

МагоЛего

Актуальные проблемы конкурентной (деловой)
разведки

Лекция, 4 часа

4



Создание механизма конкурентной (деловой) разведки

Содержание лекции:

- 1) Функция деловой (конкурентной) разведки, как составной части менеджмента
- 2) Силы деловой (конкурентной) разведки
- 3) Средства и методы деловой (конкурентной) разведки
- 4) Планирование деловой (конкурентной) разведки
- 5) Технологии деловой (конкурентной) разведки
- 6) Организационное поведение в области деловой (конкурентной) разведки
- 7) Библиография

кейс



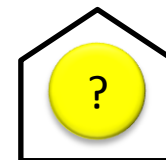


Дело доктора Мирзояна Э.г.

- Член президиума областной организации правящей партии;
- Лечащий врач губернатора и мэра города;
- Миллиардер и меценат;
- Владелец больниц и поликлиник;
- Связи в руководстве Минздрава РФ и Фонда обязательного медицинского страхования;
- Огромные активы;
- Выпускник военно-медицинской академии;
- Подполковник медицинской службы запаса;
- И просто обаятельный человек...



**Как живут региональные элиты в
эксclave?**



В 2008 г. филиалы крупнейших российских банков в Калининградской области независимо друг от друга выдали крупные кредиты предпринимателю Мирзояну на приобретение в ФРГ одного и того же дорогостоящего медицинского оборудования, которое должно было поступить, якобы, для нужд Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Доктор Мирзоян Э.Г.



Оборудование на сумму более 1500 млн. руб.

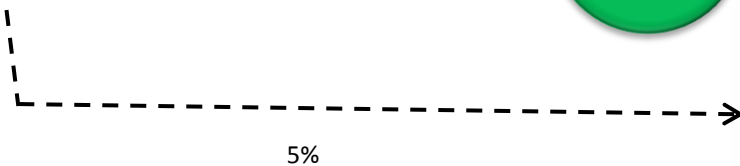
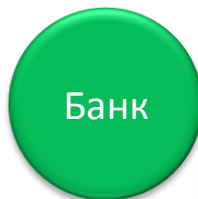
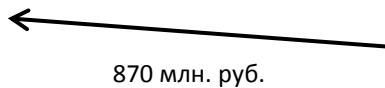


Менеджеры банков и страховых компаний

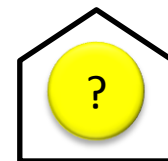


Стандартные процедуры изучения, проверка счетов, осмотр упаковок оборудования, расчеты рисков и сроков погашения кредита...

Сотрудники подразделений кредитования, страхования и безопасности



Заместитель руководителя филиала одного из банков



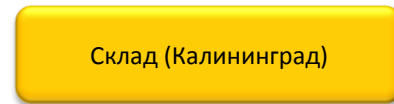
Производственный цикл.



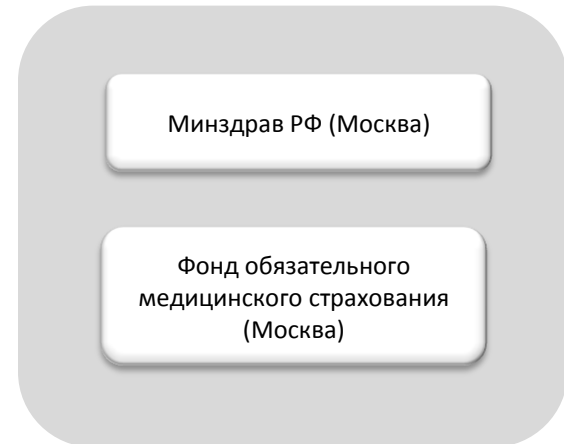
Мирзоян Э.Г.



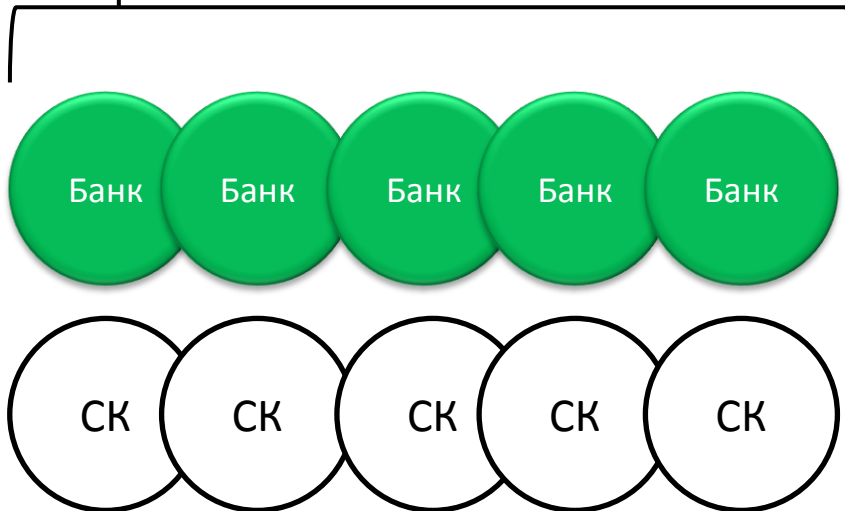
1 шт. = 40 000
Евро



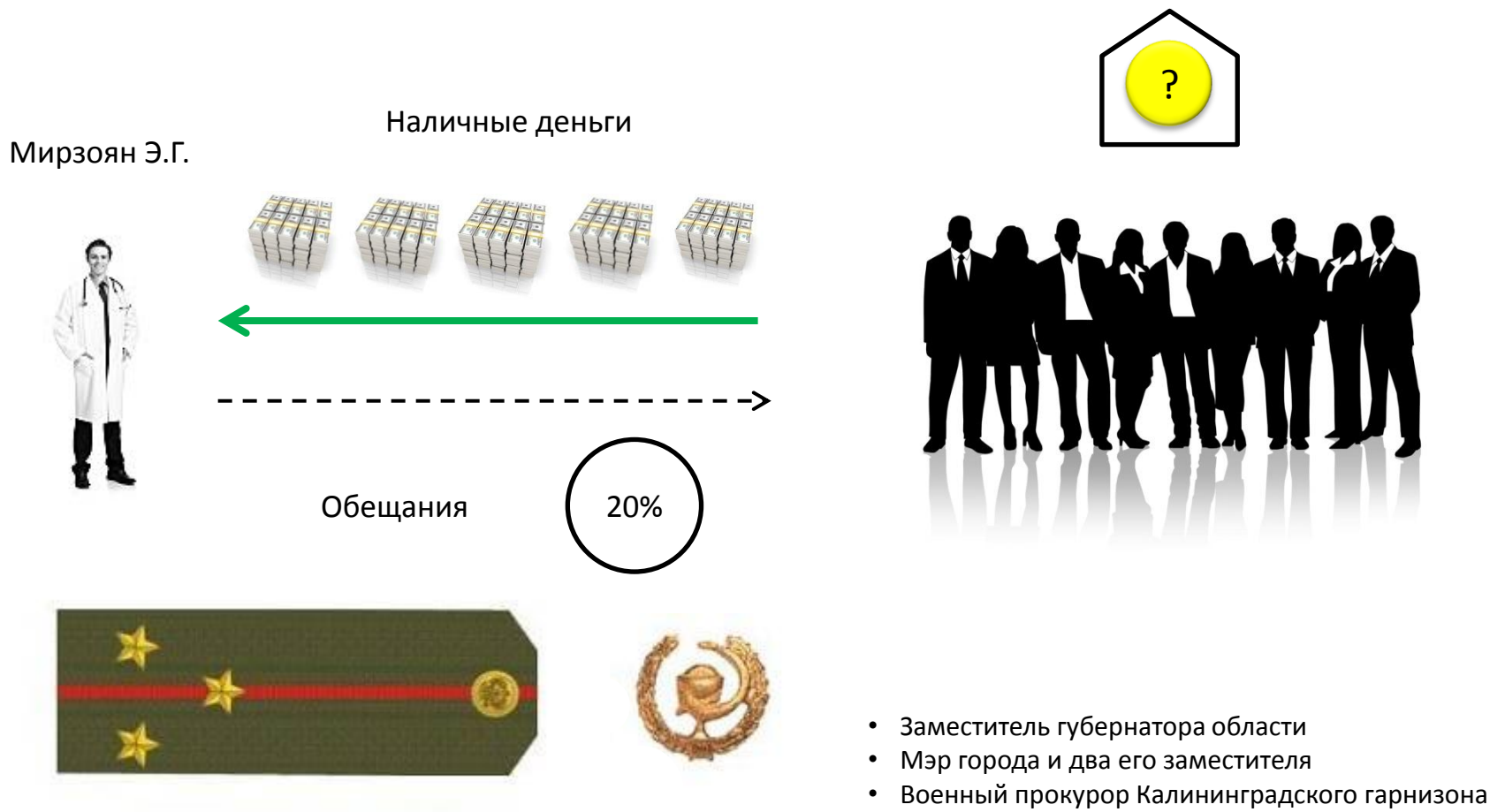
Госпоставки



> 1500 млн. руб.

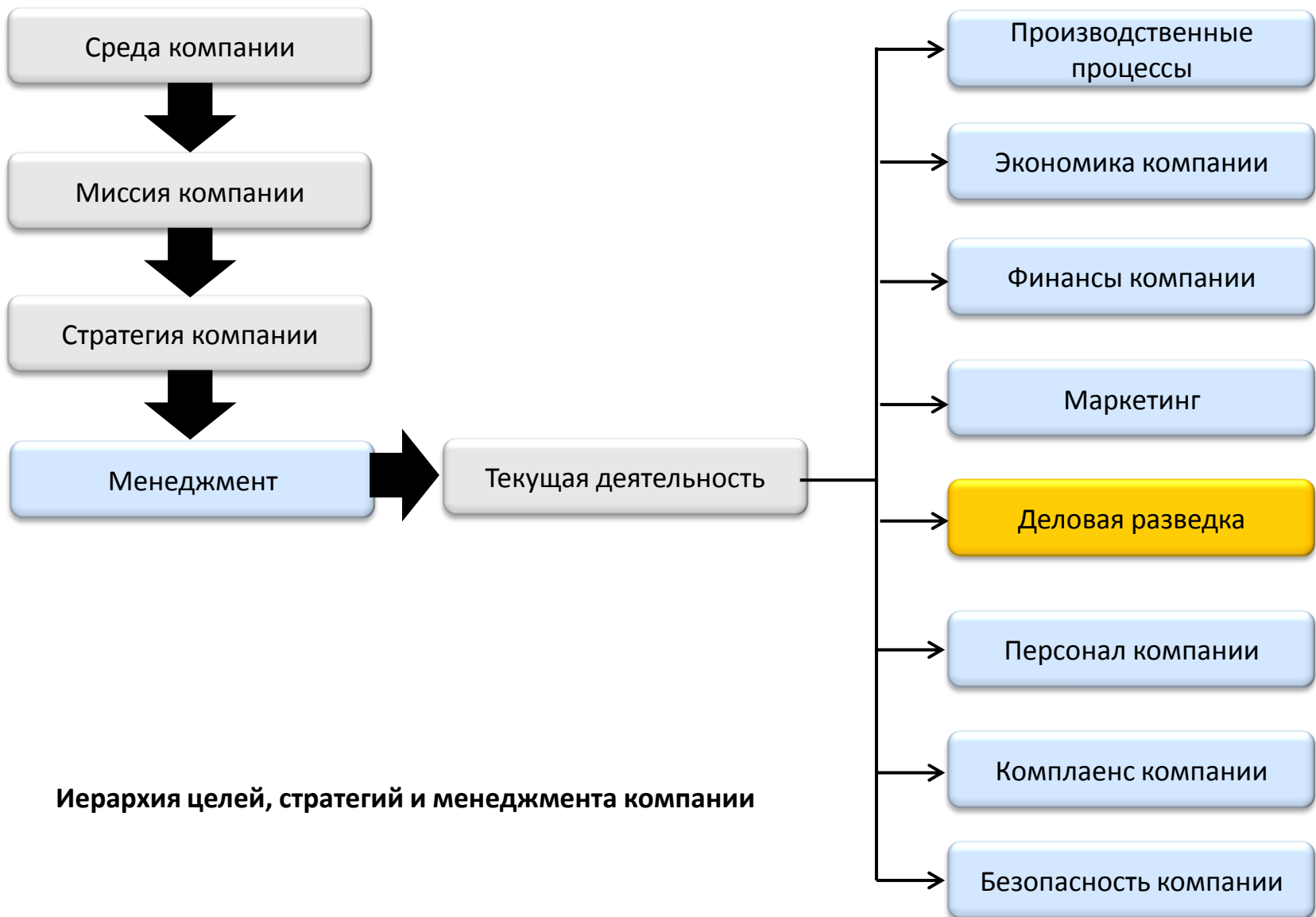


В интересах высокопоставленного клиента брал «на вырост» под 20% наличные от 100 до 250 тыс. долларов США.



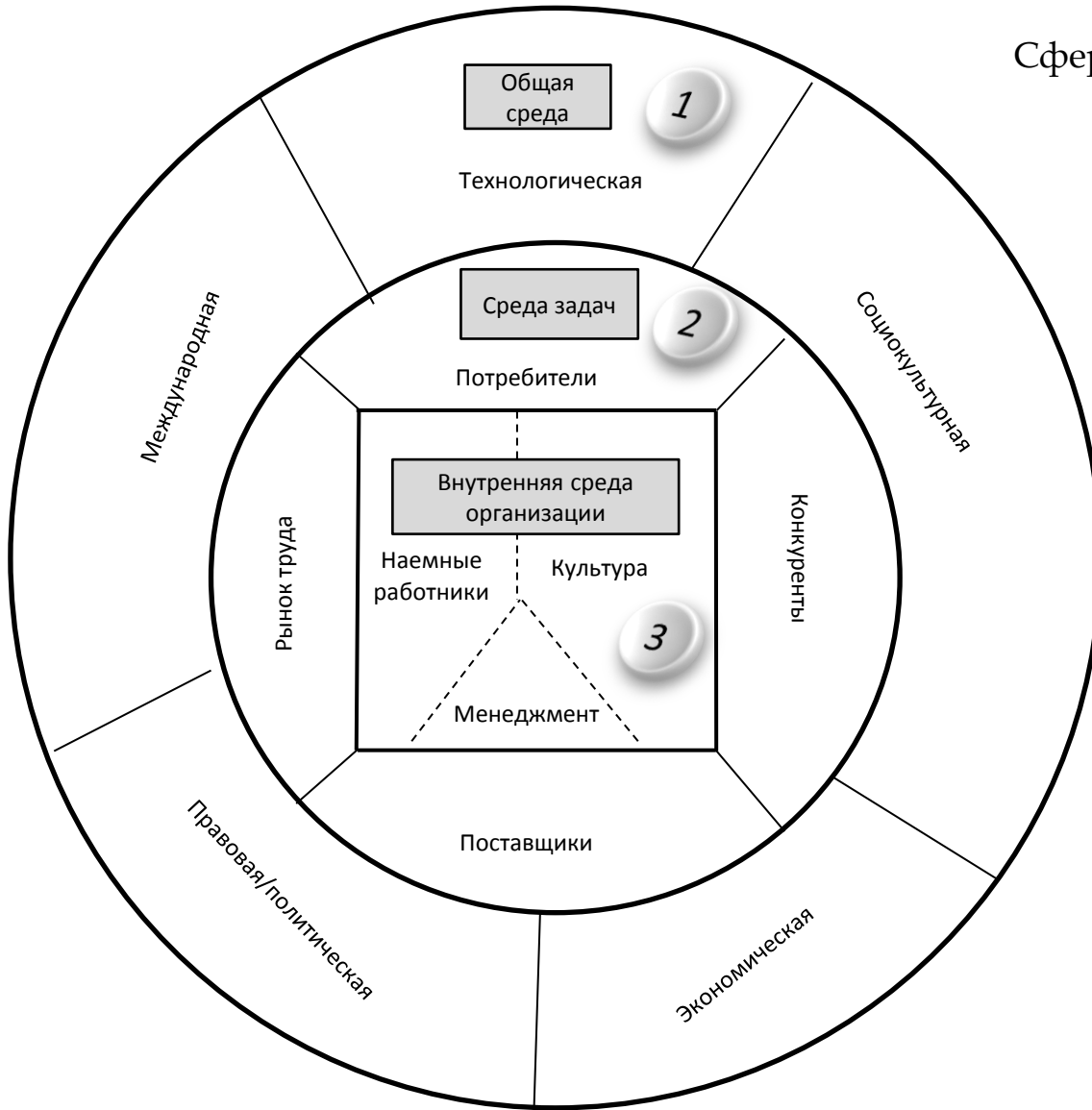
Фактически оказалось, что Мирзоян Э.Г. дослужился в ВС РФ до старшего лейтенанта и был уволен в запас по служебному несоответствию в аттестационном порядке.

Функции деловой разведки как составной части менеджмента



Иерархия целей, стратегий и менеджмента компании

Сфера активности деловой разведки:



1 Внешняя общая среда

2 Внешняя среда задач

Приоритеты и конкретные задачи деловой разведки зависят от:

- миссии компании,
- ее стратегических и тактических задач,
- специфики отрасли,
- размера компании,
- степени интеграции с государственными структурами и
- уровня конкуренции на рынке,
- понимания и уровня подготовки топ-менеджмента.

Внешняя и внутренняя среда предприятия по Ричарду Дафту: Менеджмент

Требования к информации деловой разведки по Игорю Нежданову

Объективность

Достоверность

Полнота

Актуальность

Относимость

Информация может обладать и иными свойствами, но тогда возникает вопрос о том, кому она нужна и для каких целей

МАРКЕТИНГОВЫЕ РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ ИЛИ КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА?



Годовые
отчеты

Выступления

Пресс-релизы

Реклама

Выставки

Мнение
третьей
стороны

Поставщики

Посредники

Покупатели

Приобретение
продукции

Контроль
сделок

Исследования
рынка

Business Intelligence

Предотвращение и минимизация:

Кредитного риска

Риска концентрации
портфеля

Операционного риска

Репутационного риска

Угрозы внешнего
мошенничества

Угрозы недобросовестной
конкуренции

Угрозы криминальной
деятельности

Объект

Внешняя
среда
компании

Marketing Intelligence

Изучение:

Маркетинговой микросреды

Потенциальных клиентов

Сбытовых цепочек

Продуктовых рядов

Сильных и слабых сторон
конкурентов

Возможных реакций
конкурентов

И выработка конкурентных
стратегий

Business Intelligence

Субъекты деятельности:

- ❖ Малый бизнес
- ❖ Средний бизнес
- ❖ Крупный бизнес
- ❖ Малые государства

Формы и методы в рамках
закона о детективах

Затраты в зависимости от
возможностей компании

Business espionage

Субъекты деятельности:

- ❖ Транснациональные
корпорации
- ❖ Крупные государства
- ❖ Объединения государств

Формы и методы в рамках
закона об ОРД и разведке

Затраты на уровне закрытых
статей бюджетов субъектов

Силы деловой разведки

Кто может быть деловым разведчиком?



Экономист или финансист?
Ветеран внешней разведки?
Сотрудник уголовного розыска?
Контрразведчик?
Биржевой аналитик?
Опытный аудитор?
Политтехнолог?

Мы их разделим на две категории:



**Сбор
информации**



**Анализ
информации**

**Разные функции требуют разных
компетенций.**

ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ ЭКСПЕРТОВ



ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ АНАЛИЗА

СПОСОБНОСТИ АНАЛИТИКА

Большая
размерность

Многопарамет-
ричность

Неструктуриро-
ванность данных

Уровень
подготовки

Многокритери-
альность

СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Достоверность
результатов

Высокая
периодичность
решения

Сложность
трансформации
полученных
результатов

Большие затраты
материальные и
временные

Средства и методы деловой разведки

Перечень средств, которые могут использовать деловые разведчики



Силы деловой разведки – штатные сотрудники подразделения

Средства деловой разведки – возможности, которые используют штатные сотрудники



Аналитика в составе систем бизнес-аналитики по Тому Дэвенпорту и Джоан Харрис



Приемы анализа по Игорю Нежданову

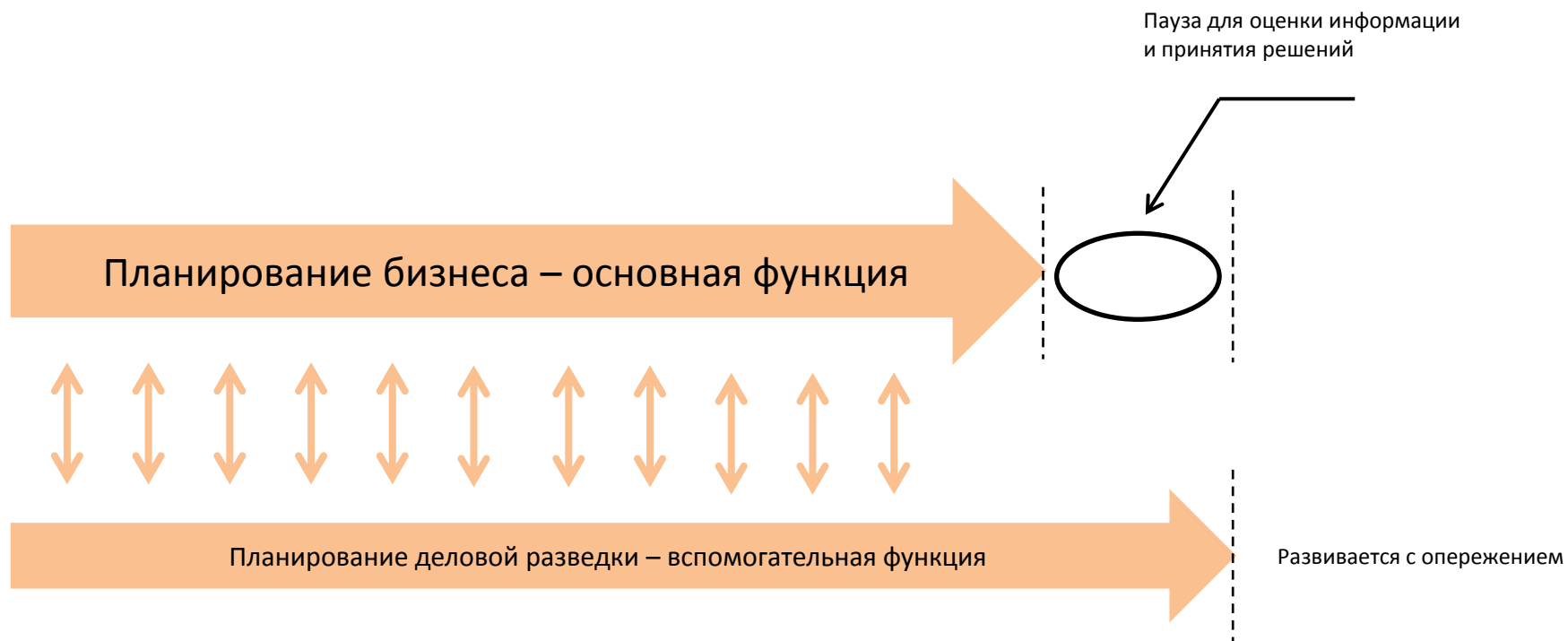
- 1) Исторический (хронологический) метод;
- 2) Перечень источников;
- 3) Анализ тенденций;
- 4) Диаграмма влияния;
- 5) Реферирование информации;
- 6) Сопоставление информации;
- 7) Построение диаграммы связей;
- 8) Выявление силы связей;
- 9) Анализ возможностей;
- 10) Построение диаграммы развития событий;
- 11) Оценка альтернативных сценариев;
- 12) Анализ конкурирующих гипотез;
- 13) Разрешение конфликтной ситуации;
- 14) Предварительная типология проблемы;
- 15) Анализ соотношения целей и средств;
- 16) Декомпозиция большой проблемы;
- 17) Планирование поиска решения;
- 18) Обратный поиск;
- 19) Метод преобразований;
- 20) Метод выделения признаков;
- 21) Метод последовательной интеграции;
- 22) Метод инверсии;
- 23) Метод эмпатии;
- 24) Метод мозаики и др.

Нелинейность действий по Генриху Лемке

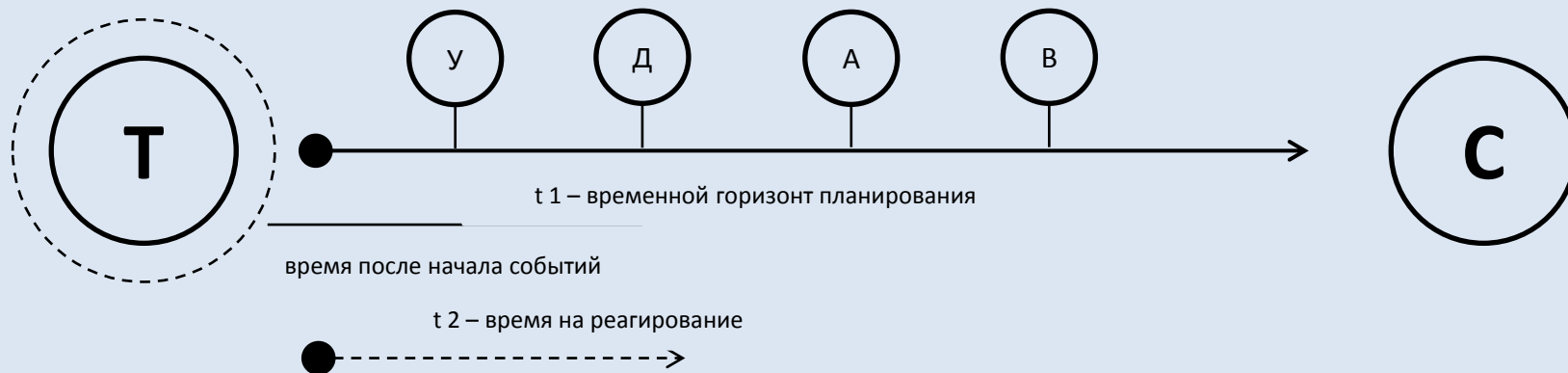
- 1) Отличать возможное от невозможного;
- 2) Ожесточенная атака ведет к не менее ожесточенному сопротивлению;
- 3) План действий должен быть гибок;
- 4) Корректируя план всегда следует помнить о конечной стратегической цели;
- 5) Не следует настойчиво навязывать мир;
- 6) Атака должна быть на том направлении, где противник ее ожидает меньше всего;
- 7) В этом направлении следует идти до тех пор, пока это рационально;
- 8) Хорошая разведка обеспечивает знание уязвимых мест;
- 9) Атака по нескольким направлениям сразу дезориентирует противника;
- 10) Противника перед атакой на основном направлении следует дезорганизовать и деморализовать;
- 11) Внезапные действия гарантируют успех;
- 12) Нет смысла продолжать наступление там, где оно уже захлебнулось;
- 13) Одномоментный неожиданный удар по одному объекту с нескольких направлений предоставляет преимущества...

Планирование деловой разведки

Еще раз о приоритетах



Тактическая разведка компании



Значки:



сфера интереса разведки



текущее состояние бизнеса



установка, выявление и поиск источников информации



доступ к источникам и сбор сведений



выводы представлены руководству для принятия решения

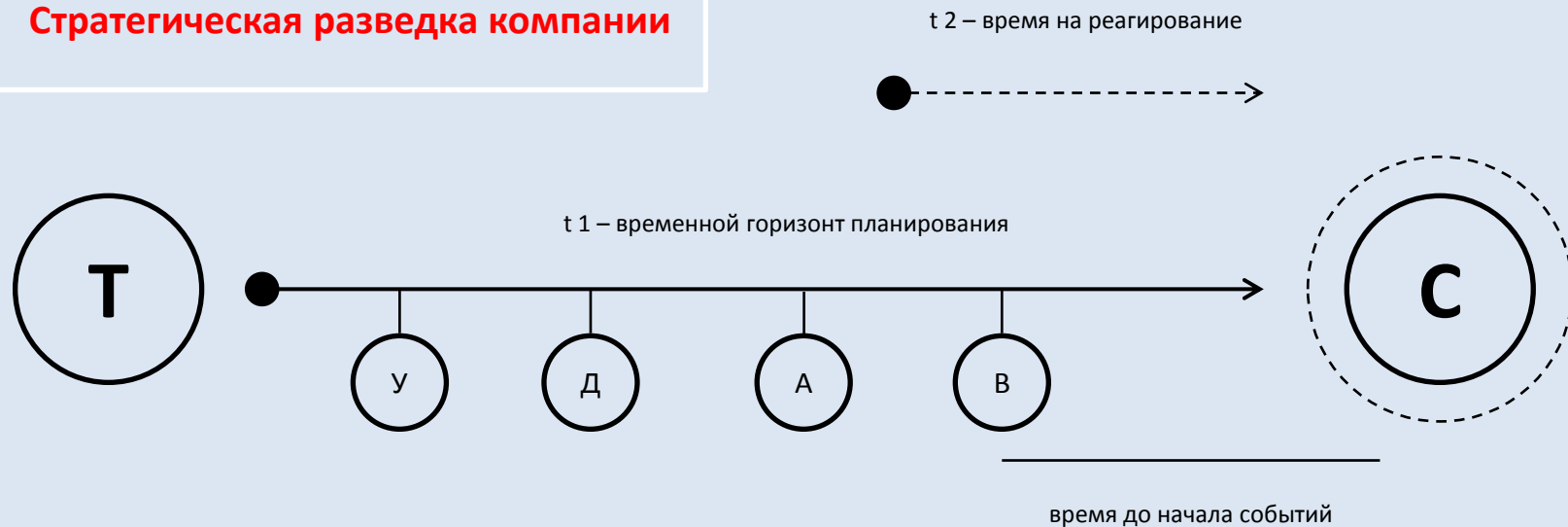


анализ данных, формулировка выводов



стратегические цели бизнеса

Стратегическая разведка компании



Значки:



сфера интереса разведки



текущее состояние бизнеса



установка, выявление и поиск источников информации



доступ к источникам и сбор сведений



выводы представлены руководству для принятия решения



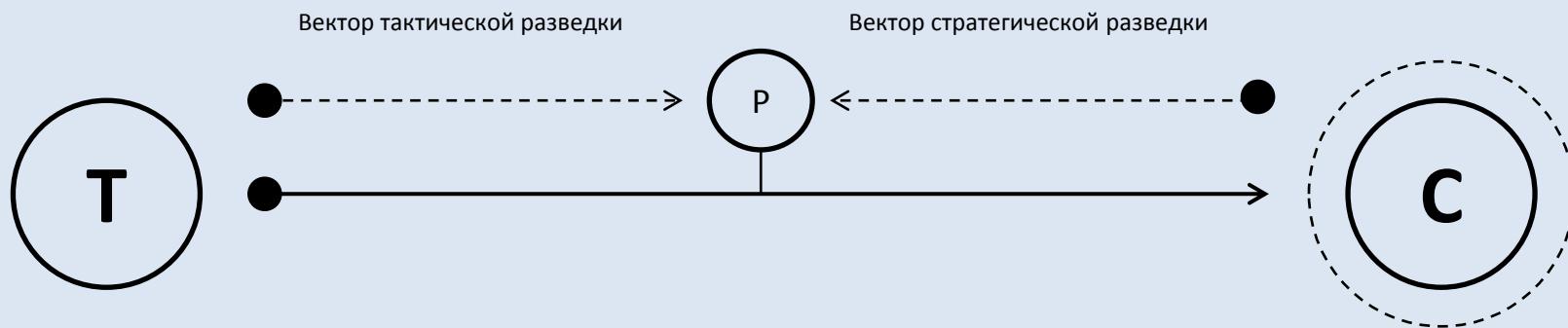
анализ данных, формулировка выводов



стратегические цели бизнеса

Синхронизация стратегии и тактики

Лемке Г.Э. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства. 2011. М. МФПА.



Значки:



текущее состояние бизнеса



сфера интереса разведки

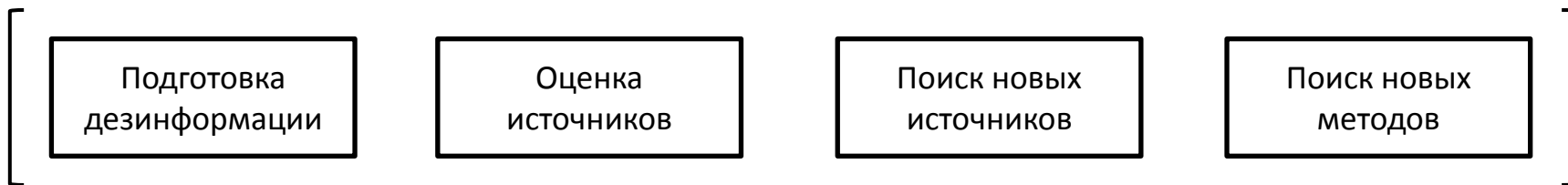
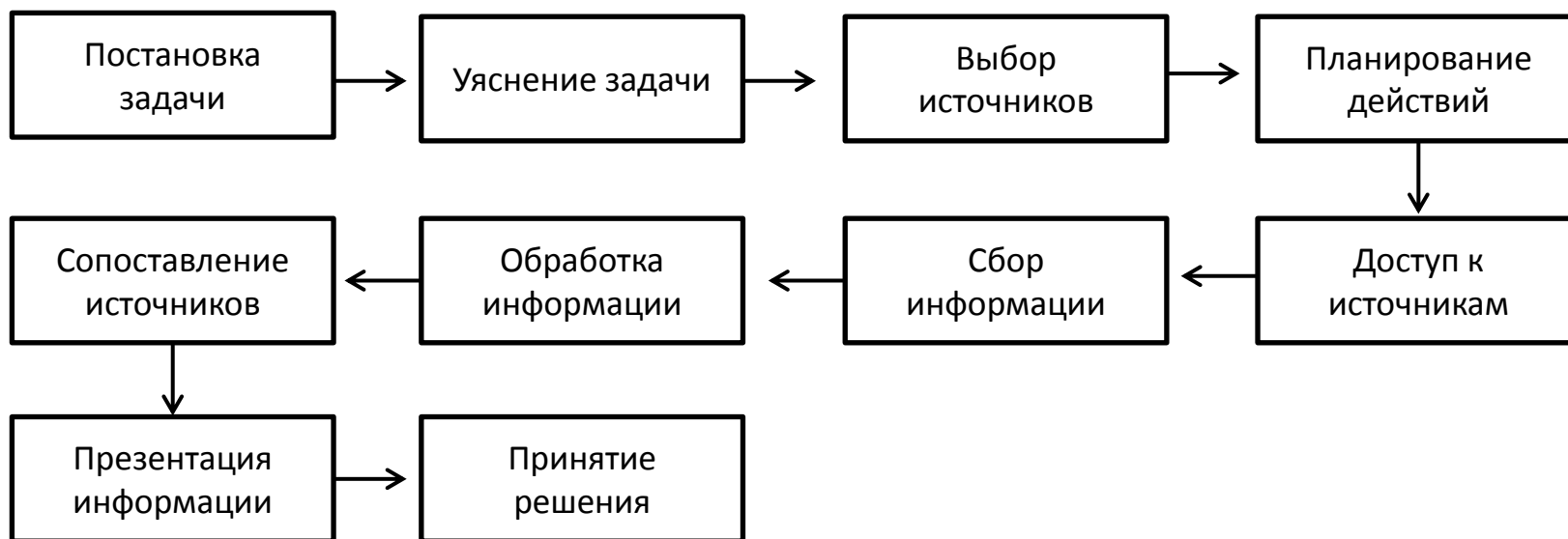


стратегические цели бизнеса



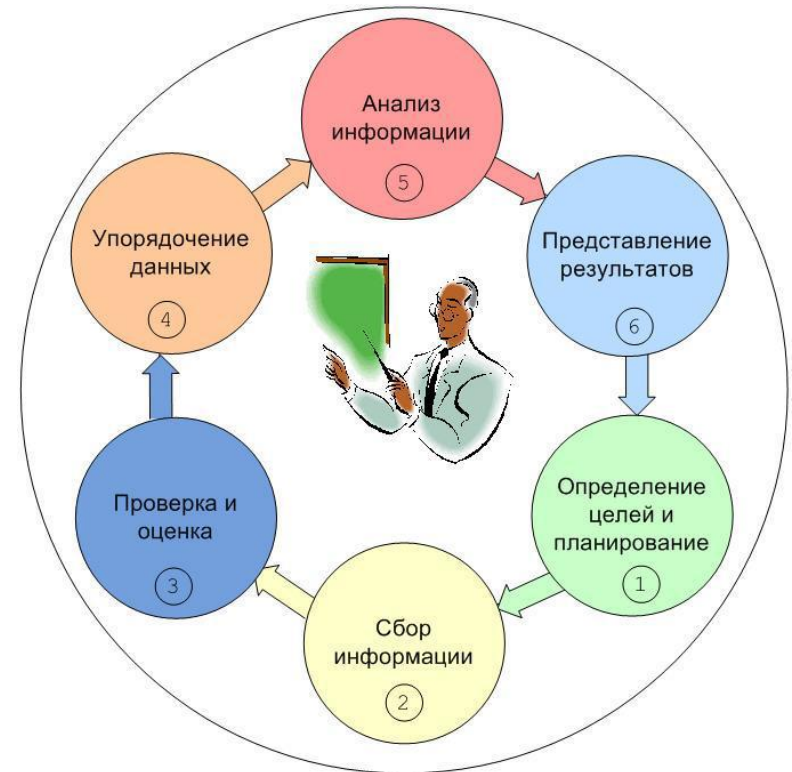
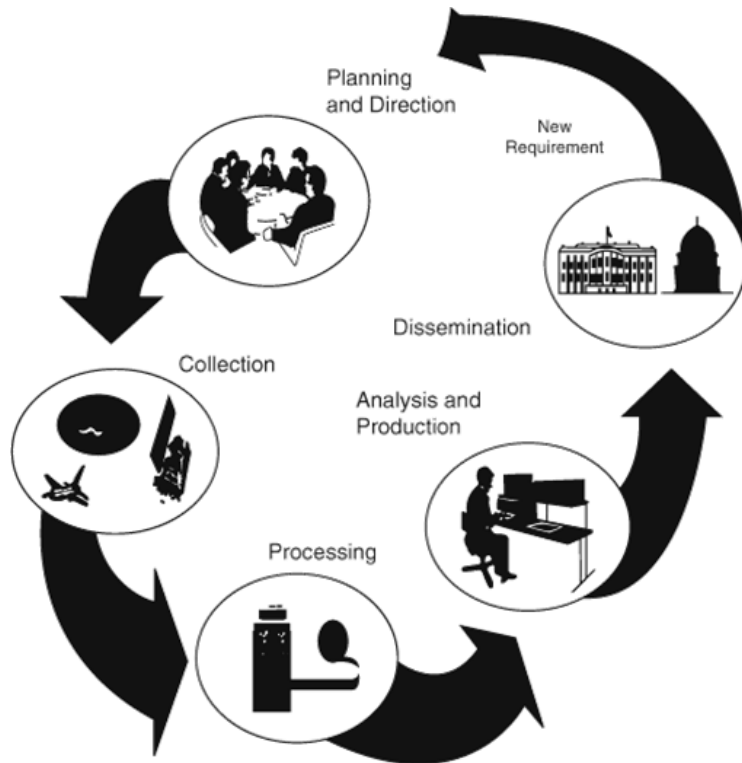
точка завершения исследований и принятия решения по проблеме

Разведывательный цикл



Технологии деловой разведки

ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНОГО ЦИКЛА



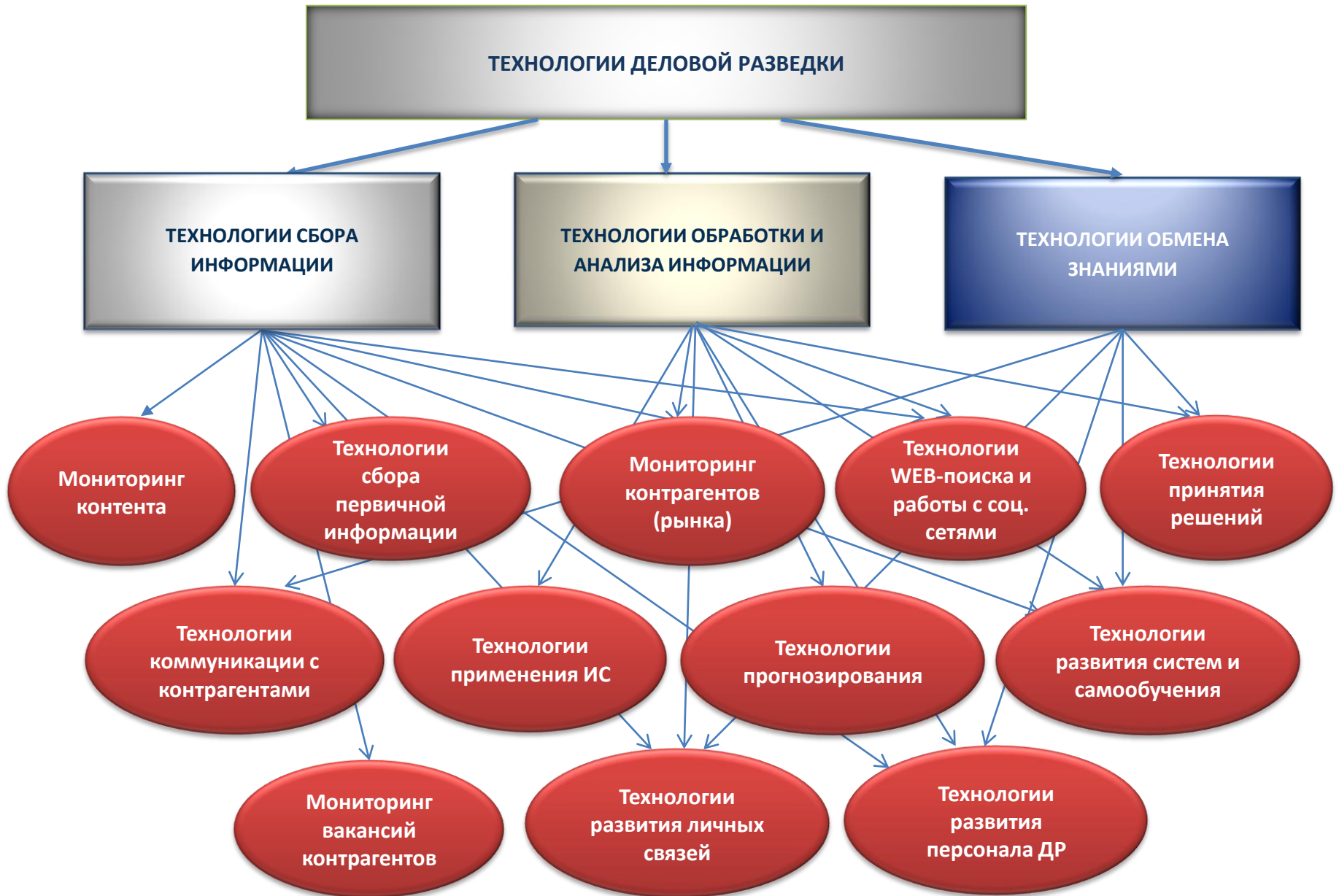
Взято из справочника по разведке Управления по связям с общественностью Центрального разведывательного управления США, октябрь 1993, с. 14.

Intelligence Cycle. Источник – сайт ЦРУ США www.cia.gov 2017 г.

СОТНОШЕНИЯ ОБЪЕМА РАБОТ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВОЙ РАЗВЕДКИ

Источник: Institute for Competitive Intelligence (ICI)





КАК ЭТО РАБОТАЕТ



ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

ОФИЦИАЛЬНЫЕ

Условия доступа: свободные и *коммерческие*



ОТКРЫТЫЕ

Условия доступа: свободные



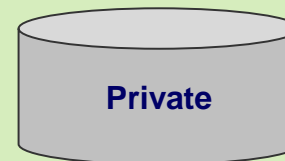
КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫЕ

Условия доступа: *при наличии прав*



ЧАСТНЫЕ

Условия доступа: *коммерческие*



ВИЗУАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ – СТАНДАРТ «DE-ФАСТО» В СФЕРЕ БЕЗОПАСНОСТИ



Фильм «Мертвый сезон», 1968 г.



Президент Буш изучает схему
финансовой сети Усамы бен Ладена
2013 г.

Стандарт де-факто — техническая спецификация, изначально не являвшаяся стандартом (не разработанная как таковая и не принятая регулируемыми организациями типа ISO), которая исторически начала широко использоваться и приниматься как стандарт.

КОГДА КОМПАНИЯ БОЛЬШАЯ И БОГАТАЯ...

Анализ контрагентов, заемщиков ...

Инициатор: **Неваев Н.И.** Дата: 10.09.2015

ООО "СВ ТЭХНОЛОГИЯ"		
ИНН: 0218074200	ОГРН: 1030994204106	ОКПО: 01213350
Полное наименование:	ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "СВ ТЭХНОЛОГИЯ"	
Юридический адрес:	Башкортостан респ., г. Уфа, ул. Девоткина, д. 92/3	4
Телефон:	(347)1429995, (347)214997, (347)1429395, (347)1473953	2
Дата регистрации:		
Уставный капитал:	34 000 000 руб.	
Статус:	Действующее	
Руководитель:	Халипова Галия Юрьевна, Назбетов Виктор Игоревич, Хабиров Эмиль Емильевич	

15	Налоговый риск (ИДО) Низкий	13	Финансовый риск Низкий	В	Риск мошенничества Высокий
----	-----------------------------	----	------------------------	---	----------------------------

Менеджеры: найдены связи ИС

ООО "СВ ТЭХНОЛОГИЯ"
-- Учредитель --
Халипов Азамат Хусанович

Недобросовестные контрагенты: найдены связи С

ООО "СВ ТЭХНОЛОГИЯ"
-- Сотрудник --
Сайфуллин Азат Гимазетдинович (ИНН 022141620136)
-- Сотрудник --
ГУП "ИПТЭР" РБ (ИНН: 271405857)
-- Учредитель --
АС "Башкирская ассоциация экспертов" (ИНН: 0214073707)
-- Сотрудник --
Юнцин Анатолий Иванович

Мошенники: найдены связи В

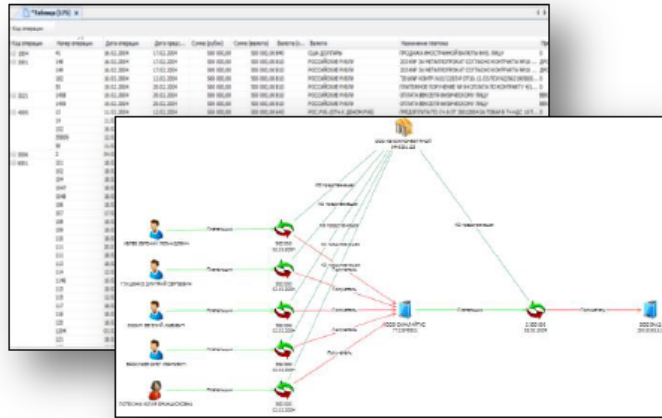
ООО "СВ ТЭХНОЛОГИЯ"
-- Сотрудник --
Сайфуллин Азат Гимазетдинович (ИНН 022141620136)
-- Учредитель --
СВАРТЭС, ООО (ИНН: 271404079)
-- Сотрудник --
Зубилов Феликс Рифович (ИНН: 021403876954)

Реализован также в авторежиме

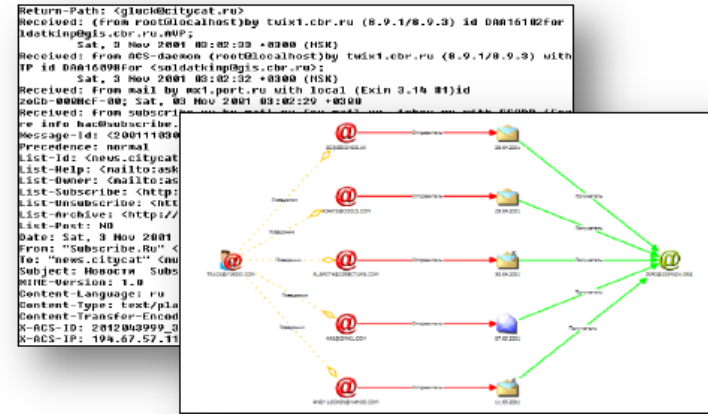
© 2015. Все права защищены. Система АС ПроверКА. www.sp7.ru

Анализ связей и транзакционный анализ

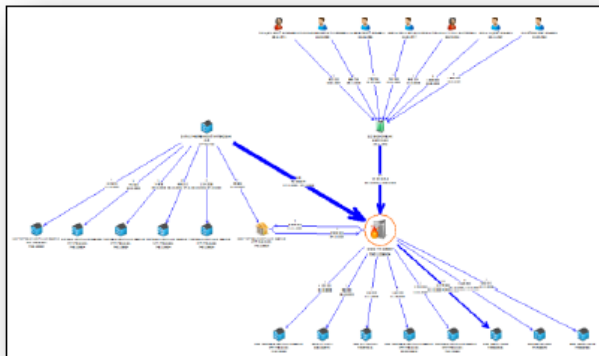
Анализ финансовых операций



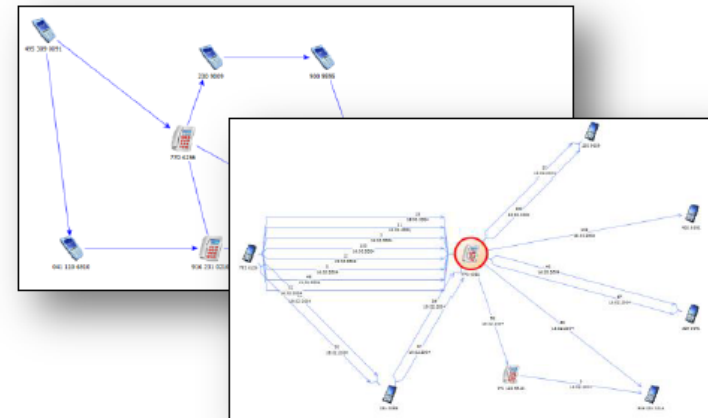
Анализ почтового трафика



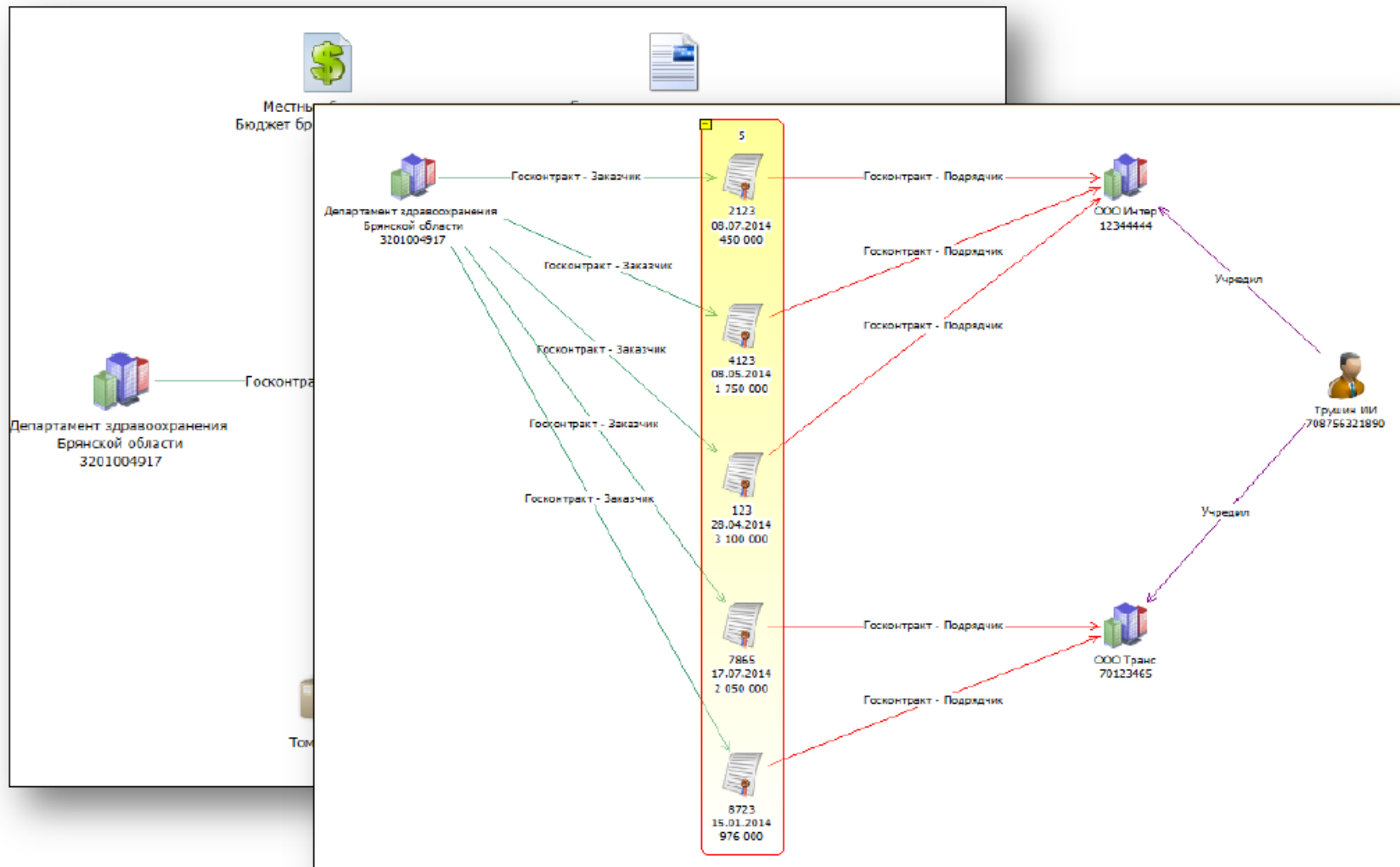
Транзакционный анализ



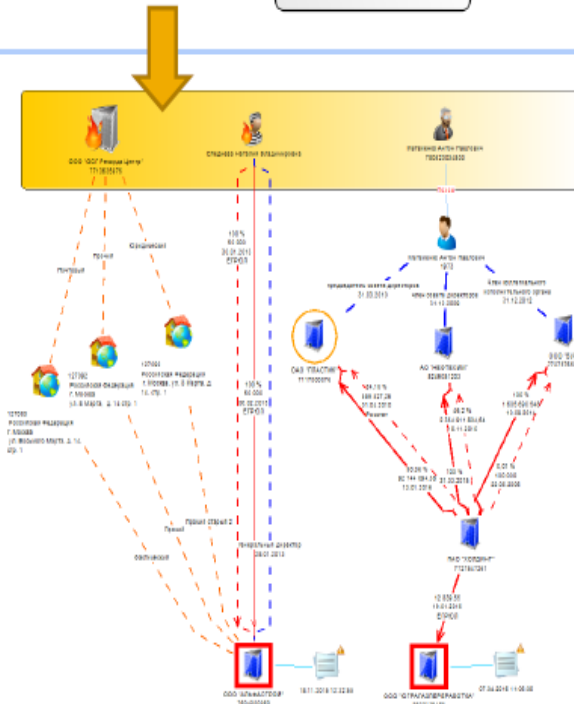
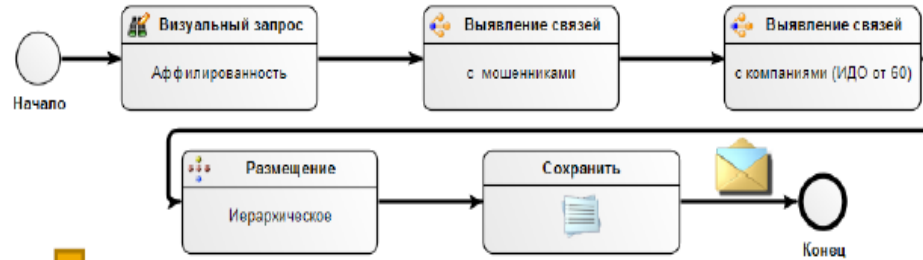
Анализ телефонного трафика



Анализ контрактной деятельности



Работа по сценарию



Индикатор уровня риска коррупции в ИСП. Программа «ООО "СИБУР-Информ"» Дата: 15.11.2015

АО "АМЛ"

ИНН: 770402300	ОГРН: 10774090210	ОКПО: 17100208
Юридическое наименование: АМЛ.АО	Юридический адрес: Москва, ул. Ржевская, д. 1 стр. 3	25
Дата регистрации: 08.11.2013	Основной капитал: 10 000	1
Сфера деятельности: Информационные технологии	Учредитель: Алексей Сергей Юрьевич	

Результаты проверки:

5 ИДО (Базисный риск) Низкий	3/7 Финансовый риск Средний	К Риск репутационный Высокий
-------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------

Минимизация связей с коррупционными рисками:

Выборочные коррупционные риски связи:

- АО "АМЛ"
 - Связано:
 - Адрес: 127083, Российская Федерация, г. Москва, ул. 8 Марта, д. 14 стр. 3
 - Связано:
 - ООО "ОСГ РЕНДЕРС МЕНЕДЖМЕНТ ЦЕНТР"
 - ИНН: 771465078 ОГРН: 107751966412
 - Учредитель:
 - ООО "OIG Risknet Management (Europe) Limited"
 - Связано:
 - Адрес: 127083, Российская Федерация, г. Москва, ул. 8 Марта, д. 14 стр. 3
 - Связано:
 - ООО "ОСГ РЕНДЕРС МЕНЕДЖМЕНТ ЦЕНТР"
 - ИНН: 771465078 ОГРН: 107751966412
 - Связано:
 - Адрес: Сергей Юрьевич
 - ИНН: 6210169209
 - Учредитель:
 - ООО "РЕЛИВ.ДОН"
 - ИНН: 625410705 ОГРН: 112024010390

Минимизация коррупционных рисков:

- АО "АМЛ"
 - Связано:
 - Адрес: 127083, Российская Федерация, г. Москва, ул. 8 Марта, д. 14 стр. 3
 - Связано:
 - ООО "ОСГ РЕНДЕРС МЕНЕДЖМЕНТ ЦЕНТР"
 - ИНН: 771465078 ОГРН: 107751966412
 - Учредитель:
 - Словова Наталья Владимировна

Статистическая сводная:

Объемный СНАР:	1
Репутационно объекты:	11

Подготовка и работа с отчетом

Рис. 2. Финансовая активность организаций с признаками фиктивности в сфере обналчивания денежных средств.

В банках фиксируются финансовые операции с признаками фиктивности организаций и обналчивания денежных средств. Ниже дан ТОП-10 банков по обналчиванию с 2011 по 2013 гг. (рис. 2). Динамика объемов обналчивания от месяца к месяцу нестабильна.

Уч. банк	2011	2012	2013
КОСГОРОДИН	281 895	1 422 724	9 493 461
РОССТЕЛСБАНК	4 531 253	8 262 729	8 280 694
ВТБ	8 847 228	3 046 440	8 187 622
ГАЗПРОСБАНК	1 863 228	4 712 148	5 288 148
РАЙФБАНК	3 912 020	5 200 395	5 382 985
ВТБ СЕВЕРОЗАПАД	1 055 466	5 002 226	4 784 112
ЧЕЛОВЕКАБАНК	1 171 668	1 300 154	4 461 433
АВТОБАНКИНКО	4 222 228	1 813 222	4 300 288
ВТБ	5 468 224	1 336 660	4 390 629
ИПРЕСБАНК	5 228 522	5 109 222	4 120 629

Рис. 2. ТОП-10 банков по обналчиванию денежных средств

Рис. 3. Схемы детальных данных по обналчиванию денежных средств

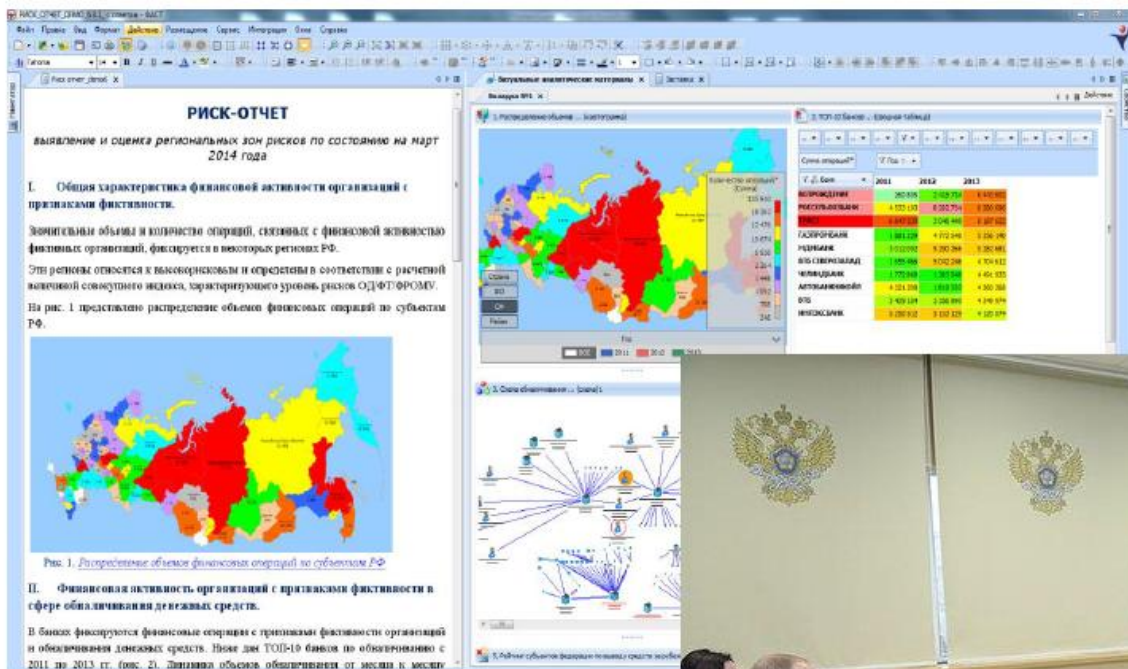
Наиболее активно денежные средства обналчиваются организациями с признаками фиктивности в кредитных организациях высокорисковых регионов.

В процессе анализа и оценки уровня рисков в высокорисковых регионах выявлено значительное количество традиционных схем обналчивания денежных средств. На рис. 3 приведена одна из схем с детальными данными по обналчиванию. Наиболее часто используемые способы снятия наличности связаны с такими кодами как "На новые цели", "На хозяйственные нужды", "На расчеты с ...". Фиксируется регулярное снятие физических лицами переводов, поступивших на их счета или корпоративные карты, от организаций с признаками фиктивности. В качестве оснований переводов используются традиционные формулировки. Несоответствие названий таких переводов и их сумм позволяет говорить о фиктивности оснований платежей.

Сводная таблица по регионам:

Сводная область	Краснодарский край
Сумма переводов	24,8 млрд
Среднее значение	22,8 млрд
Город Санкт-Петербург	Забайкальский край
Сумма переводов	18,7 млрд
Среднее значение	9 млрд

Аналитическая отчетность и представление результатов



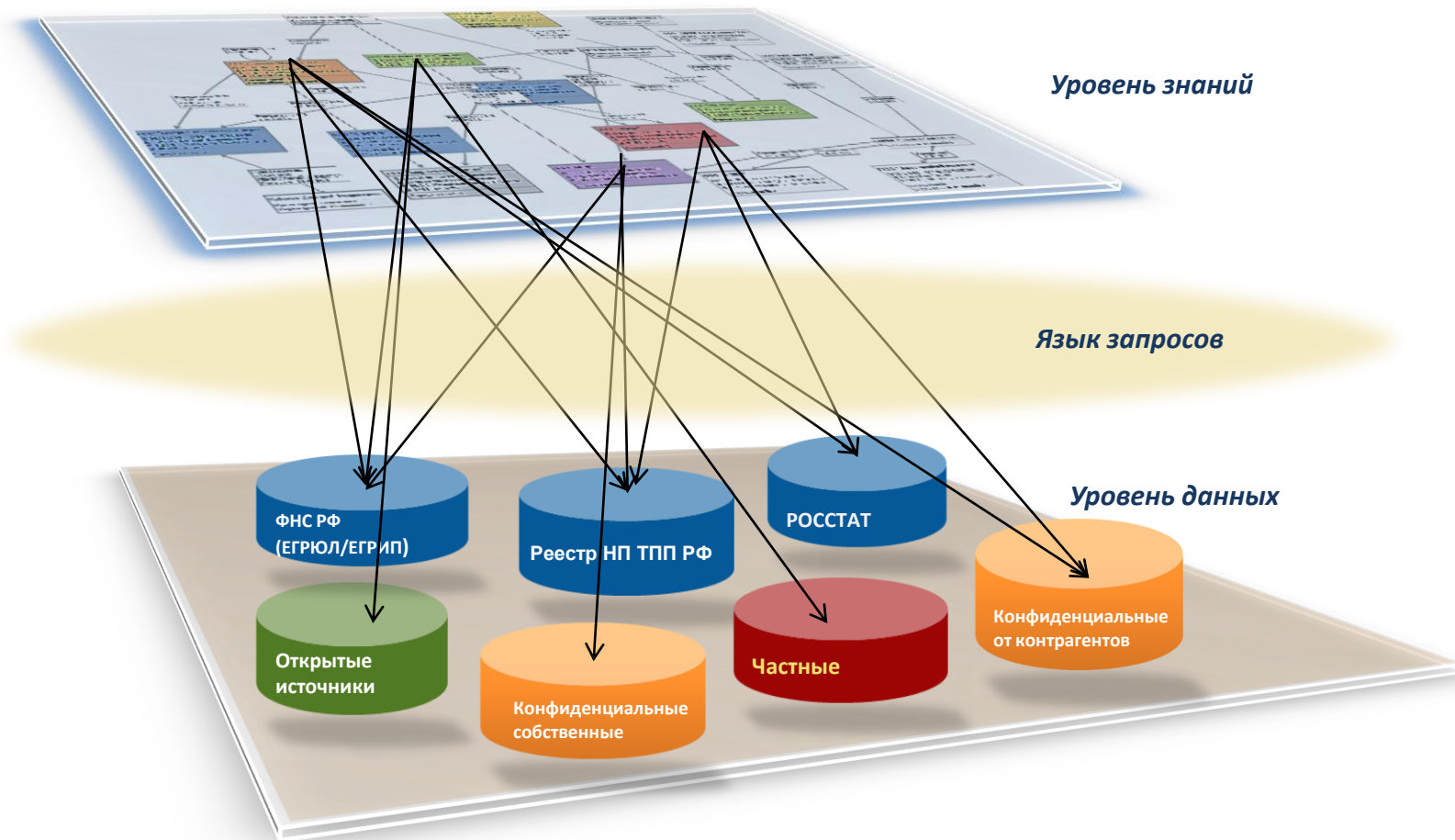
Президент РФ В.В. Путин провел в Росфинмониторинге совещание по вопросам противодействия “отмыванию” и финансированию терроризма

КОГДА КОМПАНИЯ НЕ ОЧЕНЬ БОЛЬШАЯ И НЕ ОЧЕНЬ БОГАТАЯ....

- Несколько источников информации
- Неоднородность представления данных
- Ручное выявление взаимосвязей
- Ограниченная глубина проверки
- Сложность восприятия всей картины
- Значительные затраты времени

НОВЫЙ ПОДХОД

ИНФОРМАЦИОННЫЕ УРОВНИ СИСТЕМЫ



СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫХ СРЕДСТВ

Система	Число пользователей, работающих одновременно	Выписки ЕГРЮЛ / ЕГРИП ФНС, шт. в мес.	Объединение данных ФНС в отчете с данными Росстата	Система графического интерфейса пользователя	Подготовка расширенных исследований, шт. в пакете	Подготовка и предоставление актуализированных отчетов, шт. в пакете	Информация о платежной дисциплине/ Система комментариев
НКБ	До трех	Без ограничен.	Есть	Есть	30 шт. /мес.	10 шт. / мес.	Есть
СПАРК	1	100	Нет	Прототип	Нет	Нет	Нет
ИНТЕГРУМ	1	100	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет

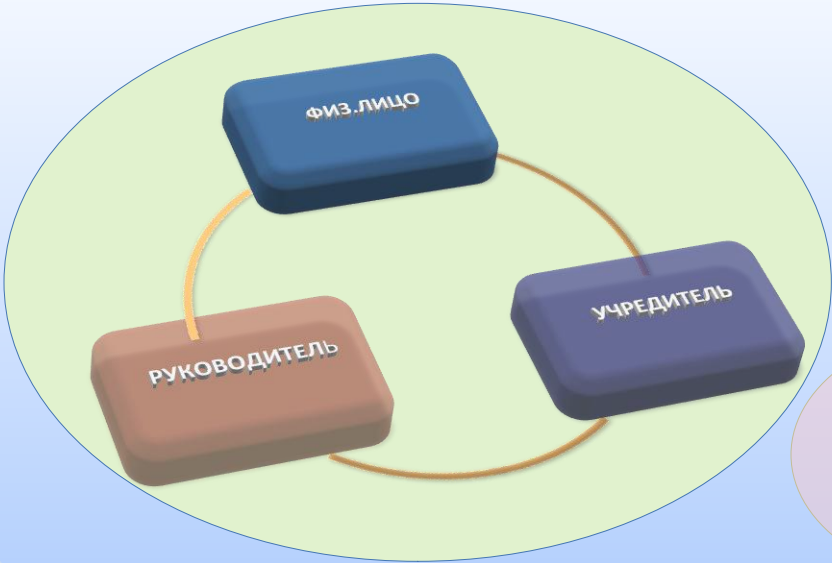


ПРИНЦИПЫ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ

ЗАПРОСЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

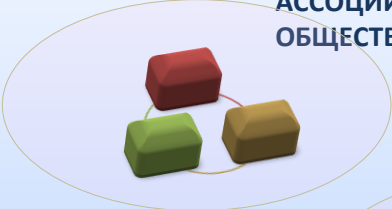


РУКОВОДИТЕЛЬ

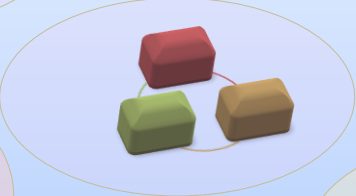


ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ АНАЛИЗА ГРАФИЧЕСКОЙ БАЗЫ

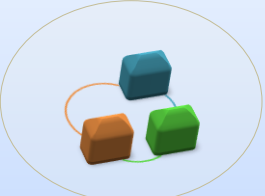
ДОЧЕРНИЕ, ЗАВИСИМЫЕ,
АССОЦИИРОВАННЫЕ
ОБЩЕСТВА



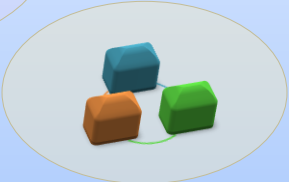
ЗАКУПКИ



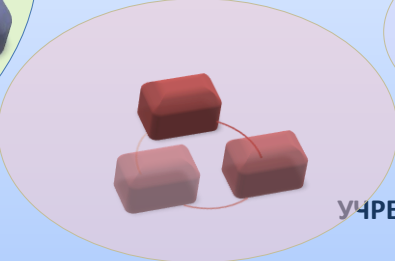
ТЕЛЕФОН



АДРЕС



УЧРЕДИТЕЛЬ



СВЕДЕНИЯ О КОМПАНИИ

Другие профили | Актуализировать | Заказать выписку из ЕГРЮЛ | Иски и судебные решения | Участие в процедурах банкротства | ГИС



ИСТОРИЧЕСКИЙ ПРОФИЛЬ
ООО "Гусар"

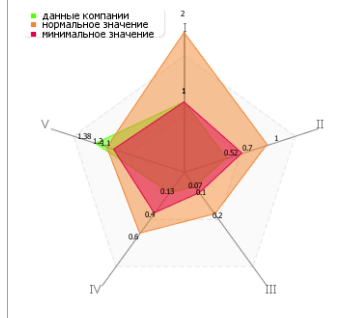
Дата генерации отчета: 07.04.2014. № 868775. СИН: 1672438.

Общие сведения	
Краткое наименование	на актуально 09.03.2011 31.08.2013 ООО "Гусар" ^О 30.03.2009 08.03.2011 ООО "ГУСАР" ^О 30.09.2008 29.03.2009 ООО "ГУСАР" ^О 01.09.2005 29.09.2008 ООО "ГУСАР" ^О
Полное наименование	на актуально 09.03.2011 31.08.2013 Общество с ограниченной ответственностью "Гусевский арматурный завод "Гусар" 30.03.2009 08.03.2011 Общество с ограниченной ответственностью "Гусевский Арматурный Завод "ГУСАР" 30.09.2008 29.03.2009 ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ГУСЕВСКИЙ АРМАТУРНЫЙ ЗАВОД "ГУСАР" 01.09.2005 29.09.2008 ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ГУСЕВСКИЙ АРМАТУРНЫЙ ЗАВОД"
Латинское наименование	на актуально 17.12.2009 31.08.2013 LLC "GUSAR" 30.03.2009 16.12.2009 S
Состояние:	Действующее по данным ФНС на 27.03.2013
Дата образования:	05.06.2002
Дата последней актуализации:	31.08.2013
ОГРН:	1023300593436 от 22.10.2002
ИНН:	330409593
ОКПО:	54634853
КПП:	330401001
ОКФС:	(16) Частная собственность
ОКФС:	(12.185) Общество с ограниченной ответственностью
ОКАТО:	Владимирская область, Гусь-Хрустальный (1742000000)
Вид деятельности основной:	29.13 Производство трубопроводной арматуры
Вид деятельности из баланса:	29.13 Производство трубопроводной арматуры
Уставный капитал	на актуально Руб. 01.08.2012 31.08.2013 200 000 000,00 09.03.2011 31.05.2012 100 000 000,00 01.09.2008 08.03.2011 35 000 000,00 01.09.2005 31.08.2006 21 400 000,00
Руководитель	на актуально Должность 01.09.2005 31.08.2013 ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР Березкин Александр Александрович

Физ.лица, имеющие право действовать без доверенности по данным ФНС РФ (ЕГРЮЛ) от 27.03.2013

Дата ГРН	ГРН	Имя	Фамилия
03.03.2009	20953304003549	БЕРЕЗКИН АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ	(Генеральный директор)

Комплексная оценка финансовой устойчивости и платежеспособности за 2012 год



Показатель	Значение	Норма
Текущая ликвидность (I)	1,00	1-2
Срочная ликвидность (II)	0,52	0,7-1
Абсолютная ликвидность (III)	0,07	0,1-0,2
Коэффициент автономии (IV)	0,13	0,4-0,6
Коэффициент роста (V)	1,33	1,1-1,2

Динамика объема продаж

год	млн руб.	%	тренд
01.01.2005	179 616,20	-	-
01.01.2006	246 770,00	37,39	↑
01.01.2007	323 872,00	31,24	↑
01.01.2008	474 501,00	46,51	↑
01.01.2009	781 411,00	64,68	↑
01.01.2010	1 619 952,00	107,31	↑
01.01.2011	1 733 593,00	7,02	↓
01.01.2012	2 643 570,00	52,49	↑
01.01.2013	3 653 733,00	38,21	↑



Прибыль/убыток до налогообложения

год	млн руб.	%	тренд
01.01.2005	-48,40	-	-
01.01.2006	-1 358,00	2 705,79	↓
01.01.2007	5 645,00	515,68	↑
01.01.2008	5 466,00	3,17	↓
01.01.2009	13 027,00	138,33	↑
01.01.2010	9 718,00	25,40	↓
01.01.2011	50 598,00	420,66	↑
01.01.2012	112 853,00	123,04	↓
01.01.2013	111 517,00	1,18	↓



Собственный капитал

год	млн руб.	%	тренд
01.01.2005	-2 961,80	-	-
01.01.2006	30 247,00	1 121,24	↑
01.01.2007	33 538,00	10,88	↑
01.01.2008	36 185,00	7,89	↑
01.01.2009	44 891,00	24,06	↑
01.01.2010	51 563,00	14,86	↑
01.01.2011	155 710,00	201,98	↑

Чистый оборотный капитал (ЧОК)

год	млн руб.	%	тренд
01.01.2005	10 191,40	-	-
01.01.2006	11 533,00	13,16	↑
01.01.2007	31 952,00	177,05	↑
01.01.2008	5 595,00	82,49	↓
01.01.2009	13 814,00	146,90	↑
01.01.2010	84 133,00	509,04	↑
01.01.2011	-7 849,00	-109,33	↓

Архив выписок:

- Выписка: 29-11-2013. ГРН 2123304014843 от 29-05-2012 (doc).
- Выписка: 16-05-2012. ГРН 2113304020135 от 24-10-2011 (doc).
- Выписка: 03-09-2011. ГРН 2113304012941 от 17-06-2011 (doc).
- Выписка: 19-05-2010. ГРН 2103304035900 от 19-05-2010 (doc).
- Выписка: 15-02-2007. ГРН 2073304016950 от 15-02-2007 (doc).

Доступно объединений: Неограниченно

Объединить с данными ЕГРЮЛ

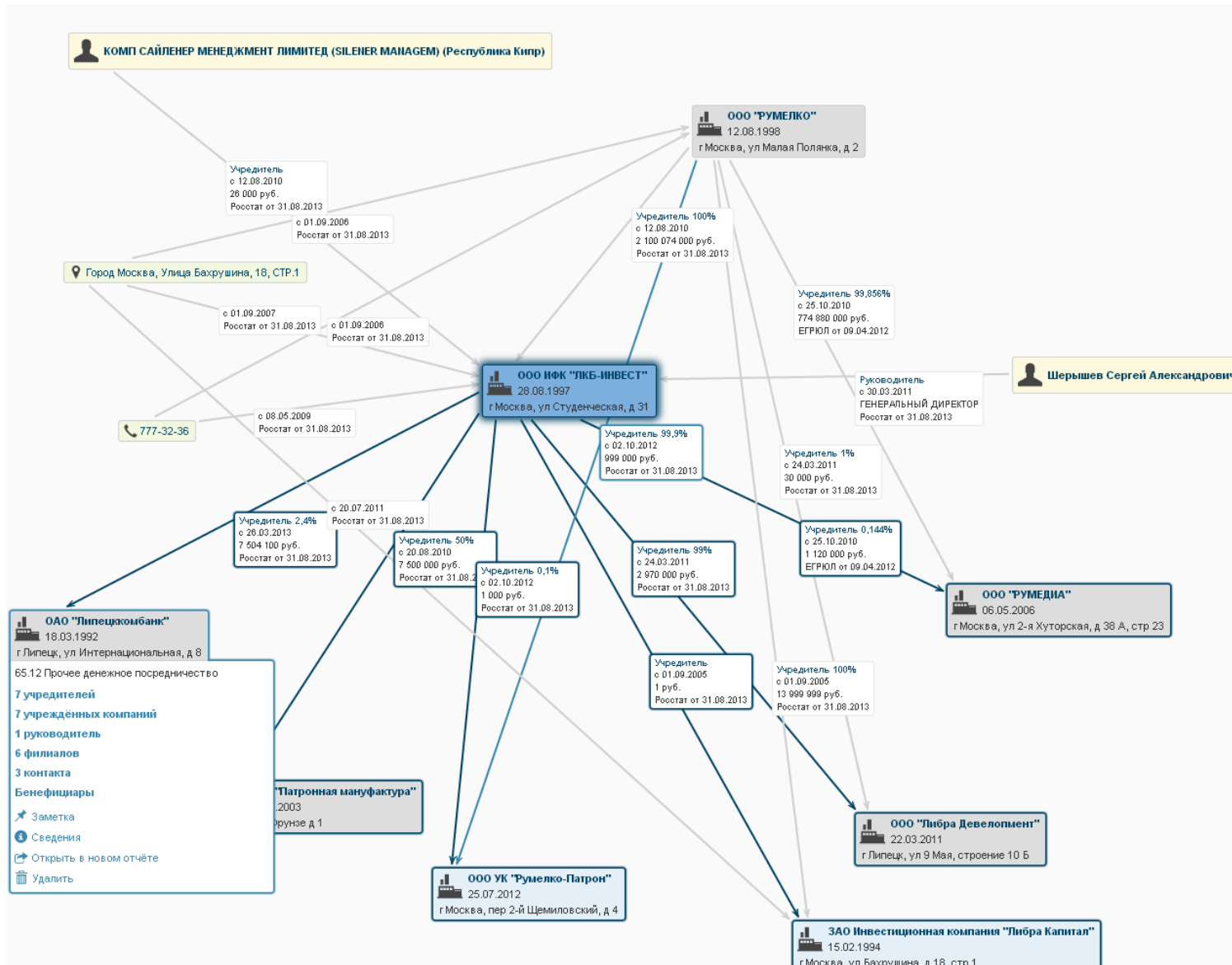
Связи компании

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

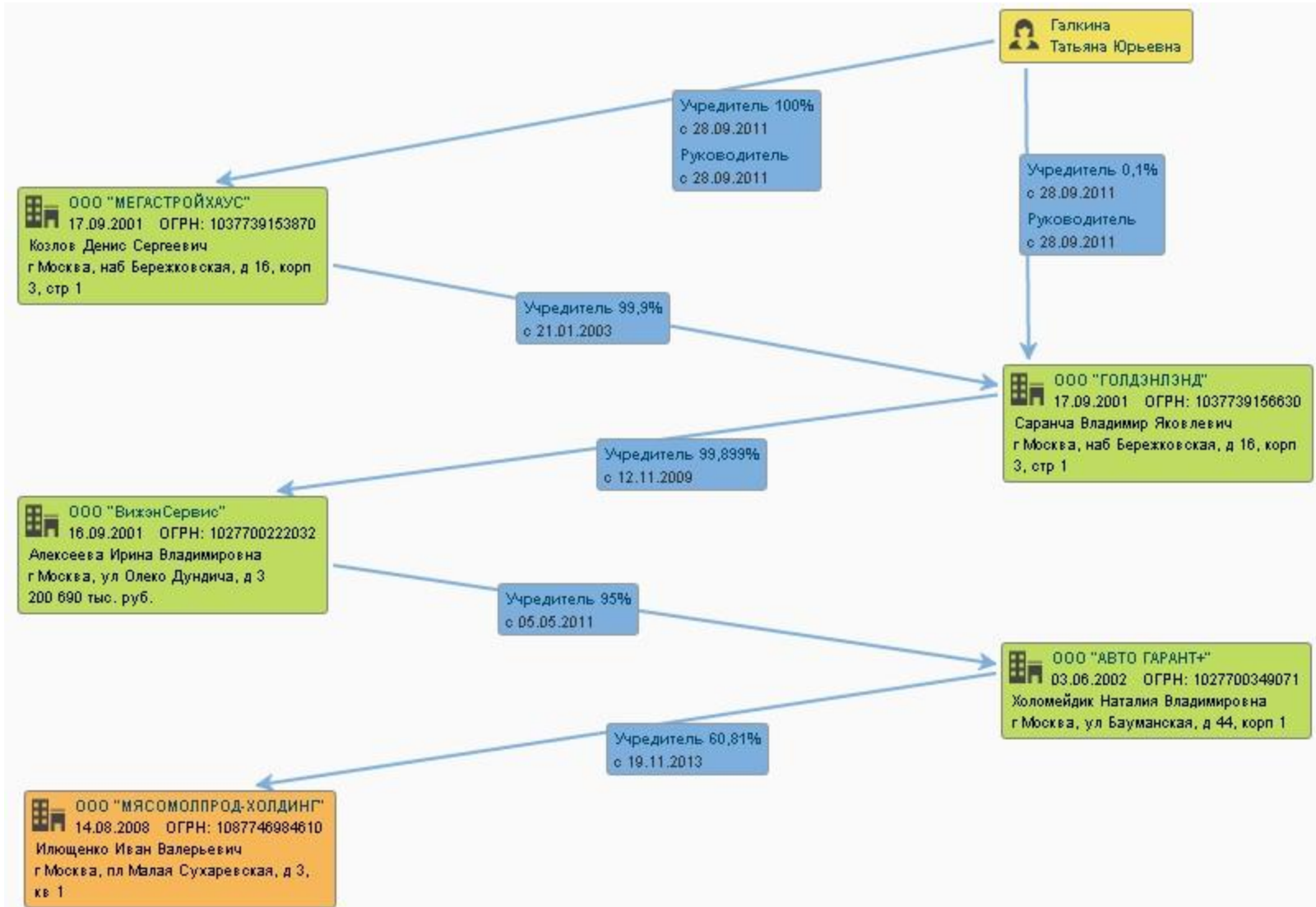
Код	81.01.2008	81.01.2009	81.01.2010	81.01.2011	81.01.2012	81.01.2013
110	474 501,00	781 411,00	1 619 952,00	1 733 593,00	2 643 570,00	3 653 733,00
120	318 756,00	577 313,00	1 388 607,00	1 327 754,00	1 979 697,00	2 811 682,00
140	155 745,00	204 098,00	231 345,00	405 839,00	683 873,00	842 051,00
210	41 592,00	33 659,00	33 039,00	71 052,00	180 533,00	251 831,00
220	89 945,00	126 064,00	141 067,00	216 606,00	314 743,00	335 340,00
290	25 316,00	44 375,00	57 239,00	118 181,00	188 597,00	254 800,00
300	1 476,00	33,00	4 220,00	3 336,00	520,00	1 747,00
330	16 419,00	26 002,00	35 510,00	44 482,00	44 956,00	68 994,00
310	0,00	0,00	0,00	0,00	1 256,00	3 140,00
340	19 789,00	14 895,00	19 361,00	23 207,00	50 933,00	119 856,00
350	24 688,00	20 274,00	35 592,00	49 644,00	83 797,00	199 212,00
(120)	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
(130)	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
300	5 466,00	13 027,00	9 718,00	50 598,00	112 853,00	111 517,00
410	2 954,00	4 300,00	3 242,00	12 481,00	26 145,00	33 482,00
421	x	x	x	x	3 726,00	10 948,00
430	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
450	135,00	-21,00	196,00	523,00	-152,00	659,00
460	x	x	x	x	x	0,00
400	2 647,00	8 706,00	6 672,00	39 147,00	86 556,00	78 894,00
510	x	x	x	x	0,00	0,00
520	x	x	x	x	0,00	0,00
500	x	x	x	x	86 556,00	78 894,00

Все финансовые показатели приведены в ×1000 рублей, если не указано иное.
1 — Определено как сумма отрицательных значений.

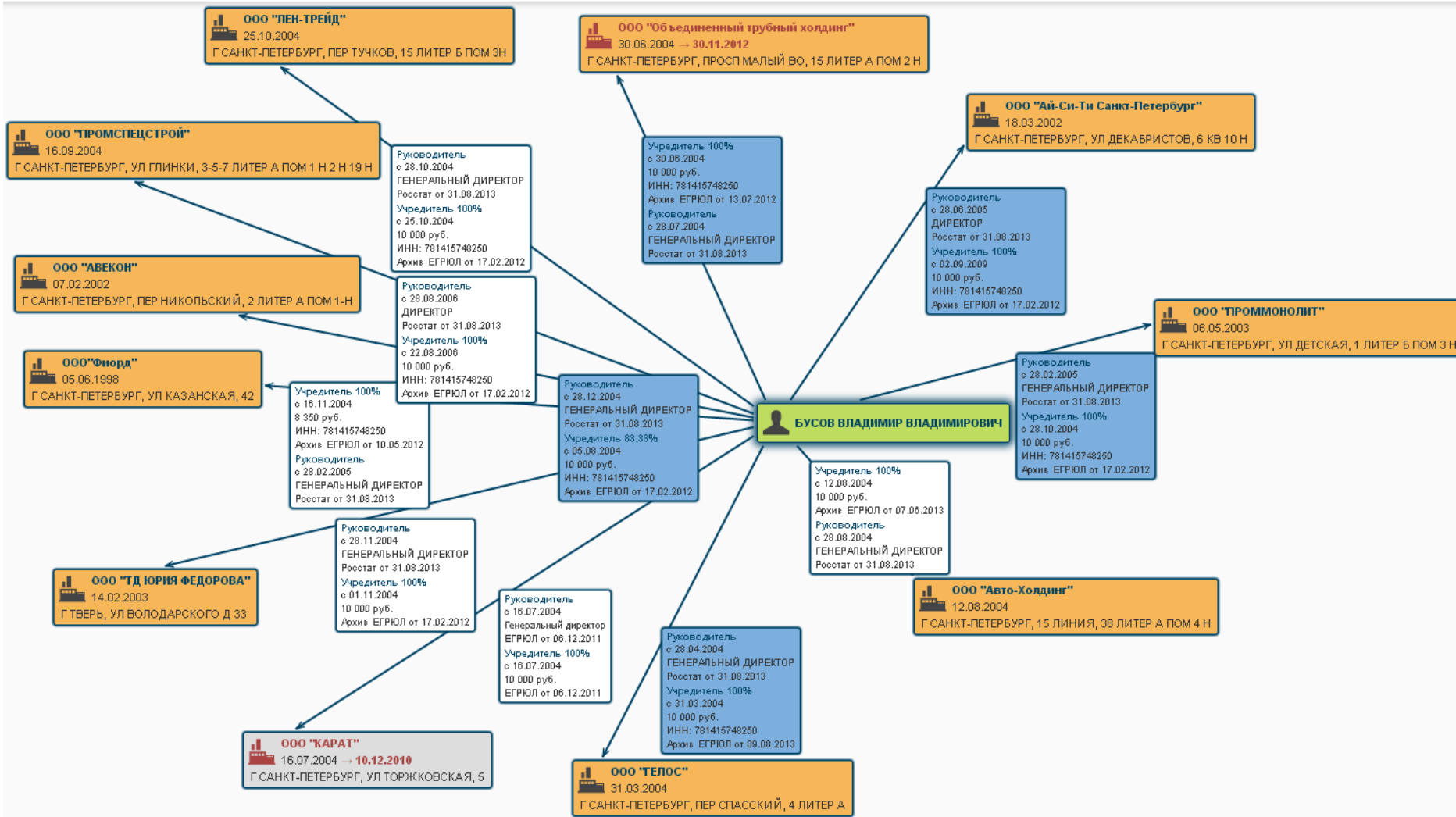
АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА



ЦЕПОЧКА СОБСТВЕННИКОВ



НОМИНАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



ПАКЕТНАЯ ОБРАБОТКА

ООО "Оборонлогистика"

🕒 18.08.2011 ОГРН: 1117746641572
👤 Бондарь Евгений Андреевич
📍 141730, Московская область, г Лобня, ул

Учредителей: 1

ООО "Оборонснаб"

🕒 08.08.2011 ОГРН: 1117746608210
👤 Степаненко Владимир Анатольевич
📍 107014, г Москва, ул Большая Оленья, д

Учредителей: 2



ООО "Оборонаудит"

🕒 25.08.2011 ОГРН: 1117746658292
👤 Львов Сергей Геннадьевич
📍 107014, г Москва, ул Большая Оленья, д

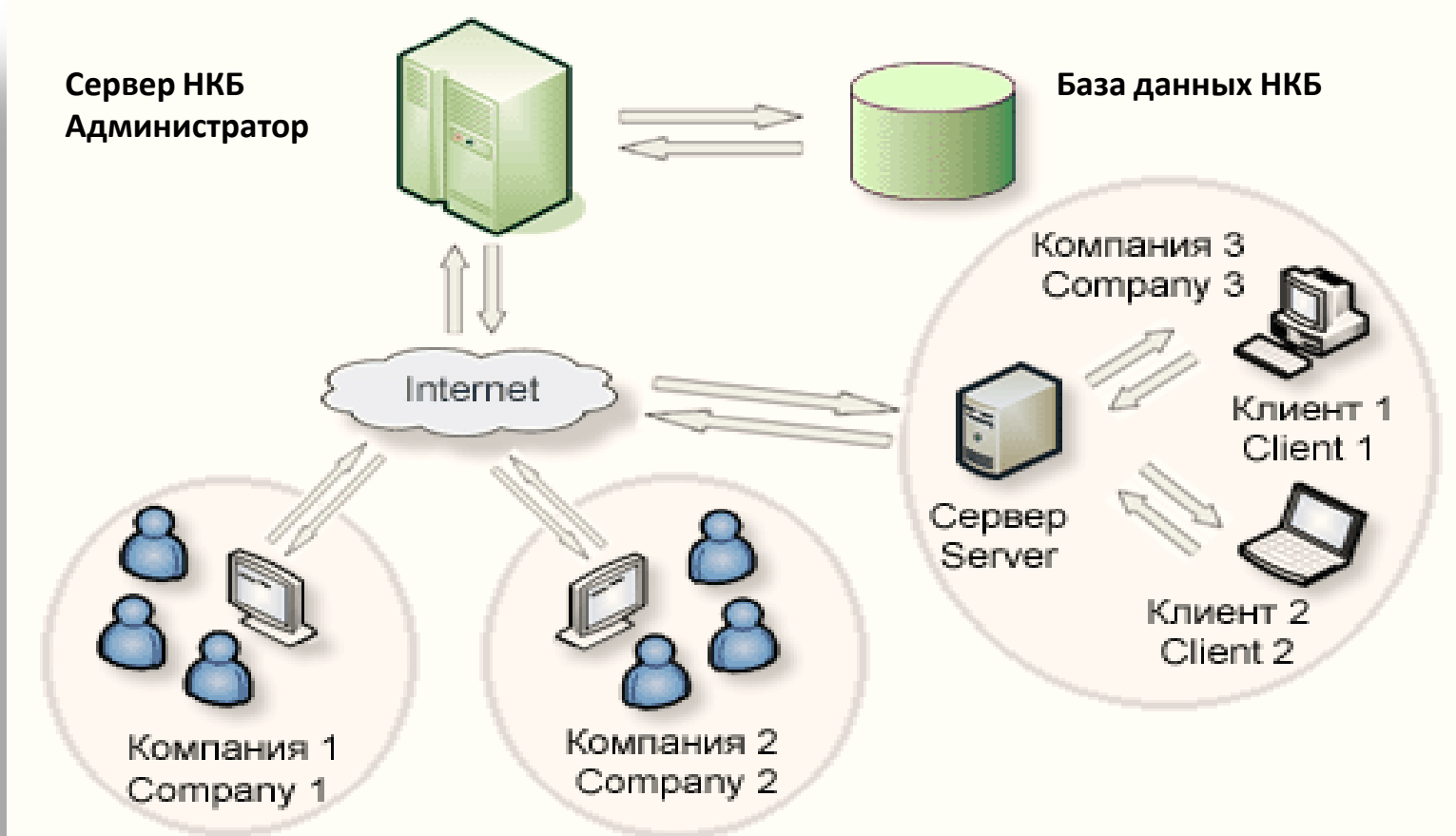
Учредителей: 1

ООО "Оборонценка"

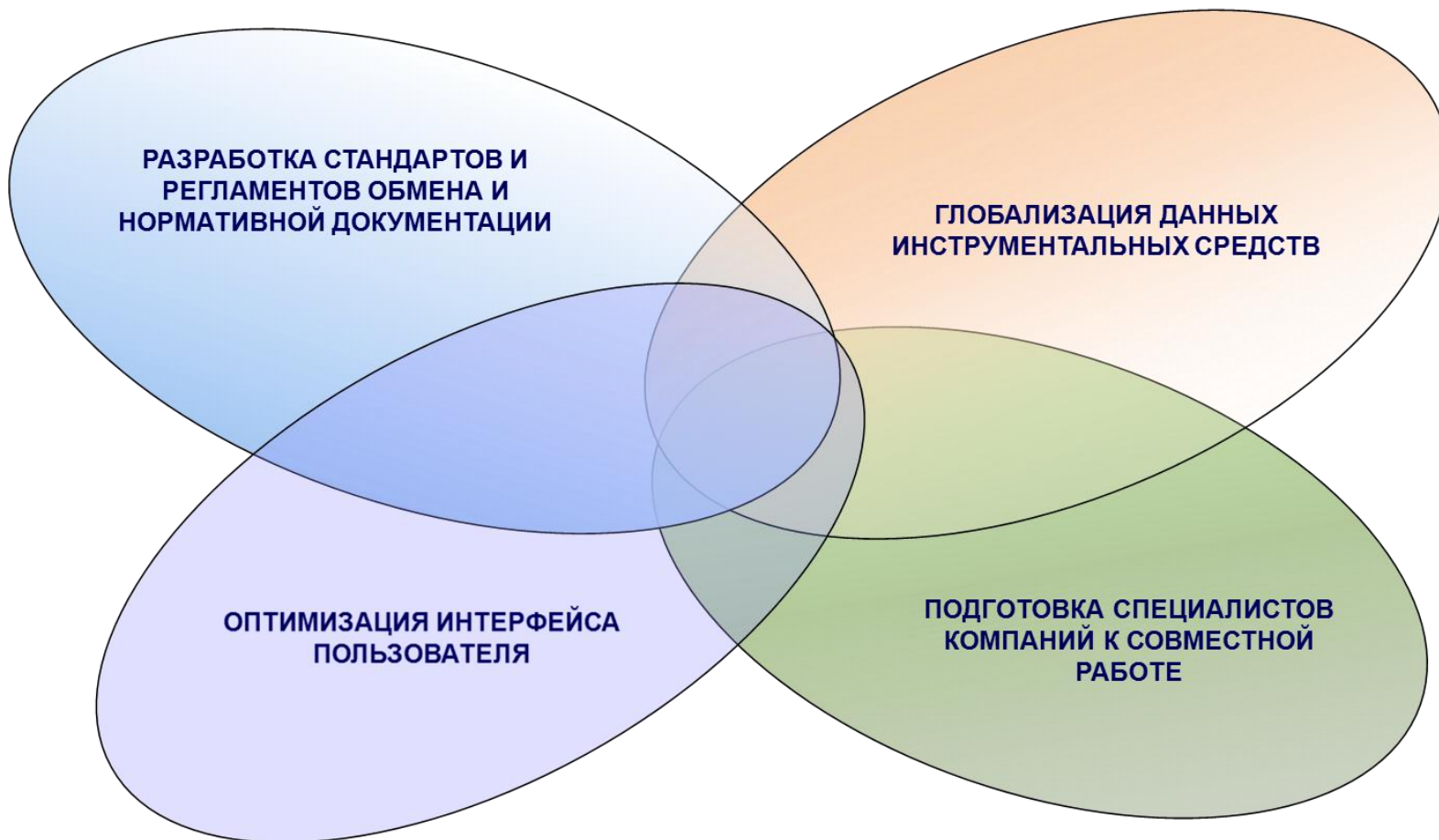
🕒 26.08.2011 ОГРН: 1117746672878
👤 Мешков Роман Анатольевич
📍 107014, г Москва, ул Большая Оленья, д

Учредителей: 1

ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ О НЕДОБРОСОВЕСТНЫХ КЛИЕНТАХ



ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫХ СРЕДСТВ



кейс

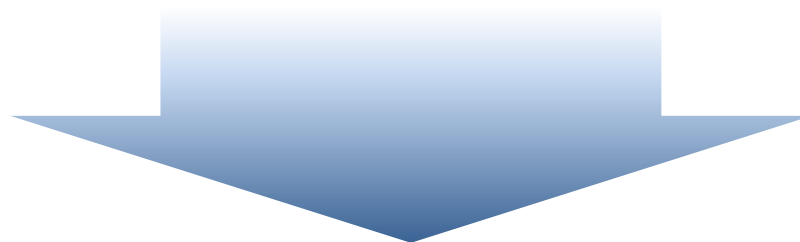


АНАЛИЗ НЕДОБРОСОВЕСТНОГО ПОВЕДНИЯ НА РЫНКЕ ЗАКУПОК НА ПРИМЕРЕ СИТУАЦИИ С РЕМОНТОМ МОСКОВСКИХ ДОРОГ

В июле 2015 года столичные власти объявили два тендера на закупку 343 км гранитных бордюров на общую сумму более

970 млн руб.

Столь крупный заказ заинтересовал многих производителей гранита.



Однако в начале августа выяснилось, что победителем обоих тендеров стала малоизвестная на рынке компания **«К-Холдинг»**, входящая в группу взаимосвязанных компаний, выигрывающих почти треть тендеров

ГБУ «Автомобильные дороги».

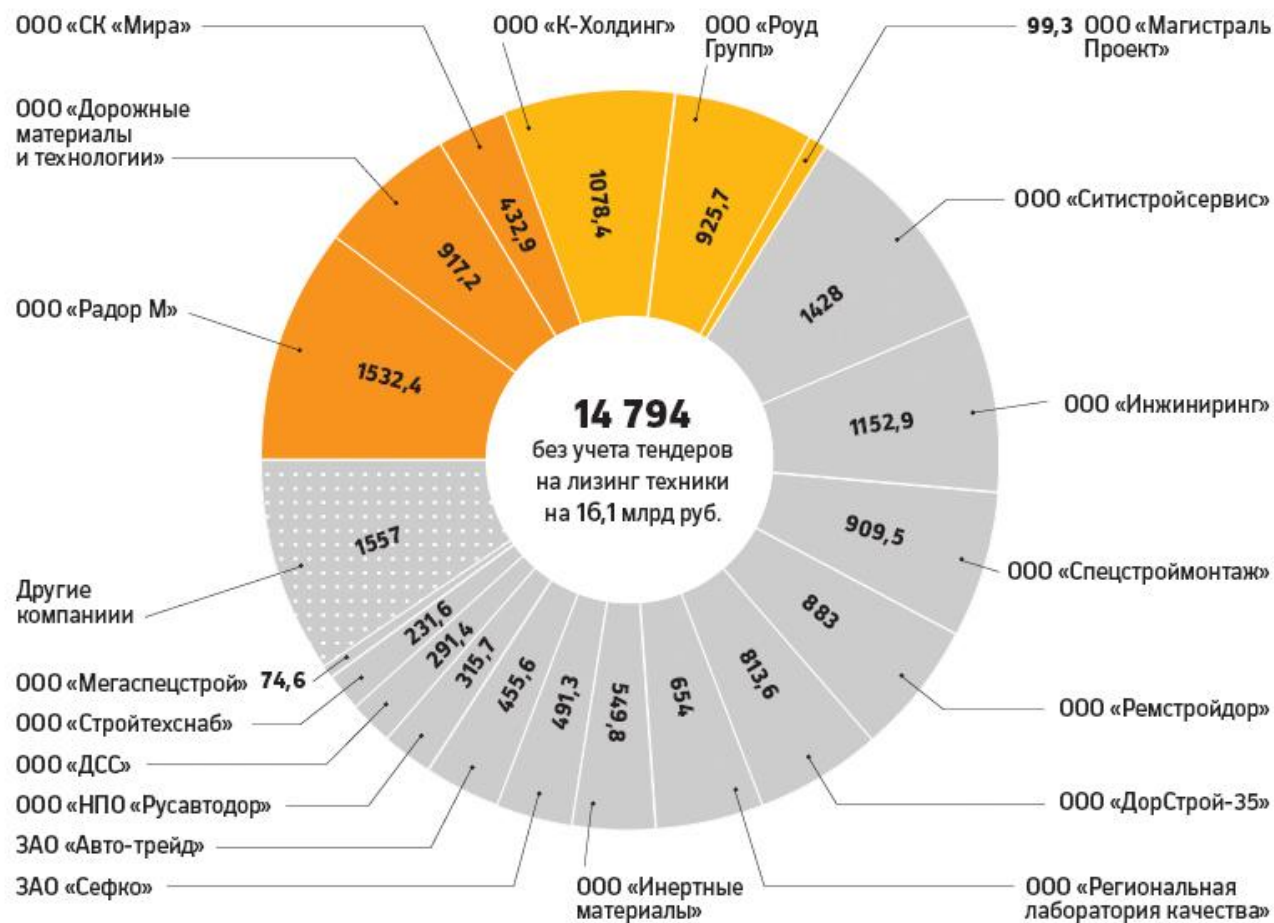
Тендеры ГБУ «Автомобильные дороги», проведенные в 2015 году (на 3.08), млн руб.

В 2015 году ГБУ «Автомобильные дороги» объявило тендеры на ремонт автодорог, общая сумма которых составила 14 794 млн руб. Большую часть этих тендеров (почти 90%, на 13 237 млн руб.) выиграла 19 компаний, а в остальных тендерах (на сумму 1557 млн руб.) победили еще примерно 70 компаний.

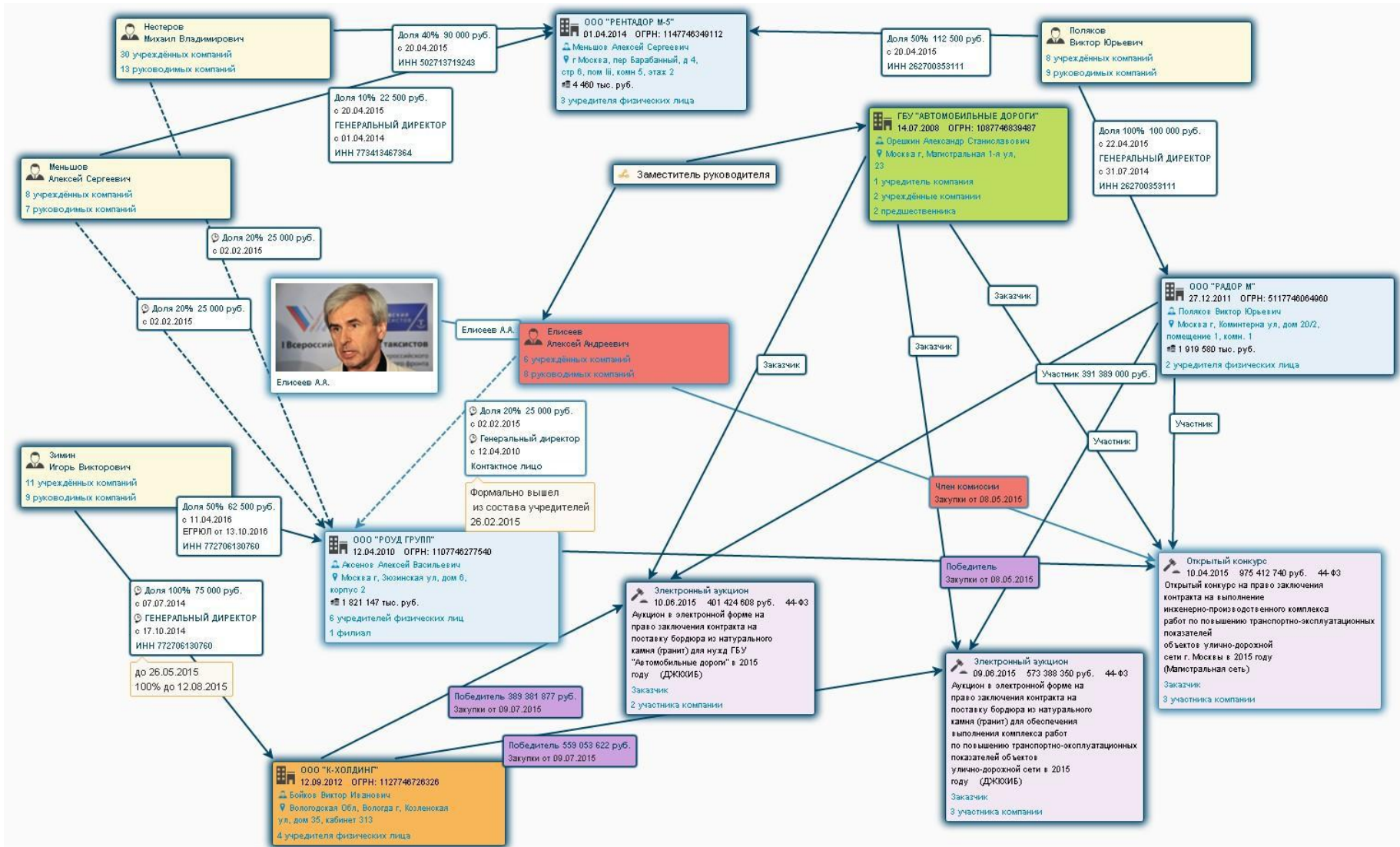
Неформальные холдинги

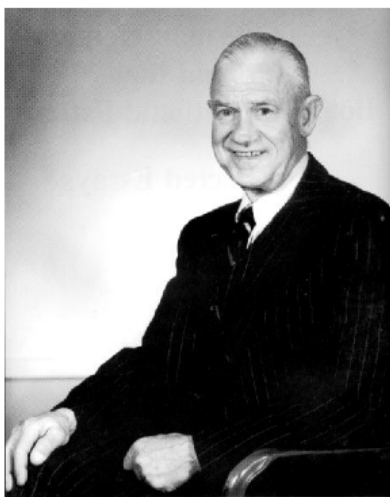
■ «Радор М» ■ «Роуд Групп»

По данным РБК



АНАЛИЗ СИТУАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ ГРАФИЧЕСКОГО АНАЛИЗА НКБ





Sherman Kent, 1903-1986.

«... Главное отличие профессиональных аналитиков (intelligence officers), с одной стороны, и всех остальных людей, с другой стороны, заключается в том, что **первые имеют большую подготовку в методах защиты от собственной интеллектуальной слабости**»

S. Kent (1903-1986)
Историк

**«Тот, кто хорошо обращается с молотком,
склонен во всем видеть гвоздь»**

Abraham Maslow (1908-1970),
психолог



Организационное поведение в области деловой разведки

Планирование адаптивных организаций по Ричарду Дафту

Вертикальная организационная структура

- Специализация рабочих мест
- Управленческая цепочка
- Норма управляемости
- Централизация и децентрализация

Департаментализация

- Вертикальный функциональный подход
- Дивизиональный подход
- Матричный подход
- Командный подход
- Сетевой подход

Способы горизонтальной координации

- Необходимость интеграции
- Рабочие группы, команды
- Проектное управление
- Реинжиниринг

Структура следует за стратегией, структура отражает внешнюю среду, структура соответствует технологии

Готовность топ-менеджеров к работе с деловой разведкой по Бенджамину Джиладу



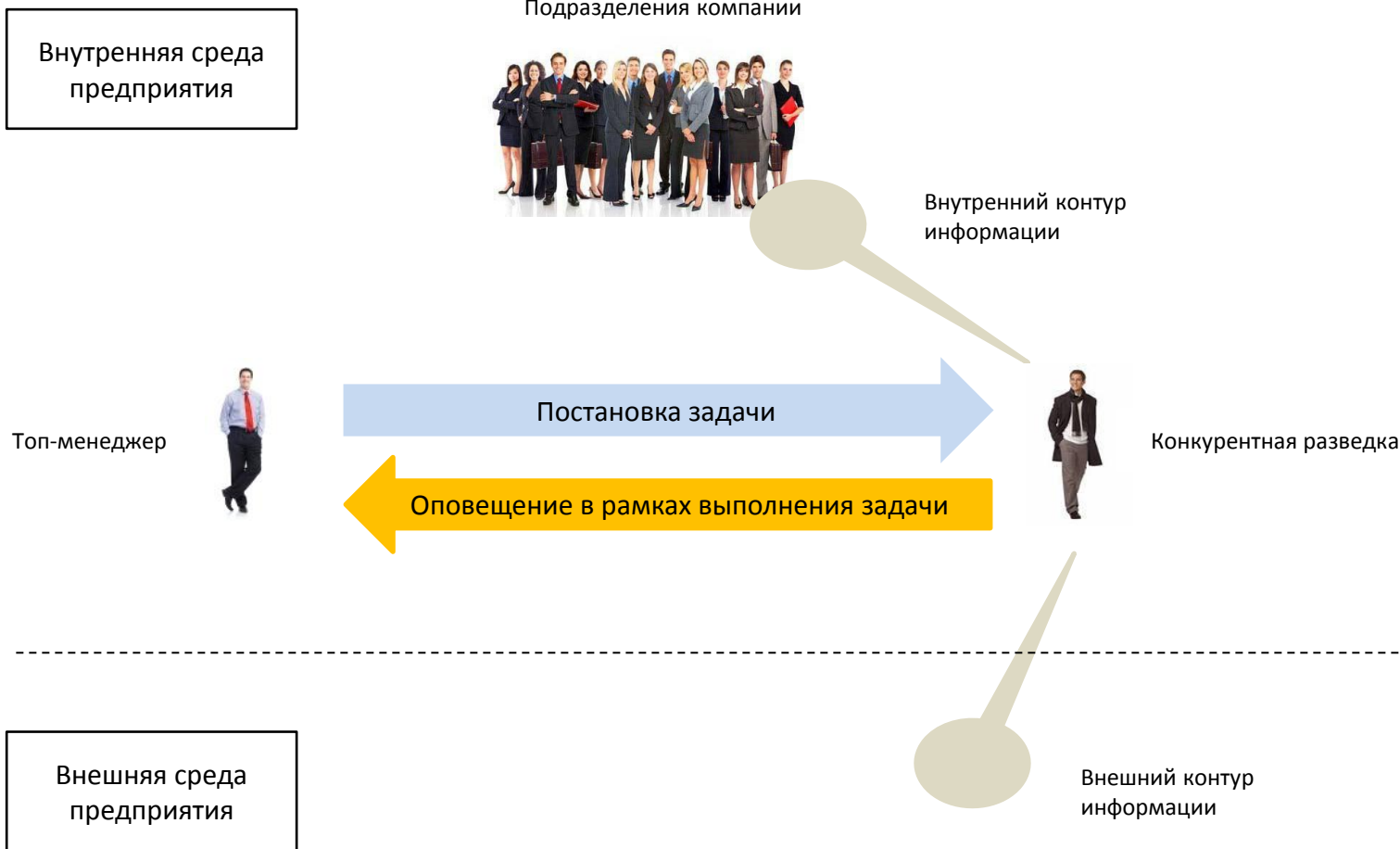
Этапы организации службы деловой разведкой по Владимиру Ярочкину

1	Проверка необходимости и целесообразности	
2	Подбор менеджеров по деловой разведке	
3	Определение положения службы в структуре фирмы	
4	Разработка структуры, задач и бюджета	
5	Разработка концепции	
6	Обеспечение функционирования	
	6.1	Планирование и контроль
	6.2	Организация сбора данных
	6.3	Анализ и синтез данных
	6.4	Представление результатов анализа
7	Оценка эффективности	

Организационное построение функции



Модель раннего предупреждения по Бенджамину Джилладу



Библиография

1. Шульц В.Л., Рудченко А.Д., Юрченко А.В. **Безопасность предпринимательской деятельности. М.: 2016. Юрайт;**
2. Дафт Р. Менеджмент. 2011. М.-СПб. Питер;
3. Джилад Б. Конкурентная разведка. 2010. М.-СПб. Питер;
4. Доронин А.И. Бизнес-разведка. 2010. М. Ось-89;
5. Дэвенпорт Т., Харрис Д. Аналитика как конкурентное преимущество. 2010. М. Best Business Books;
6. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг, менеджмент. 2015. М.-СПб. Питер;
7. Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. 2012. М. Ось-89;
8. Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки. 2012. М. Ось-89;
9. Нежданов И.Ю. Аналитическая разведка для бизнеса. 2008. М. Ось-89;
10. Нежданов И.Ю. Технологии разведки для бизнеса. 2013. М. Ось-89;
11. Ющук Е. Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей. 2010. Казань. «Экспресс-формат».
12. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. 2011. М. Ось-89.