



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ
Факультет пожежної та техногенної безпеки
Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ № 6
з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ»
для студентів 3-го курсу спец. 073 «Менеджмент»
(бакалавр)
на тему: «Розвідувальна діяльність в системі економічної безпеки
підприємства»

ЛЬВІВ
2024-2025 н/р

Викладач: к.е.н., доц. Ігор Стеців

Лекція 5. Розвідувальна діяльність в системі безпеки підприємства

План

1. Історичні аспекти розвідки та розвідувальної діяльності їх суть.
2. Передумови та основне завдання створення системи конкурентної розвідки (КР).
3. Планування розвідувальної діяльності і систематизація розвідувальної інформації.
4. Контррозвідувальна діяльність в системі економічної БП.

Література

1. Гвоздь В.І /Історичні, правові і політичні аспекти розвідувальної діяльності держави: монографія /В. І. Гвоздь; Незалежний аналітичний центр геополітичних досліджень «Борисфен Інтел». — Київ : Борисфен Інтел, 2019
2. Розвідувальна діяльність у сучасному світі та її пріоритети / С. Пик // Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини. - 2013. - Вип. 32. - С. 70-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Mv_2013_32_12

1. Історичні та еволюційні аспекти функціонування розвідки та розвідувальної діяльності їх суть.

Цікаво: За часів Національно-визвольної війни українського народу 1648-1654рр- існувала військово-козацька розвідка (ВКР) і контррозвідка, як система органів для ведення розвідувальних і контррозвідувальних дій в Україні. Вище та оперативно-тактичне керівництво роботою ВКР і контррозвідки здійснювали відповідні органи управління та військове командування Української держави: гетьман як глава держави і верховний головнокомандувач, Генеральна військова канцелярія як вища ланка державного апарату, полкова і сотенна старшина. За доби Хмельниччини були такі провідні напрями ВКР і контррозвідки:

- а) козацька розвідувально-дозорна служба (охорона кордонів України, запобігання їх порушенню);
- б) розвідувальна служба (військова розвідка, розвід, резидентури на тер. противника, особиста розвід, мережа гетьмана), збір конфіденційної інформації козацькою дипломатією;
- в) контррозвідувальна служба (боротьба проти замахів на держ. лад, викриття шпиг, та диверсійно-терористичної активності противника, забезпечення режиму таємності військ, та політ, заходів, особистої недоторканності найвищих посад, осіб, протидія підривній пропаганді);
- г) організація диверс.-підривної діяльності (заходи для виведення з ладу командно-керівних кадрів противника, стратегіч. та так-тич. об'єктів, засобів збройної боротьби противника, джерел його бойового та матеріального постачання;
- д) організація повст. руху на тер. противника (засилання козац. загонів — організаторів заворушень, діяльність розвідувальників-інструкторів серед повстанців, допомога у створенні повст. формувань та координації їх діяльності, розширенні регіонів, контрольованих повстанцями).

Оперативна діяльність ВКР і контррозвідка зробила суттєвий внесок у збройну боротьбу укр. народу 1648-1654рр. Припинила існування у зв'язку з ліквідацією рос. царом гетьм. ладу та Запорізької Січі у 2-й пол. 18 ст. [<https://cyclus.com.ua/content/view/1004/58/1/14/#24548>].

Історично економічна розвідка бере початок за часів Римської імперії, коли імператор **Юстиніан** підкупив персидських монахів, які розкрили йому секрет виробництва шовку (в ті часи шовк вироблявся лише в Китаї) та привезли з Китаю тутових шовкопрядів. Інші джерела вказують посилаючись на китайську хроніку, що датується XV ст. до нашої ери, яка містить розповідь про китайську принцесу, яка у своєму капелюшку, прикрашеному живими квітами, вивезла з Китаю шовковичних черв'ячків і передала їх своєму коханому разом із секретом виготовлення шовку, чим позбавила Китай монополії в цій галузі).

Кінець XIV сторіччя - Дім Фуггерів в німецькому Аугсбурзі вперше в світі став використовувати елементи конкурентної розвідки організованої на постійній основі. Фуггери розповсюджували серед своїх ключових співробітників на місцях так званий «новостійний манускрипт». Цей документ містив цілеспрямовано відібрану і

проаналізовану комерційну та політичну інформацію, яка надходила з усіх пунктів, які підпадали під зону інтересів компанії та дозволяли приймати управлінські рішення;

XVIII сторіччя відзначилося тим, що американці вкрали в Англії креслення прядильної машини;

На кінець XVIII сторіччя – Ротшильди мали у розпорядженні своєї компанії більше 200 агентів, що давало їм можливість оперативно реагувати на економічні та політичні зміни у світі й відповідно змінювати свою діяльність.

У XX сторіччі:

- до 1980-х років у світі переважає не ділова розвідка, а промисловий шпіднаж, особливо в Японії;

- середина 1980-х років – започаткування ділової розвідки у сучасному розумінні компанією Ксерокс (Xerox), яка стикнулася з жорсткою конкуренцією з боку японських фірм. У своєму японському філіалі компанія створила систему бенчмаркінгу, а пізніше спробувала адаптувати досягнення розвідки до світу бізнесу. Пізніше така практика почала застосовуватись в Європі, а згодом й у всьому світі;

- створення у 1997 р. Міжнародного товариства професіоналів конкурентної розвідки, яке нараховує декілька тисяч членів та розташовано у передмісті Вашингтону (США);

- витрати на економічну розвідку збільшуються надзвичайно стрімкими темпами, зокрема, у США протягом 2005-2007 рр. щорічні темпи зростання становили в середньому 40% від обсягів попереднього року, тоді як у 90-х роках минулого століття цей показник не перевищував 10%.

- лідерами серед американських компаній, які надають аутсорсингові послуги з ділової розвідки є: Kroll-O'Gara Co.; PricewaterhouseCoopers; Investigative Group International Inc., які мають регіональні представництва майже в усіх країнах світу;

- в торгових фірмах індустріально розвинутих країн витрати на розвідку становлять 1,5-2% їх річного обороту;

- в США поширилась практика введення в керівництво міжнародних компаній посади директора з бізнес розвідки (business intelligence);

- поява спеціалізованих фірм-провайдерів електронних баз даних (наприклад, американська D&B (Dun & Bradstreet) володіє інформацією про 46 млн. фірм з 145 країн світу);

- поява таємних ("чорних") бірж, де продають викрадені промислові секрети: Японія - електроніка та пластмаси; Італія – фармацевтика тощо. (www.magazine.security.com.ua);

- застосування високих технологій у розвідувальній діяльності: супутниковий знімок об'єкту на Землі коштує від 1,5-5 тис. євро (з каталогу знімків) до понад 20 тис. (на замовлення);

- сучасні ТНК здійснюють практично всі види розвідки починаючи з науково-технічної і закінчуючи політичною (наприклад, в Mitsubishi, General Motors, Samsung інформаційно-аналітичною роботою зайнято від 100 до 300 осіб);

- співробітники фірми "Mitsui", що працюють у 200, представництвах та відділеннях в різних країнах світу за рік через засоби космічного зв'язку відправляють в головний офіс понад 80 тис. повідомлень (400 повідомлень на кожен зарубіжну бізнес-одиницю); лозунг "Mitsui": "Інформація – джерело життєвої сили компанії".

У сучасних умовах господарювання без ефективної розвідувальної діяльності важко говорити про економічну безпеку підприємства. Менеджменту суб'єкта економіки необхідно володіти інформацією щодо внутрішніх та зовнішніх загроз

економічній безпеці підприємства та володіти інформацією щодо прийняття рішень планування діяльності та ефективних умов її реалізації.

Слід зазначити, що на протязі 20- 21 ст. відбулося розширення розуміння меж розвідки. Сучасній розвідці притаманні такі види: промислова, фінансова, наукова та ін., що в свою чергу напряду пов'язано з економічною діяльністю, а насамперед з максимізацією отриманням прибутку та недопущення впливу зовнішніх загроз діяльності підприємства, тобто забезпечення економічної безпеки в системному плані.

До 2020 року в Україні діяв Закон України «Про розвідувальні органи України» 22 березня 2001 року № 2331-III.

15.01.2020 р. Верховна Рада України прийняла за основу Проект Закону №2412-д "Про розвідку" а 17.09.2020 року його ухвалила, який замінив вищевказаний ЗУ «Про розвідувальні органи України».

В Законі подається наступне визначення розвідувальної діяльності та розвідувальної інформації.

Розвідувальна діяльність - система розвідувальних заходів, що проводяться розвідувальними органами України для виконання покладених на ці органи завдань та здійснення визначених цим Законом функцій.

Внаслідок здійснення розвідувальної діяльності одержується розвідувальна інформація. Наведемо визначення розвідувальної інформації.

Розвідувальна інформація - усні, зафіксовані на матеріальних носіях (у тому числі у зразках виробів і речовин) чи відображені в електронному вигляді відомості або дані, які не є загальнодоступними або які неможливо отримати офіційним шляхом, про наміри, плани і дії іноземних держав, організацій та осіб чи про їхні потенційні можливості щодо реалізації таких намірів і планів, а також про процеси, події, обставини, технології, знання в інтересах національної безпеки і оборони України.

В системі економічної безпеки підприємства слід розрізняти поняття «розвідка» та «шпіднаж».

Розвідка за тлумачним словником – дослідження чогось зі спеціальною метою.

У юридичній енциклопедії подається таке трьохзначне тлумачення терміну «розвідка».

1. Розвідка це система органів держави, наділених спеціальною компетенцією для добування і аналізу розвідкою, інформації, а також проведення інших спеціалізованих, заходів в інтересах забезпечення переваг своїй державі в економічній, політичній, військовій, науково-технічній та ін. діяльності. В організаційному плані побудови, структурно, це - розгалужена мережа загальнодержавних і відомчих спецслужб, які розміщують свої підрозділи у власній країні та за її межами.
2. Процес добування розвідинформації органами розвідки. Залежно від мети і завдань цієї діяльності розрізняють стратегічну і тактичну розвідки, а залежно від об'єктів - політичну, економічну, військову, науково-технічну розвідки.
3. Різновид підприємницької діяльності спеціалістів, структур великого, середнього і малого бізнесу, утворених переважно для ведення комерційного шпіднажу.

За визначенням Джона Е.Прескотта з Піттсбургського університету Конкурентна розвідка – це постійний процес розробки прогнозів щодо динаміки конкурентної боротьби (беручи до уваги ринкові та неринкові чинники, конкурентів реальних та потенційних, власний потенціал розвитку), які можна було б використовувати для створення конкурентних переваг.

В США існує Товариство професіоналів конкурентної розвідки, яке подає наступне визначення.

Конкурентна розвідка – це легальний збір та аналіз інформації щодо сильних сторін, слабких місць та намірів конкурентів.

Узагальнюючи вищенаведені визначення можна сформулювати наступне:

Конкурентна розвідка - це постійний процес збору, нагромадження, структурування, аналізу даних про фактичний стан щодо внутрішнього й зовнішнього середовища конкурентів та надання менеджменту інформації для прийняття адекватних рішень щодо управління ризиками, а також заходів спрямованих на збільшення вартості активів підприємства.

Формою конкурентної розвідки є промислове шпигунство (незаконна економічна розвідка).

Незаконна економічна розвідка (промислове шпигунство) - вид зовнішньої розвідки, об'єктами якої є промисловість, транспорт, торгівля, фінансова та грошово-кредитна системи, екологія, природні ресурси тощо.

За тлумачним словником шпіонаж – це злочинна діяльність – вивідування, збирання або викрадення відомостей, що становлять військову або іншу державну таємницю, для передачі їх іншій державі.

Джерелами інформації конкурентної розвідки є:

- офіційні документи підприємства (фінансова (бухгалтерська) звітність);
- інформації у ЗМІ та Інтернеті;
- сміття, що так не уважно було викинуте конкурентами (сміттєлогія - збір вмісту сміттєвих кошиків, вважається надзвичайно ефективним методом отримання інформації оскільки сміття не тільки дає цінну інформацію про діяльність фірми, а й конфіденційну інформацію про звички й уподобання співробітника - користувача кошика);
- баз даних (електронних та друкованих);
- аналізу реакції об'єкта на слова і поведінки різних людей у звичайних та екстремальних обставинах;
- джерел патентної інформації;
- офіційних вітчизняних, зарубіжних та міжнародних джерел (органи влади, посольства, благодійні організації);
- інформаційно-аналітичних, соціологічних агенцій та центрів;
- спеціальної інформації про галузь чи ринок загалом;
- інформаційних джерел про компанії даної галузі чи ринку взагалі;
- оглядів політичної ситуації в країні.

Разом з тим, розвідка і шпіонаж мають спільну мету – сприяння інформаційному забезпеченню прийняття вірних управлінських рішень.

Доцільним є поділ розвідувальних дій, за законністю, на три групи: законну розвідку; розвідку, що не порушує законів, але не відповідає морально-етичним нормам суспільства; незаконну розвідку (шпіонаж) (рис.1).

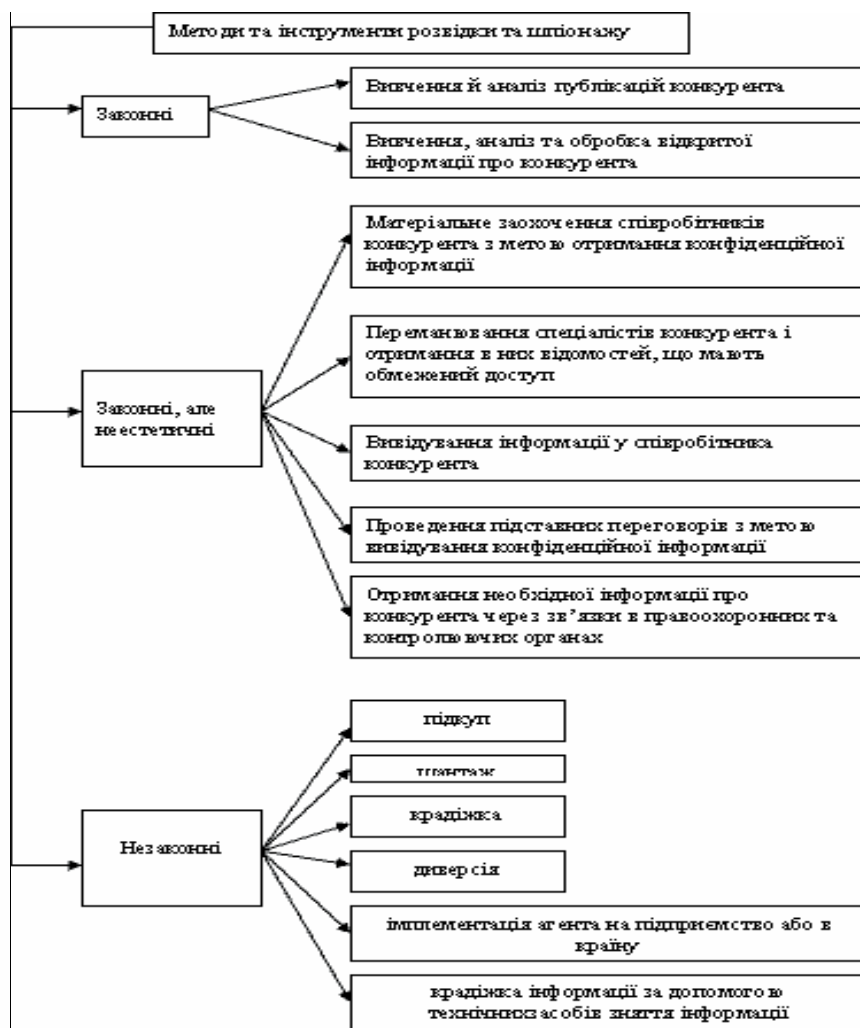


Рис.1 Види розвідувальних дій

Для повного і системного розуміння економічної розвідувальної діяльності (РД) слід розрізняти форми, методи та засоби РД.

Форми розвідувальної діяльності - відносини, що складаються між учасниками розвідувального процесу, спосіб організації розвідувального процесу.

Методи розвідувальної діяльності - варіанти впливу розвідувального органу на суб'єкт (об'єкт) розвідки в ході якого отримується розвідувальна інформація.

Засоби розвідувальної діяльності - предмети інтелектуального та матеріального світу за допомогою яких забезпечується здійснення розвідувальної функції.

Розвідувальна діяльність суб'єкта економіки - це технологічний процес (операції та їх організація), за допомогою якого в правовій площині, здійснюється розвідувальний процес та добувається інформація.

Методи розвідувальної діяльності суб'єкта економіки - це способи за допомогою яких реалізуються форми.

Засоби розвідувальної діяльності які використовує підрозділ - це предмети, які використовуються в ході реалізації конкретних методів розвідувальної діяльності.

Методи поділяють на : прямі, непрямі, зовнішні спостереження і проникнення.

Прямі методи конкурентної розвідки – отримання інформації, яка цікавить організацію першочергово, до Прикладу, дані про обсяг реалізації (джерело кварталний звіт), що опублікований в ЗМІ або інших джерелах.

Непрямі методи - варіанти розрахунку показника, що цікавить підприємство, шляхом обчислення пов'язаних з ним інших показників.

Такі методи є популярними, оскільки непряма інформація є в широкому доступі.

Зовнішнє спостереження - це спостереження на відстані, без контакту з представниками конкурента, оскільки будь-який спосіб, що передбачає навіть мінімальний контакт з репрезентаторами підприємства - конкурента, безпосередньо пов'язаний із вторгненням в її внутрішнє середовище.

Тому більшість прийомів конкурентної розвідки з метою отримання інформації від представників конкуруючої бізнес-структури реалізуються під будь-яким слушним приводом, що є звичним для ділового повсякдення.

Проникнення – здійснюється за рахунок зовнішніх представників, не власного персоналу. Зазвичай залучаються фахівці консалтингових чи подібних компаній, іноді знайомі та навіть родичі.

2. Передумови та основне завдання створення системи конкурентної розвідки (КР)

Сьогодні в Україні досить часто (особливо в останні роки) проявляють себе випадки, коли окремі суб'єкти підприємницької діяльності, зловживаючи своїм становищем, з метою отримання не лише прибутку, а і власної вигоди у формі майна, знову ж таки користуючись не досконалістю законодавства, порушують права та законні інтереси інших підприємців. За допомогою використання рейдерських методів захоплюють їх власність, майно, фінанси тощо. З метою фінансового та майнового захисту від можливих зловживань зі сторони інших осіб в т.ч. рейдерів, на великих підприємствах зазвичай створюються юридичні служби, на менших практикують залучення фахівців – юристів, які здійснюють правовий супровід господарської діяльності підприємства, та як показує практика вони є (в умовах хабарництва, підкупу і т.п.) мало ефективними. Дієвим засобом для забезпечення економічної безпеки підприємства є створення окремого підрозділу економічної розвідки.

Підрозділ економічної розвідки підприємства - структурний підрозділ підприємства, на який покладене завдання єдиного (в рамках господарюючого суб'єкта) інформаційного центру, із завданнями збору, обробки й аналізу інформації.

Основні передумови необхідності створення системи економічної розвідки на підприємстві такі:

1. Політична, економічна і соціальна ситуації в нашій країні змінюються так стрімко, що неформальних засобів спостереження за навколишнім середовищем стає недостатньо. Тому, для адекватного реагування підприємства на вплив навколишнього середовища і забезпечення успіху в конкурентній боротьбі, йому необхідна ефективна система економічної розвідки.
2. Для якісного інформаційного забезпечення керівництва підприємства система економічної розвідки повинна бути орієнтована на конкретних осіб, що ухвалюють управлінські рішення.
3. Система економічної розвідки повинна не просто вирішувати питання накопичення даних і видачі звітів, головне її завдання - забезпечення осіб, що ухвалюють управлінські рішення, такою інформацією, яка допомагала б вибрати найбільш оптимальний варіант вирішення проблеми, що стоїть перед підприємством.
4. Цілеспрямований збір загальнодоступної інформації з різних відкритих джерел, багато з яких, на перший погляд, може здаватися даремним, проте з

подальшим порівнянням і аналізом, дуже часто дозволяє приймати важливі, непомітні при поверхневому підході, рішення.

5. Система економічної розвідки повинна працювати легітимно, тобто без звернення до незаконних і неетичних методів збору інформації.
6. Завжди слід виходити з припущення, що конкуренти також можуть мати розвідувальні органи і, при необхідності, можуть вдатися до незаконних способів отримання інформації, що цікавить їх.

При розгляді можливої моделі реалізації системи економічної розвідки на підприємстві слід враховувати, що масштаби і кількість, які залучаються до її створення і експлуатації засобів, багато в чому визначається можливостями підприємства і рамками завдань, які стоять перед ним. Конкурентна розвідка має такі цілі (табл.1).

Цілі, досягаються при виконанні службою економічної (конкурентної) розвідки підприємства конкретних завдань.

Таблиця 1

Цілі конкурентної розвідки

Ціль	Характеристика
1. Визначення стратегії конкурентів для коригування власної	Дійсна стратегія не завжди збігається з місією компанії . Розуміння напрямку розвитку конкурентів дає можливість прогнозувати майбутню конкурентну ситуацію
2. Визначення потенціалу конкурентів	Для коригування стратегії й реалізації потенціалу фірми необхідно аналізувати конкурентні переваги та недоліки
3. Оцінювання організаційного , фінансового і технічного забезпечення конкурентних переваг	Здійснюється з метою ймовірного копіювання чи нейтралізації . Засоби забезпечення конкурентних переваг найчастіше беруть до уваги та з часом копіюють конкуренти
4. Оцінювання загальної місткості ринку	Дає змогу прогнозувати розвиток ринку . Найпростішим способом є сумування обсягів продажу всіх учасників ринку
5. Оцінювання ступеню вигідності умов співпраці	Аналізування співпраці з покупцями і постачальниками дає Можливість визначити “ поле торгу ” з ними . Це найбільш поширений напрям конкурентної розвідки
6. Створення сприятливих умов для ведення бізнесу	Результатом розвідки мають бути сформовані чіткі та зрозумілі цілі з досягнення конкурентних переваг та конкурентоспроможності в цілому

До основних завдань конкурентної розвідки, які забезпечують економічну безпеку підприємства належать:

1. Аналіз основної унікальної торговельної пропозиції конкурента (предмет конкурентної розвідки);
2. Визначення цінової політики конкурента;
3. Аналізування існуючих методів просування продуктів та діяльності загалом ;
4. Дослідження стратегії розвитку та потенціалу існуючих і потенційних підприємств – конкурентів;
5. Визначення конкурентних переваг та недоліків;
6. Аналіз умов співпраці контрагентів – постачальників та контрагентів – покупців конкурентів ;
7. Дослідження груп ключових контрагентів організацій – конкурентів;
8. Визначення ключових осіб підприємств – конкурентів;
9. Аналіз зовнішніх ключових факторів підтримки та рівень їхньої Інтеракції;
10. Аналіз існуючих джерел фінансування та перспектив інвестиційних фінансових ресурсів конкурентів ;
11. Визначення структури доходів та витрат за видами діяльності чи продуктами конкурентів;

12. Визначення рівня рентабельності продуктів чи видів діяльності;
13. Перманентний моніторинг та вивчення всіх політичних, законодавчих та регуляторних змін ;
14. Оцінка доцільності започаткування чи придбання нового бізнесу тощо
15. Виявлення технічних новинок, зазвичай назване промисловим шпигунством, дозволяє або копіювати, або протистояти їх появі на ринку.

Для досягнення мети інформація отримана за допомогою конкурентної розвідки має дати відповіді менеджменту на питання: 1. Хто...? (особа, фірма, країна) 2. Що...? (певна дія) 3. Коли...? (в минулому, сьогодні, в майбутньому, конкретні дати, час) 4. Де...? (певне місце) 5. Чому...? (мотивація) 6. Навіщо...? (очікувані результати).

3. Планування розвідувальної діяльності і систематизація розвідувальної інформації.

При розгляді питань розвідувальної діяльності в економічній безпеці вчені виділяють три основні **принципи планування розвідувальної діяльності** в економіці:

1. Визначення мети проведення розвідувальної діяльності.
2. Визначення потреби суб'єкта економічної діяльності в інформації для досягнення цілей.
3. Визначення джерел отримання необхідної інформації.

Для продуктивного здійснення господарської діяльності керівництву підприємства потрібно ухвалювати різнопланові рішення, інформаційну підтримку яких забезпечує система економічної розвідки. Управління будь-яким суб'єктом економіки включає два рівні:

I-й рівень - управління поточною діяльністю підприємства

II-й рівень управління його стратегічним розвитком.

Результати ухвалених рішень по даних питаннях виявляються по-різному: поточні - в найближчий час, стратегічні - в майбутньому. Зрозуміло, що характер інформації для кожного рівня ухвалених рішень значно відрізняється.

У зв'язку з цим роботу підрозділу економічної розвідки підприємства доцільно розділити на дві складові – стратегічну та оперативно-тактичну.

Стратегічна (макроекономічна) складова економічної розвідки - збір і аналіз стратегічної інформації про глобальні процеси в економіці, політиці, технології і так далі, які можуть мати вплив (позитивний або негативний) на розвиток підприємства.

Мета стратегічного рівня ухвалення рішення (відкриття нового виробництва, впровадження на ринок нового товару або послуги і тому подібне) полягає у визначенні напрямку подальшого розвитку підприємства. Ці рішення визначають потребу зорієнтуватися на ринку і проаналізувати перспективи його розвитку, тобто розгледіти ще не заповнені конкурентами ринкові ніші.

На жаль, більшість керівників суб'єктів економіки приділяють не належну увагу стратегічному управлінню. Проте, серйозний бізнес розрахований на довгі роки і те, до чого підприємство підійде в своєму розвитку через п'ять-десять років, необхідно не тільки планувати, але й скрупульозно прораховувати заздалегідь. Які політичні об'єднання підтримувати, а які не варто, в яких "гучних" справах брати участь, а від яких бажано триматися подалі, не зважаючи на їхню зовнішню привабливість. Інформацію до роздуму для відповідей на ці важливі запитання, що стоять перед керівництвом підприємства, і повинна дати стратегічна складова економічної розвідки.

Оперативно-тактична (мікроекономічна) складова економічної розвідки - збір і аналіз оперативно-тактичної інформації для ухвалення керівництвом обґрунтованих рішень щодо проблем які виникають у поточній діяльності підприємства.

Мета оперативно-тактичного рівня ухвалення рішення (будівництво або придбання будівлі під новий цех, навчання персоналу для випуску нової продукції або надання нової послуги), знаючи напрям подальшого розвитку, - вибрати оптимальний шлях для його досягнення і мінімізувати витрати по цьому шляху.

Цілі розвідувальної діяльності чітко структуровані. Кожна мета зумовлюється метою вищого порядку, залишаючись при цьому автономною за характером своїх потреб і джерел інформації. Так, після стратегічної мети - *визначення напрямку* - слідує оперативно-тактична мета: *вибір якнайкращого шляху розвитку і просування по ньому вперед*.

Не менш, важливе значення у розвідувальній діяльності відіграє процес планування. Попереднє планування розвідувальної діяльності необхідне ще і тому, щоб в майбутньому розібратися в потоках накопиченої інформації. Кожне підприємство має власну специфіку, і та інформація, яка для одного підприємства є життєво необхідною, для іншого - непотрібною. Доцільність збору інформації треба розглядати в розрізі її необхідності для впливу на оточуюче середовище з метою отримання конкретним підприємством максимального прибутку при забезпеченні належного без пекового рівня.

Проте, і необхідна інформація може поступати в значній кількості. Тому для ефективного доступу до наявної розвідувальної інформації необхідне створення комп'ютерних банків даних для зберігання й обробки накопичуваних інформаційних масивів.

Створення системи внутрішньої "електронної пошти", що зв'язує різні підрозділи підприємства, вирішить проблему своєчасного розповсюдження відкритих (несекретних) інформаційних документів для своєчасного опрацювання та прийняття відповідних рішень.

4. Контррозвідувальна діяльність в системі ЕБП.

Робота підрозділу економічної контррозвідки служби безпеки господарюючого суб'єкта пов'язана: з виявленням, попередженням, припиненням спроб інфільтрації і вербуванням агентури конкурентами, партнерами та кримінальними структурами; запобіганням просочуванню конфіденційної інформації про діяльність підприємства з боку його працівників, партнерів і клієнтів; профілактичною перевіркою лояльності його співробітників, службовим розслідуванням фактів фальсифікації і розкрадань; оперативним прикриттям персоналу, будівель і об'єктів підприємства.

Проте варто ще раз нагадати, що в разі виявлення ознак підготовлюваного або здійснюваного злочину підрозділ економічної контррозвідки підприємства повинен налагодити тісну взаємодію з органами внутрішніх справ, СБУ і прокуратури.

Разом із зазначеним вище підрозділ контррозвідки повинен приділяти достатню увагу запобіганням в колективі підприємства негативним процесам: трудові конфлікти з адміністрацією; загострення міжнаціональних відносин; погрози страйків; групові порушення громадського порядку і т. ін. Виявляти й усувати причини та умови перелічених кризових ситуацій можна як спеціальними (адміністративними, дисциплінарними), так і соціально-психологічними методами (погоджуючи інтереси конфліктуючих сторін).

Значення і роль контррозвідки служби безпеки підприємства нині зумовлені принаймні двома обставинами:

1) прагненням деяких підприємців усунути або нейтралізувати своїх конкурентів за допомогою засобів економічного шпигунства;

2) розширенням масштабу населення, що створює живильний ґрунт для його певних прошарків задовольняти свої потреби злочинним шляхом.

Виходячи з цього, мету контррозвідувального підрозділу можна визначити як протидію розвідувальним заходам конкурентів і припинення правопорушень з боку протиправних груп або окремих осіб, що вчиняли замах на інтереси підприємства або його окремих співробітників.

***Цікаво:** Про призначення контррозвідки влучно висловився колишній керівник ЦРУ США А. Даллес: контррозвідка займається переважно захистом і оборонною діяльністю.*

На відміну від розвідки, об'єктом контррозвідувальної діяльності є не зовнішнє, а внутрішнє середовище функціонування підприємства, у складі якого діють:

1. Керівники (директор, його заступники, головний бухгалтер і т. ін.) як потенційні об'єкти розвідувальних заходів і/або злочинів з боку конкурентів.
2. Особи з допоміжного персоналу, що мають доступ до комерційної таємниці (друкарки, працівники канцелярії та ін.).
3. Працівники, з боку яких існує потенційна небезпека надання злочинним елементам таких відомостей, які допоможуть їм скоїти злочини (варта, охоронці, водії персональних машин керівників та ін.).
4. Працівники самої служби безпеки.
5. Раніше судимі особи серед працівників підприємства.
6. Працівники підприємства, родичі яких працюють у конкурентів.
7. Працівники, що раніше були звільнені з підприємства.
8. Особи, які через свої посадові обов'язки регулярно приймають відвідувачів підприємства.

Визначення мети і об'єкта контррозвідувальної діяльності дає змогу встановити особливі завдання підрозділу контррозвідки:

- боротьба з економічним шпигунством;
- припинення злочинів проти окремих груп працівників (або всіх працівників на їх робочих місцях);
- сприяння правоохоронним, судовим і контрольно-наглядовим органам в документуванні протиправних дій осіб, що скоюють кримінальні злочини і мають адміністративну провину.

Виконання зазначених завдань можливе при реалізації таких функцій контррозвідки:

- збирання відомостей і документів із цивільних і кримінальних справ;
- регулярне інформування керівництва підприємства про причини створення умов та сприяння вчиненню правопорушень з боку персоналу;
- документування дій осіб, затриманих за адміністративні правопорушення;
- виявлення осіб серед персоналу, які сприяють злочинним елементам (що не працюють на підприємстві) у здійсненні ними злочинів;
- викриття економічних (промислових) шпигунів серед персоналу;
- інформування керівників підприємства й охоронців (якщо вони є) про заплановані стосовно них злочини;
- пошук безвісти зниклих працівників підприємства;

- створення умов, що запобігають підслуховуванню розмов у службових кабінетах;
- установлення обставин розголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю;
- з'ясування біографічних та інших даних про працівників підприємства (за їх письмовою згодою) при підписанні з ними трудових контрактів;
- пошук втраченого службовцями майна, що належить підприємству;
- консультування персоналу з питань гарантування безпеки підприємства.

На основі затверджених керівництвом служби безпеки підприємства цілей, завдань і функцій контррозвідки можна формувати її оргструктуру. У структурі контррозвідки мають бути такі підрозділи: безпеки, проведення розслідувань, роботи з інформаторами, довідково-інформаційний фонд (ДІФ), запобігання правопорушенням, з технічного забезпечення проведення операцій, з організації збереження комерційної таємниці, негласного проникнення, організації дезінформаційних заходів, комп'ютерної безпеки.

Підрозділи (відділення, групи, сектори) контррозвідки умовно можна поділити на дві групи:

1. основні, які власне й вирішують завдання, поставлені перед контррозвідкою (проведення розслідувань, робота з інформаторами та ін.);
2. допоміжні, завданням яких є сприяння працівникам основної групи (ДІФ, технічне забезпечення проведення операцій і т. ін.).

Співвідношення між кількостями працівників допоміжних і основних відділень (груп, секторів) контррозвідки може бути різним, проте потрібно обов'язково дотримуватися таких двох основних вимог:

1. працівники допоміжних підрозділів повинні надавати допомогу працівникам основних підрозділів (а не навпаки);
2. робота працівників основних підрозділів має бути ефективною.

Чіткіше уявлення про розмежування структурних підрозділів контррозвідки можна мати, знаючи їх завдання і форми подання результатів роботи (табл. 1).

Таблиця 1. Розмежування діяльності структурних підрозділів контррозвідки в системі екогномічної безпеки підприємства

Назва підрозділу	Завдання	Форма подання результатів роботи
1. Відділення (група, сектор) власної безпеки	Документування протиправних і аморальних дій працівників служби безпеки	Рапорт, довідка, протокол спостереження, огляди
2. Відділення (група, сектор) проведення розслідувань	Збирання і аналіз інформації про правопорушення і надзвичайні ситуації	Рапорт, аналітична довідка, справа (досьє)
3. відділення (група, сектор) роботи з інформаторами	Залучення до співпраці інформаторів і отримання від них регулярної інформації про перебування на об'єкті, що охороняється, і серед його персоналу	Справа (досьє), аналітичні огляди, довідка щодо кожного повідомлення інформатора
4. Довідково-інформаційний фонд	Ведення звітів, зберігання і видача співробітникам необхідної інформації (досьє)	Довідки, аналітичні огляди, облікові картки,

	тощо	меморандуми
5. Відділення (група, сектор) із запобігання правопорушенням	Аналіз правопорядку на підприємстві і пропозиції керівництву підприємства про усунення причин та умов, виникнення правопорушень на об'єкті, що охороняється	Досьє (справа), аналітичні довідки
6. Відділення (група, сектор) з технічного забезпечення прове-діння операцій	Установлення та експлуатація технічних засобів, їх надання співробітникам інших груп	Акти, кіно -, фотокадри, звукозапис і т. ін.
7. Відділення (група, сектор) організації збереження комерційної таємниці	Створення технічних умов, що запобігають витоку комерційної таємниці	Акти перевірок, протоколи обстеження приміщень, інструкції для персоналу підприємства тощо
8. Відділення (група, сектор) негласного проникнення	Висвітлення стану правопорядку і трудової дисципліни в колективі підприємства	Рапорти, огляди, аналітичні записки
9. Відділення (група, сектор) організації дезінформаційних заходів	Організація заходів, що вводять в оману конкурентів і злочинців	Плани дезінформаційних заходів, звіти, довідки
10. Відділення (група, сектор) комп'ютерної безпеки	Захист комп'ютерних мереж від несанкціонованого доступу до них	Звіти, довідки

Загальновідомо, що комплекс сил, засобів контррозвідки і використовуваних нею методів значною мірою визначає потенціал контррозвідувальної діяльності. Умовою реалізації цього потенціалу є активна організаційно-управлінська діяльність керівництва служби безпеки, проте своєрідним базисом такої діяльності є все-таки зазначений вище комплекс сил, засобів і методів. Безпосередньо до сил контррозвідки належать її кадрові співробітники, при цьому вони поділяються на тих, які зобов'язані мати ліцензію на детективну діяльність, і не мають її (водії, секретарі і та ін.).

Детективи контррозвідки підприємства, крім загальних вимог до співробітників служби безпеки, повинні відповідати таким вимогам:

- уміти вислуховувати співбесідника;
- чітко і дохідливо викладати в документах інформацію;
- бути наполегливими і терплячими в досягненні мети;
- мати хорошу пам'ять;
- уміти перевтілюватися і т.ін.

Серед засобів контррозвідувальної діяльності найбільшу увагу слід приділяти фінансовим. Використовувати їх слід (крім оплати праці детективів і технічного їх забезпечення) насамперед для заохочення інформаторів, проведення операцій, на транспортні витрати тощо.

Серед правових засобів обов'язковими, без яких неможливе існування підрозділу контррозвідки, є Положення про підрозділ (сектор, відділ, групу) контррозвідки, Посадові інструкції і Положення про режим. До матеріально-технічних засобів зазвичай

належать автомобілі, радіотелефони, смартфони, мобільні телефони, диктофони та ін. Використання технічних засобів обмежене законодавчими нормами.

Інформаційні засоби зазвичай посідають центральне місце в системі засобів контррозвідки. Це закономірно, оскільки продуктом контррозвідувальної діяльності є знання про об'єкт, причому не будь-які, а найновіші. До інформаційних засобів належать різні реєстри, що допомагають детективам контррозвідки у їх роботі (причому не завжди доцільно вводити їх у комп'ютерні системи) та дублювати інформацію для забезпечення її збереження.

Працівники контррозвідки використовують у своїй роботі переважно такі методи:

- приховане спостереження;
- відкритий і зашифрований допит;
- наведення довідок;
- вивчення предметів і документів;
- зовнішній і внутрішній огляди будівель, приміщень та інших об'єктів.

Повсякденну контррозвідувальну роботу служба здійснює за формулою: *інтуїція - фактичне підтвердження - дія*. У контррозвідці будь-яка можлива подія тлумачиться, як неминуча. Не можна відкидати версію, якою б неймовірною вона не здавалася, не проаналізувавши всіх можливих варіантів її розвитку. У божевільному повороті сюжету часом приховується більше здорового глузду, ніж у добре обдуманих і логічно обґрунтованих діях.

Якісна робота підрозділу економічної контррозвідки неможлива без професійної уваги до всіх насторожувальних подробиць, за якими зазвичай стоять серйозні проблеми. Велику роль у цьому відіграє інтуїція, очима людина візуально сприймає значно більше інформації, ніж вона усвідомлює у момент її отримання, те саме можна говорити про сприйняття слухом.

Інтуїція - це досконале володіння всіма органами чуття. І якщо щось в отриманій інформації про навколишній простір викликає якусь напруженість, варто спробувати з'ясувати, що саме. Інтуїція - це ще не усвідомлений, але вже помічений зоровими і слуховими органами насторожувальний факт. Неприємності можуть виникнути щомиті, і якщо на це зважати, то вони призведуть до непоправних наслідків.

У роботі контррозвідки постійно використовуються такі загальнонаукові методи як дедукція, індукція, аналогія, аналіз, синтез, порівняння. Методика оперативного планування контррозвідувальної діяльності рекомендує починати роботу із сортування завдань у послідовності їх значущості і складності. У цьому аспекті потрібно виділити із загального головне. При цьому слід засосовувати системний підхід який базується на загальній теорії систем.

Аналіз наявних версій починають із відпрацювання всіх можливих простих пояснень події і тільки тоді переходять до складнішого. Розбиту на дрібні частини велику проблему завжди легше вирішувати.

Важливе значення в роботі контррозвідки з фактичного підтвердження версії має метод підбору і зіставлення фактів. Контррозвідник витрачає 99,9% часу на розгляд, вислуховування, зіставлення та аналіз.

З великого масиву інформації, яка на перший погляд носить широкі відомості, досвідчений контррозвідник з легкістю складає картину для прийняття одного – єдино вірного рішення, щодо конкретного питання.

У роботі служби безпеки підприємства суттєво допомагає створення єдиного інтегрованого банку даних (ІБД), де накопичується вся інформація, що надходить до

служб безпеки як із відкритих, так із конфіденційних джерел. Ефективне використання ІБД служби безпеки потребує ретельного інформаційного моделювання її наочної частини. Для проведення якісної інформаційно-аналітичної роботи необхідна різнопланова інформація, що характеризує різні взаємозв'язані аспекти аналізованої проблеми. Також є потреба в даних про структуру вирішуваного завдання, яка поєднує між собою різні інформаційні фрагменти й утворює максимально наближену до реальності, повну й цілісну картину наочної частини.

Тому розробник структури ІБД має добре уявляти моделі джерел зовнішніх і внутрішніх загроз підприємству та ймовірнісних зв'язків об'єктів між собою. Модель наочної ділянки ІБД має охоплювати такі інформаційні об'єкти, як "організація", "особа", "адреса", "№ телефону", "автотранспортний засіб", "відомості про подію", "договір", "переговори" та ін. При цьому слід ураховувати не тільки різноманіття зв'язків і відносин між об'єктами, а й той факт, що інформація про одні й ті самі об'єкти надходить із різних джерел і в різний час, маючи при цьому ситуаційний характер у вигляді висловів про сукупність взаємозв'язаних об'єктів. Джерелами інформації, при цьому також виступають первинні документи бухгалтерського обліку (договори, платіжні доручення, накладні та ін.) та реєстри аналітичного обліку, які містять розгорнуту (деталізовану) інформацію по об'єкту спостереження.

На сьогодні на багатьох підприємствах розроблені й успішно експлуатуються ІБД, де модель наочної ділянки еволюційно самостійна і дає змогу організувати інтеграцію (взаємне доповнення) різноманітних даних про одні й ті самі об'єкти (особи, фірми, адреси, телефони, автотранспортні засоби) способом їх ідентифікації і злиття в міру надходження нових даних. Таким чином, при введенні нових об'єктів устанавлюються зв'язки між ними і колишніми об'єктами, а також доповнюються об'єкти, що вже були, новими характеристиками.

У результаті нарощується структура зв'язків об'єктів і утворюється "похідна" інформація, яка явно не вводилася в банк даних, можна простежити ланцюжки взаємопов'язаних об'єктів, що мають ознаки ризикових ситуацій. За такого опису структури наочної ділянки достатньо вийти на один інформаційний об'єкт, щоб за зв'язками досліджувати його оточення.

Вчені висвітлюючи питання теорії і практики економічної розвідки (конкурентної (*competitive intelligence*), ділової, комерційної (*business intelligence*) і ін.), визначають комп'ютерну розвідку (КР) як аналітичну обробку величезного числа інформації (баз даних) з різноманітних відкритих джерел інформації, перш за все з мережі Інтернет. Сутність КР зводиться до пошуку і передачі інформації з відкритих джерел "всесвітньої павутини" з подальшою її верифікацією та аналітичною обробкою.

Скриль С.В. вказує, що Термін «аналітична розвідка» вперше з'явився в нормативних документах МВС Росії в 1992 р. для позначення особливої форми діяльності оперативно-розшукових підрозділів.

Аналітична розвідка передбачає розвідувальні дії, а також аналіз публікацій, виступів в засобах масової інформації, інформації накопиченої в автоматизованих базах даних.

В умовах сучасної глобалізації економічних процесів, автоматизації економічної діяльності з використанням ЕОМ та збереження інформації на машинних носіях, розвідувальна і контррозвідувальна діяльності можуть спрямовуватися також на кібернетичний простір конкретного підприємства чи галузі.

Комп'ютерна розвідка - це цілеспрямований моніторинг комп'ютерних системи об'єкта по відношенню до якого застосовуються розвідувальні дії.

Щодо розвідувальних дій направлених на кібернетичний простір слід розрізняють форми, методи та засоби кібернетичного простору.

Форма розвідки кібернетичного простору: добування розвідувальних відомостей, що полягає в отриманні даних та інформації, що циркулює в засобах електронно-обчислювальної техніки, локальних та глобальних обчислювальних мережах, у тому числі з використанням несанкціонованого доступу.

Методи розвідки кібернетичного простору: для розвідки кібернетичного простору умовно можна відокремити два методи - розвідка телекомунікаційних систем (прослуховування телефонних розмов, перехоплення СМС повідомлень, визначення географічного розташування власника мобільного телефону, тощо) та комп'ютерна розвідка (добування персональної інформації про користувачів інформаційної мережі, добування інформації, яка обробляється, зберігається та передається в інформаційній системі, добування вразливостей інформаційно управляючих систем, тощо).

Методи розвідки кібернетичного простору поділяють на пасивні та активні.

При використанні пасивного методу збору розвідувальної інформації контакт з досліджуваним об'єктом не відбувається. При пасивному добуванні даних не генерується трафік, не реєструється з'єднання з хостом або сервером у системному журналі подій.

Метод активного добування розвідувальних даних полягає у безпосередньому контактуванні з досліджуваним об'єктом розвідки з використанням методів прихованого сканування, що дає можливість бути непомітним при здійсненні впливу на противника.

Засоби розвідки кібернетичного простору: здійснення розвідувальної функції здійснюється за допомогою: інструментів віддаленого аналізу та ідентифікації досліджуваних об'єктів противника, використання інформації від *whois*-серверів, перегляд інформації *DNS*-серверів мережі, тощо.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ