

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ  
ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**  
**Навчально-науковий інститут пожежної та техногенної безпеки**  
**Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту**

**ЛЕКЦІЯ № 5**  
**з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ»**  
**для студентів 3-го курсу спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**на тему: «Створення служби безпеки в системі економічної безпеки**  
**підприємства»**

**ЛЬВІВ**  
**2022-2023 н/р**

К.е.н., доц. І.І. Стеців

## Лекція 5. Створення служби безпеки в системі економічної безпеки підприємства

### План (2год)

1. Шляхи, призначення та цілі створення підрозділу конкурентної розвідки (КР) на підприємстві.
2. Організаційні принципи КР та робота підрозділу КР на підприємстві.

#### 1. Шляхи, призначення та цілі створення підрозділу КР на підприємстві.

Конкурентна розвідка орієнтована не тільки на збір і аналіз різних даних, а й на вироблення менеджменту підприємства рекомендацій, а також на прогнозування можливих дій конкурентів або змін ринку.

Служба конкурентної розвідки на підприємстві може створюватись двома шляхами.

Перший - «під керівника». У цьому випадку топ-менеджер запрошує фахівця й надає йому повноваження та кошти на створення розвідувальної служби. Фактично керівник конкурентної розвідки входить до числа топ-менеджерів і повністю відповідає за ефективність роботи своєї служби.

Інший варіант - поступова еволюція інших підрозділів у службу конкурентної розвідки.

***Наприклад:** На підприємстві тривалий час працював аналітичний відділ або окремих фахівець, який збирав інформацію (можливо, виконував цю роботу навіть не з обов'язку, а за покликом душі). Поступово коло його обов'язків розширювалося, поставлені завдання ускладнювалися, обсяг виконуваної роботи збільшувався. Зрештою такий відділ або людина починали працювати фактично як конкурентні розвідники, а потім формувалася окремих підрозділ зі своєю структурою, функціями й бюджетом. Саме в такий спосіб найчастіше і створюється служба бізнес-розвідки.*

У новому підрозділі конкурентної розвідки найчастіше працює одна особа, яка і виконує всю роботу самостійно. Поступово, зі збільшенням кількості необхідної інформації й розширенням кола завдань, служба конкурентної розвідки розростається. Втім, це відбувається не завжди - і в невеликих компаніях працівник конкурентної розвідки може самостійно виконувати всі завдання, пов'язані з пошуком, обробкою та зберіганням інформації. Головним завданням служби конкурентної розвідки є надання компанії конкурентних переваг, насамперед шляхом повного й об'єктивного інформування топ-менеджменту про виникнення або зникнення факторів, що впливають на розвиток бізнесу, і вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Тобто служба має бути підзвітною й підконтрольною керівництву компанії, а результати її роботи повинні бути помітними і можуть бути виражені в грошовому еквіваленті.

Основне призначення відділу конкурентної розвідки (КР) полягає у:

- забезпеченні керівництва достовірною, об'єктивною і повною інформацією про наміри партнерів, суміжників, клієнтів і контрагентів, про сильні і слабкі сторони конкурентів; зборі даних, що дозволяють вплинути на позицію опонентів у процесі ділових переговорів;

- сповіщенні про можливе виникнення кризових ситуацій;
- моніторингу і контролі перебігу реалізації укладених договорів і досягнутих раніше домовленостей.

Зважаючи на викладене вище, можна визначити цілі розвідувальної діяльності розвідувального підрозділу в економіці та на підприємстві:

1. Своєчасне забезпечення керівництва надійною та всебічною інформацією про навколишнє середовище підприємства. Виявлення ризиків, які можуть торкнутися економічних інтересів підприємства і перешкодити його нормальному функціонуванню.

2. Організація максимально ефективної інформаційної роботи, що виключає дублювання структурними підрозділами підприємства функцій один одного.

3. Вироблення короткострокових і довгострокових прогнозів впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства. Розробка рекомендацій щодо локалізації і нейтралізації активізуючих ризики чинників.

4. Посилення сприятливих і локалізація несприятливих чинників впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства (управління ризиками, запобігання загроз).

## **2. Організаційні принципи КР та робота підрозділу КР на підприємстві**

Питання про місце системи економічної конкурентної розвідки в організаційній структурі підприємства залежить від вимог, що пред'являються до неї керівництвом.

Але у будь-якому випадку даний підрозділ повинен так побудувати свою роботу, щоб не виявитися поступово відтісненим у підприємстві на "треті ролі", подалі від його керівництва. Система збору інформації ефективно працюватиме тільки при постійному контакті із зовнішнім середовищем і з керівництвом підприємства.

Будь-яка діяльність має ґрунтуватися на певних принципах, не є винятком і економічна розвідувальна діяльність (ЕРД).

Принципи ЕРД - це керівні ідеї, основоположні аспекти, вироблені оперативно-розвідувальною практикою і виражені в нормах законодавчих актів; політичні, економічні й соціальні закономірності розвитку українського суспільства; етичні і правові уявлення громадян України про суть, мету, завдання і процедури здійснення оперативно-розвідувальної діяльності

Фундаментом організації будь-якої розвідувальної діяльності, зокрема економічної, є неупередженість у відборі, систематизації, обробленні й передачі користувачу здобутої інформації

Усі нюанси упередженого ставлення до конкурента з боку організаторів і користувачів матеріалів розвідки зводяться до тривіального "цього не може бути". Іноді розвідники, знаючи, що користувач розвідувальних матеріалів переконаний у неможливості певної події в об'єкті дослідження, приховують цю інформацію або подають іншу, приємну для замовника.

Принцип системності інформації, здобутої економічною розвідкою, забезпечує достовірність даних, а отже, ефективність розвідки. Він зумовлений тим, що

більшість об'єктів - фірми, корпорації, підприємства, організації та ін. - є складними системами, що мають такі складові, як виробнича, маркетингова і фінансова підсистеми. Оскільки вони є нерозривними і взаємозумовленими підрозділами, їх показники повинні взаємно підтверджуватися.

Принцип конфіденційності. Економічна розвідка разом із відкритою має справу і з секретною інформацією. У межах цього принципу формуються свої правила. Насамперед отримання будь-якої інформації з напівлегальних або нелегальних джерел має бути закритим. Справа в тому, що законодавства деяких країн забороняють збирати інформацію про фізичних осіб.

*Наприклад, ч. 4 ст. 23 Закону України "Про інформацію" заборонено збір відомостей про особу без її попередньої згоди, за винятком випадків, передбачених законом. Цей випадок не стосується економічної (конкурентної, ділової) розвідки, яку проводить окрема фірма, але зрозумілим є те, що організація дослідження конкурентів без інформаційного матеріалу про осіб - носіїв секретної інформації неможлива. Тому ця стаття закону наперед приречена на порушення. Також зрозуміло, що тільки певні особи можуть афішувати таку діяльність*

Становище системи економічної розвідки на конкретному підприємстві визначається такими чинниками: позицією, яку займають власники і керівництво підприємства, їх компетентністю і практичним управлінським досвідом, особистими і діловими інтересами, діловими якостями особового складу підрозділу економічної розвідки.

Найважливішим чинником, що визначає стан системи управління господарюючим суб'єктом (одним з найважливіших компонентів якого є економічна розвідка) є особиста позиція його першої особи (керівника підприємства).

Основними чинниками, що формують особисту позицію, є:

1. зовнішні чинники (стан ринку, політика держави, дії конкурентів і так далі)
2. особиста позиція (стан здоров'я, рівень агресивності зовнішнього середовища стосовно нього особисто)
3. прийнята особиста стратегія (як довго знаходиться на цій посаді, чи розвивати дану організацію в цілому, по окремих напрямках або взагалі готувати до банкрутства, в які сфери вкладати свою енергію і тому подібне)
4. психологічна готовність і ділові здібності першої особи щодо організації ефективного оперативного функціонування і стратегічного розвитку підприємства.

Зовсім необов'язково комплектувати підрозділ економічної розвідки повністю ветеранами спецслужб або правоохоронних органів. Як показує практика, достатньо 30% висококласних фахівців (які складуть кістяк підрозділу) для ефективного навчання підрастаючого покоління. Наявність в підрозділі молоді необхідна для його мобільності і пристосовуваності до навколишнього середовища.

Сьогодні економічна розвідка - це не тільки досвід роботи щодо збору інформації, але і знання економіки, аудиту, сучасних інформаційних технологій та багато іншого.

Робота щодо добування інформації, не зважаючи на послуги глобальних комп'ютерних мереж, преси і електронних засобів масової інформації, - це, в першу

чергу, робота з людьми, а як говорять китайці: «людині зі злим обличчям не можна відкривати власну крамницю». Працівник розвідки це універсальний комунікатор, людина всесторонньо розвинена, начитана і готова спілкуватися на будь-яку тематику на будь-якому рівні.

Працівників відділу (структурного підрозділу) конкурентної розвідки при відборі оцінюють за такими основними критеріями:

1. фахова підготовка (компетентність);
2. комунікативність;
3. логічне та аналітичне мислення;
4. моральна та професійна етика;
5. спроможність розробляти напрями вирішення проблем підприємства;
6. своєчасність виконання завдань.

**Цікаво:** У 1997 р. у США було створено Спілку професіоналів конкурентної розвідки, яка у 2008 р. налічувала 7 тис. членів з 50 країн світу. Фахівцями Спілки було розроблено "Етичний кодекс професіоналів конкурентної розвідки", який передбачає такі принципи поведінки:

- постійно прагнути підвищувати повагу до професії та сприяти розширенню знань про неї;
- дотримуватись всіх законів, які можуть застосовуватись до даної ситуації, як місцевих так і міжнародних;
- перед тим як звертатись до людей як до носіїв інформації, перевіряти всю інформацію, яка відноситься до проблеми - як ту що стосується конкретних людей так і ту, що торкається підприємства;
- повністю виконувати всі вимоги, пов'язані із забезпеченням конфіденційності інформації;
- уникати конфлікту інтересів при виконанні робіт;
- після виконання роботи давати чесні та реалістичні висновки та рекомендації;
- пропагувати даний етичний кодекс в своїй компанії, в інших компаніях та дотримуватись його в своїй роботі;
- чесно працювати в інтересах своєї компанії, забезпечуючи втілення в життя її політики та виконуючи її інструкції.

У Штатному розписі підрозділ економічної розвідки може бути структурований під відділ по зв'язках з громадськістю, економічного аналізу або маркетингових досліджень. Можливим варіантом є також працевлаштування фахівців у галузі розвідувальної роботи в різні відділи (відділ збуту, юридичний відділ, відділ постачання, ремонтно-пусконаладжувальних робіт і тому подібне), що мають щоденні робочі контакти із зовнішнім оточенням підприємства, співробітників підрозділу економічної розвідки, що працюють під офіційним прикриттям і виконують як розвідувальні, так і контррозвідувальні функції.

Зустрічаються і такі витончені ходи, як виділення розвідувального підрозділу в окрему комерційну інформаційну (юридичну) фірму, засновану через підставних осіб і юридично ніяк не пов'язану зі своїм працедавцем які з посмішкою на лиці отримують із доступних джерел потрібну інформацію.

Робота розвідувального підрозділу складається з двох блоків:

I-й блок - Інформаційно-пошукова робота.

II-й блок - Інформаційно-аналітична робота.

Інформаційно-пошукова робота підрозділу КР Система економічної розвідки підприємства може отримувати дані з різних джерел, як державних, так і приватних. Багато хто вважає, що вся корисна інформація розвідувального характеру здобувається тільки з секретних джерел, насправді це зовсім не так.

**Цікаво:** За оцінкою адмірала Захаріаса (заст. начальника розвідки ВМС США) під час 2 світової війни 95% інформації розвідка ВМС США черпала з відкритих джерел, 4% - з напівофіційних і лише 1% - з секретних.

Це досить справедливо і для підрозділів економічної розвідки господарюючих суб'єктів. **Наприклад:** зміні податкової політики в Україні у 1990 році передувала велика кількість статей в різних економічних, політичних і суспільних виданнях. Отже, основна увага повинна концентруватися на системному вивченні офіційних джерел інформації.

На етапі виявлення можливих джерел інформації необхідно провести ретельний аналіз інформаційних зв'язків, співробітників підприємства і його керівництва, в органах влади, правоохоронних органах, банківській сфері і засобах масової інформації. Аналіз проводиться з метою встановлення, обліку цих зв'язків і оцінки реальних можливостей їх ефективного використання на користь підприємства. Обов'язкова участь керівництва підприємства в системі економічної розвідки обумовлена ще й тим, що в деяких випадках тільки управлінці високого рівня можуть мати доступ на конкуруючі підприємства, державні установи й інші організації з можливістю легального отримання корисної для підприємства інформації. Американський досвід говорить, що керівники вищого рангу 70-80% свого робочого часу проводять в зовнішніх організаціях. Що вони там роблять? Відповідь дуже проста: саме там вони працюють з інформацією. Детально ознайомившись з наявними інформаційними можливостями, керівництво підприємства і підрозділ економічної розвідки спільно повинні визначити, хто конкретно з працівників повинен підтримувати контакти з тією або іншою посадовою особою, журналістом і т.п.

До вирішення інформаційних завдань в обов'язковому порядку повинні залучатися не тільки штатні співробітники підрозділу економічної розвідки, але співробітники інших функціональних підрозділів підприємства. При цьому в обов'язковому порядку повинні враховуватися здібності і бажання співробітника підприємства взяти участь в вирішенні «спеціальної маркетингової задачі». За відсутності у співробітника бажання співробітничати з підрозділом економічної розвідки, можливе його використання «в темну», тобто у вигляді зашифрованого дослідження або у формі письмового звіту про виконану роботу. У разі згоди співробітника підприємства виконувати завдання підрозділу економічної розвідки, йому повинне бути надане усіяке консультативне й інформаційне сприяння.

Необхідно відзначити, що письмові звіти співробітників підприємства про отримані ними відомості мають важливе значення не тільки при їх поточному використанні. Хорошим правилом на майбутнє має стати обов'язкове перенесення

всіх інформаційних документів з паперових носіїв на електронні і зберігання їх в інтегрованому банку даних (ІБД).

Велике значення має використання в системі економічної розвідки філій, торгових представництв і сервісних центрів підприємства, які можуть зробити вагомий "внесок" для вирішення різних інформаційних завдань. Якщо звернутися до зарубіжного досвіду, то західні компанії активно використовують свої філії в різних країнах для збору політичної й економічної інформації про країну дислокації.

Виходячи з досвіду української практики, слід зазначити і такий факт, що іноді отримати необхідну інформацію про конкурента або партнера через його філіальну мережу значно легше, ніж у головному офісі.

З метою ефективнішого використання друкованих і електронних видань, що поступають на підприємство, необхідно провести їх облік. Вся преса в обов'язковому порядку повинна бути переглянута відповідальною за це особою і згідно розробленого класифікатора відповідним чином сортуватися, оброблятися і зберігатися, у тому числі і ЗМІ, що поступають в електронному вигляді.

У зв'язку з тим, що керівництво підприємства, як правило, зацікавлене в різній інформації (загальнополітичній, економічній, банківській, технологічній, довідковій, кримінальній і тому подібне), об'єктивно виникає необхідність встановлення підрозділом економічної розвідки ділових контактів із спеціалізованими фірмами. Основним профілем яких є збір, накопичення й аналіз інформації по тому або іншому напрямку, що представляє інтерес. Питання фінансування зовнішньої інформаційної структури вирішується залежно від обсягу і характеру завдань, які передбачається на неї покласти.

### **Інформаційно-аналітична робота підрозділу КР**

Дані, зібрані в результаті проведення розвідувальної діяльності, не є інформацією до тих пір, поки вони не пройдуть аналітичну обробку експертом у відповідній сфері.

Якість отримуваної в результаті аналітичної обробки інформації більшою мірою залежить від кваліфікації аналітика. Не секрет, що людська психологія така, що дуже часто для підтвердження своєї точки зору відбирають «зручні» дані, а «небажані» - недооцінюють і залишають без уваги.

«Сирі» дані, як такі, не містять в собі ніякої інформації, якщо їх не розглядати у поєднанні з іншими і не вказувати їх значення серед всього накопиченого інформаційного масиву. Якщо взяти деяку кількість даних, то ми виявимо, що, хоча кожен елемент окремо не має майже ніякого значення, то сполучені разом, вони показують досить ясну картину того, що відбувається. В результаті аналітичної обробки споживачеві видається осмислена інформація, отримана з оцінених даних, викладених таким чином, що чітко окреслено вирішення конкретної поставленої задачі.

Основним методом інформаційно-аналітичної роботи підрозділу економічної розвідки підприємства є інтеграція відомостей. Ознаки загроз і кризових ситуацій, що виявляються в різний час і з боку різних об'єктів, фіксуються з різним ступенем повноти і деталізації різними джерелами, тому встановлення причинно-

наслідкового зв'язку між подіями, що відбуваються, вимагає проведення багатофакторного аналізу всієї інформації, що поступає на підприємство.

Наприклад, комплексна оцінка ризиків інвестиційних намірів підприємства вимагає від аналітика підрозділу економічної безпеки підприємства оцінки наступних даних:

- пропозиції з придбання акцій підприємства (зокрема усні й анонімні) з боку зовнішніх осіб і організацій, з фіксацією характеру їх обізнаності про підприємство і посилянь, що прозвучали в пропозиціях, третім особам;
- засновницькі, акціонерні, ділові й інші зв'язки вказаних осіб, організацій, їх участь у зареєстрованих операціях з цінними паперами підприємства, їх зв'язки із співробітниками підприємства, можливі зв'язки в кримінальному середовищі;
- акціонери підприємства, зокрема з числа співробітників, динаміка перерозподілу акцій;
- факти тиску на акціонерів, створення навколо них ситуацій, що провокують продаж ними своїх пакетів акцій, і ін.

Перераховані відомості розосереджені по цілому ряду джерел, включаючи:

- структурні підрозділи підприємства (відділ кадрів, служба безпеки, відділ цінних паперів);
- реєстр акціонерів підприємства;
- фондові біржі (торгові майданчики), на яких пропонуються для продажу цінні папери підприємства;
- органи державної реєстрації (реєстраційні відділи, управління державної статистики тощо.);
- засоби масової інформації.

Інформація, що міститься в зазначених джерелах, дозволяє:

1. виявити інвестиційні зацікавлення підприємством з боку фірм і організацій, контрольованих кримінальними структурами, встановлювати круг вірогідних авторів "анонімних" звернень;
2. розпізнати негативні тенденції в перерозподілі акцій (придбання монопольного впливу на підприємство з боку "портфельних спекулянтів", інших недобросовісних партнерів);
3. запобігти кримінальним намірам акціонерів з числа керівників і співробітників підприємства, забезпечити звернення в правоохоронні органи.

Як показує практика, обсяг інформації, необхідної для роботи аналітиків, достатньо великий. Тому, для ефективного доступу до інформації, що є у розпорядженні підприємства, необхідне створення інтегрованого банку даних.

За допомогою цього інструменту вирішуються: обліково-довідкові і статистичні (кадри, контакти, події, партнери, конкуренти, реклама і ін.), інформаційно-логічні завдання (експрес-оцінка ділового партнера, оцінка інвестиційних ризиків, аналіз подій, вивчення ділових зв'язків конкурента, оцінка сфери впливу, конфліктних і кризових ситуацій, тощо).

Дякую за увагу!