал распространения информации о вас, как ваши партнеры или партнеры ваших потенциальных заказчиков. Здесь срабатывает тот же эффект, что и при вирусном маркетинге. Можно договориться о партнерских отношениях, например, с маркетинговым агентством. Суть таких договоренностей в том, что если к ним приходит клиент и среди прочего спрашивает о специфических услугах, то маркетинговое агентство предлагает ему вас. А если к вам приходит клиент и среди прочего спрашивает о маркетинговых услугах, то вы предлагаете в качестве исполнителя это самое маркетинговое агентство. Кроме маркетинговых агентств полезными могут оказаться юристы, адвокаты, рекламщики, аудиторы или даже финансисты.

## ***Презентации на массовых мероприятиях***

Доклады на конференциях (маркетинговых и не очень), публикации в прессе, ведение своей колонки комментариев в мест-

ном деловом издании или выпуск своего дайджеста... Все это поможет не только распространить информацию о вас, но преподнести ее в выгодном для вас свете.

### ***Участие в бизнес-тусовках***

Самые разнообразные бизнес-мероприятия ориентированы на обмен информацией между собравшимися и на продвижение чего-то полезного для устроителей. Так почему бы не воспользоваться готовым решением. Ведь вам именно это и нужно — распространить информацию о себе и обменяться мнениями с потенциальными заказчиками. А именно таковые и крутятся на подобных мероприятиях. Это поможет вам лично знакомиться с владельцами бизнеса, а именно личное знакомство может перевесить в проблеме выбора, к кому же обратиться со столь тонким вопросом.

### ***Промоушен-акции***

«Раздача бесплатных образцов» — при случае оказывайте мелкие нетрудовые и полезные услуги по своему профилю своим знакомым и знакомым знакомых, создавайте впечатление, что можете значительно больше. И через некоторое время информация о вас начнет распространяться сама.

### ***Обучение***

Еще одна замечательная возможность рассказать о себе, создав соответствующее впечатление. Вы можете проводить семинары, тренинги и т.п. на общие темы безопасности или по очень узким направлениям, специальные корпоративные обучающие мероприятия или для всех желающих. При этом можно и зарабатывать. А в процессе обучения распространяется выгодная вам информация, распространяется раздаточный материал...

## **Методика сбора информации о юридическом лице, потенциальном объекте инвестирования**

Данный раздел посвящен приемам и методам сбора и анализа информации о юридическом лице (организации). Данная технология весьма востребована в практике разведобеспечения бизнеса. Ее возможное применение — это изучение объекта инвестирования, изучение кредитуемого, изучение объекта покупки, изучение потенциального партнера. В данной методике использованы авторские наработки, материалы, любезно предоставленные Евгением Леонидовичем Ющуком (в частности, по анализу сайта компании) и материалы такого известного издания, как «Р-Система».

### **Цель мероприятия**

Предположим, что некое предприятие стало интересно вашему руководству как объект выгодного инвестирования. В таком случае цель изучения можно сформулировать следующим образом: «Определить, что собой представляет юридическое лицо, выявить риски, и понять, что будет происходить, если...»

### **Пояснения по цели**

Главный риск при инвестировании - это неполучение планируемой выгоды. Это возможно по разным причинам, но для России необходимо особо отметить мошеннические действия персонала (в первую очередь руководства и собственников). Ситуация на рынке и ее изменения — это прерогатива службы маркетинга, а вот особенности руководства объекта инвестирования и его действия являются уже вашей компетенцией. Политику юридического лица формируют люди, имеющие возможность влиять на это юридическое лицо. Соответственно сбор информации о юридическом лице подразумевает не в последнюю очередь и сбор информации о лицах, имеющих возможность влиять на организацию.

## Ориентиры для сбора информации

Прогнозировать развитие событий с какой-то степенью вероятности можно, основываясь на следующей информации:

- продолжительность и стабильность существования данного предприятия;
- наличие/отсутствие долговременных партнеров предприятия и их отзывы о сотрудничестве;
- наличие в собственности достаточного количества ТМЦ у изучаемого предприятия;
- наличие/отсутствие дочерних и материнских предприятий;
- наличие/отсутствие случаев мошенничества в прошлой истории предприятия либо прошлом опыте руководителей;
- стабильность/изменения фактического адреса;
- стабильность/изменения состава руководства;
- стабильность/изменения состава учредителей;
- наличие/отсутствие судебных либо административных разбирательств с участием исследуемого предприятия либо его руководителей и их суть;
- наличие/отсутствие устойчивой связи с криминалом;
- снятие с банковского счета сумм, значительно превышающих фонд заработной платы;
- тенденция ухудшения финансового состояния исследуемого предприятия (уменьшение основных и оборотных фондов, уменьшение финансов на счете);
- нецелевое использование кредитных средств;
- неоправданное затягивание выплаты долгов либо переговоров.

## Где и как можно собрать информацию

Перечисленную информацию можно получить из указанных ниже источников и описанными способами. Безусловно, перечень неисчерпывающий. То, что предлагается к использованию, не единожды опробовано и принесло результат.



### **Сбор регистрационной информации**

1) Получение информации от самого юридического лица:

— запрос учредительных документов, регистрационных свидетельств, лицензий, документов, подтверждающих право нахождения по данному адресу (договор купли-продажи недвижимости либо договор аренды помещения), последнего баланса предприятия;

— заполнение представителем предприятия анкет, вопросы в которой подобраны специальным образом (название, правовая форма, юр. и факт, адреса, телефоны и т.д.).

2) Получение информации из регистрационных органов:

— запрос в МРП (регистрационный орган по месту нахождения предприятия) либо в торгово-промышленную палату субъекта Федерации;

— запрос в налоговую инспекцию по месту постановки на учет;

— запрос в фонды (социального страхования, пенсионный, медицинский) о постановке на учет.

3) Получение информации от общих партнеров.

### **Сбор информации из открытых источников**

1. Изучение прессы за определенный промежуток времени на предмет упоминания данного предприятия, лиц, его возглавляющих, либо лиц, его учредивших.

2. Изучение сайта компании.

3. Изучение рекламы компании.

4. Изучение продукции или услуг компании.

### **Сбор закрытой информации**

1. Получение информации из баз данных:

— получение информации о предприятии, его руководителях (работниках) и учредителях из баз данных МРП, ЕГТС, БТИ, ГИБДД, НДФЛ и т.п.

2. Получение информации из правоохранительных органов:

— получение информации об участии предприятия, его руководителей либо учредителей в уголовных делах, арбитражных и гражданско-правовых судебных разбирательствах.

3. Получение информации о предприятии, его руководителях и учредителях от детективных агентств.

4. Получение информации из банка исследуемого предприятия.

5. Получение информации оперативными методами:

— получение всей вышеперечисленной информации (либо ее части) через сотрудников предприятия;

— получение всей вышеперечисленной информации (либо ее части) посредством технической разведки;

— получение косвенной информации:

— получение дополнительной информации посредством наружного наблюдения (активность работы, автотранспорт, заполненность склада);

— посещение исследуемого предприятия под видом клиента, коммивояжера, проверяющего, кандидата, журналиста и т.п.

## **Сбор и анализ регистрационной информации**

### ***Сбор регистрационной информации***

Запрос учредительных документов, регистрационных свидетельств, лицензий, документов, подтверждающих право нахождения по данному адресу (договор купли-продажи недвижимости либо договор аренды помещения), последнего баланса предприятия возможно под каким-то благовидным предлогом. Если данное предприятие является вашим контрагентом, то запросить копии регистрационных документов можно в связи с наведением порядка в бухгалтерии или в связи с «новыми требованиями службы безопасности». Если взаимодействие с фирмой происходит впервые — это вообще естественное поведение. Сложнее, когда вас ничто не связывает с объектом изучения или вам никак нельзя показать свой интерес. В этом случае действовать можно под видом или от лица некоего крупного постав-

щика, проводя переговоры о крупных поставках. Или же найти контрагентов объекта вашего интереса и получить необходимые документы у них. Заполнение представителем предприятия анкет, вопросы в которой подобраны специальным образом, возможно только в случае заинтересованности объекта интереса в вас. Такая заинтересованность может быть реальной (вы поставщик) или вымышленной. А далее нужно просто попросить копию учредительных документов для подготовки оформления сделки. Если по каким-то причинам вам не хотят показывать этот документ в самой фирме — стоит задуматься ПОЧЕМУ? Если данного документа не оказалось там, где он по закону должен находиться — еще один звоночек, — возможно, фирмы вообще не существует.

Одним из интереснейших документов из числа регистрационных является устав юридического лица. Он может содержать информацию о самом юр. лице, об ограничениях его деятельности или деятельности его органов. Поэтому необходимо всегда получать копию устава компании. Места нахождения уставов юридических лиц:

- непосредственно сама компания;
- консалтинговые фирмы — те, кто продает готовые фирмы;
- регистрирующие органы администрации (в Москве — МРП);
- налоговые инспекции;
- пенсионные фонды.

### ***Анализ корпоративных документов***

Анализ УСТАВА контрагента. При изучении устава юридического лица необходимо помнить зачем мы это делаем, — нас интересует инвестиционная привлекательность исследуемой компании. Исходя из этого, формируются и цели изучения устава. В данном случае они могут быть следующие:

- идентификация юридического лица;
- выявление возможных ограничений деятельности данного юридического лица (в уставе может оказаться прямое либо косвенное указание на такое ограничение);

— выявление ограничений деятельности органов юридического лица (в зависимости от ориентации устава — усиление позиции генерального директора, совета директоров, собрания акционеров либо иного органа, можно судить о противостоянии между ними или как минимум недоверии);

— выявление лица, принимающего решения, и лиц, могущих оказать влияние;

— проверка законности существования фирмы.

Содержание устава достаточно четко регламентируется законодательством. Поэтому, если перед вами типовой документ, он даст лишь информацию о структуре и взаимответственности. Но если устав сделан под заказ — стоит пообщаться с разработчиком документа, он может многое рассказать о клиенте, который его заказывал, ведь клиент, заказывая устав, что-то говорил о целях создания фирмы, чем она будет заниматься. Если же в устав внесено чье-то видение проблемы — еще интереснее. В таком случае есть вероятность того, что на содержание устава перенесено мировосприятие заказчика. Так сказать, устав стал некой проекцией его взглядов. В данном случае стоит повнимательнее отнестись к содержанию.

Место и время регистрации фирмы могут лишь косвенно указать на вероятность неблагонадежности контрагента. Например фирма, недавно открывшаяся, не внушает доверия, как и фирма, зарегистрированная где-нибудь на Кипре. Афера чаще всего сопровождается новоиспеченной компанией. Человек, создающий фирму для аферы, в своих рассуждениях обязательно от чего-то отталкивается, поэтому место регистрации может быть обусловлено:

— облегченным способом регистрации либо ослабленным контролем в данном регионе;

— облегченным налоговым режимом;

— данный регион может иметь удобства в содержании и обслуживании фирмы.

## **Сбор и анализ информации из открытых источников**

### ***Анализ сайта компании***

Сайт любой компании - это ее визитная карточка и бесплатная рекламная площадка. Поэтому относиться к данной информации нужно соответствующим образом. Наиболее полно о том, что и как можно почерпнуть с сайта изучаемой организации, можно прочитать в работах Е.Л. Ющука. Ниже приводятся выдержки из его работ.

### ***Исследование технической составляющей сайта***

#### ***Доменное имя***

Доменное имя — это то, что пишется в адресной строке браузера, когда нужно попасть на определенный сайт. В конце этого имени есть сочетание символов, которое обычно пользователи отождествляют со страной (для России это «.ги»). На самом деле это домен первого уровня. Он отделен точкой от всего остального. Именно точки отделяют друг от друга домены разного уровня.

Важно обратить внимание на то, какого уровня доменное имя у исследуемого сайта.

Домен второго уровня требует некоторых финансовых расходов и может расцениваться как некий показатель, характеризующий его владельца. Домен третьего уровня, как правило, бесплатный. Но нужно быть осторожным в своих выводах. В интернете много сайтов, зарегистрированных с доменными именами третьего уровня. В основном это сайты частных лиц или некоммерческие проекты. Поэтому, если изучаемый сайт принадлежит якобы большой коммерческой организации и при этом использует домен третьего уровня, это настораживающий момент.

При исследовании доменного имени нужно обратить внимание и на написание самого доменного имени. Здесь кроется своя особенность. Заключается она в том, что нередко компа-

нии регистрируют доменные имена известных марок или производителей с изменением одного символа так, чтобы смысл искажался незначительно. В результате получается доменное имя с ошибкой. Расчет очень простой: кто-то введет домен известного бренда с ошибкой и попадет к ним, а уж попав к ним, с высокой вероятностью будет думать, что попал на сайт того самого известного бренда. Если такой момент выявлен, необходимо задуматься о причинах такого поступка.

Для дальнейшего исследования доменного имени необходимо воспользоваться сервисом «УНО18». Воспользоваться этим сервисом можно на страничке «1Ш ceШег» ([\u\u^.\u0107\u0430\u0431\u043e18](http://\u\u^.\u0107\u0430\u0431\u043e18)) или «А1ех» ([\u0443\u0442\u043a\u0413\u0430\u0435\u0430\u043d\u041d\u0438\u0435!\u0435\u0433.\u0441\u043e\u0442/\u0438\u04331\u0442\u041b](http://\u0443\u0442\u043a\u0413\u0430\u0435\u0430\u043d\u041d\u0438\u0435!\u0435\u0433.\u0441\u043e\u0442/\u0438\u04331\u0442\u041b)) либо «У-Ппе» ([\u0412\u041b\u0443\u0412/\u041d\u043f\u0435.\u0433\u0438](http://\u0412\u041b\u0443\u0412/\u041d\u043f\u0435.\u0433\u0438)). Фактически это база данных доменов второго уровня, в которой есть информация о том, на кого или на какую организацию зарегистрирован домен, когда, контактные данные этого лица или этой организации (адрес, телефон, электронная почта). Согласитесь, есть с чем поработать. Например, некая компания везде преподносит определенный сайт как свой. И действительно, на указанном сайте есть контактные данные этой организации, схема проезда к ней и т.п. Но вот при использовании сервиса \u041d\u041e18 выясняется, что сайт зарегистрирован на другое юридическое лицо. Возможны разные объяснения такой ситуации, а говоря иначе — версии для дальнейшей проверки. Во-первых, та компания, что указана в качестве владельца сайта, может оказаться действительным и единоличным владельцем всех ресурсов исследуемой организации, а ее руководитель и учредитель является реальным собственником указанных активов. Во-вторых, может оказаться, что компания, на которую зарегистрировано доменное имя, является лишь разработчиком сайта по заказу исследуемой организации, но из-за халатности после разработки сайта и передачи результатов этих работ заказчику права на доменное имя переданы не были. А может оказаться и другая причина такого положения дел.

### *Изучение структуры сайта*

Во-первых, нужно отметить, что лучше всего изучать сайт не в оп-Нпе режиме, а скачав его целиком на жесткий диск и

спокойно делая с ним все что нужно. В этом случае вы можете использовать любые способы исследования, не рискуя повредить объект или быть замеченным, а также вы увидите служебные странички, ссылок на которые нет на самом сайте. Эти страницы могут нести самую разнообразную информацию.

Затем необходимо посмотреть инструкции системного администратора для поисковых роботов, что индексировать на сайте, а что нет. Для этого необходимо посмотреть содержимое страницы «ГОБО18.1X1» на исследуемом сайте. Чтобы увидеть эту страницу, нужно добавить в конце адреса сайта следующую запись «/гобо18.1x1». Для сайта 1T2B это выглядит так: \у\и12Ъ. ПИГОБО18.1X1 И позволяет увидеть, какие страницы системный администратор захотел сделать невидимыми для поисковых систем. Не у всех сайтов есть такая инструкция, но если есть, то вас может ждать удача. Используя указанные на данной странице ссылки, можно войти в невидимую (служебную) часть сайта. Что там найдется, можно только гадать. Возможно, эта часть сайта используется региональными и местными менеджерами для ведения общей базы данных, а может быть, там хранятся пароли...

### *Изучение истории изменений программной части серверов компании*

На первый взгляд это покажется невероятным. Но нет — изучить историю изменений программной части сервера исследуемого сайта можно. И делается это с помощью сервиса БИЕТСКАРТ (\тлу.пе\У8.пе1сгай.сош). Введя адрес сайта и нажав кнопку «Боокир», вы получите данные об изменениях IP-адреса, оси сервера и его составляющих, когда и какие изменения производились. Эти данные могут помочь для дальнейшего, более глубокого изучения сайта и сервера. Также эти данные косвенно указывают на то, как относится руководство компании к информационной составляющей своей компании, а также о финансовом благополучии компании по тому, насколько оборудование соответствует современным реалиям и как часто обновляется.

### *Изучение ссылок на сайт и с него*

Выявление ссылок на сайт можно осуществить несколькими способами. Можно непосредственно в поисковых системах (Яндекс, Рамблер, Ooo§le и т.п.), задав соответствующий оператор. Для Яндекса это `Нпк=>...*` и для других **поисковиков** свои операторы. А можно с помощью одного из сервисов Ра§ап Ртеег. В этом случае необходимо пройти по вкладке Ёлпкз на сайте `\у\^Га§апГ1пс1ег.сот/игПпГо`, предварительно введя в окно «1ЛШпГо» адрес исследуемого сайта и нажать на ссылку интересующего вас поисковика (для У5Ы это выглядит так: Оепегал > 1лпк\$ > М81Ч). Найденные ссылки требуют индивидуального и всестороннего изучения. Это могут оказаться странички партнеров по бизнесу, бывших или настоящих сотрудников, частных консультантов и т.п. Непаханое поле для изучения предмета вашего интереса.

### *Анализ трафика сайта*

Это позволяет сделать сетевой сервис Ра§ап Ртдег `Га§апГтс1ег.сот/иг1тГо` (Сепегал > Alexa > ТраШс Ое^аУз).

Данный сервис не дает стопроцентную информацию о трафике, поскольку основывается на результатах обработки статистических данных собранных с помощью пользователей установивших себе соответствующее ПО. В России не много людей знают об этом и еще меньше установило себе софт. Поэтому результаты по российской части Интернета не совсем корректные. Но это не мешает использовать его для первичного анализа сайтов. Введя адрес сайта и нажав кнопку «Ое1 ТраШс Ое1аУз», вы получите график изменения обращений к сайту, с каких сайтов или страниц люди попадают на исследуемый сайт (`\Беге до реорле §о оп...`) и тому подобное.

### *Изучение архива сайта*

Архивированием информации в Интернете занимается сервис «1п1егпел АгсЫе \УауБаск МасЫпе» (`\у\улу.теЪ.агсЫе.орг`). Благодаря этому сервису мы можем увидеть, как часто менялось содержимое исследуемого сайта и в чем заключались эти изме-



нение. А можем посмотреть, как выглядел сайт в определенный момент времени и какая информация на нем находилась. Исследуя архив определенного сайта, можно понять, в какой момент времени произошла смена стратегической линии компании, когда появились определенные партнеры, когда были произведены интересующие вас приобретения. Можно найти документы, когда-то опубликованные, но впоследствии удаленные с сайта. Даже просто подтвердить наличие сайта в прошлом бывает весьма полезно.

### *Отзывы по форумам (блогам)*

Люди общаются между собой, обмениваются впечатлениями, мнениями, знаниями, опытом. В том числе это происходит и в Интернете. В глобальной Паутине такой обмен возможен самыми разными способами. Это и электронная почта, и интернет-пейджеры, и форумы, и чаты, и живые журналы... В нашем случае исследованию подвергнем форумы. Наиболее приемлемым инструментом в этой области для русскоязычной части сети является соответствующий сервис Яндекса ([yandex.ru](http://yandex.ru)). Он дает достаточно возможностей для поиска интересующей вас информации об исследуемом сайте и компании. Для англоязычной части Интернета можно воспользоваться одним из сервисов уже описанного ресурса [Openale.com](http://Openale.com) ([Openale.com](http://Openale.com) > [Forum](http://Openale.com/Forum) > [Topic](http://Openale.com/Forum/Topic) [Topic](http://Openale.com/Forum/Topic)). Внимательно изучив содержимое форумов с упоминанием исследуемого сайта (компании или лица), вы можете получить массу дополнительной информации. Главное, не забывайте, что вся эта информация требует дополнительной проверки, а не является истиной в последней инстанции, ведь вся блогсфера, по сути, аналог российского ОБС («одна баба сказала»).

### *Перевод сайта ресурсами Интернета*

Данное действие позволяет осуществить один из сервисов [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) — «Языковые инструменты» ([yandex.ru/translate](http://yandex.ru/translate)). Онлайн-перевод также возможен и на сайте [www.yandex.ru/translate](http://www.yandex.ru/translate), и на сайте [www.yandex.ru/translate](http://www.yandex.ru/translate).

## Мониторинг изменения сайта

Самый простой способ — это каждый раз заходить и смотреть, что же изменилось, выискивать интересное. Но это может быть оправдано, только если подконтрольный сайт один. Чаще всего таких сайтов много, и необходима автоматизация процесса. Такую автоматизацию можно организовать программно. В общем виде подобные решения можно разделить на онлайн-овые и индивидуальные. Онлайн-овые — это сервисы, предлагаемые на разных сайтах, таких как Яндекс или `\ууу.ГағанПислер`. сот во вкладке Тгаск > `СьапзеОеIесIюп`. Их преимущество в возможности отсылки информации об изменениях на любой почтовый ящик и соответственно доступ к этой информации из любой точки планеты. К индивидуальным относятся программы, устанавливаемые на персональный компьютер. Такие, как `\УеЪ5И-\УалсBer`.

## Исследование контента сайта

### Грамматические ошибки.

Грамматические ошибки могут усложнить поиск необходимой информации. Поэтому при автоматизированном поиске того или иного слова не забывайте о возможности иного его написания.

Грамматические ошибки в тексте сайта могут появиться в силу разных причин:

- случайная опечатка при вводе информации;
- безграмотность автора или того, кто вводил информацию;
- намеренные ошибки для облегчения обнаружения сайта пользователями, которые неверно вводят искомое слово в поисковую строку сервера-поисковика;
- сетевые традиции написания слова;
- принадлежность автора к некоей субкультуре и соответствующий сленг.

Сами по себе грамматические ошибки могут говорить о разном. Если это тенденция — об уровне образования лица, ответственного за наполнение сайта, об отношении к сайту руководства компании и т.п. Если это сленг — об отождествлении себя

все тех же лиц или о желании показать общность с некой субкультурой. Но необходимо четко понять, что за тип ошибок перед вами. Для этого необходимо внимательно изучить тексты на сайте. Если ошибки редки, а слова, в которых они допущены, в основном пишутся правильно — скорее всего это случайная опечатка. Если слова пишутся всегда с одной и той же ошибкой — намеренное написание.

#### Миссия компании.

Тоже достаточно информативная составляющая, если с ней правильно поработать. Главное, помнить, что миссия — это основа идеологии, поэтому наибольшее внимание нужно уделять не заботе о сотрудниках и обществе, а цели компании и методам ее достижения.

#### История развития компании.

Ее часто вывешивают на сайт. Понятно, что она «вылизана», но тем ни менее благодаря истории компании можно узнать, откуда что пошло, с кем компания пересекалась, какие успехи и провалы у нее были. В общем, богатый материал для дальнейшей работы.

#### РК-материалы.

Все, что связано с формированием соответствующего представления об изучаемой компании, можно отнести к РК-материалам. Это и новости, соответствующим образом подобранные, и статьи о компании и ее продукции, и интервью клиентов, и «вопросы и ответы», и еще многое другое. При изучении таких материалов следует обратить внимание на то, кто их автор или какое издательство их готовило. Чаще всего это одно или несколько лиц. Выявив этих лиц, можно понять уровень затрат изучаемой компании на их содержание, отношение к своему имиджу. Можно связаться с редакцией и получить дополнительную информацию, соответствующим образом завуалировав свой интерес. Сам контент таких публикаций тоже имеет ценность. Из содержимого можно узнать о планах компании, о ее связях, сделать выводы о трудностях, хотя их и пытаются скрывать.

#### УСЛУГИ компании.

Любая компания рассматривает свой сайт как одно из средств продвижения своего товара. Поэтому о своем товаре компания должна написать все, что только есть хорошего. Чаще всего ин-

формация о продукте представлена в соответствующем разделе и достаточно глубоко структурирована. Поэтому изучение продуктовой линейки не представляет особого труда. Здесь же можно получить информацию об официальной ценовой политике компании. Причем если компания не является производителем, то по продуктовой линейке компании можно составить представление и о ее поставщиках. По объемам продукции той или иной марки можно понять приоритеты, которые изучаемая компания расставила для себя.

#### Контактная информация.

Эта информация поможет ответить на вопрос, где собственно находится компания, кто с ней расположен под одной крышей, а то и в соседнем кабинете. Под каким видом можно приблизиться к сотрудникам компании.

#### Инвестиционная деятельность компании.

Данный раздел даст понимание того, на что нацелена компания сейчас, как изменились ее приоритеты.

#### Поиск специалистов.

Это не что иное, как потребности компании в персонале. Такие потребности могут указать на высокую текучесть, которая присутствует постоянно или возникла недавно (сразу вопрос ПОЧЕМУ?), на новые направления в работе компании, на ее проблемы с персоналом.

#### Маркетинговая стратегия предприятия.

То, как продвигает компания свой товар или свои услуги, тоже дает богатую пищу для размышлений.

#### Раскрытие информации.

Это та часть официальной информации о компании, которую юридическое лицо обязано раскрывать в соответствии с законом. Много интересного порой узнаешь при изучении таких материалов.

## **Анализ рекламной продукции компании**

Данное направление работы позволяет понять много интересного о компании, основываясь исключительно на официальной информации, распространяемой самой компанией.

Наиболее полно этот вопрос был проработан в известном издании по безопасности «Р-Система». Выдержки из данного издания и приводятся в настоящем разделе. При желании углубиться в проблему рекомендую начать именно с этой книги, а затем уже переходить к психологии и социологии.

### **Анализ визитной карточки**

Один из наиболее распространенных элементов фирменного стиля — это визитная карточка. Получить ее не представится сложным, а информацию к размышлению она может дать весьма богатую. Но вначале стоит отметить, что, во-первых, данная процедура предоставляет вспомогательный материал, который может дать направление дальнейшего изучения, а, во-вторых, визитка — это элемент фирменного стиля, который тоже стоит изучить подробнее. Основывается данный метод на том, что человек при выборе варианта визитки руководствуется своими внутренними мотивами и как бы переносит свое мировосприятие на визитку. Поэтому важно уточнить, сам ли руководитель утверждал вид визитки. И если да — стоит потратить время на изучение этого элемента фирменного стиля. А если нет — наверное, достаточно лишь «снять» с визитки всю объективную информацию. Такую, как название компании, должность вашего визави и правильное написание его ФИО, контактные данные (телефон, почта, сайт...) и то, что есть еще. Если же визитка «персонифицирована» — изучите ее внимательнее.

Начинать изучение нужно с материала, на котором изготовлена визитка. Это может быть:

- обычная бумага;
- «лощенная» бумага;
- бумага повышенной плотности;
- рисовая или хлопковая бумага;
- специальный носитель (пластик, кожа, металл, СО-носитель);

Перечислен материал по порядку увеличения цены. Меньше всего информации дают «лощенная» бумага и бумага повышен-

ной плотности. Обычная бумага говорит либо о режиме жесткой экономии у контрагента, либо о показном аскетизме. Таким образом обладатель визитки может демонстрировать свое отношение к окружающим или пытаться создать иллюзию такого отношения. Дорогая бумага говорит либо о высоких доходах обладателя, либо о желании произвести на вас соответствующее впечатление.

Не менее важен и способ печати визитки:

- обычный;
- офсетный;
- глубокий;
- трафаретный;
- с подъемом или рельефный (выдавливание).

Способы печати также перечислены в порядке возрастания цены. О цене способа печати также говорят:

- наплывы (отсутствие острых углов на буквах);
- приводка (налезание или оттягивание одного цвета от другого);
- непропечатка сплошных полей;
- нелинейности в расположении букв (танцуют).

Еще один элемент, на который необходимо обратить внимание, — это логотип. Причем логотип не только на визитке, но и как элемент фирменного стиля. Знак или название, стилизованное под знак, либо просто название может о многом сказать. Название по смыслу уже выражает намерения своих создателей — достаточно вслушаться в его звучание. Например, финансовые мошенники тяготеют к расплывчатым, ничего не говорящим формулировкам — «Евроазиатская трастовая компания». Изучение логотипов само по себе занятие весьма объемное, поэтому ограничусь наиболее распространенными характеристиками:

- похожесть на общеизвестные символы — внешнее сходство с распространенными знаками;
- замкнутость — символ направлен в себя или вовне - показатель направленности деятельности самой фирмы (например, символ, заключенный в круг, — самый замкнутый вариант, в многоугольник — тенденция к прорыву во внешнюю среду).

Не менее важна и цветовая гамма, используемая в фирменном стиле и, в частности, на визитке. Для более детального рассмотрения нужно обратиться к Люшеру и его цветовому тесту. Я приведу лишь наиболее явные признаки:

- фиолетовый - некая утонченность, стремление к размерности, избегание резких обострений, творчество без сильных эмоций;

- бледно-голубой — артистичность с переходом в аферизм, высокая подозрительность, скрытность;

- синий — надежность, прочность;

- зеленый — спокойствие и уравновешенность;

- желтый — креативность, непостоянство, стремление к частой смене лошадей;

- «золото» — высокое самомнение, кичливость, а чрезмерное наличие золотых оттенков говорит о кичливости, амбициозности, спеси;

- коричневый - высокая работоспособность при возможно ограниченных интеллектуальных ресурсах;

- красный — импульсивность, агрессия, возможна поверхностность суждений;

- монохром — черный, белый, серый — стойкость, принципиальность, воля, максимализм и способность «рубануть с плеча».

Мотив создания корпоративного стиля — это характеристика, говорящая о многом:

- насаждение иллюзии или дезинформирование о реальном положении дел;

- избыток или недостаток средств;

- активность свежесозданного отдела рекламы или маркетинга;

- персонификация босса, навязывающего свое решение;

- погоня за модой.

Данные мотивы являются показателями ненормального положения дел на фирме, например плохое финансовое планирование, авторитарный стиль руководства и дисгармония в развитии, интеллектуальные изъяны руководителя, отсутствие личной ответственности, и т.п.

## **Анализ рекламной деятельности компании**

Фирма прилагает усилия по формированию имиджа всегда с одной целью - создать соответствующее впечатление о себе. При этом самый простой и распространенный способ — это работа со СМИ - реклама. Особенно актуален данный способ изучения фирмы по той простой причине, что заказчик фактически диктует исполнителю, что нужно делать а иногда и как нужно делать. Соответственно анализ рекламной кампании фирмы может дать почву для размышлений. Можно обратить внимание на такие моменты, как:

— кто занимается рекламой (сама фирма или рекламное агентство, если агентство, то какое — известное или нет);

— насколько активна и обширна рекламная кампания;

— какова структура рекламы (обычная реклама, скрытая реклама, благотворительность, участие в политических движениях и партиях) — это показатель устремлений фирмы (и ее руководства) и показатель экономической базы;

— наличие разного рода «ляпов» в рекламном продукте (их изучение и анализ могут навести на интересные выводы);

— как часто употребляется однородная информация в разных рекламных продуктах одной и той же фирмы (чем чаще на что то обращают внимание, тем ниже вероятность правдивости этой информации);

— определения рабочего алгоритма рекламной кампании — предполагаемого поведения аудитории (по замыслу создателей) после обработки рекламой;

— на кого направлена реклама (на какой социальный слой), каков конкретный профиль аудитории - определяются по задействованным в рекламе образам, намекам на реального персонажа (какими речевыми элементами пользуются персонажи: фразеология, ключевые слова, обороты, т.е. на кого похож, а соответственно, с кем по замыслу создателей ассоциируется данный персонаж), а исходя из сравнения рекламного предложения, аудитории и используемых методик воздействия, строятся выводы об истинной цели рекламодавца.

Наиболее простой и в то же время достаточно эффективный метод анализа рекламной кампании — это так называемый



мый контент-анализ. Его суть заключается в выявлении конкретных смысловых единиц и подсчете частоты их появления. Выполняется такой анализ в несколько этапов:

— определение направления поиска, т.е. какие смысловые единицы нужно искать. Это то, что вы хотите продиагностировать, иначе говоря, оперативные версии или гипотезы: личностные качества лидера, стратегия фирмы, скрываемый негатив, девизы, лозунги, социальная принадлежность и т.п. Далее составляется список этих смысловых единиц (поле поиска);

— выявление индикаторов — способов оформления смысловых единиц языковыми методами. Это могут быть отдельные слова, фразы, обороты, элементы сленга. Индикаторы вписываются рядом со своей смысловой единицей. Далее выбирается единица измерения: частота употребления смысловых единиц, число занимаемых строк, площадь газетной полосы, длительность вещания... Прделанная работа есть не что иное, как система правил анализа рекламной информации;

— собственно анализ. Подсчет и выводы о вероятности того или иного отклонения можно проводить вручную, но удобнее с помощью программ полнотекстового поиска.

Такое изучение рекламы дает достаточное количество информации об устремлениях рекламодателя, задействованных методах, факторах риска и тому подобных моментах.

## **Сбор и анализ закрытой информации**

### ***Сбор закрытой информации***

Сбор закрытой информации потому так и называется, что источники информации не являются свободно доступными. Это обстоятельство накладывает соответствующий отпечаток на планирование и реализацию мероприятий по сбору указанной информации. Об этом нужно помнить.

1. Получение информации из баз данных:

— получение информации о предприятии, его руководителях (работниках) и учредителях из баз данных МРП, ЕГТС, БТИ, ГИБДД, НДФЛ и т.п.

2. Получение информации из правоохранительных органов:  
— получение информации об участии предприятия, его руководителей либо учредителей в уголовных делах, арбитражных и гражданско-правовых судебных разбирательствах.

3. Получение информации о предприятии, его руководителях и учредителях от детективных агентств. Иногда проще заказать данную информацию на стороне, чем искать ее самому. Особенно это актуально, когда вы сильно ограничены во времени.

4. Получение информации из банка исследуемого предприятия.

5. Получение информации оперативными методами:

— получение всей вышеперечисленной информации (либо ее части) через сотрудников предприятия;

— получение всей вышеперечисленной информации (либо ее части) посредством технической разведки;

— получение косвенной информации:

— получение дополнительной информации посредством наружного наблюдения (активность работы, автотранспорт, заполненность склада);

— посещение исследуемого предприятия под видом клиента, коммивояжера, проверяющего, кандидата, журналиста...

**Получение информации оперативными методами.**

Если с остальными направлениями ситуация более или менее понятна, то о получении информации оперативными методами стоит поговорить отдельно.

**Получение всей вышеперечисленной информации (либо ее части) через сотрудников предприятия.**

Приемы такой работы были описаны в разделе «Сбор закрытой информации». Напомню лишь основные моменты. Как можно собрать информацию от сотрудников предприятия:

1-агентурные методы

— вербовка агента из числа сотрудников

— «засылка» агента под видом кандидата на работу

2-оперативный опрос (работа под прикрытием)

— под видом потенциального клиента, кандидата, поставщика и т.п.

— в местах общего пользования (курилка, столовая и т.п.).

**Получение всей вышеперечисленной информации (либо ее части) посредством технической разведки.**

Данное направление также описывалось в разделе «Сбор закрытой информации».

Получение косвенной информации:

— получение дополнительной информации посредством наружного наблюдения (активность работы, автотранспорт, заполненность склада);

— посещение исследуемого предприятия под видом клиента, комивояджера, проверяющего, кандидата, журналиста.

## **Дело предприятия**

Учитывая, что изучение юридических лиц хоть и хлопотное, но далеко не одноразовое мероприятие, необходимо всю собранную информацию каким-то образом сохранять. В каком виде ее хранить, дело сугубо личное, но преимущества и недостатки того или иного способа хранения приведены в разделе «Первичная обработка информации». Но есть еще один немаловажный вопрос: а что должно содержаться в информации о предприятии? В принципе это было уже оговорено — осталось лишь систематизировать эту информацию. Главное, не забывайте, что содержимое зависит от поставленных перед вами задач относительно изучаемого предприятия. Так что написанное далее не догма, а лишь ориентир. Итак, что должно содержать дело об организации?

1. Каково текущее состояние предприятия (описание состояния объекта в настоящий момент):

— руководство (ТОП-менеджмент);

— владельцы (учредители, акционеры);

— создаваемый продукт (продукция или услуга);

— краткая история объекта;

— имущество (земля, здания и сооружения, станки и оборудование, нереализованная продукция, незаконченное производство, сырье и материалы, ценные бумаги и обязательства и т.д. и т.п.);

- партнеры (поставщики, клиенты и т.п.);
- показатели (финансовые, производственные и т.п.).

2. Каковы возможности и преимущества (описание всех ресурсов предприятия и его преимуществ):

а) возможности:

— административные возможности (лобби, связь со властью, зависимость власти от предприятия, возможность влиять на решения властных структур и т.п.);

— экономические возможности (возможности по наращиванию объемов производства, по переориентации производства, по повышению качества, по снижению цены, по привлечению инвестиций и получению кредитов и т.п.);

— криминальные возможности (возможность использовать криминал, зависимость от криминала, заинтересованность криминала в предприятии, планы криминала по отношению к предприятию и т.п.);

— научно-технические возможности (взаимодействие с НИИ, модернизация технологий, вложения в науку, иное участие в научной деятельности);

— рыночные возможности (сильная конкурентная позиция, рост спроса, рыночная власть производителя, отсутствие товаров-заменителей);

б) преимущества:

— продукция (высокое качество, низкая себестоимость);

— ценообразование (четко выработанная цена);

— продвижение (сильная реклама, лобби в среде основных потребителей);

— сервис/персонал (высокий профессионализм персонала, развитие сотрудников, социальные программы, сервисная поддержка, торговые марки и позиционирование);

— Инжиниринг и разработка новых продуктов (модернизация оборудования, совершенствование технологий, повышение качества);

— сбыт и маркетинг (непрерывный мониторинг рынка, стимулирование сбыта);

— менеджмент (низкие расходы на управление, мобильная структура, единая координация, быстрое прохождение управляющих сигналов).

3. Каковы угрозы и слабости (описание слабых сторон бизнеса и существующих угроз)

а) угрозы:

— административные (лобби конкурентов, недовольство власти, зависимость предприятия от власти, конфликты с властью);

— экономические (перегруженность оборудования, невозможность переориентации производства, невозможность повышения качества и снижения цены, трудности привлечения инвестиций и получения кредитов);

— криминальные (давление криминала, зависимость от криминала, заинтересованность криминала в предприятии, планы криминала по отношению к предприятию, конфликты с криминалом);

— научно-технические (отсутствие взаимодействия с НИИ, нет модернизации технологий);

— рыночные (интенсивность конкуренции, угроза появления новых конкурентов, потребности покупателей на рынке, рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков, давление со стороны товаров-заменителей);

б) слабости:

— продукция (низкое качество, высокая себестоимость, моральное устаревание, невостребованность);

— ценообразование (необоснованная цена);

— продвижение (слабая реклама, отсутствие лобби);

— сервис/персонал (низкий профессионализм, притеснение сотрудников, отсутствие социальных программ, нет программы сервисной поддержки);

— торговые марки и позиционирование;

— инжиниринг и разработка новых продуктов;

— сбыт и маркетинг (рынок не изучается, сбыт не стимулируется);

— менеджмент (высокие расходы на управление, неповоротливость структуры, отсутствие единой координации, долгое прохождение управляющих сигналов).

4. Каковы намерения сил, влияющих на предприятие;

— какие силы влияют или могут влиять на предприятие;

— ресурсы этих сил;

- деловая репутация этих сил (история взаимоотношений с партнерами, клиентами, конкурентами);
- кредитная история этих сил (история возврата своих долгов и работы с должниками);
- поведение в критических ситуациях этих сил (какие шаги предпринимались в кризисных ситуациях, к кому обращались за помощью, кто как проявлялся);
- планы этих сил (краткосрочные, долгосрочные, стратегические, в том числе частные планы владельцев и руководства).

## **Методика сбора и анализа информации о человеке на основе технологии проверки кандидата**

Из всех вариантов изучения людей наиболее часто в практике работы организации возникает необходимость проверить кандидата на вакантную должность. Именно в данном направлении может быть использован весь набор методов и приемов. Поэтому изучение человека рассмотрим именно на примере изучения кандидата.

### ***Цель проверки***

Зачем проверяют кандидатов? Ответ достаточно прост — чтобы выявить опасность кандидата для компании (явную и потенциальную). А это, в свою очередь, необходимо для того, чтобы в конечном счете бизнес приносил планируемую прибыль и не тратил деньги на улаживание конфликтов, восстановление после кризиса и т.п.

Выявление опасности кандидата для компании определяется через:

- выявление связей, способных навредить фирме;
- выявление фактов биографии, способных навредить фирме;
- выявление особенностей поведения, репутации и склонности к мошенничеству;
- получение информации об особенностях личности кандидата.

### ***Общая информация по проверке***

Необходимо фиксировать все этапы, все документы (в том числе переписку и переговоры). Все собеседования необходимо фиксировать на диктофон (идеальный вариант — видео) для дальнейшего анализа поведения кандидата. Все анкеты, копии документов в обязательном порядке подшиваются в личное

дело. Личное дело также должно иметь формализованную часть, которую можно заполнять по мере поступления данных. Пример такой формализованной части приведен в приложении.

Прохождение кандидатом всех проверок еще не означает его абсолютную пригодность, поэтому нельзя сразу отдать в его руки все козыри. Целесообразнее договориться об испытательном сроке, в течение которого кандидат начнет работу с менее проблемных узлов. И по тому, как он будет работать, можно судить и о его отношении к делу в целом.

## **Этапы проверки**

### ***Первичный контакт (звонок по тлф или письмо) и приглашение на собеседование***

Кандидат каким-то образом дает о себе знать (звонит и осведомляется о вакансии; присылает письмо по электронной почте). Если это письмо — то оно сохраняется в деле кандидата. Если телефонный контакт — лицо, проводившее переговоры, составляет краткий отчет (форму приведена в конце раздела), который также хранится в личном деле кандидата. В разговоре необходимо узнать у кандидата, каково его полное имя, каким образом с ним можно связаться (его номер телефона). В процессе таких переговоров необходимо обязательно выяснить, откуда кандидат узнал о компании. Все это даст информацию для начала проработки кандидата.

### ***Первое заполнение анкеты, копирование документов и первое собеседование***

Кандидат приходит в назначенное время и до собеседования подписывает соглашение кандидата о сохранении коммерческой тайны компании (приведено в конце раздела) и заполняет анкету (пример анкеты также в конце раздела). Далее сотрудник компании проводит первое собеседование. В процессе такого собеседования помимо прочего:

- уточняются неясности в анкете,



- проводится первичное психологическое тестирование,
- собираются дополнительные данные,
- снимаются копии документов (паспорт, трудовая книжка, военный билет, документ об образовании, водительское удостоверение, свидетельство о получении ИНН, пенсионное свидетельство и т.п.).

Необходимо следить за тем, чтобы кандидат заполнил все пункты анкеты. Отдельное внимание в анкете необходимо уделить таким пунктам, как телефон и адрес организаций, в которых работал кандидат, данные о родственниках и близких. В процессе собеседования необходимо также выяснить следующее:

- кто может рекомендовать кандидата и как с ним связаться;
- какова действительная причина ухода;
- как расстались на предыдущих работах;
- что устраивало, а что нет на предыдущем месте;
- не навредит ли кандидату звонок на последнее место работы;

После получения указанных данных о кандидате проводится их проверка и сопоставление. Учетные и документальные данные проверяются по соответствующим учетам.

Проверка предоставленных кандидатом сведений:

- проверка по учетам МВД (запрос на судимость, запрос в картотеку МВД, запрос в адресное бюро и т.п.);
- проверка по БД (ГИБДД, ЕГРП, НДФЛ, ЕГТС, БТИ и т.п.);
- проверка отзывов с мест работы (явный контакт со службой управления персоналом данных организаций);
- сбор данных из открытых источников (доски объявлений, форумы и чаты Интернета, СМИ, кадровые агентства и т.п.).

Данные из анкеты, резюме и документов кандидата стыкуются и сводятся в общую временную таблицу, где располагаются в хронологическом порядке. В такой таблице сразу становятся видны нестыковки как явные (в анкете указал одно время, а в резюме другое), так и неявные (продолжительность учебы в институте 4 года вместо положенных 5 или 6) и т.п. На основании выявленных нестыковок составляются уточняющие вопросы к кандидату и дополнительные направления его изучения.

Анализ почерка кандидата. Полезно изучить особенности почерка кандидата. Это даст направление дополнительного поиска Информации о нем и обратит внимание на особенности личности кандидата. Проводится такая проверка специалистом, и направлена она на выявление склонностей и направленностей личности кандидата. Используется как вспомогательный элемент, дающий дополнительную информацию или направление для поиска. Первичный (простой) анализ можно проводить самостоятельно (необходимые данные для этого в конце раздела).

Анализ стиля ответов и заполнения анкеты также проводится специалистом-психологом.

### **Второе собеседование (уточнения и выяснение)**

Второе собеседование также проводит кадровик, устраняя разногласия между предоставленной кандидатом информацией и Данными, полученными из других источников, кроме этого задаются проблемные вопросы для выяснения профпригодности и отношения к определенным фактам, событиям и т.п., при этом желательно проводить скрытое и явное психологическое тестирование кандидата.

Явное психологическое тестирование заключается в предложении заполнить психологические тесты. Проводить этот этап должен специалист-психолг.

А скрытое — в наблюдении за реакцией на специально подобранные вопросы и наблюдении за общим поведением в процессе беседы. Как вариант такого тестирования — постановка «неудобных» или провокационных вопросов перед кандидатом (примеры таких вопросов приведены в приложении). На данном собеседовании важно присутствие сотрудника, знающего работу на которую претендует кандидат, для более глубокой проверки профессиональной пригодности.

### **Специальные мероприятия (по необходимости)**

#### Ошые собеседования.

Кандидат приглашается якобы на аналогичную должность в ДРУГУЮ компанию или в кадровое агентство. Там он заполняет

анкету (по-другому составленную, но имеющую те же вопросы), и с ним проводится собеседование той же направленности. После чего данные, полученные в первом и втором случае, сопоставляются.

Сбор субъективной информации и неформальные проверки, наблюдение за поведением в стандартных ситуациях и сопоставление с декларируемыми идеями и принципами.

Неформальное общение с бывшими сослуживцами, можно под видом потенциального клиента. Общение с людьми в местах частого пребывания кандидата (около места жительства, в местах отдыха, в местах учебы и т.п.). Общение с кандидатом под видом потенциального клиента, «товарища по несчастью» и т.п.

Создание искусственных ситуаций (провокации) и наблюдение за тем, как человек реагирует, как ведет себя.

Создание искусственной ситуации, в которой кандидату необходимо будет выбрать альтернативу: поступиться моралью или нет.

Использование технических средств.

Проверка достоверности предоставляемой кандидатом информации посредством детектора лжи. Использование специальной техники или ПО для психологического тестирования кандидата.

### ***Принятие решения по кандидату***

Решение по каждому принимается на основании всех собранных материалов. Полезно, чтобы в процессе приема решения принимали участие специалист управления персоналом, руководитель подразделения, в которое планируется кандидат, и сотрудник службы безопасности.

### ***Испытательный срок***

После принятия решения о пригодности кандидата с последним оговариваются условия работы, среди которых и испытательный срок. Испытательный срок дает возможность работодателю оценить возможности кандидата и его потенциал в реальном масштабе, а не в ретроспективе. И в случае несоответствия

безболезненно для себя и без необходимости объяснений прервать взаимоотношения с испытуемым. Оптимальная величина испытательного срока от двух до шести месяцев, но она зависит от сложности работ, их ответственности и доступа к информации. На период испытательного срока за кандидатом закрепляется наставник (часто он же и непосредственный руководитель), который составляет план адаптации, вхождения в должность и выполнения работ. Данный план утверждается руководителем, и с ним ознакамливается кандидат. Далее с некоторой периодичностью (раз в день, в неделю, в месяц) происходит подведение итогов за прошедший период. Это подведение итогов должно ответить на следующие вопросы:

- справился ли кандидат с планом на период?
- если не справился, то почему?
- достаточно ли интенсивно кандидат работает?
- что нужно изменить в работе кандидата для повышения эффективности?
- подходит ли кандидат?

Параллельно ведется наблюдение за поведением кандидата. Здесь основные источники информации — наставник кандидата, руководитель кандидата, сотрудники, с кем кандидату необходимо общаться по рабочим моментам, и сотрудники, с кем кандидат находится в непосредственной близости. Вопросы, на которые необходимо получить ответ:

- адекватно ли поведение кандидата его статусу?
- нет ли перекосов в поведении?
- нет листораживающих моментов в поведении?
- насколько общителен или замкнут?
- насколько осторожен или открыт в высказываниях и суждениях?
- насколько аккуратен или небрежен в работе и в быту?
- как часто общается по телефону на нерабочие темы?
- хвастлив или скромн?

Но нельзя при построении выводов ориентироваться только на один момент — важно рассмотреть полученные данные в комплексе.

## **Особенности проведения отдельных мероприятий**

### ***Психологическое тестирование***

Психологические тестирования дают возможность оценить способности кандидата, его возможности, склонности к тем или иным видам деятельности, вероятность тех или иных отклонений. Сейчас в свободном доступе большое количество разнообразных тестов общего плана и специализированных. Не обольщайтесь видимой доступностью такого мощного инструмента — чтобы качественно овладеть психологическими методиками, нужна большая практика. Поэтому, прежде чем их использовать, необходима консультация с психологом. Он в зависимости от поставленной задачи подберет наиболее подходящий тест, адаптирует его под конкретный случай и, что наиболее важно, правильно и полно интерпретирует полученные данные.

Проведение открытого тестирования - наиболее простой способ, но вместе с тем и менее надежный, поскольку данные методики также доступны и кандидатам, что позволяет сделать предположение о возможности подготовки. А учитывая специфику данного направления, вероятнее всего, кандидаты готовы к такого рода проверкам. Соответственно наиболее точные данные получаются при проведении скрытого тестирования.

Косвенное (скрытое) тестирование подразумевает использование такого эффекта, как проецирование психики человека на его внешние проявления (мимика, предпочтения в одежде, цвете, почерк, сленг). Данный способ требует хороших знаний и опыта. Такая система выражается в маскировании самого теста под что-то иное. Например, в анкету вставляются вопросы, специально ориентированные на выявление каких-то моментов.

### ***Собеседования***

Собеседования сами по себе комплексные мероприятия, являющиеся объединением нескольких элементов. Например,

самый простой симбиоз подобного рода — это собственно собеседование (получение либо уточнение информации) и скрытое тестирование кандидата, возможны и более сложные варианты — все зависит от поставленной цели и опыта проводящего данное мероприятие. Поэтому можно смело утверждать, что собеседование является наиболее простым и доступным инструментом как для простого изучения человека, так и для сложного (скрытого либо объединенного).

Важно во время проведения собеседований фиксировать их содержание на магнитофон для дальнейшего более глубокого анализа, еще лучше на видео — в этом случае есть возможность анализа не только содержания ответов и интонации, но и невербальных проявлений (мимика, жесты, внешний вид и т.п.). Для проверки профессионализма можно использовать прием «гонка с преследованием», суть его сводится к тому, что человека просят дать совет в решении какой-то отвлеченной задачи, связанной с его профессиональной деятельностью, предварительно получив информацию, как эта задача должна быть решена у иного специалиста. И по тому, как быстро он приходит к правильному решению, можно судить о его профессионализме. Второй способ заключается в углублении в суть вопроса настолько, что нужно оперировать не общими данными, а конкретными цифрами и способами.

Полезно при проведении собеседований с кандидатами, претендующими на достаточно ответственные должности, пользоваться услугами консультантов, которые смогут в достаточной мере определить уровень подготовки по тому или иному вопросу. Кроме повышения качества результатов собеседования привлечение сторонних специалистов позволяет проверить стрессоустойчивость испытуемого, поскольку разговор с несколькими собеседниками — дело достаточно сложное, особенно если учесть, что кандидат, претендуя на определенную должность, стремится показать себя, свои способности с наилучшей стороны. Фактически получается перекрестный допрос.

## **Сбор субъективной информации и неформальные проверки**

Данные мероприятия являются наиболее дорогостоящими, наиболее трудоемкими, наиболее сложными, они не во всех случаях дают ожидаемый результат, но вместе с этими недостатками они обладают одним несомненным преимуществом — реальностью предоставляемой информации. Это связано с тем, что информация собирается там и таким образом, что объект изучения не может повлиять на результаты исследований либо ему проблематично оказать такое воздействие. Возникает такой эффект по следующим причинам:

— во-первых, большинство людей не предполагают возможность их столь глубокого изучения;

— во-вторых, если такое предположение и существует, то реализовать закрытие информации под силу не всем;

— в-третьих, даже если принимаются меры по закрытию такого рода информации, полностью закрыть ее невозможно.

Благодаря проведению данных мероприятий можно получить информацию о поведении объекта исследований в «естественных условиях», о том, как субъект проявляется в тех или иных обстоятельствах, что он делает на самом деле в той или иной обстановке, а не то, что он хочет показать окружающим. Немаловажным моментом является проведение подобных мероприятий при условии отсутствия у проверяющей стороны необходимых связей и возможностей. В таком случае имеет смысл прибегнуть к услугам детективных агентств. В зависимости от глубины заказываемой проверки и социального статуса объекта цены могут колебаться от 200 долларов США до 1500. На 200 долларов ограничатся сбором информации из баз данных и уточнением, работал ли там-то и там-то и что входило в обязанности. На 500—800 эти данные будут проверены на месте и уточнены. За более крупное вознаграждение соберут отзывы, данные об эффективности работы и т.п. Не забывайте, что данная категория специалистов плохо идет на контакт, даже когда ищет работу. А стоимость таких сотрудников не опускается ниже 1000 долларов США. Есть еще один способ обзавестись своим специалистом в области безопасности — это «вырастить»

его. Иначе говоря, взять наиболее подходящего, разработать для него программу обучения и дать возможность попрактиковаться. Вначале его труд можно оплачивать по меньшим расценкам, чем профи, но по мере набора опыта и знаний необходимо увеличивать оплату - иначе сбежит. В последнее время специалистов по безопасности стали готовить некоторые высшие учебные заведения. В частности, Университет дружбы народов, РАНХ, Институт повышения квалификации информационных работников. Люди, получающие там образование, уже более подготовлены для данной работы.



## Приложения

### ФОРМА ОТЧЕТА О ПЕРЕГОВОРАХ ПО ТЕЛЕФОНУ С КАНДИДАТОМ

**Когда:**

Дата, время, продолжительность переговоров.

**Кто:**

Кто участвовал в переговорах с обеих сторон. Кто инициатор разговора.

**Контакты:**

Контактные данные противоположной стороны (телефон, адрес, иной вид связи)

**Краткое содержание беседы:**

**Соглашение о неразглашении коммерческой тайны  
кандидата на замещение вакантной должности**

**Я,**

\_\_\_\_\_, паспорт серии \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_,  
выданный «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_ года

\_\_\_\_\_, понимаю, что, участвуя в конкурсе на замещение вакантной должности, получу доступ к информации, касающейся бизнеса компании «\_\_\_\_\_». Я также понимаю, что во время участия в данном конкурсе буду получать (обладать) информацию, являющуюся собственностью и коммерческой тайной данной Фирмы. Кроме того, я понимаю, что могу заниматься анализом, составлением схем, таблиц, чертежей, докладов и других конфиденциальных документов, относящихся к делам фирмы. Я понимаю, что разглашение такого рода информации может нанести ущерб Фирме как прямой, так и косвенный.

В связи с этим даю обязательство, что ни во время участия в конкурсе, ни после его окончания, вне зависимости от его ре-

зультатов, в течение трех лет не буду обсуждать с кем-либо или раскрывать (за исключением случаев выполнения обязанностей в качестве служащего Фирмы) какую-либо информацию или коммерческие секреты, полученные или разработанные мною в процессе участия в конкурсе. Я обязуюсь после окончания данного конкурса сдать все носители коммерческой тайны Фирмы (рукописи, черновики, оригиналы и копии документов, чертежи, магнитные ленты, лазерные диски, магнитные диски, дискеты, кино, фотонегативы и позитивы, фотографии, материалы, изделия и т.п.), которые находились в моем распоряжении, директору \_\_\_\_\_ . Я также согласен с тем, что все аналитические разработки, схемы, чертежи, доклады и иные документы, подготовленные лично мною либо в сотрудничестве с другими служащими в связи с участием в конкурсе на замещение вакантной должности, являются собственностью фирмы. Обязуюсь, что не буду сам и не позволю никому другому снимать копии или делать аннотации с вышеупомянутых документов.

Я подтверждаю, что не имею перед кем-либо (юридическими или физическими лицами) никаких обязательств, которые входят в противоречие с настоящим Соглашением или ограничивают мое участие в конкурсе на замещение вакантной должности.

Я понимаю, что в связи с этим специалистами фирмы может изучаться моя частная жизнь (в пределах, разрешенных законодательством РФ), а во время участия в конкурсе контролироваться моя деятельность.

Я предупрежден (а) о том, что в случае разглашения мной сведений, составляющих коммерческую тайну, утраты содержащих их документов или косвенных носителей (инструкции, черновики рукописей, эскизы, рисунки, схемы, видеозапись, дискеты и т.п.) я подлежу отстранению от участия в конкурсе (по решению администрации), несу ответственность в соответствии с УК РФ, ГК РФ и обязан(на) возместить Фирме причиненный ей ущерб (прямой и косвенный).

С перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну, ознакомлен (а).

« » \_\_\_\_\_ 200 г.

*Вариант анкеты кандидата*

**АНКЕТА № 1**

**Конфиденциально**

Компания гарантирует Вам сохранность изложенных Вами сведений и не будет использовать их в других целях, кроме как для взаимовыгодного сотрудничества.

**Вакансия:**

**Фамилия**

Место

Если меняли фамилию, то укажите  
прежнюю (не)

для  
фотографии

**Имя**

**Отчество**

**Телефон:** (дом.)

(рабочий)

(контактный) \_

**Дата рожд.**

Место рожд.

**Паспорт** серия

номер

дата выдачи «

г. кем выдан

**Гражданство**

**Адрес прописки**

**Адрес проживания**

**Ближ.ст. метро**

**Регистрация**

**Семейное положение:**

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <b>Женат / замужем</b>                         | <b>Дети (Ф.И.О., дата рождения):</b> |
| <b>Венчание</b>                                |                                      |
| <b>Незарегистрированный брак</b>               |                                      |
| <b>Проживаю отдельно с супругом (супругой)</b> |                                      |
| <b>Холост / не замужем</b>                     | 1.                                   |
| <b>Разведен / разведена</b>                    | 2.                                   |
| <b>Вдовец / вдова</b>                          | 3.                                   |
|  | 4.                                   |

|                         |                                      |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Ф.И.О. супруга(и):      | Место работы супруга(и),<br>телефон: |
| Образование супруга(и): | Должность супруга(и):                |

**Наличие водительских прав** \_\_\_\_\_ категория

водительский стаж \_\_\_\_\_

**Личный автомобиль** \_\_\_\_\_

(марка, гос.номер, цвет)

**Возможность командировок:** часто \_\_\_\_\_, иногда  
никогда \_\_\_\_\_

**Из какого источника узнали о нашей компании** \_\_\_\_\_

**Основное образование**

| Дата<br>поступл. | Дата<br>окончан. | Название<br>учебного<br>заведения,<br>факультет | Отделение |     |     | Специальность |
|------------------|------------------|---|-----------|-----|-----|---------------|
|                  |                  |   | в/о       | д/о | з/о |               |
|                  |                  |   |           |     |     |               |
|                  |                  |   |           |     |     |               |
|                  |                  |   |           |     |     |               |

**Дополнительное образование (курсы, тренинги):**

| Дата<br>поступл. | Дата<br>окончан. | Название<br>учебного<br>заведения,<br>факультет | Отделение |     |     | Специальность,<br>проф. навыки |
|------------------|------------------|---|-----------|-----|-----|--------------------------------|
|                  |                  |   | в/о       | д/о | з/о |                                |
|                  |                  |   |           |     |     |                                |

**Иностранные языки**

| Языки | Степень владения |        |        | Специальная<br>лексика | Где изучали<br>(шк., вуз,<br>курсы,<br>самост.) |
|-------|------------------|--------|--------|------------------------|---|
|       | свободно         | хорошо | удовл. |                        |   |
|       |                  |        |        |                        |   |

|  |          |  |  |  |  |  |
|--|----------|--|--|--|--|--|
|  | Устно    |  |  |  |  |  |
|  | Письмен. |  |  |  |  |  |
|  | Устно    |  |  |  |  |  |
|  | Письмен. |  |  |  |  |  |

**Знание компьютера (по 5-балльной шкале, 5 — самый высокий)**

1. Операционные системы: \ЭДпсloУ8 9Х\_\_\_\_\_, 1МГ\_\_\_\_\_, 2000\_\_\_\_\_, ХР\_\_\_\_\_, другие
2. Офисные пакеты: \Бгс1\_\_\_\_\_, Excel\_\_\_\_\_, Ассезв\_\_\_\_\_, другие
3. Графические пакеты:
4. Языки программирования:

**Оцените: в баллах от 1 (минимальное значение) до 10 (максимальное значение)**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 1) приоритеты в поиске работы<br>(при этом значения не должны повторяться) |  | 2) свои личные качества<br>(при этом значения могут повторяться) |  |
| <b>Карьера</b>   |  | <b>Терпимость</b>  |  |
| <b>Деньги, льготы</b>  |  | <b>Искренность</b>   |  |
| <b>Близость к дому</b>   |  | <b>Самоконтроль</b>  |  |
| <b>Приобретение нового опыта и знаний</b>                                  |  | <b>Педантизм</b>   |  |
| <b>Престиж компании</b>  |  | <b>Воля</b>  |  |
| <b>Стабильность, надежность</b>  |  | <b>Аналитический склад ума</b>                                   |  |
| <b>Самостоятельность и ответственность позиции</b>                         |  | <b>Способность к выполнению рутинной работы</b>                  |  |
| <b>Дружелюбный кол-</b>  |  | <b>Экономическое чутье</b>                                       |  |
| <b>Высокая интенсивность работы</b>  |  | <b>Способность к лидерству</b>                                   |  |

|   |                           |  |
|---|---------------------------|--|
| <b>Сложность постав-<br/>ленных задач</b> | <b>Интуиция</b>           |  |
|   | <b>Память</b>             |  |
|   | <b>Внимательность</b>     |  |
|   | <b>Самообладание</b>      |  |
|   | <b>Коммуникабельность</b> |  |
|   | <b>Системный подход</b>   |  |

Состоите ли (состояли) на учете в психоневрологическом или наркологическом диспансерах

Есть ли у Вас хронические заболевания, какие

Имеете ли Вы какие-либо медицинские или другие противопоказания, ограничивающие Ваши возможности в работе?

Получаете ли Вы профессиональную пенсию (по состоянию здоровья).

Если «да», то с какого времени

В каких фирмах Вы являетесь учредителем

**Укажите лиц (Ваших руководителей, деловых партнеров), кто может рекомендовать/ характеризовать Вас:**

| <b>Фамилия, имя,<br/>отчество<br/>(полностью)</b> | <b>Место работы,<br/>должность</b> | <b>Контактный<br/>телефон</b> |
|---|------------------------------------|-------------------------------|
|   |                                    |                               |
|   |                                    |                               |
|   |                                    |                               |

Укажите, пожалуйста, предпочтительный для Вас размер оплаты труда:

|  |                      |
|--|----------------------|
| На время испытательного срока (3 месяца) | На постоянной основе |
|  |                      |

Укажите, пожалуйста, предпочтительную для Вас форму оплаты труда:

оклад                      оклад + бонус                      процент

Имеются ли у Вас ограничивающие или невыполненные обязательства с прошлых мест работы (нужное отметить):

|    |     |                                     |
|----|-----|-------------------------------------|
| ДА | НЕТ |                                     |
|    |     | Ссуда, кредит                       |
|    |     | Несданные материальные ценности     |
|    |     | Задолженность по оплате за обучение |

Имеете ли Вы соглашения с предыдущими работодателями о неразглашении конфиденциальной информации, коммерческой информации, патентной информации?

|    |     |
|----|-----|
| да | нет |
|----|-----|

Проходили ли Вы или Ваши родственники по уголовным делам в качестве обвиняемого, свидетеля, соучастника, потерпевшего

Укажите, имели ли Вы или Ваши ближайшие родственники судимости:

Нет

Да (кто \_\_\_\_\_ сколько \_\_\_\_\_ год \_\_\_\_\_, статья \_\_\_\_\_, приговор \_\_\_\_\_)

В какие сроки могли бы приступить к новой работе

**Если Вы считаете нужным что-либо добавить к изложенному выше, напишите здесь;**

*Я подтверждаю, что данная информация предоставлена мною добровольно. Я согласен(на), что специалистами компании будет проверена достоверность указанной информации. Я понимаю, что искажение предоставленной в анкете информации недопустимо.*

*При зачислении на работу, в случае изменения представленных мною сведений обязуюсь сделать письменное уведомление в отдел персонала в трехдневный срок.*

*В процессе конкурсного отбора и в дальнейшем (в случае поступления на работу) готов(а) проходить необходимые проверки (в т.ч. с использованием «полиграфа»), тесты и аттестации.*

\* \_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ года

подпись

расшифровка подписи

**В случае приема на работу обнаружение предоставления ложных сведений влечет немедленное увольнение (ст.81 л. 11 ТК РФ).**



**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
(ОПЫТ РАБОТЫ)**

- Укажите, пожалуйста, Ваш **РЕАЛЬНЫЙ** опыт работы, начиная с последнего места работы, включая совместительство, собственный бизнес, воинскую службу.

Название организации, местонахождение, телефон:

Направление деятельности организации:

Начало трудовой деятельности (месяц, год):                      заработная  
платя:

Окончание трудовой деятельности (месяц, год):                      заработная  
платя:

Название должности:

Ф.И.О. непосредственного руководителя, телефон:

Сколько человек находилось в Вашем подчинении:

Должностные обязанности:

Конкретные примеры достижений (объем продаж, осуществление проекта и т.п.):

Причина увольнения:

Название организации, местонахождение, телефон:

Направление деятельности организации:

Начало трудовой деятельности (месяц, год):                      з/п

Окончание трудовой деятельности (месяц, год):                      з/п

Название должности:

Ф.И.О. непосредственного руководителя, телефон:

Сколько человек находилось в Вашем подчинении:

Должностные обязанности:

Конкретные примеры достижений (объем продаж, осуществление проекта и т.п.):

**Причина увольнения:**

**Название организации, местонахождение, телефон:**

**Направление деятельности организации:**

**Начало трудовой деятельности (месяц, год):**                      **заработная  
плата:**

**Окончание трудовой деятельности (месяц, год):**                      **заработная  
плата:**

**Название должности:**

**Ф.И.О. непосредственного руководителя, телефон:**

**Сколько человек находилось в Вашем подчинении:**

**Должностные обязанности:**

**Конкретные примеры достижений (объем продаж, осуществление  
проекта и т.п.):**

**Причина увольнения:**

*В случае недостаточного количества граф для указания всех  
мест работы, пожалуйста, возьмите дополнительные листы у  
секретаря офиса.*

Военный билет серия \_\_\_\_\_ номер \_\_\_\_\_ дата выдачи  
кем выдан \_\_\_\_\_  
отношение к воинской обязанности \_\_\_\_\_  
прохождение воинской службы (где, кем, период) \_\_\_\_\_

воинское звание \_\_\_\_\_

Загранпаспорт серия \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ дата и  
кем выдан \_\_\_\_\_ выезды за границу  
(когда, куда, цель) \_\_\_\_\_

Водительское удостоверение серия\_\_\_\_\_№  
дата и кем выдано  
авто во владении марка  
гос номер\_\_\_\_\_цвет\_\_\_\_\_год выпуска.  
авто по доверенности\_  
гос номер\_\_\_\_\_цвет\_\_\_\_\_год выпуска

#### **Сведения о супруге**

ФИО  
Дата и место рождения  
Место жительства  
Место прописки  
Место работы и должность

#### **Сведения о детях**

ФИО  
Дата и место рождения  
Место жительства  
Место прописки  
Место работы и должность

ФИО  
Дата и место рождения  
Место жительства  
Место прописки  
Место работы и должность

ФИО  
Дата и место рождения

Место жительства

Место прописки

Место работы и должность

ФИО  
Дата и место рождения

Место жительства

Место прописки

Место работы и должность

#### **Сведения о родителях**

ФИО  
Дата и место рождения

Место жительства

Место прописки

Место работы и должность

ФИО  
Дата и место рождения

Место жительства

Место прописки

Место работы и должность

**Сведения о близких родственниках (братья, сестры)**

ФИО\_

Дата и место рождения

Место жительства

Место прописки

Место работы и должность

ФИО\_

Дата и место рождения

Место жительства

Место прописки

Место работы и должность

ФИО\_

Дата и место рождения

Место жительства

Место прописки

Место работы и должность

ФИО\_

Дата и место рождения

Место жительства

Место прописки

Место работы и должность

Укажите (если имеете) дополнительные источники дохода (акции, совместительство, учредительство и пр.)

Есть ли у Вас долговые, кредитные или невыполненные финансовые обязательства (включая алименты): «Да» «Нет» (нужное подчеркнуть); прокомментируйте:

Поддерживаете ли Вы отношения с лицами, которых можно отнести к нашим поставщикам, клиентам, дилерам, партнерам, конкурентам? \_\_\_\_Да\_\_\_\_Нет

С какими именно?\_

**В случае принятия положительного решения по Вашей кандидатуре Вами должны быть предоставлены до выхода на работу следующие документы (вместе с заполненной анкетой №2):**

| Название документа               | Есть/нет | Комментарии |
|----------------------------------|----------|-------------|
| Паспорт                          |          |             |
| Загранпаспорт                    |          |             |
| Военный билет                    |          |             |
| Документ об образовании          |          |             |
| Трудовая книжка                  |          |             |
| Свидетельство о заключении брака |          |             |
| Свидетельство о рождении ребенка |          |             |

| Название документа  | Есть/нет | Комментарии |
|---|----------|-------------|
| Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования  |          |             |
| Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе физического лица по месту жительства на территории РФ |          |             |
| Характеристика или рекомендательное письмо (по запросу)   |          |             |
| Справка о состоянии здоровья (по запросу)   |          |             |

**Обязательно прокомментируйте причину отсутствующих документов.**

**Я,**  
**, ручаюсь за достоверность изложенных сведений, не возражаю против проверки.**

**В процессе конкурсного отбора и в дальнейшем при зачислении на работу готов проходить необходимые проверки (в т.ч. с использованием «полиграфа»), тесты и аттестации.**

**Мне известно, что в случае приема на работу обнаружение предоставления ложных сведений влечет немедленное увольнение.**

**Я разрешаю Компании использовать мои данные в интересах взаимовыгодного сотрудничества, не разглашая третьим лицам.**

«       » \_\_\_\_\_ 200    г.

Подпись

При зачислении на работу обязуюсь в случае изменения вышеперечисленных сведений в трехдневный срок оповестить отдел персонала.

Подпись

## **Автобиография**

Не забудьте осветить следующие вопросы:

- места жительства в хронологической последовательности;
- места учебы (в том числе незаконченные, повышение квалификации, переподготовка, курсы);
- служба в армии;
- значимые события в Вашей жизни.

(Ф.И.О.)



### **Неожиданные (провоцирующие) вопросы для собеседования**

Данные вопросы полезно иметь под рукой в процессе собеседования. Они помогут «раскачать ситуацию» и заставят кандидата говорить не заготовленные заранее шаблонные ответы, а то, что он думает.

### **Целевые (профессиональные) вопросы**

*Расскажите мне о вашей последней (настоящей) работе.*

Общий ориентировочный вопрос для определения дальнейшего хода интервью. Первое впечатление о кандидате.

*Что вам больше всего нравилось (нравится) в вашей работе?*

То, что человеку нравится, является его сильной стороной.

*Что вам меньше всего нравилось (нравится) в вашей работе?*

Ключевые вопросы — о том, что не нравится, — указывают на слабые стороны человека. Как он ведет себя, отвечая на этот вопрос, выявляет откровенность.

*Как вы получили работу в \_\_\_\_\_ компании?*

Может указывать на инициативность или поиск резервов.

*Каковы ваши настоящие обязанности?*

*Что вы о них думаете?*

Базовая информация.

*Как вы считаете, каковы ваши основные достижения в  
\_\_\_\_\_ компании?*

Является ли этот человек ориентированным на достижения.

*Были ли какие-то ошибки, разочарования или вещи, которые  
получались не очень удачно? Расскажите мне о них.*

Принимает ли он на себя ответственность за свои неудачи.

*Какой личный прогресс был достигнут за время работы в  
\_\_\_\_\_ компании?*

Является ли он растущим человеком.

*Возвращаясь к вашей должности в \_\_\_\_\_ компании, как  
вы считаете, что вы получили от работы в этой компании?*

Научился ли он чему-либо? Насколько содержательной (осмысленной) была работа?

***В какой день изменилась ваша работа с тех пор, как вы впервые пришли в компанию?***

Показывает ли он картину роста?

### **Целевые (персональные) вопросы**

***Опишите в общих словах себя.***

Каково его представление о самом себе?

Может ли человек адекватно и связанно рассказать о себе. На какие качества делает упор, что рассказывает в первую очередь (наиболее приятные для него моменты), может ли рассказать о своих проблемах, не возникает ли у него чувство агрессии.

***Как вы считаете, какие у вас выдающиеся (ouSharp1m%) качества?***

Уверен ли он в своих навыках? То, что описывает, считает своими сильными качествами, если не знает, что сказать, — неуверен в себе.

***Что вы думаете о своих недостатках и что необходимо развивать?***

Насколько реалистично он оценивает себя?

***Какие черты или качества вам нравятся в вашем непосредственном начальнике?***

Насколько хорошо он его подает? Адекватность восприятия других людей, общая критичность, умение выделять главное, характер отношения к руководителю, способность объективно оценить человека.

***Какой фактор внес основной вклад в ваши успехи к настоящему моменту?***

Биографические данные и личные качества.

***Каковы ваши долгосрочные цели и задачи?***

Мыслительный процесс. Социально желаемые цели, что именно демонстрирует человек, способность планировать, умение конкретизировать желания и устремления.

***Если бы вы начинали все сначала, как бы вы изменили свою жизнь и карьеру?***

Процесс мышления плюс базовая информация. Чем недоволен человек, что он оценивает негативно, текущие проблемы.

**Каковы причины того, что вы оставляете свою работу?**

Это имеет смысл? Логическое обоснование? Отношение к работе и работодателю.

**За последние \_\_\_\_\_ лет что реально сбылось из ваших ожиданий ?**

Что реально происходило? Что волнует человека, что он отмечает?

**Как вам кажется, как бы вас описал ваш прошлый (настоящий) работодатель (начальник)?**

Не чувствуется ли здесь конфликта? Согласуется ли это с его самооценкой?

**Было ли в вашей работе что-то, что вы считали трудным для себя? Как вы с этим справлялись ?**

Как он решает проблемы? Видит ли он реальные трудности?

**В каких работах вы участвовали сверх своих обычных обязанностей?**

Базовая мотивация и паттерны мышления. Работоспособность, желание работать, сферы интереса.

**Как бы вы описали ваши достижения за время учебы?**

Это социальные успехи, командные или лидерские?

**Что было самым значительным опытом в процессе обучения ?**

Каковы его базовые установки по отношению к обучению?

## ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА ПОЧЕРКА

Здесь приведены упрощенные варианты интерпретации тех или иных признаков. Но их использование на практике требует серьезной подготовки и значительной практики. Иначе вероятность ошибок достаточно высока.

### Заполненность листа

- смещение вверх — завышенная самооценка
- смещение вниз — заниженная самооценка
- смещение влево — воспоминание о прошлом, жизнь воспоминаниями
- смещение вправо — жизнь мечтами
- маленькие поля со всех сторон — экономность, расчетливость

### Линии строк

- прямые - уравновешенность, сдержанность, самобытность
- волнистые — дипломатичность, гибкость, умение подмечать слабые стороны в людях
- параболические — импульсивность, нетерпеливость, горячность
- поднимающиеся — энергичность, деятельность, честолюбие, оптимизм
- опускающиеся - пессимизм
- пробелы на концах строк (нет переноса строк) — осмотрительность, осторожность, переходящая в трусость

### Нажим

- равномерный — уравновешенность, спокойствие
- неравномерный — неуравновешенность, импульсивность
- сильный — энергичность
- слабый — непоследовательность, слабый характер

### Размер букв

- крупный - откровенность, Личность
- мелкий — замкнутость, сдержанность, расчетливость, хладнокровие, наблюдательность

— сжатые буквы — расчетливость, бережливость, осмотрительность

— размашистые буквы — «широкая душа», щедрый человек.

### **Наклон букв**

— нормальный правый наклон — человек, у которого преобладает чувственная компонента — «думает сердцем».

— сильный правый наклон — предприимчивость, хорошая ориентация в незнакомой обстановке

— вертикальные буквы — сдержанность, самообладание, выносливость

— обратный наклон — своенравность, упрямство, требовательность, скрытость, недоверчивость

— меняющийся наклон — капризность, несдержанность, непоседство

### **Связь букв**

— сплошная связь — предприимчивость, логика, критичность

— несвязанность — мечтательность, непрактичность

— имматериальные связи — одаренность

### **Штрихи в конце строк**

— горизонтальный штрих — недоверчивость, осторожность

— с загибом влево вниз — эгоистичность

— с загибом вверх — фантазия, впечатлительность

— штрихи, предшествующие строкам, — привычка действовать по внутреннему убеждению, а большие — упрямство, депотичность

— отсутствие штрихов — реализм

### **Направленность округлостей**

— аркадический — правокружный, «Ш» пишется как «Т», дуги обращены вверх, буквы соединены наверху — фантазийность, романтичность

— гирлядический — левокружный, «П» пишется как «И», дуги обращены вниз — неразговорчивость, приземленность

### **Клинообразность строк**

- расширение к концу — доверчивость, искренность, сентиментальность
- сужение к концу — хитрость, скрытность

### **Украшательство**

- украшенность - мелочность, болтливость, воображение, самодовольство
- наличие петель, завитков, крючков — изворотливость, предприимчивость
- фигурный почерк — богатая образная память
- длинные петли у «У», «Р», «Д» — плохая логика
- короткие петли — лаконизм, нелюбовь к лишним разговорам

### **Открытость букв**

- открытые сверху гласные — добродушие, деликатность, доверчивость, сочувствие
- открытые снизу гласные — лицемерие, лживость
- закрытые гласные — замкнутость

**ПРИМЕР ФОРМАЛИЗОВАННОЙ ЧАСТИ  
ЛИЧНОГО ДЕЛА**

ФИО

Национальность  
Смененные фамилии

дата рождения «\_\_\_»\_

г. место рождения

**Паспорт** серия.                      номер                      дата выдачи  
«    »  
кем выдан

Прописан

Зарегистрирован

Проживает

**Загранпаспорт** серия \_\_\_\_\_ номер \_\_\_\_\_ дата  
выдачи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ кем выдан

Выезды за границу (когда, куда, зачем)

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ моб ТЛФ \_  
пейджер \_\_\_\_\_ др вид связи

**Водительские права** серия \_\_\_\_\_ номер \_\_\_\_\_ дата  
выдачи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ категория

**Авто** во владении (марка, гос номер) \_\_\_\_\_

Авто по доверенности

Места стоянки (парковки) авто

**Военный билет** серия \_\_\_\_\_ номер \_\_\_\_\_ дата выдачи  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
кем выдан

Отношение к воинской обязанности

Прохождение службы (где, кем)

**Дача** (район, удаленность, обустроенность)

\_\_\_\_\_  
Примечания  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## ОБРАЗОВАНИЕ

### Основное

| Название уч. зав. | Дата поступ. | Дата окончан. | Факультет | Специальность | Форма обуч. |
|-------------------|--------------|---------------|-----------|---------------|-------------|
|                   |              |               |           |               |             |
|                   |              |               |           |               |             |
|                   |              |               |           |               |             |
|                   |              |               |           |               |             |

### Дополнительное образование

| Название уч. зав. | Дата поступ. | Дата окончан. | Факультет | Специальность | Форма обуч. |
|-------------------|--------------|---------------|-----------|---------------|-------------|
|                   |              |               |           |               |             |
|                   |              |               |           |               |             |
|                   |              |               |           |               |             |
|                   |              |               |           |               |             |

**Ученые степени, звания** (когда, в какой области)

**Публикации, статьи** (когда, в каком издании, название, тематика).

**Участие в конференциях, форумах** (когда, где, тематика, степень участия).

**Компьютер**

**Ин. яз-ки**

**Оргтехника**

**Дополнительно**

**Семейное положение**

Сем. полож \_\_\_\_\_ дата свад. «\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
ФИО супруга

для женщин девичья фамил.

Дата рождения супруга «\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
Место жительства супруга

Место работы супруга, должность

**Дети**

| Как звать | Дата рождения | Где работают (учатся) |
|-----------|---------------|-----------------------|
|           |               |                       |
|           |               |                       |
|           |               |                       |
|           |               |                       |

**Родители**

| ФИО | Где и кем работают | Дата рождения | Где проживают |
|-----|--------------------|---------------|---------------|
|     |                    |               |               |
|     |                    |               |               |
|     |                    |               |               |

**Близкие родственники**  
(братья, сестры, бабушки, дедушки)

**ФИО.**

**Кем приходится**

**Дата рождения «\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.**

**Место жительства**

**Место работы и должность**

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ ТЛФ раб \_\_\_\_\_  
Доп. информация \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_  
Кем приходится \_\_\_\_\_  
Дата рождения «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
Место жительства \_\_\_\_\_

Место работы и должность \_\_\_\_\_

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ ТЛФ раб \_\_\_\_\_  
Доп. информация \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_  
Кем приходится \_\_\_\_\_  
Дата рождения «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
Место жительства \_\_\_\_\_

Место работы и должность \_\_\_\_\_

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ ТЛФ раб \_\_\_\_\_  
Доп. информация \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_  
Кем приходится \_\_\_\_\_  
Дата рождения «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
Место жительства \_\_\_\_\_

Место работы и должность \_\_\_\_\_

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ ТЛФ раб \_\_\_\_\_  
Доп. информация \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_  
Кем приходится \_\_\_\_\_  
Дата рождения «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
Место жительства \_\_\_\_\_

Место работы и должность

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ ТЛФ раб \_\_\_\_\_  
Доп. информация \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_  
Кем приходится \_\_\_\_\_  
Дата рождения « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.  
Место жительства \_\_\_\_\_

Место работы и должность

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ ТЛФ раб \_\_\_\_\_  
Доп. информация \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_  
Кем приходится \_\_\_\_\_  
Дата рождения « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.  
Место жительства \_\_\_\_\_

Место работы и должность

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ ТЛФ раб \_\_\_\_\_  
Доп. информация \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_  
Кем приходится \_\_\_\_\_  
Дата рождения « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.  
Место жительства \_\_\_\_\_

Место работы и должность

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ ТЛФ раб \_\_\_\_\_  
Доп. информация \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_  
Кем приходится \_\_\_\_\_  
Дата рождения « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

Место жительства

Место работы и должность

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ ТЛФ раб  
Доп. информация

ФИО

Кем приходится

Дата рождения «\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Место жительства

Место работы и должность

ТЛФ дом \_\_\_\_\_ ТЛФ раб  
Доп. информация

**Бывшие супруги** (ФИО, где работают, где живут, поддерживают ли отношения, причина развода...)

**Иные родственные связи и знакомства** (любовницы, друзья детства, коллеги, нужные знакомые)

СТАЖ

**Места работы, начиная с последнего (основной)**

Поступление «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г увольнение

Название (полное)

Сфера деятельности

Должность

Адрес

телефон

Непосредственный руководитель

Причина увольнения

У кого можно получить отзыв

Поступление «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Увольнение «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.

Название (полное)

Сфера деятельности

Должность

Адрес \_\_\_\_\_ телефон \_\_\_\_\_  
Непосредственный руководитель \_

Причина увольнения \_\_\_\_\_

У кого можно получить отзыв \_\_\_\_\_

Поступление «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
Увольнение «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
Название (полное) \_\_\_\_\_

Сфера деятельности \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_  
Адрес \_\_\_\_\_ телефон \_\_\_\_\_  
Непосредственный руководитель \_

Причина увольнения \_\_\_\_\_

У кого можно получить отзыв \_\_\_\_\_

Поступление «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
Увольнение «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ г.  
Название (полное) \_\_\_\_\_

Сфера деятельности \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_  
Адрес \_\_\_\_\_ телефон \_\_\_\_\_  
Непосредственный руководитель \_\_\_\_\_

Причина увольнения \_\_\_\_\_



## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ

В какой области\_

Степень овладения

Когда получен с «\_\_\_»\_\_\_\_\_года  
по «\_\_\_»

Где получен (фирма, адрес, ТЛФ, руководитель)

В какой области

Степень овладения

Когда получен с «\_\_\_»\_\_\_\_\_года  
по «\_\_\_»

Где получен (фирма, адрес, ТЛФ, руководитель)

В какой области

Степень овладения

Когда получен с «\_\_\_»\_\_\_\_\_года  
по «\_\_\_»

Где получен (фирма, адрес, ТЛФ, руководитель)

В какой области

Степень овладения

Когда получен с «\_\_\_»\_\_\_\_\_года  
по «\_\_\_»

Где получен (фирма, адрес, ТЛФ, руководитель)

### **Примечания**

## **ЛИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

### **Отношение к работе**

Отношение к работе (ответственность/безответственность)

Стиль работы (авралы, плановость ...)

Отношение к руководству.

Отношение к политике руководства.

Отношения к наказаниям (справедливо или нет)

### **Взгляды, мировоззрение**

Партийность, религиозность, убежденность (членство, активность, притязания, авторитетность, отношение к друг, партиям/движениям...).

Симпатии/антипатии

Проявление взглядов (агрессивность, споры, в себе, нападки...).

Места временного пребывания/где бывает (друзья, родственники, клубы, снимаемые квартиры, дачи...).

Разное (участие в мероприятиях, награды, места службы, звания, связь с криминалом...)

### **Соцкультбыт**

Бытовые условия (тип квартиры, метраж, кол-во комнат, сколько проживает по док-м и фактически, кому принадлежит, как досталась, обстановка, удобства, престижность, обжитость...)

Материальное положение (зарплата, наследство, побочные источники, сколько и кому должен, у кого берет в долг...)

Общительность, посещаемые компании, мероприятия...

### **Контакты (наиболее стабильные)**

Внутренние

**ФИО.**

Природа контакта

Степень сближения

**ФИО.**

Природа контакта

Степень сближения

**ФИО.**

Природа контакта  
Степень сближения  
**ФИО**  
Природа контакта  
Степень сближения  
**ФИО**  
Природа контакта  
Степень сближения

Сторонние

**ФИО**  
Фирма, должность  
Род деятельности фирмы  
Природа контакта  
Степень сближения  
Место жительства  
**ФИО**  
Фирма, должность  
Род деятельности фирмы  
Природа контакта  
Степень сближения  
Место жительства  
**ФИО**  
Фирма, должность  
Род деятельности фирмы  
Природа контакта  
Степень сближения  
Место жительства  
**ФИО**  
Фирма, должность  
Род деятельности фирмы  
Природа контакта  
Степень сближения  
Место жительства  
**ФИО**  
Фирма, должность  
Род деятельности фирмы  
Природа контакта

Степень сближения  
Место жительства

## **ЗДОРОВЬЕ**

### Физические особенности

Рост \_\_\_\_\_ телосложение  
вес/упитанность \_\_\_\_\_ глаза  
волосы \_\_\_\_\_ зубы

особые приметы

### Функциональные особенности

Походка (темп, движения...)  
жестикаляция (интенсивность, особенности...)

Мимика (активная/бедная, рисованная...)

Голос (тембр, сила, особенности...)

Речь (темп, акцент, жаргон, мат, особенности...)

### **Здоровье**

Предрасположенность к болезням

Врожденные дефекты

Приобретенные дефекты

Где и какого рода лечение проходил

Принимаемые лекарства

Особенности

### **Спорт**

Отношение к спорту.

Занятия спортом

| Чем | Где | Период | Уровень/достижения |
|-----|-----|--------|--------------------|
|     |     |        |                    |
|     |     |        |                    |
|     |     |        |                    |
|     |     |        |                    |

## ОБЩИЕ ОСОБЕННОСТИ

### Привычки

Музыка

Литература

Напитки/кушанья

Сигареты

Доминирующее настроение

Режим сна

Пресса

Темы разговоров

Проведение свободного времени

Предпочтения в одежде

Очки/линзы

Украшения

Проведение отпуска

Увлечения

Национализм (скрывание, соблюдение традиций, терпимость...)

Отношение к себе (требовательность, попустительство...)

Мнение о себе (адекватное, повышенное, низкое...)



### **Особенности поведения**

Мотивации (безопасность, деньги, секс неудовлетворенность, любовь...)

Странности (вера в приметы, ритуалы, необычность манер, одежды, прически...)

Слабости и уязвимости (характер, физическая, привычки, пороки, мелкие радости, сильные привязанности, скрываемые аспекты личной и деловой жизни...)

Затруднения (денежные, информационные, сексуальные...)

Враждебность (к человеку, организации, стране, нации...)

Неудачи

Методы действий (словом, делом, хитростью, чужими руками...).

Поведение при опьянении (контролируемость, слезливость, добродушие, агрессивность...)

Поведение в экстремальных ситуациях (в бой, убегать, выжить, замирать...).

Поведение в группе (лидерство, подчинение, анархия, равноправие, независимость...).

Эмоциональность (скрываемость чувств, характерные для определенных эмоций жесты и реакции...).

Сексуальные нюансы (отклонения от норм, контролируемость, привычки, частота, разборчивость...).

Используемая тактика в разговорах

### Интеллектуальные качества

| Темперамент             | холерик, флегматик, сангвиник, меланхолик |                 |
|-------------------------|---|-----------------|
| Направленность          | интроверт                                 | экстроверт      |
| Мышление конкретное     | <u>1 2 3 4 5</u>                          | абстрактное     |
| Эрудиция общая          | <u>1 2 3 4 5</u>                          | частная         |
| Интеллект догматичность | <u>1 2 3 4 5</u>                          | гибкость        |
| Способность к анализу   | <u>1 2 3 4 5</u>                          | верхоглядство   |
| Сообразительность       | <u>1 2 3 4 5</u>                          | тупость         |
| Критичность             | <u>1 2 3 4 5</u>                          | легковерие      |
| Практичность            | <u>1 2 3 4 5</u>                          | фантазийность   |
| Консерватизм            | <u>1 2 3 4 5</u>                          | новаторство     |
| Рискованность           | <u>1 2 3 4 5</u>                          | нерешительность |
| Уступчивость            | <u>1 2 3 4 5</u>                          | упорство        |
| Любознательность        | <u>1 2 3 4 5</u>                          | безразличие     |
| Внушаемость минимальная | <u>1 2 3 4 5</u>                          | максимальная    |
| Альтруизм               | <u>1 2 3 4 5</u>                          | эгоизм          |
| Открытость              | <u>1 2 3 4 5</u>                          | замкнутость     |
| Хитрость                | <u>1 2 3 4 5</u>                          | бесхитрость     |
| Хладнокровие            | <u>1 2 3 4 5</u>                          | импульсивность  |
| Сдержанность            | <u>1 2 3 4 5</u>                          | распущенность   |

|                            |                  |               |
|----------------------------|------------------|---------------|
| Уверенность                | <u>1 2 3 4 5</u> | беспомощность |
| Жестокость                 | <u>1 2 3 4 5</u> | мягкость      |
| Работоспособность низкая   | <u>1 2 3 4 5</u> | высокая       |
| Переносимость боли плохо   | <u>1 2 3 4 5</u> | хорошо        |
| Сила и длительность эмоций | <u>1 2 3 4 5</u> | высокая       |
| Наблюдательность плохая    | <u>1 2 3 4 5</u> | хорошая       |
| Обязательность низкая      | <u>1 2 3 4 5</u> | высокая       |
| Мстительность низкая       | <u>1 2 3 4 5</u> | высокая       |
| Тщеславие слабое           | <u>1 2 3 4 5</u> | сильное       |
| Сексуальность пониженная   | <u>1 2 3 4 5</u> | повышенная    |