

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

В.В. Кирій,
В.С. Солодкий,
В.О. Тімофєєв,

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ТА КОНТРРОЗВІДКА

Харків 2015

УДК 621.396.931

В.В. Кирій, В.С.Солодкий, В.О. Тімофєєв Конкурентна розвідка та контррозвідка: Навч. посібник. – Харків: ХНУРЕ, 2015. – 380 с.

ISBN 000-000-000-0

У навчальному посібнику викладено основні риси, організацію, правові основи та методи діяльності конкурентної розвідки. Розглянуто існуючі технології конкурентної розвідки, сутність та роль інформаційно-аналітичної діяльності в системі конкурентної розвідки.

Рекомендується студентам спеціальності 8.18010014 “Управління фінансово-економічною безпекою” для вивчення дисциплін "Конкурентна розвідка та контррозвідка", "Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки".

Іл. 27. Табл. 3. Бібліогр. наймен. 102.

Рецензенти:

Т. В. Момот, д-р екон. наук, проф., зав. кафедрою фінансово-економічної безпеки, обліку та аудиту ХНУМГ ім. О.М. Бекетова;

О.М. Ястремська, д-р екон. наук, проф., зав. кафедрою економіки, організації та планування діяльності підприємства ХНЕУ імені Семена Кузнеця;

О. Ф. Мельников, д-р наук з держуправління, проф., професор кафедри інформаційних технологій і систем управління Харківського регіонального інституту держуправління Національної академії держуправління при Президентіві України

ISBN 000-000-000-0

© В.В. Кирій, В.С.Солодкий, В.О. Тімофєєв, 2015

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	5
ВСТУП.....	6
1 ПОНЯТТЯ, ЗАВДАННЯ І ЦІЛІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ.....	10
1.1 Історія зародження і розвитку конкурентної розвідки та контррозвідки..	10
1.2 Поняття конкурентної розвідки.....	21
1.3 Завдання і особливості конкурентної розвідки.....	24
2 РОЗВІДУВАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ.....	32
2.1 Характеристики і вимоги до розвідувальної інформації.....	32
2.2 Моделі конкурентної розвідки.....	42
2.3 Джерела отримання інформації.....	50
2.4 Ринок як середовище функціонування компанії.....	54
2.5 Конкуренція і конкурентне оточення.....	57
3 ТЕХНОЛОГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ.....	66
3.1 Збір інформації з відкритих джерел.....	66
3.1.1 Збір інформації із засобів масової інформації.....	68
3.1.2 Збір інформації на виставках, конференціях, презентаціях.....	87
3.1.3 Збір інформації з первинних джерел.....	97
3.1.4 Збір інформації з вторинних джерел.....	105
3.1.5 Збір інформації з використанням мережі Інтернет.....	109
3.1.6 Програми для роботи з інформацією.....	116
3.2 Негласний збір інформації.....	124
3.2.1 Задачі агентурної роботи.....	124
3.2.2 Класифікація інформаторів.....	125
3.2.3 Етапи та зміст вербовочної розробки.....	130
3.3 Зовнішнє спостереження.....	159
3.3.1 Історія зовнішнього спостереження.....	159
3.3.2 Спостереження в конкурентній розвідці.....	161
3.3.3 Ведення зовнішнього спостереження.....	164
3.3.4 Виявлення зовнішнього спостереження	178
3.4 Методика роботи конкурентної розвідки	184
3.4.1 Методика збору інформації про юридичну особу, потенційний об'єкт інвестування.....	184
3.4.2 Пошук «підходу» до особи, що приймає рішення.....	197
3.4.3 Аналіз телефонної активності.....	200

3.4.4	Установка на місцевості.....	205
3.4.5	Конкурентна розвідка в кредитній сфері.....	208
3.4.6	Злиття та поглинання.....	214
3.4.7	Конкурентна розвідка і торги.....	230
3.4.8	Рекрутинг і конкурентна розвідка.....	234
3.4.9	Розвідка намірів.....	245
3.4.10	Розвідка в бенчмаркінгу.....	250
3.4.11	Активні заходи.....	254
3.4.12	Дезінформація.....	265
4	СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ І КОНТРРОЗВІДКИ ...	283
4.1	Система економічної розвідки суб'єкта господарської діяльності.....	283
4.2	Планування роботи конкурентної розвідки.....	289
4.2.1	Загальні положення планування.....	289
4.2.2	Стратегічне планування.....	290
4.2.3	Оперативне планування.....	296
4.2.4	Тактичне планування.....	297
4.2.5	Складання плану.....	305
4.2.6	Оцінка роботи підрозділу конкурентної розвідки.....	308
4.3	Система конкурентної контррозвідки суб'єкта господарської діяльності.....	312
4.4	Кадрова робота.....	319
4.5	Етичні проблеми ведення конкурентної розвідки.....	332
5	ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА.....	342
5.1	Основні принципи інформаційно-аналітичної роботи.....	342
5.1.1	Форми представлення даних для конкурентної розвідки.....	342
5.1.2	Власний інтегрований банк даних служби безпеки підприємства..	346
5.2	Інформаційно-аналітична робота: створення інтегрованого банку даних служби безпеки підприємства.....	351
5.2.1	Історія створення інтегрованого банку даних служб безпеки.....	352
5.2.2	Моделі представлення даних в електронних базах даних.....	354
5.2.3	Загальні принципи створення інформаційної системи служби безпеки підприємства.....	357
5.2.4	Концепція побудови інтегрованого банку даних служби безпеки підприємства.....	362
	ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	376

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- БД – база даних;
БНД – Федеральна розвідувальна служба ФРН;
ВНК - ВГПУ – відділ надзвичайної комісії відділу головного політично-го управління;
ДЗ – дезінформаційний захід;
ДКЦПФР – державний комітет з цінних паперів та фондового ринку;
ДП – довірчі помічники;
ЗС – зовнішнє спостереження;
ІБД – інтегрований банк даних;
ІПН – індивідуальний податковий номер;
ІПР – інформаційно-пошукова робота;
ІПС – інформаційно-пошукова система;
КВЕД – коди видів економічної діяльності;
КВС – контроль візуального спостереження;
КР – конкурентна розвідка;
КФУ – ключові фактори успіху;
М&А – злиття і поглинання;
МДБ – міністерство державної безпеки НДР;
ОВР – об'єкт вербовочної розробки;
ОКС – об'єкт контрспостереження;
ОПР – особа, що приймає рішення;
ОУ – оперативна установка;
ОС – об'єкт спостереження;
ПГУ КДБ – перше головне управління (розвідка) комітету державної безпеки СРСР;
ПЗ – програмне забезпечення;
ПОП – предметна область пошуку;
РТПКР – російське товариство професіоналів конкурентної розвідки;
СЕБ – служба економічної безпеки;
СКР – система конкурентної розвідки;
СУБД – системи управління базами даних;
УТП – унікальна торгова пропозиція;
ХОАПР – Харківське об'єднання аналітиків і професіоналів конкурентної розвідки.

ВСТУП

Щоб домогтися успіху в сучасному бізнесі, недостатньо володіти навичками управління виробництвом, мати сучасне обладнання та досвідчений персонал. Необхідно постійно бути в курсі останніх подій, стежити за зміною ділової кон'юнктури, законодавства і розстановки політичних сил. Ключ до успіху в сучасному світі - це, перш за все, інформація, яка, на жаль, має тенденцію швидко старіти.

Відмінною рисою комерційної діяльності є те, що у відкритому конкурентному середовищі суб'єкти господарської діяльності діють на свій страх і ризик, під свою персональну і, насамперед, майнову відповідальність. Кожен підприємець, який організує свою справу, усвідомлює, що він буде не тільки отримувати прибуток і користуватися всілякими благами, а й постійно ризикує. Далеко не кожне підприємство, навіть в країнах з розвиненою ринковою економікою, може витримати настільки жорсткі випробування і забезпечити свою економічну безпеку.

Виявлення, запобігання небезпек і загроз, використання корпоративних ресурсів в непередбаченій ситуації для попередження непоправного збитку, прийняття ризикових рішень, боротьба з конкурентами - ось далеко не повний перелік завдань, які повинні вирішуватися керівництвом компанії при забезпеченні її сталого розвитку та забезпечення економічної безпеки.

Для виживання компаній в умовах сучасної конкурентної боротьби первісну роль починає грати розвідка намірів конкурентів (вітчизняних і зарубіжних), вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків і т.д. Цей напрямок діяльності отримав на заході назву "Конкурентна розвідка". Її синонімами є терміни "ділова розвідка", "бізнес-розвідка", "економічна розвідка".

У сучасному розумінні під конкурентної розвідкою (КР) розуміють діяльність деяких недержавних структур, пов'язану з добуванням відомостей про наявні та потенційні загрози існуванню та інтересам компаній, за умов дотримання діючих в Україні правових норм. За своєю суттю КР є сукупністю узгоджених дій по добуванню, інтерпретації, поширенню та захисту інформації, що є корисною для недержавних суб'єктів економіки (фірм, компаній, банків і т.д.), що видобувається легально і за найкращих умов якості, термінів і витрат.

Основна область застосування КР - ринок. Мета - систематичне відстеження відкритої інформації про конкурентів, аналіз отриманих даних і розробка обґрунтованих рекомендацій для прийняття на їх основі

управлінських рішень. Висновки з роботи КР можуть бути використані як для ухвалення тактичних рішень, так і для розробки стратегічних напрямків розвитку фірми або корпорації в цілому.

Тому економічне благополуччя компаній може бути забезпечено тільки за рахунок організації гарної конкурентної розвідки і внутрішньої контррозвідки.

Конкурентна розвідка - складова частина корпоративної культури ведення сучасного бізнесу. Вона є потужним інструментом дослідження ринку та конкурентного середовища, і в даний час представляє собою дисципліну, яка виникла на стику економіки, юриспруденції і спеціальних дисциплін та бурхливо розвивається.

Світовий досвід підприємницької практики, узагальнення досвіду роботи провідних вітчизняних корпорацій і банків показують, що системоутворюючим елементом управління ризиками в бізнесі є інформаційно-аналітична діяльність. Саме на її базі і будується система комплексної безпеки, яка покликана виявляти і прогнозувати зовнішні і внутрішні загрози життєво важливим інтересам, а також здійснювати необхідний комплекс дій щодо їх попередження і нейтралізації.

Формування корпоративної системи економічної безпеки залежить від розмірів підприємства, його економічних, фінансових, виробничо-технічних, інформаційних, інтелектуальних, професійних, організаційних та інших можливостей. Як показує світовий досвід, малі підприємства найчастіше використовують послуги зовнішніх спеціалізованих організацій: різноманітних консалтингових і маркетингових центрів, фірм з підбору кадрів, так званих кредитних бюро, що надають інформаційні послуги з перевірки ділової репутації партнерів, охоронних агентств і т.п.

Середні підприємства, як правило, використовують комбіновану систему безпеки: власні служби та підрозділи, наприклад, можливості юридичних і фінансових відділів, служб маркетингу, охорони, кадрів, економічного аналізу, діловодства, а також - зовнішніх організацій.

Для великих компаній доцільно створення своєї власної служби безпеки. Як правило, всю діяльність по забезпеченню безпеки координує один з керівників підприємства. Доводиться констатувати, що в Україні національна система збору, обробки і представлення інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, в тому числі в сфері забезпечення економічної безпеки конкретного суб'єкта господарювання, поки не створено.

З вище наведеного випливає, що під економічною безпекою підприємстві зазвичай розуміють стан найбільш ефективного використання корпоративних

ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування компаній. Подальший розвиток управлінської думки в Україні, очевидно, повинен принести усвідомлення ключової ролі аналітичної складової менеджменту, тобто функції забезпечення менеджерів актуальною, спеціально орієнтованою на прийняття рішень інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище фірми. Саме для цього використовують такий інструмент менеджменту як конкурентна розвідка і контррозвідка.

Навчальний дисципліна «Конкурентна розвідка» покликана сформувати у студентів цілісні знання про організацію діяльності конкурентної розвідки як основної складової системи безпеки підприємництва.

Мета викладання навчальної дисципліни полягає у вивченні організаційно-правових основ роботи конкурентної розвідки на підприємстві та набуття умінь щодо практичного застосування методів конкурентної розвідки.

Відповідно до визначеної мети завдання вивчення навчальної дисципліни полягають у тому, щоб:

- сформувати у студентів знання та уміння про основи організації діяльності конкурентної розвідки в межах проведення заходів безпеки господарюючих суб'єктів України;

- виховати у студентів усвідомлення важливої ролі органів безпеки, які призначені протидіяти шпигунським спрямуванням суб'єктів господарювання.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є фінансово-економічна безпека суб'єктів господарювання.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є конкурентна розвідка у системі економічної безпеки суб'єктів господарювання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні:

знати:

- методологію інформаційно-аналітичної діяльності конкурентної розвідки;

- принципи організації діяльності конкурентної розвідки;

- інформаційно-аналітичні технології, які використовує у своїй роботі конкурентна розвідка;

- способи збору інформації, її класифікації та перевірки;

- особливості організації конкурентної розвідки на підприємстві;

- напрямки діяльності підрозділу конкурентної розвідки;

- можливості новітніх технологій для оптимізації роботи конкурентної розвідки;

- організацію роботи конкурентної розвідки у відомих міжнародних компаніях;

уміти:

- професійно організувати роботу з інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки підприємства;

- здійснювати управління роботою конкурентної розвідки;

- використовувати методи конкурентної розвідки для збору інформації;

- формувати конкурентну стратегію безпеки підприємства;

- аналізувати, обробляти отриману інформацію та подавати висновки.

1 ПОНЯТТЯ, ЗАВДАННЯ І ЦІЛІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

1.1 Історія зародження і розвитку конкурентної розвідки та контррозвідки

Вивідування військових секретів і політичних планів противника споконвіку стояли на чолі діяльності будь-якої розвідки, проте промислове шпигунство завжди грало не меншу роль.

У дитинстві багато хто зачитувалися книгою французького письменника Жозефа Анрі Бекс «Боротьба за вогонь» про те, як одне доісторичне плем'я полювало за секретом іншого, що опанувало уміння добувати вогонь. Секрети вироблення шкір, виготовлення луків або копій - все ставало об'єктом шпигунства. Моїсей та інші біблійні вожді засилали своїх розвідників в тил ворога «вивідувати все про землю, її родючість, багатства».

Добре поставлену службу економічної розвідки мав стародавній Рим: він збирав докладні відомості про своїх сусідів і потенційних супротивників за багатьма економічними аспектами, у тому числі щодо клімату, стану доріг, родючості земель, працьовитості населення, наявності продовольчих запасів, місць зберігання та обсягів скарбів, накопичених церквами та правителями. Всі ці скарби виявлялися розвідкою і згодом опинялися в «сейфах» Римської імперії. Не випадково нинішнім ученим не попадаються скарби римської епохи - є більш ранні або більш пізні, а цих немає [33].

Шпигуни римського імператора Юстиніана - мандрівні перські дервіші - розкрили секрет виробництва шовку, привізши з Китаю шовковичних черв'яків в порожнинах своїх палиць. У свою чергу і японці послали в Китай офіційну делегацію нібито з метою запросити китайських майстрів з виробництва шовку в Японію, хоча свідомо знали, що їм відмовлять. Делегація провела при дворі китайського імператора стільки часу, і поводитися так уміло, що вивідала всі секрети, і незабаром Японія стала виробляти свій шовк [33].

Але справжнім творцем економічного і військово-промислового шпигунства можна, мабуть, назвати Чингісхана. Жодного походу він не робив без вивчення економічної обстановки на території майбутнього супротивника: природних багатств, наявності корисних копалин, рівня розвитку ремесел і військової справи, прихованих скарбів, багатих могильників. Не без допомоги шпигунів у руки Чингісхана і його найближчих спадкоємців потрапили величезні багатства Аббасидів, скарби китайських царів і багдадських халіфів, золото Ісіда. Своєрідним був підхід Чингісхана до того, що нині називають «ноу-хау». Майже поголовно знищуючи населення завойованих міст, він зберігав життя майстрам, зброярам, золотоковалям, архітекторам та іншим фа-

хівцям, які володіли таємницями ремесла; більш того, він встановив закон: вчитися у всіх народів всього кращого, що ті створили.

У XVIII столітті почалося полювання за «китайським секретом» - способом виробництва фарфору. У Китай засилали безліч шпигунів, і першим з тих, що досяг успіхів в цій справі, став французький монах-езуїт. Йому вдалося проникнути в закрите місто Цзіндечжень, де знаходилася імператорська порцелянова мануфактура. Він детально вивчив техніку виробництва твердої порцеляни фарфору з каоліну і, незважаючи на пильність китайської контррозвідки, зумів відправити у Францію зразки сировини. Деякий час по тому там почалося виробництво заміненого севрського фарфору [33].

У свою чергу, англійський агент Томас Бріан, який працював у Севрі, викрав у французів технологію виробництва фарфору, і незабаром вона була запатентована в Англії.

Треба сказати, що німецькими хіміками (точніше, алхіміком Фрідріхом Бетгером) секрет виробництва порцеляни був відкритий самостійно на початку XVIII століття і гонитва за секретом саксонської порцеляни була не меншою, ніж за китайською. Бетгер так ретельно беріг свою таємницю, що, крім нього, її ніхто не знав: за його наполяганням половину рецепта вивчив напам'ять вчений Німець, другу половину - Гартельмей.

Можна сміливо стверджувати, що протягом цілого століття порцеляна була головною мішенню шпигунства.

Але, природно, полювання йшло і за іншими виробничими секретами. Англійська ливарник Фомо, знаходячи англійську сталь того часу низькоякісною, переодягнувшись у лахміття, під виглядом мандрівного скрипаля відправився на континент, де, відвідавши всі європейські сталеливарні центри, зумів викрасти секрети виробництва кращих сортів сталі. Незабаром його заводи зробилися найбільшими в Англії. Він помер багатою людиною, а його діти отримали дворянський титул.

Далеко не всі промислові секрети доводилося добувати з неймовірною працею. Наприклад, винахід пороху приписується німецькому ченцеві Бертольду Шварцу, що жив в XIV столітті, в той час як секрет його виробництва був майже одночасно викрадений або куплений без особливої праці низкою європейських шпигунів у мусульман і китайців. Так само легко було викрадено у арабських алхіміків всі секрети виробництва кислот.

З іншого боку, в стародавні часи, як і зараз, шпигуни часто терпіли фіаско, завдяки чому багато секретів давнини залишилися нерозкритими і донині. Наприклад, так і не вдалося вивідати таємницю «грецького вогню»,

найнебезпечнішої зброї середньовіччя, хоча протягом чотирьох століть промислове шпигунство всіх країн було зосереджене на ньому. Вогонь спалював все кругом і, якщо його намагалися гасити водою, спалахував з новою силою. Секрет вогню не розкритий і сьогодні, і навіть його порівняння з напалмом - не на користь останнього [33].

Крім згаданого «грецького вогню», до нерозкритих відносяться секрети герметичної закупорки, холодного світла, абсолютно чистого заліза, надтвердої сталі й, на щастя, багатьох отрут. Бували в історії і випадки, коли деякі секрети, що могли принести шкоду людству, знищувалися навмисно. Зокрема, в 1903 році російського професора Філіппова, який винайшов спосіб передачі на відстань по радіо ударних хвиль вибуху, знайшли мертвим у його лабораторії. Після цього за наказом Миколи I всі документи були вилучені і спалені, а лабораторія зруйнована. Невідомо чи керувався цар інтересами власної безпеки або майбутнім людства, але дійсно подібні засоби передачі сили атомного або водневого вибуху були б згубними для населення земної кулі [33].

Йшли роки і десятиліття, об'єктів для промислового шпигунства все додавалося. Поступово він ставав «узаконеним». Так, декрет французького уряду 1791 року, що визнавав «за всяким, хто першим привезе у Францію будь-який іноземний промисел, такі ж пільги, якими користувався його винахідник», фактично явно заохочував промислове шпигунство.

Наприкінці XVIII століття в Манчестері виникла асоціація боротьби з патентами і монополіями. Ймовірно, це була перша всесвітня організація, яка заохочувала промислове шпигунство. Поступово, підтримана державою і промисловцями, вона перетворилася на важливий чинник як промислової революції, так і політики. У шпигунство залучалися все нові обличчя, і серед них не тільки платні шпигуни, а й вчені зі світовим ім'ям.

Думка про те, що якістю пива можна помститися за поразку у війні, здається кумедною. Але саме нею керувався Луї Пастер після війни 1870, коли, здобувши всі відомості про рецепти німецького пива, створив своє, французьке, що перевершило те, що вироблялося в Німеччині. У своєму патенті Пастер писав: «Це буде пиво національного реваншу ...» У відповідь німці заслали шпигунів у Францію, вони добули пастерівський секрет, і ... рівновагу було відновлено[33].

Не соромився збирати через шпигунів цікаві для її відома як у конкурентів, так і в далекій Європі і Томас Альва Едісон. Наприкінці XIX століття фірма «Дженерал електрик» вперше в історії стала використовувати

вчених, зокрема відомого математика Штейнметця, як для науково-дослідної, так і для розвідувальної діяльності.

До промислового шпигунства почали залучати фахівців самих різних професій, зокрема нелегальних адвокатів. Завдання останніх - інструктувати шпигунів, як далеко вони можуть заходити в своїх діях, а оскільки в законодавстві багатьох країн є великі прогалини, то, виявляється, що дуже далеко! Наприклад, якщо англійський промисловець, який залишив у кабінеті відвідувача, повернувшись, застане його за фотографуванням надсекретних документів або макетів, він рішуче нічого не зможе зробити. Тут немає ніякого порушення недоторканності житла, а фотоапарат і плівка належать відвідувачу, і, згідно англійськими законами, постраждалий навіть не може відібрати їх. Якщо ж він спробує побити шпигуна, то може бути притягнутий до відповідальності за побої і поранення [33].

Використовуються різні лазівки і в законодавстві інших країн. Тому промислове шпигунство тим ефективніше, чим більш високий рівень фахівців, що займаються ним і чим більш високий рівень його організації.

Дуже ефективним було (і залишається) японське промислове шпигунство, поставлене на державну основу. У багатьох існує хибне уявлення, що стрибок японської індустрії почався лише після Другої світової війни. Однак це не так. З кінця XIX століття Японія вступила на шлях індустріалізації. Всіма правдами і неправдами вона прагнула наздогнати передові країни. Спочатку японці вимагали промислові секрети, обіцяючи розміщувати замовлення, але незабаром цей їх виверт розкрили. Приводом для викриття послужив такий інцидент. Японці попросили ознайомитися з пристроєм насоса, обіцяючи зробити велике замовлення. Завдяки випадку, у зразку, який їм був запропонований, мався дефект - діра в циліндрі, відповідним чином закріплена болтом з двома гайками. Японці скопіювали насос буквально в такому вигляді, як його оглянули, тобто з болтом і гайками [33].

Проте, японські шпигуни і вчені продовжували посилено працювати, викрадаючи чужі секрети, вносячи корективи у виробництво, вдосконалюючи старе і розроблюючи нове. Незабаром вони освоїли виготовлення бездимного пороху, торпед, новітні способи лиття сталі, техніку електричних прожекторів великої потужності. Здобувши за допомогою шпигунства секрет виробництва високоякісних оптичних лінз, японці викинули на ринок фотоапарати високої якості за позаконкурентними цінами. Те ж саме відбулося з віскі і велосипедами. Починаючи з 1910 року надпис «Зроблено в Японії» стала символом високоякісного та дешевого товару.

До цього часу японські покупці, туристи, студенти заповнили європейські та американські міста, і кожен, як бджола у вулик, тягнув до Японії нові промислові секрети, тим більше що японський кодекс моральності та побуту, відомий під назвою «Бу-Сідо», зобов'язує кожного японця шпигувати на користь монарха і держави, вважаючи таке заняття проявом обов'язку і честі [33].

Було б наївно намагатися навіть просто перерахувати всі винаходи або методи виробництва, викрадені в XIX і XX століттях. Мабуть, немає жодного більш-менш важливого об'єкта військової або цивільної промисловості, який не став би предметом уваги іноземних розвідок.

Завданнями шпигунства ставало не тільки отримання вже завершених винаходів, формул і методів, а й виявлення винаходів у самій початковій їх стадії, заявок на отримання патентів, винахідників і дрібних лабораторій, що терплять фінансові труднощі і дозволяють потім використовувати їх у своїх інтересах, заволодіння секретами «ноу-хау», організація «витоку мізків» і цілий ряд інших брудних і хитромудрих методів. Боротьба з ними велася витонченими способами, які й стали прообразом промислової контррозвідки.

Одним з державних діячів, що особливо заохочував промислове шпигунство, був Наполеон. Він оголосив щось на зразок конкурсу та запропонував ряд премій за виготовлення (будь-яким методом - викраденням або винаходом) кращих сортів сталі. Як не парадоксально, переможцем став молодий німець Фрідріх Крупп, який купив у шпигунів незліченне число секретних формул. Сталь цього заводу згодом не раз завдасть величезних втрат Франції та її народу. Так він використав премію Наполеона. Про історію імперії Круппа, повну драматичних і трагічних подій, в якій величезну роль зіграли шпигуни тієї чи іншої сторони, написано багато томів і переказувати її немає ніякої можливості. Ми ж згадаємо його тому, що сина Ф. Круппа - Альфреда можна сміливо назвати батьком організованої промислової контррозвідки [33].

Прийнявши спадщину батька з негативним балансом, Альфред Крупп сам зайнявся шпигунством і незабаром розбагатів, опанувавши низку виробничих секретів. Вводячи їх на своїх заводах, він поставив перед собою завдання: зробити так, щоб вони не були викрадені. Тому він пристрасно захопився справою промислової безпеки. Він просив прусський уряд зобов'язати робочих присягати йому в особливій вірності і лояльності. Йому відмовили, але це не завадило Круппу змушувати приносити йому присягу не тільки робітників, але і шпигунів, що засилалися до конкурентів. Він підозрював всіх. Своему братові

він послав службову записку: «Я підозрюю нічного сторожа. Він часто буває на роботі вдень».

А. Крупп успішно виконав свою програму - максимальне зовнішнє шпигунство і доведена до крайності внутрішня безпека. У 1872 році Крупп опублікував і роздав робочим правила внутрішнього розпорядку, чим вперше була легалізована сучасна промислова безпека. Одна з фраз цих правил свідчила:

«Незалежно від витрат виробництва необхідно, щоб за робочим постійно спостерігали енергійні та досвідчені люди, які отримували б премію всякий раз, коли затримували саботажника, ледаря або шпигуна».

З роками контррозвідка імперії Круппа вдосконалювала свою діяльність. Саме вона розробила нелюдську техніку опромінювання відвідувачів (без їх відома) великою дозою ікс-променів, які засвічували фотоплівку, викликаючи в той же час серйозні фізичні розлади.

Шпигуноманія і переслідування інакодумців на заводах Круппа перейшли всі межі. З 1933 по 1939 рр. 700 службовців Круппа були відправлені до концентраційного табору. У 1945 році в підвалі бюро Густава Круппа в Ессені союзники виявили камеру тортур. Розслідування показало, що служба промислової безпеки Круппа піддавала тортурам осіб, підозрюваних у шпигунстві, і ховала їх трупи на території заводу. Всі ці звірячі заходи привели до того, що за межі фірми Круппа не втік жоден секрет [33].

Так само як і Круппа, засновником промислової контррозвідки можна вважати Пінкертон, того самого, книгами про пригоди якого зачитувалися.

Агентство Пінкертон, засноване в США в середині минулого століття, стало першим незалежним агенством промислової безпеки. Йому належить заслуга серйозної постановки проблеми промислового шпигунства і контршпіонажу. Поряд з цим агентство «прославилось» жорстокими переслідуваннями лідерів профспілкового та робітничого руху. Відомий історик розвідки Роуан стверджує, що «людство не знало більш запеклих негідників, ніж агенти Пінкертон».

Незабаром після виникнення агентства Пінкертон в Америці ще чотири великих приватних поліцейських агентства - Бранса, Уекенхата, Глоба і «Інтерстейт» - почали займатися питаннями промислової безпеки, а потім до них приєдналися інші [33].

Методи з охорони виробничих секретів американці застосовували досить круті. Іноді компанії дозволяли своїм детективам стріляти в упор в кожного, хто без дозволу ходив вночі по відділах дирекції. Заодно було багато випадків

побиття поліцейськими журналістів і профспілкових діячів під приводом захисту від промислового шпигунства. Регулярно проводилися обшуки відвідувачів і персоналу підприємств, що нерідко супроводжувалися побиттям. Широко практикувалася установка у відділах або лабораторіях безшумних кінокамер (телебачення ще не було), що автоматично включалися в той момент, коли з вікна хтось проникав в порожню кімнату.

Всі ці заходи створювали атмосферу підозрілості і використовувалися не тільки в контррозвідувальних цілях, а і для зведення рахунків. У багатьох компаніях були засновані «консультації», однією з цілей яких було стеження за можливими суперниками президента компанії. Ті теж не дрімали і використовували «консультації» для того, щоб шляхом надання неправильних порад підставити ніжку президенту.

Ця атмосфера загальної шпіономанії діяла на психіку. Ще в 1935 р. великі американські компанії «Кодак», «Дюпон» та інші приймали на роботу психіатрів, щоб без скандалів відправляти в психлікарні генеральних директорів і віце-президентів під приводом, що їх діяльність становить загрозу безпеці [33].

Боротьба між найбільшими компаніями вимагала все нових шпигунів і контррозвідників. Витрати на це вже в 1938 році склали понад 1 млрд. доларів.

Всі згадані вище методи належали скоріше до пасивного захисту секретів та проведення заходів промислової безпеки. Проте вже і в ті далекі часи знаходилися фахівці, які вважали, що завданням промислової контррозвідки є введення противника в оману і профілактика викрадення власних секретів.

І в цій справі Крупп виявився на висоті. У 1920 році він заснував в Ессені бюро, яке займалося промисловим шпигунством і камуфляжем. Воно, зокрема, зуміло викрасти у французів конфісковану після війни гігантську гармату, яка стріляла по Парижу в 1918 році, і закамуфлювати її в гігантській заводській трубі (нагадаємо, що це були часи, коли Німеччині було заборонено мати і виробляти важке озброєння) [33].

Деякими фірмами робилися досить наївні методи введення в оману ворожих шпигунів. Приміром, одна французька компанія з виробництва шин змінила градування на шкалах всіх термометрів, що використовувалися у виробничому циклі. Низка компаній за рекомендацією контррозвідки стала наймати фахівців, які вносили в схеми чи формули, що могли б зацікавити противника, незначні зміни, але такі, після яких інформація вже була нічого не варта, а шпигуни продовжували сумлінно постачати нею урядову або приватну організацію, що їх направляла. Найбільш діючим виявлялися способи

відволікання противника на «негідний об'єкт». У цьому відношенні блискучим прикладом може з'явитися програма з створення атомної зброї - «Проект Манхеттен» [33].

Почати з того, що атомну угоду між США і Англією, підписану 18.09.44 Черчиллем і Рузвельтом, що проходило під кодовою назвою «Виробництво сплавів для труб», що не могло в той час зацікавити розвідки противника. У США керівництво проектом було доручено генералу Леслі Гровсу, який абсолютно не розбирався у фізиці, але був гарним організатором і фанатиком безпеки. Він навіть спав з пістолетом і портфелем з секретними документами під подушкою.

Були прийняті небачені в ті часи запобіжні заходи. Майже ніхто з залучених до роботи вчених не знав всієї програми досліджень. Усі відділи були роз'єднані і розміщені в різних будівлях. У всіх будинках на кожному поверсі чергували озброєні охоронці, на всіх дверях і вікнах були встановлені електронні сигналізаційні пристрої. У кожного співробітника було дві сміттєві корзини, одна з них - червоного кольору - для секретних паперів, які кожний вечір спалювалися в присутності агента ФБР. Строго перевірені робітничі носили пакети з однієї будівлі в іншу, кожну супроводжував озброєний детектив. Відвідувачі повинні були не тільки заповнювати в книжці відвідувань листок, а й самі відривати його, таким чином залишаючи на спеціальному чутливому папері відбитки пальців.

Гровс всіляко заохочував поширення неправдивих, так званих маскувальних відомостей. Так, на підприємствах компанії «Дюпон» був поширений слух, що в лабораторіях і конструкторських бюро, куди був заборонений доступ більшості службовців фірми і де працювали над атомною бомбою, в суворій таємниці розробляється новий вид озброєння. У той час нейлон був новинкою і ця думка здавалася правдоподібною. На підприємствах фірми «Крайслер» відділення атомної бомби у місті Детройт замаскували під агенство з продажу облігацій військової позики.

Коли було побудоване атомне місто Лос-Аламос, запобіжні заходи прийняли фантастичний характер. Деякі жителі отримували документи (водійські посвідчення) без прізвища, фотографії та особистого підпису, тільки з номером. Всі телефонні розмови прослуховувалися, листи проходили цензуру. Пасажири, що їхали з Лос-Аламоса ретельно перевірялися. Служба контррозвідки генерала Гровса, що налічувала до кінця війни 485 чоловік, проявляла таку старанність, що у окремих службовців почалися нервові захворювання. Був випадок, коли самого Гровса, який забув вдома перепуску, не пусти-

ли на об'єкт. Згодом Гровс у своїй книзі «Тепер можна розповісти історію «Проекту Манхеттен» з гордістю писав, що всі ці заходи допомогли зберегти таємницю створення атомної зброї [33].

Проте, агенту радянської розвідки вдалося добути, а радянської розвідниці Олені Крогер вивезти з Лос-Аламоса секретні документи, що стосувалися виробництва атомної бомби. Наведений приклад показує, що навіть самі витончені методи охорони секретів не завжди забезпечують їх схоронність.

Це і змусило фахівців з промислової контррозвідки шукати нестандартні рішення, як, наприклад, в компанії Артура Літла, заснованій в 1880 році, яка налічувала 1400 вчених. Вона належала тільки її службовцям, а прибутки відкладалися в пенсійний фонд співробітників фірми. Вважалося, що ця система гарантує повну лояльність службовців і дозволяє забезпечити абсолютну таємницю дослідних робіт, здійснюваних ними. Хотілося б навести витяг із заяви керівника французької організації промислової контррозвідки «ПСІ» полковника Барраль, колишнього співробітника спецслужб: «Проблеми безпеки слід ставити на рівні тієї влади, яка може їх вирішити.

Неефективність систем безпеки багатьох французьких підприємств, щиро переконаних, що вони захищені від промислового шпигунства, пояснюється тим, що вони не організували захист інформації на належному рівні. Люди, відповідальні за безпеку, часто погано підготовлені або зовсім не підготовлені до такої роботи, ізольовані від важливих служб, діяльність яких їм невідома, в очах персоналу вони є поліцейськими, а в очах дирекції тягарем, хоча їх робота погано оплачується. Зрештою вони миряться з цим підлеглим становищем, і тоді їх робота обмежується якимось поверхневими обстеженнями або складанням пам'ятних записок, на які ніхто не зважає. Перебуваючи в такому другорядному положенні, вони, як правило, останніми дізнаються про витік інформації, якщо взагалі дізнаються про нього. Не маючи можливості зробити аналіз становища на підприємстві, вони не знайомі з шляхами проходження інформації і не мають до того ж ні влади, ні засобів, а часом і технічних знань, необхідних для запобігання нових витоків.

Безпека - нова наука, яку мали б вивчити всі директори. Це нова функція в промисловості, і її місце в правлінні, а не в кабінеті людини, якій доручено обстеження, або начальника охорони » [33].

Як повідомила в квітні 1992 року газета «Нью-Йорк Таймс», ЦРУ переносить увагу на економіку. Роберт М. Гейтс, у той час директор ЦРУ США, сказав, що адміністрація Буша дала вказівку, щоб близько 40 відсотків нових завдань для розвідувальних служб країни стосувалися міжнародної економіки.

Гейтс зазначив, що огляд національної безпеки «показав, наскільки різко зросло значення міжнародних економічних справ як предмета розвідки» [33]. Ретельний аналіз, проведений 14 цільовими групами, показав зміщення розвідувальних пріоритетів країни аж до 2005 року. Офіційний представник ЦРУ сказав, що президент Буш схвалив ці рекомендації.

За словами Гейтса, «близько 40 відсотків нових потреб є економічними за своїм характером. Провідні політики уряду чітко бачать, що багато хто з найбільш великих завдань і можливостей до кінця цього десятиліття і за його межами лежать в площині міжнародної економіки, і це своє бачення вони наділили в переліку завдань для розвідувальних служб».[33]. Описуючи ці завдання, він підкреслив, що розвідувальні органи «не займаються, не повинні займатися і не займатимуться промисловим шпигунством. Розвідувальні служби мають намір нарощувати зусилля з відстеження тенденцій в технології, здатних вплинути на національну безпеку і економічну конкурентоспроможність». [33]. Так сказав начальник американської розвідки. Природно, виникає питання: вірити йому чи ні. Швидше за все треба слідувати мудрій рекомендації колишнього американського президента Рейгана, який любив повторювати російське прислів'я: «Довіряй, але перевіряй!» [33].

Сьогодні, як і раніше, конкурентна боротьба, «торгові війни» і відповідно економічна розвідка ведуться не тільки проти потенційних політичних противників, але між союзниками і дружніми державами. Адже, як говориться, у спецслужб не буває друзів – є свої інтереси.

Особливо гострий характер останнім часом набуло протиборство в галузі отримання великих контрактів в авіабудуванні, енергетиці, озброєнні, можливості участі у приватизації і акціонуванні іноземних підприємств паливно-енергетичного комплексу, розробки перспективних родовищ корисних копалин та ін. [41].

При цьому, згадуючи вислів єзуїтів про те, що кому дозволена мета, тому дозволені і засоби, багато компаній використовують не тільки можливості своїх підрозділів конкурентної або бізнес-розвідки, але вдаються до допомоги державних спецслужб та інших найрізноманітніших методів, що включають в себе і промислове шпигунство.

Масштаби ведення промислового шпигунства, зокрема, в США яскраво продемонструвало дослідження, підготовлене Американським товариством по забезпеченню безпеки в промисловості (American Society for Industrial Security - ASIS). У ньому стверджується, що в даний час економічне і промислове шпигунство продовжує представляти серйозну загрозу для американських

компаній. На думку експертів, сукупний збиток від розкрадань американської інтелектуальної власності, скоєних спецслужбами іноземних держав і конкуруючих фірм, щорічно складає кілька десятків мільярдів доларів. При цьому найбільшими компаніями США щороку реєструється близько 1000 - 1200 випадків розкрадань комерційних секретів, а в середньому в 500 випадках втрати різної документації служби безпеки і ФБР отримують підстави підозрювати промислове шпигунство [41].

У зазначеному дослідженні відзначається, що найбільш привабливими для розвідок іноземних держав і приватних фірм є американські компанії з випуску напівпровідників та обчислювальної техніки, розташовані в Силіконовій долині. Великий інтерес для них також складають відомості про стратегічні напрямки та отримані результати проведених науково-дослідних робіт у всіх сферах економіки та промисловості, виробничі та торговельні плани і багато іншого.

Згідно з даними ФБР США, веденням економічної розвідки у відношенні американських компаній займаються спецслужби 23 держав. Найбільшу активність у цьому питанні проявляють розвідки Франції, Німеччини, КНР та Південної Кореї. Щорічно ФБР за фактами економічного шпигунства веде розслідування близько 600 - 700 справ [41].

У свою чергу політичне керівництво розвинених західних країн напряму орієнтує свої спецслужби на розвідувально-інформаційну підтримку приватного бізнесу, особливо, в його боротьбі за великі міжнародні контракти, а питання економічного характеру розглядає в контексті забезпечення національної безпеки. Як ніколи прозоро в цьому відношенні сказав колишній канцлер ФРН Г. Коль. Так, у відповідь на питання журналістів, як він оцінює діяльність французької розвідки, через яку ряд американських компаній відмовилися брати участь в авіаційній виставці в Ле Бурже, він заявив наступне. Його дивує не те, що деякі країни ведуть розвідувальну діяльність, а те, що ряд політичних діячів стверджує, що їх держави цим не займаються.

Не відстають від держави і приватні корпорації. Так, у фірмі «NEC» інформаційною роботою постійно займаються 250 чоловік. У фірмі «Mitsubishi» 30 чоловік займаються патентним пошуком, 50 осіб - новими технологіями. Як вдало зауважив з цього приводу Коносукі Мацусіта: «Ви на Заході робите два смертних гріха - шукаєте те, що вже знайдено і купуєте те, що можна мати безкоштовно».

Багато аспектів діяльності економічної розвідки, проведеної спецслужбами тих чи інших держав, і бізнес-розвідки приватних компаній в частині основ-

них цілей, завдань, об'єктів проникнення і дослідження збігаються. Адже як у державних спецслужб, так і у підрозділів приватних компаній основна мета - зібрати відомості, які можуть забезпечити вирішальну конкурентну перевагу фірмі або державі, а також заощадити значні кошти при розробці і випуску нової продукції, в тому числі і шляхом «неетичного» придбання ноу-хау [41].

Більш того, часто держава та приватні компанії багато в чому мають подібні структури, в них діють одні і ті ж сили, постають схожі проблеми, та й працюють ті ж фахівці, які, як правило, пройшли школу спецслужб.

При цьому, незважаючи на те, що представники конкурентної розвідки проголошують, що промислове шпигунство не має нічого спільного з їх діяльністю, що базується на аналізі відкритих джерел інформації у відповідності з етичними нормами, багаті транснаціональні корпорації не завжди дотримуються цього принципу.

1.2 Поняття конкурентної розвідки

При визначенні поняття «конкурентна розвідка» будемо дотримуватися підходу, прийнятому у вітчизняних енциклопедичних джерелах, в яких розвідка визначається наступним чином:

а) вид діяльності, пов'язаної з дослідженням (обстеженням) чого-небудь зі спеціальною метою;

б) дії, які здійснюються окремими людьми і групами людей для отримання необхідної інформації щодо явищ та об'єктів, які входять до сфери їх професійних інтересів;

в) організації (організаційні одиниці), які керують спеціальним вивченням різних аспектів будь-яких явищ, пов'язаних з наукою, виробництвом, економікою, політикою, війною і суспільними відносинами усередині країни і за її межами в рамках завдань, що вирішуються цими організаціями;

г) сукупність прийомів і методів вивчення об'єктів і явищ, що входять до сфери інтересів конкретних людей, професійних груп і організаційних одиниць.

У науковій і публіцистичній літературі знаходимо десятки понять, які характеризують розвідку в бізнесі. Зокрема, це і «маркетингова розвідка», «економічна розвідка», «бізнес-розвідка» і т.п.

Проте, конкурентна розвідка (КР) включає вже в себе ті позиції, які входять до поняття ділова, маркетингова та інші розвідки. Адже досягнення конкурентних переваг на ринку забезпечується і надійними партнерами, і досконалою ціновою політикою, і продуманою стратегічною політикою і т.п.

Наведемо деякі теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентна розвідка». Ю. Воронова вважає, що конкурентна розвідка - це маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, який є цілеспрямованим збором інформації про конкурентів для прийняття управлінських рішень щодо подальшої стратегії і тактики ведення бізнесу [29, с. 159].

Ж. Міллер конкурентну розвідку розглядає як службу, яка забезпечує керівництво підприємства інформацією, необхідною для превентивного прийняття рішень. Це не тільки збір інформації, а й її класифікація (за значущістю, ступенем достовірності тощо), і аналіз, і прогноз розвитку ситуації, і підготовка рекомендацій керівництву [89, с. 55].

В. Абрамов конкурентну розвідку визначає як різновид маркетингової діяльності, заснованої на роботі з відкритими джерелами інформації в правовому полі, що не допускає ніяких нелегальних операцій [17, с. 22]. Те, що конкурентна розвідка «не допускає ніяких нелегальних позицій» - абсолютно вірно, а те, що це різновид маркетингової діяльності - погодитися досить важко. Загальною метою маркетингової діяльності є дослідження ринку, цінової політики та місця компанії на цьому ринку. Спектр завдань конкурентної розвідки досить широкий - це, в першу чергу, робота спрямована на отримання конкурентних переваг.

Д. Ховіс, більш професійно, на нашу думку, дав тлумачення конкурентної розвідки, визначивши її як безперервне системно організоване відстеження ситуацій на ринках, добірка добре профільтованих і проаналізованих фрагментів «сирої» інформації, перетвореної в придатний для прийняття рішень матеріал з метою виявлення тих тенденцій, які вимагають негайного реагування людей, які приймають рішення [77, с. 98].

Е. Юшук визначає її як збір та обробку даних з відкритих джерел для виготовлення управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності комерційної організації, які проводяться в рамках закону і з дотриманням етичних норм; а також структурний підрозділ підприємства, яке виконує ці функції [80].

Конкурентна розвідка - це маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, який представляє собою цілеспрямований збір інформації про конкурентів для прийняття управлінських рішень з подальшої стратегії і тактики ведення бізнесу [23].

Досліджуючи таке явище як конкурентна розвідка, необхідно чітко окреслити межу між двома різними поняттями: розвідка і промислове шпигунство. У науковій і публіцистичній літературі часто зустрічаємо ототожнення цих по-

нять. Проте ці поняття розрізняються між собою за змістом, хоча мають спільну мету. Так, метою як конкурентної розвідки так і промислового шпигунства є отримання інформації, яка б дозволила отримати конкурентну перевагу на ринку. Головною відмінністю між конкурентною розвідкою та промисловим шпигунством є методи і способи отримання інформації. **Все, що використовується розвідником є законним.**

Промислове шпигунство, навпаки, передбачає нелегальні методи і технології. Служба конкурентної розвідки користується тільки відкритими джерелами, оскільки робота розвідника - інформаційно-аналітична, тобто збір та обробка різних даних, що впливають або можуть вплинути на розвиток бізнесу. Шпигунство полягає головним чином в оперативній роботі, зокрема, в незаконному проникненні на територію конкурента, знятті інформації з каналів зв'язку, стеженні, підкупі, шантажі, викраденні інформації тощо.

Споживачі результатів роботи конкурентної розвідки знаходяться на всіх рівнях організації: керівники вищої і середньої ланки, співробітники відділу маркетингу та збуту, виконавці різних проектів. Конкурентна розвідка надає дані для стратегічного планування, інвестування, розробки нової продукції, маркетингової діяльності, процесу продажів і будь-якої іншої діяльності в бізнесі, де потрібно приймати рішення на основі інформації про зовнішнє ділове середовище. За своєю суттю система конкурентної розвідки компанії базується на інформаційно-аналітичній службі компанії.

Актуальність створення конкурентної розвідки на підприємстві визначається необхідністю для керівництва компанії позбутися інформаційної залежності від суб'єктивних і суперечливих оцінок, які в свою чергу дають можливість оптимізувати процес прийняття управлінських рішень на основі оперативної, цінної, об'єктивної і т.п. інформації.

Таким чином, **конкурентна розвідка** – це постійний процес збору, накопичення, структурування, аналізу даних про внутрішнє і зовнішнє середовище компанії та надання вищому менеджменту компанії інформації, яка дозволяє йому передбачати зміни в обстановці і приймати своєчасні оптимальні рішення з управління ризиками, впровадження змін в компанії і відповідних заходів, спрямованих на задоволення майбутніх запитів споживачів і збільшення вартості компанії [75].

Весь український ринок характеризується сильною динамічністю у всіх його сферах: правове регулювання, структура, поява нових гравців, політична нестабільність, а, відповідно, і постійні зміни пріоритетів розвитку областей, різновекторність як політичної так і економічної спрямованості держави,

корумпованість владних структур і т.п. Всі ці, і багато інших чинників, змушують все більше говорити про безпеку бізнесу, адже динамічність завжди породжує певні ризики. Відповідно в такій ситуації завжди виграють не сильніші, а ті, хто в повному обсязі має достовірну інформацію.

При сучасних обсягах інформації, наявності багатотисячних друкованих та електронних видань, які висвітлюють одну й ту ж проблему з різних точок зору, вміння оцінити тенденції і спрогнозувати розвиток подій є одним з основних стовпів успішного розвитку бізнесу.

У чому полягає необхідність здійснення конкурентної розвідки?

Часті випадки, коли компанія починає втрачати обороти, а потім з'ясовується, що той чи інший топ-менеджер організував паралельний бізнес і використовує робочий ресурс в інтересах свого власного бізнесу. Очевидно, що економічна безпека - питання, якому необхідно приділяти особливу увагу. Перевірка необхідна завжди, особливо коли мова йде про серйозні інвестиційні проекти. Крім того, необхідно ретельно досліджувати і проводити постійний моніторинг власного персоналу, особливо тих, хто займає посади, пов'язані з рухом фінансових, матеріальних та інформаційних потоків [75].

Шахрайство у сфері підприємництва в Україні залишається досить популярним родом занять. Особливо вразливі міжнародні компанії, які бажають розпочати свій бізнес у нашій державі. Будучи обдуреними, вони звертаються до арбітражних судів, які виносять правильні і справедливі рішення, але повернути втрачені кошти і майно вже не виявляється можливим. З'ясовується, що у відповідача активів просто немає.

З іншого боку, іноземні компанії розуміють, що Україна - зона підвищеного комерційного ризику, і перш ніж укласти великі угоди, слід ретельно і всебічно вивчити потенційного партнера, проаналізувати його зв'язки і взаємини з іншими партнерами. Необхідно також з'ясувати, чи висувалися проти нього судові позови, зрозуміти правила ділової гри українських бізнесменів, проявити наявність специфічних загроз для власного бізнесу в Україні.

1.3 Завдання і особливості конкурентної розвідки

Основною силою конкурентної розвідки в ринковому суспільстві завжди була і залишається конкуренція. Всі конкуруючі між собою організації мають відомості, які зазвичай легко отримати з галузевих періодичних видань, газет або під час звичайних ділових контактів. Однак деяку інформацію суб'єкти гос-

подарування завжди прагнуть зберегти в таємниці. Це інформація, за якою полюють конкуренти, - технологічні процеси, стратегія маркетингу, результати науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт. Саме ця інформація повинна бути чітко визначена і надійно захищена від несанкціонованого доступу, і чим більше такої інформації, тим дорожчою є проблема забезпечення безпеки [75].

Розвідка, як ми вже відзначали, не заборонена законом, тобто збирати інформацію може кожен, єдина умова - не використовувати заборонених методів, таких як прослуховування телефонів, приховану фото-і відео зйомку, тобто не порушувати гарантованих конституцією прав і свобод людини. І хоча іноді складається враження, що без цих «дрібничок» навряд чи щось можна з'ясувати - насправді, при вмілому підході до справи, про бізнес-структуру можна дізнатися 90-95% правдивої та корисної інформації з цілком легальних джерел. Так, за даними дослідження журналу «Контракти» більшу частину інформації про конкурента розвідник може отримати з Інтернету (60%), з друкованих засобів масової інформації - 10%, під час проведення професійних семінарів, конференцій, виставок - 15%, а від працівників компанії, проти якої ведеться збір інформації, в результаті чого можуть бути використані методи недобросовісної конкуренції, становить 15% [58] (рис.1.1).

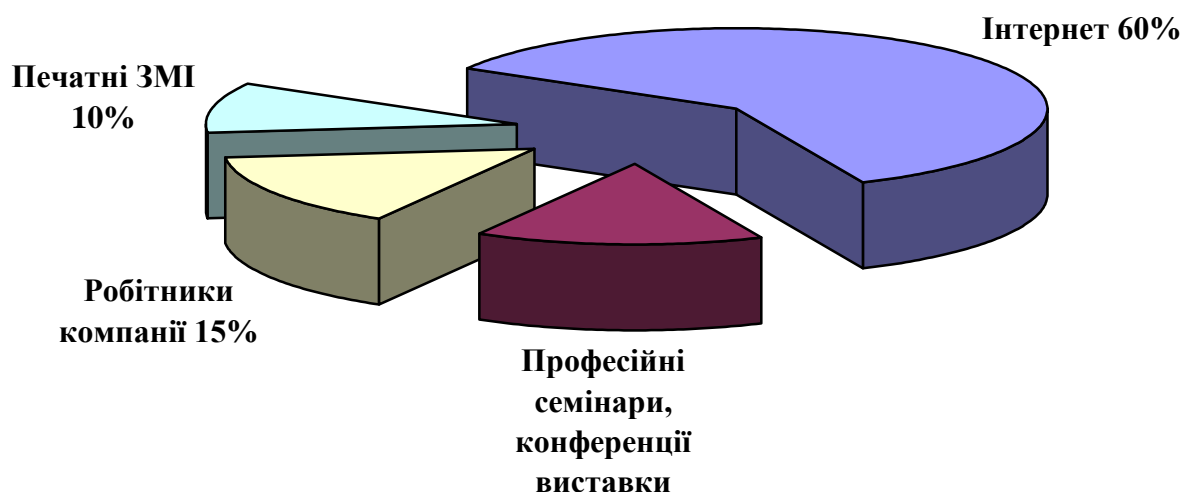


Рисунок 1.1 - Структура промислового шпигунства з вітчизняної практики

Більшість компаній обмежилося б збором та обробкою відкритої інформації, якби вони повністю були впевнені в тому, що в цій доступній

інформації немає дезінформації. Тому таємний збір інформації залишається популярним видом діяльності в умовах ринкової конкурентної боротьби.

Вважається, що на відміну від промислового шпигунства, конкурентна розвідка є повністю респектабельною і більш моральною, оскільки вона діє виключно в рамках існуючих законів, зосереджуючись виключно на роботі з відкритими джерелами інформації. Так це чи інакше, важко сперечатися. Для конкурентної розвідки дотримання етичних норм і принципів діяльності повинно бути важливою передумовою хоча б тому, що будь-які скандали обернуться антирекламою, а, отже, - втратою довіри споживачів і партнерів зі значними фінансово-економічними втратами [75].

Поява новітніх інформаційних технологій (Internet, професійні бази даних і пошукові системи), відносна дешевизна інформаційних ресурсів нібито й справді дають можливість аналітикам готувати якісні матеріали, придатні для прийняття рішень керівництвом компаній без доступу до засекречених матеріалів. Вже в останні роки холодної війни майже 85% інформації провідні розвідки світу отримували саме з подібних відкритих джерел. Нині ж їх питома вага виросла до 90-95% [75].

Немає потреби пояснювати, наскільки пов'язаний сучасний бізнес з конкуренцією. Все більш важче стає знайти вільну нішу в сфері сучасного бізнесу. А оскільки конкуренція неможлива без отримання певної інформації від того чи іншого підприємця, то все частіше доводиться зустрічатися з проблемою нелегального, а то й кримінального отримання закритої інформації.

Підводних каменів у діловому житті, які ховаються під визначенням «комерційна таємниця» – велика кількість. І своєчасно їх розпізнати і обійти - чи не найважливіше завдання керівника, який намагається забезпечити стабільність свого бізнесу. І чим більших масштабів набуває діяльність компанії, тим більше загроз надходить ззовні - шулери, конкуренти, політики, власні працівники, і навіть звичайні громадяни. Ось чому більшість великих компаній велику увагу приділяють організації та утриманню служби конкурентної розвідки.

Мета конкурентної розвідки.

1) Визначення дійсної стратегії конкурентів для коригування власної стратегії. Дійсна стратегія рідко збігається з місією компанії. Розуміння напрямку лінії розвитку конкурента дає можливість визначити, наскільки вдалою буде конкуренція на цьому полі діяльності в майбутньому. Можливо, слід прискорити проект в напрямку руху конкурента для того, щоб зайняти цю нішу

першим, а можливо, не слід починати проект, а ресурси використовувати, щоб зайняти іншу ринкову сферу.

2) Визначення потенціалу конкурентів (їх сильні і слабкі сторони) для коригування власної стратегії. Компанія може робити по-справжньому добре одну річ. Так це чи ні, покупець в це вірить. Тому знання того, що дійсно добре роблять конкуренти, застерігає від зайвих змагань у даній сфері і прийняття рішення про перенесення зусиль в інший напрямок. Знання слабких сторін обов'язкове для здійснення дискредитації конкурента, особливо, якщо це подається ним як конкурентна перевага.

3) Визначення організаційних, фінансових, технічних та інших способів забезпечення конкурентних переваг. Спосіб здійснення діяльності може стати важливою конкурентною перевагою.

4) Оцінка ступеня вигідності умов співпраці з тими чи іншими постачальниками, партнерами і покупцями. Всі певні складові мети конкурентної розвідки, в глобальному вимірі, спрямовані на:

- збільшення вартості компанії;
- задоволення інформаційних потреб споживачів, в першу чергу топ-менеджменту, на який покладається визначення стратегії діяльності компанії та її управлінська реалізація.

Функції конкурентної розвідки.

- інформаційна підтримка бізнесу на стратегічному, оперативному, тактичному рівнях;
- модернізація, бенчмаркінг бізнесів-процесів, технологій, товарів тощо.
- прогнозування в сферах розвитку ринку, технологій, товарів тощо.

Завдання конкурентної розвідки [75].

1) Визначення основної унікальної торгової пропозиції (УТП) конкурента. В уяві споживача фіксується одна або максимум дві асоціації торгової марки і з визначеним рівнем якості. Якщо Windows - найбільш багатофункціональна система, то змагання в цій сфері потребує колосальних фінансових ресурсів. УТП можна частково нейтралізувати, додавши іншу характеристику, таку, що є явним недоліком, наприклад «постійно висне», або протиставивши якість в іншій площині - «Linux - безкоштовна операційна система». Далеко не завжди УТП широко відома - вона може і не збігатися з декларованою. Реальна УТП Windows - широкий вибір спільних додатків, забезпечила її монопольне становище на ринку. Саме з'ясування реальної УТП є предметом конкурентної розвідки.

2) Визначення цінової політики конкурента. Найбільш поширеним інструментом маркетингу є моніторинг цін конкурентів. Предметом розвідки є не прайс-лист, а таблиця знижок і коефіцієнтів до нього. Найчастіше такі дані є закритою інформацією, ретельно замаскованою системою індивідуальних знижок і бонусів. Чим менше клієнтський ринок, тим складніше дізнатися ціни, тим вони унікальніші для кожного з клієнтів. Особливо важлива конкурентна розвідка під час участі в тендерах.

3) Визначення методів просування послуг або товарів. Метод дистрибуції, організації продажів, можуть бути скопійовані, а основні і додаткові канали збуту - «відбиті». Найбільш вдалі схеми оплати торгових представників, системи знижок та винагород, маловідомі канали збуту, нові ринки - все це є предметом інтересу конкурентної розвідки.

4) Визначення лінії розвитку конкурента. Бути обізнаним про перспективні плани основних конкурентів насамперед доцільно для того, щоб правильно визначити власну стратегію розвитку бізнесу, знайти незайняті сфери, в які доцільно буде інвестувати.

5) Визначення кола реальних конкурентних переваг. Знання сильних сторін конкурента дозволяє, принаймні, уникати труднощів при дискредитації конкурента, направивши зусилля на очевидні переваги.

6) Визначення кола важливих недоліків конкурента. Ця інформація, особливо маловідома для клієнтів, відповідно справляє на них особливе враження, зокрема в рамках здійснення активних заходів з дискредитації конкурента. Крім того, слабкість конкурента, особливо якщо вона об'єктивна - це поле розвитку та пропаганди власної переваги.

7) Визначення кола і умов співпраці контрагентів-постачальників конкурента. Знання цін, відстрочок платежу, розмір товарного кредитування та умов співпраці дає можливість визначити для себе умови, принаймні не гірші, ніж у конкурентів, або, хоча б, визначити обмеження можливостей конкуренції.

8) Визначення кола і умов співпраці контрагентів-покупців конкурента. Покупці часто, якщо не завжди, перебільшують умови співпраці з вашими конкурентами, з метою отримання бажаних, а не можливих умов.

9) Визначення кола і умов співпраці контрагентів конкурента. Постачальники, які здійснюють обслуговування бізнесу конкурентів, наприклад, транспортні компанії, які забезпечують перевезення товарів, орендодавців, обслуговуючий персонал впливають на загальний рівень витрат, а також на репутацію.

10) Визначення групи ключових контрагентів конкурента. Знання групи ключових клієнтів конкурента необхідно при плануванні власної системи продажів.

11) Визначення ключових осіб організації-конкурента і їх реального статусу. Буває, що директор компанії мало що вирішує, а заступник впливає на політику компанії. Визначення персоналу топ-менеджерів може допомогти передбачити майбутню політику конкурента, виходячи з психологічних особливостей, допомагає краще зрозуміти межі можливих дій конкурента. Тиск на «агентів впливу» іноді технічно простіший і ефективніший, ніж на керівництво конкуруючої фірми.

12) Визначення зовнішніх ключових фігур підтримки та ступінь їх зв'язку. Виявлення персоналій, які підтримують конкурента і надають йому фінансові, адміністративні та інші ресурси, дозволяє знати межі можливостей конкурента і допомагає послабити або навіть зруйнувати ці зв'язки. Буває навіть так, що на них все «тримається», досить їх посварити для повного знищення конкурента. Для цього необхідно знати природу цього зв'язку. Найстійкіші зв'язки - це родинні, підкріплені взаємними фінансовими зобов'язаннями.

13) Визначення джерел поточного фінансування конкурента. Джерело виникнення капіталу і засобів розвитку - банківські кредити, приватні позики, власні інвестиції - визначає запас фінансової стійкості конкурента.

14) Оцінка перспектив інвестиційних фінансових ресурсів конкурента. Можливості залучення додаткових кредитів, позик, інвестицій визначають фінансові можливості конкурента, який дозволяє прогнозувати його розвиток. Можливість або неможливість позичити своєчасно кошти можуть вирішити результат конкурентної боротьби.

15) Визначення структури доходів за видами діяльності. Визначення величини і структури виручки дозволяє сформувати об'єктивну оцінку щодо стійкості, пріоритетах та основних джерелах прибутку конкурента. Якщо основний дохід консалтингової фірми приносять аудиторські послуги, вона може собі дозволити просування довідково-правових систем за демпінговими цінами, так і закрити даний напрямок у майбутньому.

16) Визначення структури витрат на видами діяльності. Структура витрат дозволяє сформувати об'єктивну оцінку про способи управління конкурентом власними ресурсами, і, з урахуванням попереднього пункту, порівнювати їх зі своїми, визначити величину прибутковості діяльності кожного з продуктів або послуг конкурента. Ціноутворення конкурента легко передбачити маючи

таку інформацію. Високі постійні витрати конкурента можуть його ґрунтовно фінансово послабити в напрямку цінової конкуренції.

17) Визначення рентабельності видів діяльності або продуктів. Ефективність діяльності продуктів дозволяє проводити порівняльний аналіз для поліпшення власних показників, а також показує межі можливостей конкуренції.

18) Визначення планів технічного розвитку діяльності. Виявлення технічних новинок дозволяє або копіювати, або протистояти їх появи на ринку.

Контрольні питання:

1. Визначіть етапи розвитку конкурентної розвідки.
2. Охарактеризуйте особливості та передумови зародження та розвитку конкурентної розвідки в Україні.
3. Дайте визначення поняття «конкурентна розвідка».
4. Які відмінності конкурентної розвідки та промислового шпіонажу?
5. В чому полягає необхідність створення підрозділу конкурентної розвідки?
6. Назвіть цілі КР.
7. Які задачі КР?
8. Проаналізуйте місце КР в забезпеченні безпеки бізнесу.
9. Охарактеризуйте роль КР в передбаченні внутрішніх та зовнішніх загроз підприємництва.

Ситуаційні завдання.

Ситуаційне завдання № 1.

В 16:00 генеральний директор ТОВ "Юніпол" викликав до себе начальника служби безпеки і повідомив, що компанія починає втрачати темпи зростання і скоріш за все це пов'язано зі звільненням з підприємства низки топ-менеджерів і створення ними свого власного бізнесу. Було поставлене завдання розробки заходів щодо виходу з кризисної ситуації.

Ситуаційне завдання № 2.

Начальник служби безпеки ТОВ "Юніпол" в докладній записці на ім'я генерального директора аргументував необхідність створення в структурі служби безпеки підприємства підрозділу конкурентної розвідки. Які цілі та завдання необхідно поставити перед означеним підрозділом конкурентної розвідки. Обґрунтуйте ваші пропозиції.

Ситуаційне завдання № 3.

Фірма "Лііна" займається наданням інформаційних і консалтингових послуг в області нових технологій. Основна увага приділяється конверсійним розробкам, що не мають аналогів у світі. Вона збирає інформацію про найбільш перспективні наукові розробки, що дозволяють налагодити виробництво високоліквідної на західному ринку продукції. Фірма займається залученням інвестицій, вирішує питання оформлення патентів на винаходи й організації виробництва.

У фірмі працює невеликий штат (20 осіб) постійних співробітників і по трудових угодах залучається більше 100 фахівців.

Які завдання можуть стояти перед СЕБ, виходячи з умов роботи фірми "Лііна", її структури, особливостей ринку?

Яка оптимальна структура СЕБ може бути обрана відповідно до певних для служби завдань?

Ситуаційне завдання № 4.

Концерн "Атлант" складається з 8 фірм і 17 підприємств, загальна кількість співробітників концерну становить близько 10000 осіб. Сфера діяльності концерну: легка промисловість, взуття, верхній одяг, аксесуари й супутні товари. До складу концерну входять як виробничі, так і торговельні фірми. Деякі з них зв'язані єдиним циклом від виготовлення до реалізації. Основний конкурент "Атланта" на ринку - холдинг "Антал" поєднує 30 фірм і 20 підприємств. У теперешній час "Антал" уживає активну експансію на ринку, викидаючи в продаж якісний й у край дешевий одяг, що не поступається закордонному по якості та у кілька разів дешевше його за ціною. Фірми й підприємства "Атланта", пов'язані з даним сектором, зазнають величезних втрат. Одночасно із цим на прилавках обох організацій скопилася достатня кількість зимового сезонного взуття. Представники "Атланта" одержали інформацію про те, що "Антал" планує почати сезонний розпродаж через місяць.

Керівництво "Атланта" планувало розвиток нового перспективного напрямку, але програма дотепер залишилася неопрацьованою.

Завдання: проаналізувати ситуацію й запропонувати концептуальні варіанти вирішення ситуації для концерну "Атлант".

2 РОЗВІДУВАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

2.1 Характеристики і вимоги до розвідувальної інформації

Розвідувальна і контррозвідувальна діяльність є одним з різновидів інформаційної роботи, засновний принцип якої - чіткий поділ понять: дані (відомості), інформація і знання [34].

Коли керівник заявляє, що для ухвалення рішення необхідно осмислити величезну кількість інформації, то він робить величезну понятійну помилку, змішуючи терміни «дані» і «інформація». Насправді у нього багато даних, а інформації як раз недостатньо. Розуміння цієї різниці допомагає зробити процес прийняття рішень більш ефективним. Різниця ж полягає в наступному. Дані засновані на фактах. Це може бути статистика, уривки інформації про персоналії, суб'єктах господарювання, тобто про все те, що має оперативний інтерес. Дилетантам часто здається, що дані можуть про щось розповісти, але насправді цього не відбувається. Ніхто не може прийняти правильне рішення, виходячи тільки з даних, незалежно від того, наскільки вони точні або великі.

Інформація, навпаки, є деякою сукупністю даних, які були відібрані, оброблені та проаналізовані, після чого їх можна використовувати для подальших дій.

Синтезовані рішення і рекомендації є кінцевим інформаційним продуктом - знаннями. Особі, що приймає рішення, потрібні саме інформація і знання, а не просто дані[34]. Систематизовані характеристики інформації в розвідувальній діяльності суб'єктів господарської діяльності представлено на рис. 2.1.

До основних якісних характеристик інформації належить: достовірність, об'єктивність, однозначність, достовірність, порядок.

Достовірність (коректність) інформації - міра наближеності інформації до першоджерела або точність передачі інформації. Напевно ви не раз зустрічалися з тим, що пропозиції, передані через третіх осіб в усній формі, мало відповідають дійсності.

Об'єктивність інформації – міра відображення інформацією реальності. В оперативному плані об'єктивність має на увазі інформацію, очищену від спотворень (системних дефектів отримання та передачі, дій можливої злої волі, а також суб'єктивних спотворень психологічного плану). Після процедур очищення багато хто схильний приписувати отриманій рафінованій інформації стовідсоткову придатність для використання. Це неправомірно. Об'єктивність у світі розвідки не проста: у будь-якій справі правд

може бути безліч, і розкриття однієї з них часто не є істиною в останній інстанції.



Рисунок 2.1 – Основні характеристики розвідувальної інформації

Однозначність - поряд з об'єктивністю інформація повинна бути однозначною.

В якості прикладу отримання прямо протилежних висновків при використанні неоднозначної інформації можна навести наступний анекдот.

Шерлок Холмс і доктор Ватсон направилися в похід. Розбили табір на березі річки і непогано провели день. Глибокої ночі Холмс прокидається і штовхає Ватсона в бік: «Ватсон, що ви можете сказати про сяючі над нами зірки?» Солодко позіхаючи і злегка сопучи, Ватсон монотонно відповідає: «Якщо зірки так чудово видно, значить, їх не закривають хмари, якщо немає хмар, значить, завтра буде гарна погода, тому ми з вами прекрасно проведемо наступний день!». «Ви, кретин, Ватсон, - прохрипів у відповідь Холмс, - у нас просто вкрали палатку!»

Цей приклад наочно показує, що достовірна інформація, навіть якщо вона об'єктивна, не завжди є придатною для висновків і рішень, бо сама об'єктивність багатозначна.

Оцінювати об'єктивність інформації можна тільки в імовірнісних категоріях: «дуже ймовірно ...», «ймовірно ...», «малоймовірно ...» і т.д.

На практиці для оцінки якості отриманих відомостей застосовуються більш прості і зручні характеристики. У першу чергу вони стосуються джерел і каналів отримання інформації.

Достовірність джерела (чистота) - ступінь наближеності джерела до місця зародження інформації. Коли ви маєте справу з джерелом інформації або поінформованим особою, достовірність джерела часто хибно підміняється рівнем довіри, що суб'єктивно склався між вами.

Абсолютно достовірної інформації від «поінформованих» джерел не буває:

По-перше, джерело може володіти тільки тією інформацією, доступ до якої має. Думка джерела має бути відокремленою від наявних у нього фактів. Іноді буває, що авторитет джерела підміняє собою його реальні можливості.

По-друге, не володіючи спеціальними знаннями, джерело може стати жертвою дезінформації або злісного обману третьою стороною. З чистою совістю вам передадуть «липу», і горе вам, якщо ви до цього моменту втратили пильність.

Порядок інформації - залежно від кількості передавальних ланок між першоджерелом і вами інформація може бути: перша (пікового - найвищого) порядку, другого, третього і більш низьких. У міру падіння висоти падає достовірність. У бізнесі, наприклад, бізнес-план з усіма підписами і печатками, переданий вам особисто директором підприємства в оригіналі може бути інформацією першого порядку. Повідомлення в засобах масової інформації про цей план - інформація другого, а то й третього або четвертого порядку в залежності від того, скільки народу доклало до неї руки. Це дуже схоже на те, що у повсякденному житті називають «зіпсованим телефоном».

Кількісні характеристики полягають у: повноті, релевантності [34]

Повнота інформації - відображає вичерпний характер відповідності отриманих відомостей цілям розвідки. Відчутти на собі цей параметр дуже просто, варто лише згадати значення слів «інформаційна діра». Припустимо, ви успішно провели операцію, в результаті якої у ваше розпорядження потрапила комерційна пропозиція контрагента вашого партнера. Тепер ви знаєте реальні

ціни, і вам дуже хочеться вкоротити ланцюжок посередників. Але неповнота інформації, а саме інформаційна діра у вигляді відсутності відвантажувальних реквізитів і адрес може знецінити весь ефект проведеної операції.

Як приклад можна привести віршик Корнія Чуковського під назвою «Мойдодир», який в неповному своєму вигляді набуває вельми фривольне звучання: «Раптом з маминої із спальні, кривоногий та кривий, вибігає ...» Якщо ви знаєте продовження «... умивальник і хитає головою», то все в порядку! А якщо не знаєте? Перед вами просто трагічна сага про травмовану незміцнілу психіку особи перехідного підліткового віку при раптовому поверненні його до місця постійного проживання.

Релевантність інформації (релевантний (від англ. *Relevant*) - доречний, що відноситься до справи) - кількісна характеристика, що відображає ступінь наближення інформації до суті питання або ступінь відповідності інформації поставленим розвідзавданням. В оперативному плані є часткою потрібної нам інформації в загальному обсязі отриманої.

Релевантність, як можна помітити, вельми важлива характеристика не тільки ділового життя. Наприклад, життєва демагогія тещі про те, який нехороший їй дістався зять, має для зятя гранично низьку релевантність. І навпаки, технічна документація (українською мовою) до купленого телевізору «Самсунг» - вельми високу.

Якщо на ділових переговорах об'єкт цілу годину базикав про свій відпочинок на Гаваях і п'ятнадцять хвилин пояснював, як буде йти спільний бізнес - швидше за все, перед вами низькорелевантний тип, що є небезпечною ознакою з двох причин. Або об'єкт не усвідомлює всіх труднощів, щодо організації справи і є цілковитим «пофігістом», за типом «плавали, знаємо», що загрожує різними позаштатними режимами реалізації проекту аж до повної втрати контролю над ним. Або свідомо відволікає вашу увагу від «прокольних» місць проекту з метою подальшого «кидка» або «підстави».

Основні ціннісні характеристики полягають у: вартості, актуальності.

Вартість інформації - накладні витрати за фактом її отримання.

Актуальність інформації - важливість інформації для забезпечення проекту. Тобто - падіння з часом її цінності. Простий життєвий приклад: ваш приятель їде на постійне проживання за кордон і терміново продає свіжовідремонтвану квартиру в пристойному районі. Якщо ціна значно відрізняється від ринкової, то актуальність цієї інформації буде обчислюватися днями, якщо не годинами. Адже як кажуть: «Дорога ложка до обіду».

Розвідувальна і контррозвідувальна діяльність здійснюється безперервно, тому що інформація, якою б вона не була достовірною на поточний момент, з часом втрачає свою цінність, і тому її необхідно періодично перевіряти та й актуалізувати.

Оперативна інформація втрачає цінність приблизно по 10% в день (наприклад, у випадках попередження вимагання, короткострокового кредитування, пропозиції придбати партію товару у строк до 1 місяця). Інформація тактичного характеру (відомості про великих клієнтів і торгових партнерів, злочинні угруповання і т.д.) втрачає цінність приблизно по 10% на місяць. Стратегічна інформація про незмінних об'єктах (промислова інфраструктура, природні ресурси) втрачає цінність приблизно по 15% на рік. Цінність інформації може зменшуватися з часом у зв'язку із зміною обстановки або у зв'язку з змінами, що можливо відбулися, внаслідок яких інформація не може бути впевнено використана [34]. Тому у вихідних інформаційних та аналітичних документах в обов'язково необхідно враховувати і вказувати термін, протягом якого дійсні ті чи інші оцінки.

Що ж, необхідний набір теоретичних знань щодо предмету було надано. І зараз, мабуть, пора приступити до більш детального розгляду методик ведення розвідувальної та контррозвідувальної діяльності.

Дуже важливо, щоб в службі безпеки існував замкнений цикл підготовки матеріалів, починаючи від процедури визначення показників збору інформації, її верифікації, класифікації, автоматизованої обробки і закінчуючи її аналізом, синтезом, розробкою прогнозів і практичних рекомендацій.

У західній літературі процеси, що описують збір, обробку, аналіз та розповсюдження розвідувальної інформації серед споживачів, прийнято називати розвідувальним циклом.

Спробуємо розглянути повний трирівневий розвідувальний цикл, характерний як для розвідувальної, так і для контррозвідувальної діяльності служби безпеки суб'єкта господарювання.

У нашому випадку розвідувальний цикл має три рівні: стратегічний, тактичний і оперативний. Ланцюжок виконуваних дій є стандартним, різниця полягає в рівні зібраних даних, оброблюваній інформації і знаннях, що видаються споживачу. У своєму класичному розумінні розвідцикл прийнято ділити на п'ять складових частин (рис.2.2) [34]:

- а) планування і цілевказівка;
- б) збір – добування даних;

в) обробка розвідувальних даних – перетворення їх на розвідувальну інформацію;

г) аналіз і синтез розвідувальної інформації – перетворення її на знання - висновки та рекомендації;

д) поширення.

Ми трохи доповнимо цю класифікацію тим, що крім цього будемо ще розглядати ланцюжок трансформації розвідувального продукту протягом самого циклу: відомостей (даних) в інформацію, а інформацію в готові до застосування знання.

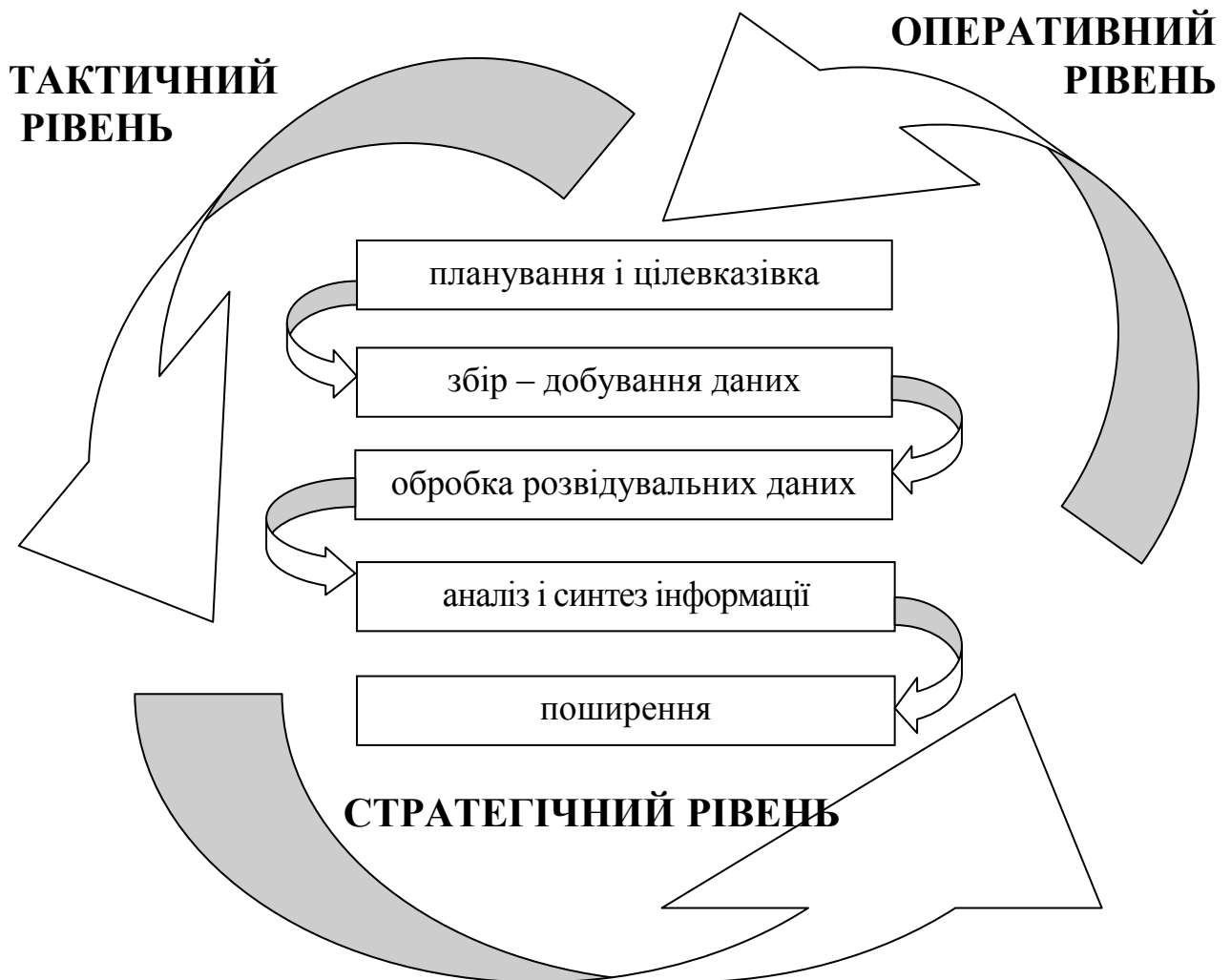


Рисунок 2.2 – Складові розвідувального циклу

Планування та цілевказівка.

Система економічної розвідки та контррозвідки дуже часто повинна ефективно працювати в умовах, коли ще не відомо, які рішення і на основі чого буде потрібно приймати. Класичний принцип Баби-Яги: «Піди туди, не знаю - куди, і принеси те, не знаю - що» у постановці інформаційного завдання перед підрозділом економічної розвідки є постійним і через низьку інформаційну

культуру керівників і підприємців на сьогоднішній момент, на жаль, закономірним. Для цілеспрямованого добування розвідувальної та контррозвідувальної інформації служба безпеки розробляє розвідувальний план, в якому зазначаються основні цілі збору інформації, потреби в інформації, можливі джерела для кожного завдання, а також сили і засоби розвідки (штатні або додатково запитувані у керівництва підприємства) для виконання цих завдань. Поставлені завдання націлюють виконавців на добування тієї інформації, яка необхідна керівнику підприємства для прийняття обґрунтованого рішення при плануванні фінансово-господарської діяльності.

Отже, почнемо з розгляду класичної схеми планування розвідувальної діяльності.

Три головні принципи планування розвідувальної діяльності[34]:

- визначення мети проведення розвіддіяльності;
- визначення потреби суб'єкта економічної діяльності в інформації для досягнення цих цілей;
- визначення джерел отримання необхідної інформації.

Візьмемо простий життєвий приклад - ви заблукали в лісі. Щоб повернутися додому живим і здоровим, вам буде потрібно прийняти кілька рішень різного рівня (стратегічне, тактичне та оперативне), що вимагають різної інформації. Насамперед, це стратегічне рішення, мета якого полягає в «визначенні напрямку дороги». Це рішення зумовлює потребу «зорієнтуватися» і джерело інформації - «положення по відношенню до сонця». Потім ви приймаєте тактичне рішення. Знаючи мету свого шляху, вибираєте одну з доріг, що перед вами. Богатир на роздоріжжі з відомої картини - не кращий приклад для наслідування. Джерела інформації в цьому випадку - характер навколишнього ландшафту. І, нарешті, ви усіяко прагнете полегшити свій шлях додому. Ця оперативна мета зумовлює потребу «виявлення всіх чинників, здатних перешкодити просуванню вперед» (це можуть бути цунамі, виверження вулкана і просто красиві жінки на узбіччях доріг), джерела інформації - «характер місцевості, ґрунту і контактність місцевих аборигенів» [34].

Як наочно свідчить наведена практика пересування по пересіченій місцевості, цілі збору інформації жорстко пов'язані в ієрархічну структуру. Кожна мета зумовлюється метою вищого порядку, залишаючись при цьому автономною за характером своїх потреб і джерел інформації. Так, після стратегічної мети слідує тактична мета і, нарешті, оперативна ціль. Кожній з цих цілей відповідають різні потреби в інформації і, отже, різні джерела інформації.

Управління організацією також включає щонайменше два рівні: управління поточною діяльністю підприємства і управління його стратегічним розвитком. Результати прийнятих рішень з даних питань проявляються по-різному: оперативно-тактичні - в самий найближчий час, стратегічні - у майбутньому [34].

Правильне визначення цілей на кожному рівні дозволяє правильно визначити потреби в інформації і одночасно джерела її отримання.

Стратегічний рівень - збір та аналіз стратегічної інформації про глобальні процеси в економіці, політиці, технології тощо, які можуть вплинути (позитивно чи негативно) на розвиток підприємства.

Мета стратегічного рівня прийняття рішення (створення нового виробництва, випуск інноваційного продукту, надання нової послуги тощо) полягає у визначенні напрямку подальшого розвитку підприємства. Ці рішення визначають потребу зорієнтуватися на ринку і проаналізувати перспективи його розвитку, тобто розглядати ще не заповнені конкурентами ринкові ніші.

На жаль, в нашій країні керівники підприємств стратегічному управлінню приділяють занадто мало часу. Більш того, за даними агентства «Пентарекс», на роботу проти активізованих ризиків (подолання раптових збоїв справи, утрясання різних неузгодженостей і несподіваних ускладнень) щодня витрачається до 96% робочого часу [34].

Однак серйозний бізнес розрахований на довгі роки, і те, до чого підприємство підійде в своєму розвитку через п'ять-десять років, необхідно не тільки планувати, а 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, незважаючи на всю їх зовнішню привабливість, - інформацію до роздумів для відповідей на ці важливі питання, що стоять перед керівництвом підприємства, і повинна дати стратегічна складова економічної розвідки.

Оперативно-тактичний рівень - збір і аналіз оперативно-тактичної інформації для прийняття керівництвом обґрунтованих рішень з поточних проблем підприємства [34].

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

Починати роботу з пошуку джерел інформації рівнозначно відмові від розвідувальної діяльності взагалі. Звичайно, це дозволить зібрати певний обсяг відомостей, проте більшість з них виявляться марними, а небагато необхідних загубляться в загальному обсязі зібраних. Підрозділ економічної розвідки, що побудував свою роботу таким чином, виявиться поступово витісненими на «треті ролі» в підприємстві, подалі від його керівництва, а його співробітники поступово перетворяться на озлоблених замкнутих функціонерів, що є антитезою ефективній роботі системи економічної розвідки, яка повинна знаходитися в постійному контакті із зовнішнім середовищем і з керівництвом підприємства, що приймає управлінські рішення. Основна мета існування підрозділу економічної розвідки в структурі підприємства - це постійна необхідність оптимального впливу на зовнішнє середовище з метою отримання максимального прибутку [34].

І, нарешті, завершуючи опис цієї складової частини розвідки, треба зауважити, що універсального переліку розвідувальної інформації для суб'єктів господарювання не існує, так як інформація, що є корисною для одного підприємства, для іншого може бути просто інформаційним шумом (інформацією, не придатною для прийняття управлінських рішень).

Збір - добування даних.

Добування даних відбувається в процесі здійснення інформаційно-пошукової роботи (ІПР). ІПР - отримання керівництвом підприємства відомостей, що його цікавлять, здійснюється шляхом розвідувального опитування, наведення довідок, спостереження, використання апарату довірчих помічників, впровадження оперативного працівника в сферу або інфраструктуру зовнішнього середовища, що цікавить суб'єкт господарювання.

На відміну від інформаційно-пошукової роботи, процес добування цікавих даних методами аналітичної розвідки так би мовити «відчужений» від первинних джерел і в деякому сенсі може розглядатися як вторинний по відношенню до першого виду пошукової роботи. Разом з тим можлива інша ситуація, коли певним чином систематизовані відомості, що оформлені у відповідній формі (звітів, довідок, доповідей, публікацій тощо), можуть створювати підстави для початку інформаційно-пошукової роботи, виступати в якості вихідних даних, що випереджають інформаційно-пошукову роботу, орієнтуючи її на конкретних осіб і події, пов'язані зі сферою та інфраструктурою оточуючого суб'єкт господарювання середовища [34].

На цьому етапі розвідувального циклу має бути задіяно якомога більше незалежних джерел інформації. Більш докладно ці джерела будуть описані нижче.

Обробка розвідувальних даних - перетворення їх на розвідувальну інформацію.

При обробці зібраної розрізненої інформації застосовуються аналітичні методи, які багато в чому подібні з тими, що використовуються при вирішенні наукових проблем. Процес обробки інформації включає ряд операцій, які можна класифікувати як облік, відбір, верифікацію та оцінку [34].

Облік (систематизація) – операція, по суті механічна, отримана інформація групується за спільністю освітлюваних питань, реєструються джерела і час її отримання. Після такої систематизації зручніше відбирати інформацію, необхідну для вирішення поставленого завдання.

Потім здобуті матеріали перевіряються або верифікуються, тобто оцінюються по відношенню надійності джерела їх отримання, часу, що пройшов з того моменту, коли вони були отримані, їх достовірності та точності в порівнянні з вже наявною інформацією з даного питання.

Оскільки розвіддані можуть надходити в значній кількості, для ефективного доступу до них необхідним є створення комп'ютерних банків даних.

Як неважко помітити, видача споживачам інформації, а не знань, є неповним розвідувальним циклом, який також має право на життя в певних ситуаціях, що не вимагають глибокого опрацювання.

Аналіз і синтез розвідувальної інформації - перетворення її на знання - висновки і рекомендації.

Кінцевий етап - отримання висновків і рекомендацій, цей процес має два принципово різних етапи: аналіз даних для отримання висновку і синтез рекомендацій, тобто перетворення розвідувальної інформації в знання відповідно до вимог замовника (споживача) [34].

Так, наприклад, аналіз наявної інформації про конкурента, активності його кадрової та економічної політики мають розкрити причини цих змін. Потім проаналізовану інформацію узагальнюють для того, щоб виявити причинно-наслідкові взаємозв'язки, - процес, який найбільше схожий на відгадування кросворду. По завершенню цих операцій робляться висновки. На жаль, не завжди через характер наявної інформації можна всебічно аргументувати свої висновки. Особливо коли ці висновки стосуються можливих дій конкурентів. У такому випадку вдаються до допомоги гіпотез. Гарна гіпотеза повинна припускати наявність декількох контрольних спостережень, які об'єктивно повинні її

підтвердити або спростувати. І тільки після того як такі факти, що підтверджують гіпотезу, будуть зібрані, можна говорити про будь-які узагальнення.

Після того як висновки сформульовані, настає черга рекомендацій. Наявність рекомендації після висновку - це високий клас роботи, проте обережність тут потрібна подвійна. Адже всю блискуче виконану роботу можна перекреслити однією безграмотною рекомендацією.

Рекомендація - це логічне завершення інформаційно-аналітичної роботи, правда, окремі категорії керівників здається, що формулювання рекомендації - це виключно їх прерогатива. І тут, як кажуть, насильно милити не будеш ...

Поширення - отримання знань кінцевим споживачем.

Остаточні висновки та рекомендації в ясній і стислій формі доводяться до зацікавлених інстанцій, зазвичай це безпосереднє керівництво служби безпеки, перша особа суб'єкта господарювання або рада директорів підприємства, а коли це доцільно, то керівництво партнерів і контрагентів[34].

Локальна комп'ютерна мережа, що пов'язує різні підрозділи підприємства, кардинально вирішує проблему своєчасного поширення відкритих (несекретних) інформаційних документів.

Інформація оперативно-тактичного і стратегічного характеру повинна надходити до посадових осіб, які займаються плануванням і несуть відповідальність за прийняття рішень, згідно з наявним у них допуском до конфіденційної інформації.

Необхідно не тільки забезпечити отриманою інформацією всіх зацікавлених осіб, але й одночасно забезпечити контроль за її цільовим використанням. До ознайомлення з конфіденційними розвідувальними документами співробітники підприємства можуть бути допущені тільки після проходження перевірки на лояльність в разі наявної виробничої необхідності.

Незважаючи на всі вищенаведені профілактичні заходи, в розвідувальному документі не повинно бути посилань на джерело отримання інформації, оскільки це може призвести не тільки до конфліктної ситуації, а й до його втрати. Особливо конфіденційна інформація повинна видаватися тільки першій особі підприємства.

2.2 Моделі конкурентної розвідки

Як вже відзначалося, вся робота конкурентної розвідки формально може бути розділена на кілька етапів [61]:

- постановка завдання - це отримання замовлення, його усвідомлення, формулювання завдання і планування робіт, фактично, це визначення того, куди йти;

- збір інформації, яка може допомогти у вирішенні поставленого завдання
- процес систематичного отримання розвідувальних даних;

- обробка зібраної інформації - облік отриманих даних, їх оцінка, структурування, архівування, дослідження, аналіз, складання звіту;

- поширення інформації - презентація результатів роботи, розподіл інформації серед споживачів, спрощення доступу до неї для потенційних споживачів;

- використання інформації при прийнятті рішень.

Після того, як вихідна інформація прийнята до відома споживачем і на її основі прийнято деякі рішення, відбувається зміна ситуації. Така зміна спричиняє відповідну реакцію з боку конкурентів, партнерів, постачальників, споживачів тощо. А це означає, що необхідно відстежувати ці зміни. Тобто цикл повторюється - робота конкурентної розвідки циклічна й безперервна. При цьому кожен етап підвищує цінність зібраної і обробленої інформації. Наприклад, на старті ви не тільки не розумієте що робити, а й що взагалі відбувається. Далі, по мірі «занурення в ситуацію», відбувається усвідомлення того, що відбувається і ваші уявлення структуруються. Ви вже не кидаєтеся зі сторони в сторону. Ви вже дещо розумієте. Цінність вашої інформації підвищилася. Після чого ви формулюєте проблему, ставите завдання й намічаєте план дій. Цінність інформації ще збільшилася, - ваші знання стали більш системними. Далі починається збір потенційно корисної інформації її накопичення, обробка. Цінність інформації ще збільшується, - ви починаєте бачити ситуацію в цілому і у взаємозв'язку з оточенням. І так, по мірі наближення до фінішу, ви збільшуєте цінність вашої інформації. Але, дійшовши до фінішу (отримання потрібної інформації та її подання споживачеві), робота не закінчується. Як тільки споживач починає використовувати інформацію, надану вами, збільшується його обізнаність, а це вносить відповідні корективи в його дії і в його інформаційні потреби - потреби в інформації збільшуються. Споживач коригує свої запити і розвідувальний цикл повторюється. Більш того, на етапах усвідомлення або планування, збору або обробки інформації, на етапах її поширення або використання також можуть бути внесені відповідні корективи. І розвідувальний цикл повториться. У цьому полягає одна з найважливіших властивостей сучасної розвіддільності компаній - циклічність, безперервність і адаптивність. Процес конкурентної розвідки неперервний. Він повинен

здійснюватися постійно, а не періодично, у зв'язку з постановкою нового завдання. Так - нова задача породжує новий цикл. Але вже запущені процеси тим не менш працюють. Особливо процеси щодо стратегічних питань - вони йдуть безперервно, причому «розмірність» їх циклів може бути самою різною - від години (на особливо важливих напрямках до тижнів, місяців, кварталів [61]).

Стійкої і загально визнаної методики (моделі) конкурентної розвідки немає. Здійснюючи конкурентну розвідку, відповідний господарюючий суб'єкт переважно розробляє власну методику. По суті, методика конкурентної розвідки - це саме той механізм, який забезпечує успіх ведення конкурентної розвідки - отримання необхідної інформації для прийняття оптимального управлінського рішення. А тому буде логічно, якщо цей механізм буде засекречений. Однак існують і відомі методики конкурентної розвідки [73].

Харківське об'єднання аналітиків і професіоналів конкурентної розвідки (ХОАПКР) дотримується погляду, що існують п'ять етапів, які об'єднані під назвою «Розвідувальний цикл обробки інформації», в результаті якого «сира» інформація перетворюється на «аналітичні матеріали» або знання: планування і вибір об'єкта, збір опублікованої інформації; збір інформації з первинних джерел, аналіз зібраної інформації і створення нового продукту; доведення результатів до замовників [64]. Методику зображено на рис. 2.3.

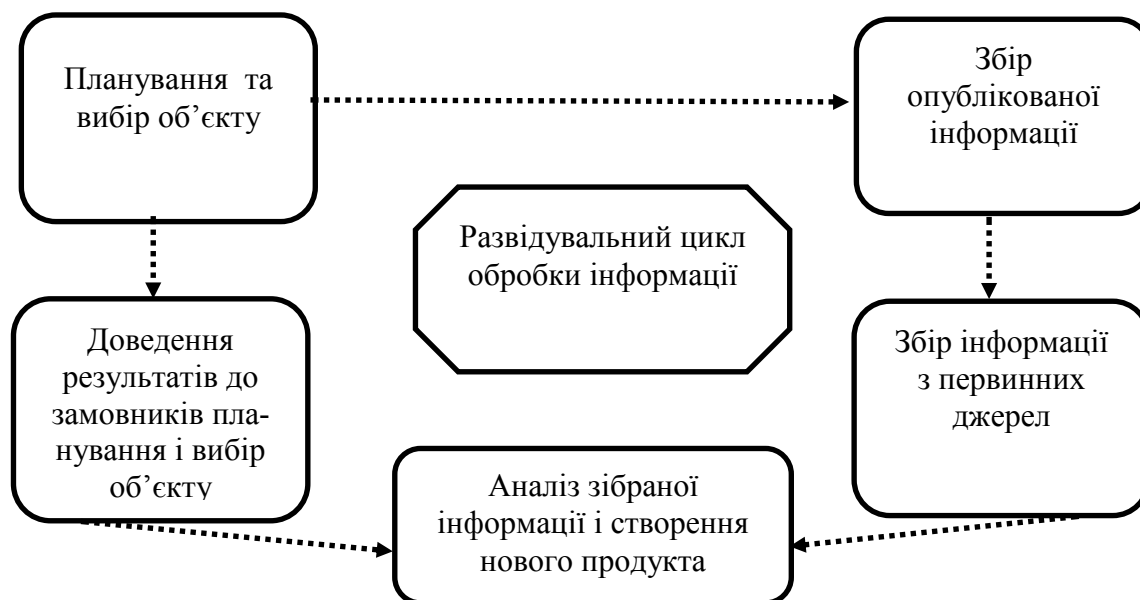


Рисунок 2.3 – Розвідувальний цикл обробки інформації (за версією ХОАПКР)

Сильною стороною цієї методики є те, що вона підкреслює необхідність переходу до первинних джерел після того як проведено роботу з публікаціями. Слабка сторона методики - відсутність акценту на ключову ідею конкурентної розвідки щодо необхідності включення інформації в процес прийняття рішення

на підприємстві. Якщо інформація доводиться до керівника, який приймає рішення, інформує його про конкурентне середовище, а потім стає непотрібною, то це не розвідка. Але запропонована методика упускає потреби своєї цільової аудиторії.

Методика, що зображена на рис. 2.4, не має такого недоліку, бо містить етап використання інформації. Так, згадана модель включає необхідність використання результатів діяльності конкурентної розвідки [71]. Таку методику називають методикою зі зворотним зв'язком (за версією Ештона і Стейсі).

Ця методика виявилася сильнішою, тому що вона має етап зворотного зв'язку, де передбачається використання власного досвіду з подальшим

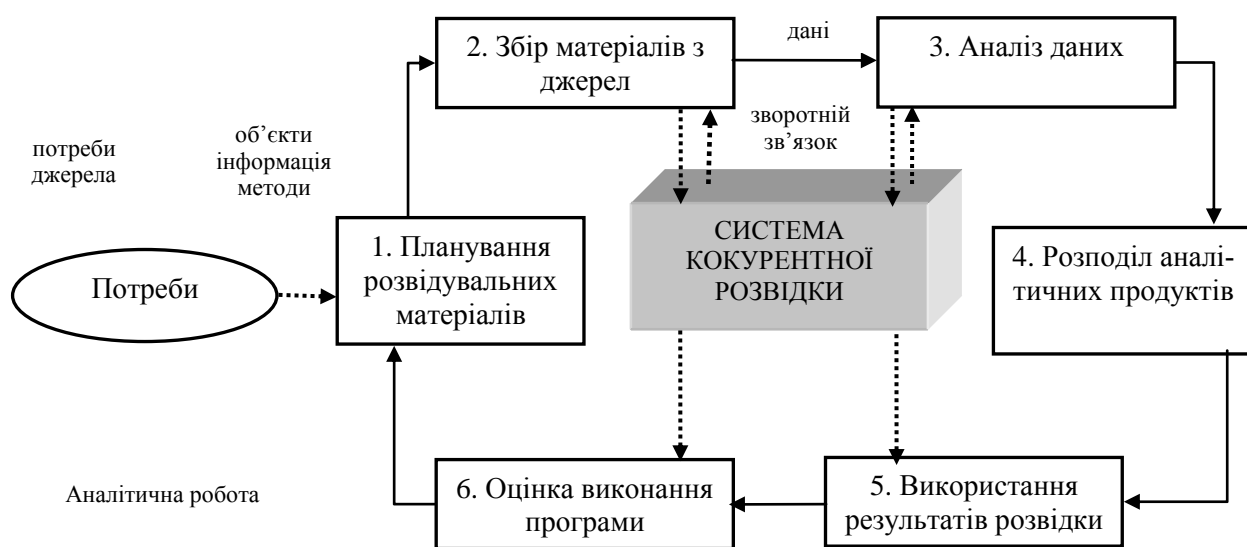


Рисунок 2.4 - Методика зі зворотним зв'язком (за версією Ештон і Стейсі)

поліпшенням планування конкурентної розвідки в майбутньому. Таким чином, діяльність конкурентної розвідки не існує сама по собі, а визначається потребами кінцевого користувача.

Ще більш простою моделлю є «Методика 4С», яка містить кроки, описані вище, але визнає, що інформація, яка отримана в процесі конкурентної розвідки, залежить від змін потреб. «4С» - похідна від перших букв англійських слів, а саме: Collection (збір інформації), Conversion (перетворення інформації в готовий продукт), Countering (передача споживачеві інформації), Communication (включення інформації в процесі прийняття рішень) [25]. Рисунок 2.5 демонструє таку методику. Кожен етап процесу, що описаний в моделі 4С, включає в себе велику кількість субпроцесів. Перша частина стадії збору інформації - визначення потреб користувача, або «ключових питань» [87].

Ключові питання встановлюються в ході бесіди споживача з співробітником розвідки, щоб чітко визначити його інформаційні потреби, або навпаки, споживач сам запитує у розвідки інформацію, необхідну йому для конкретних цілей.

Методика запропонована Артуром Вайсом (один з керівників компанії AWARE, яка спеціалізується на конкурентній розвідці і розробці стратегій бізнесу) передбачає отримання чотирьох різних, але пов'язаних між собою, типів знань про конкурентів і конкурентне середовище, а саме:

- характеристика конкурента (*competitor knowledge*) - інформація про окремих конкурентах;

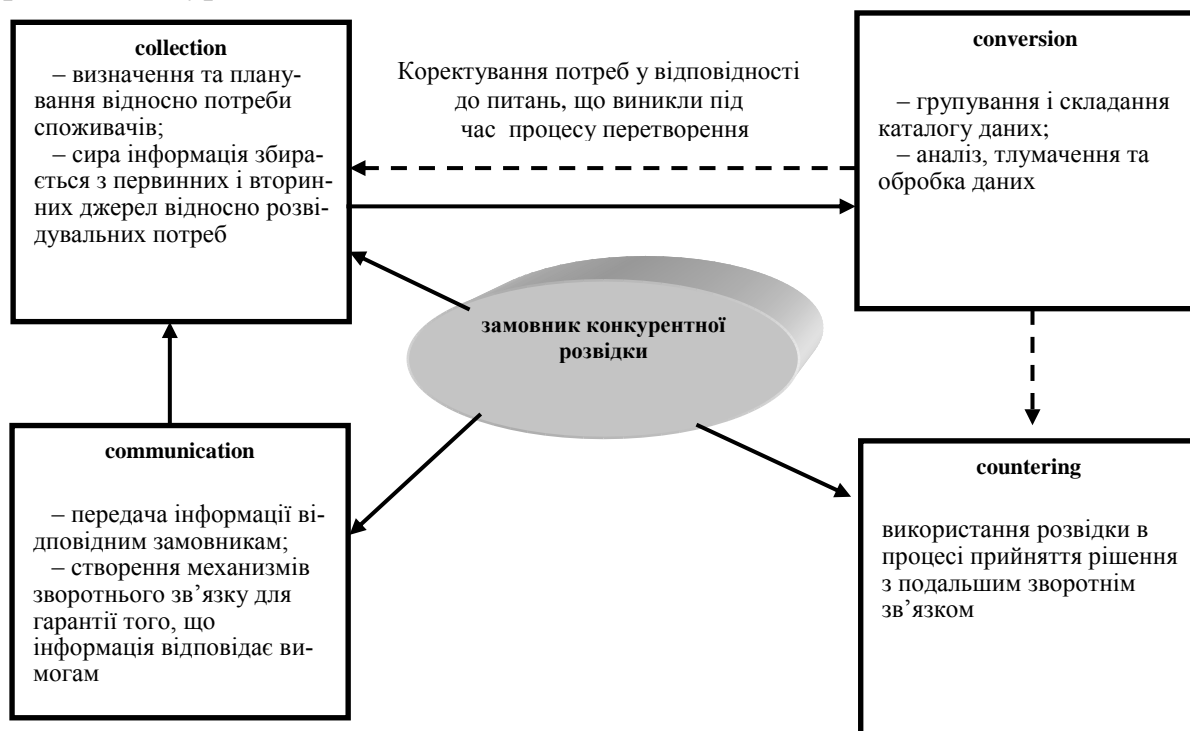


Рисунок 2.5 – Методика 4С

- порівняльна характеристика (*comparative knowledge*) - інформація про спільні і відмінні характеристики різних конкурентів;

- характеристика ринку (*Market knowledge*) - розширена інформація про ринок (споживачі, постачальники, канали реалізації, технології, конкуренція в галузі, партнери і т.д.);

- характеристика самих себе (*selfknowledge*) - інформація про власну компанію [26]. Модель зображена на рис. 2.6.

Всі чотири категорії необхідні для побудови цілісної та повної картини ділового оточення компанії. Тільки на основі повного розуміння власного становища на ринку і знанні конкурентів можна приймати правильні рішення, які приведуть до досягнення ринкових переваг і захисту від загроз.

Модель на рис. 2.7 порівнює конкурентну розвідку з комунікацією. Інформація часто разова і однонаправлена, а комунікація постійна і взаємспрямована. При комунікації джерело і кореспондент постійно міняються місцями, інформаційні потоки регулюються за допомогою зворотного зв'язку. В результаті розгляду конкурентної розвідки як комунікації передбачаються відповідні дії. На збір та обробку даних безпосередньо впливають зміни, які є результатом дій на саму систему і навколишнє середовище, таким чином постійно відбувається коригування завдань, тому ефективність комунікації значно вище [57].

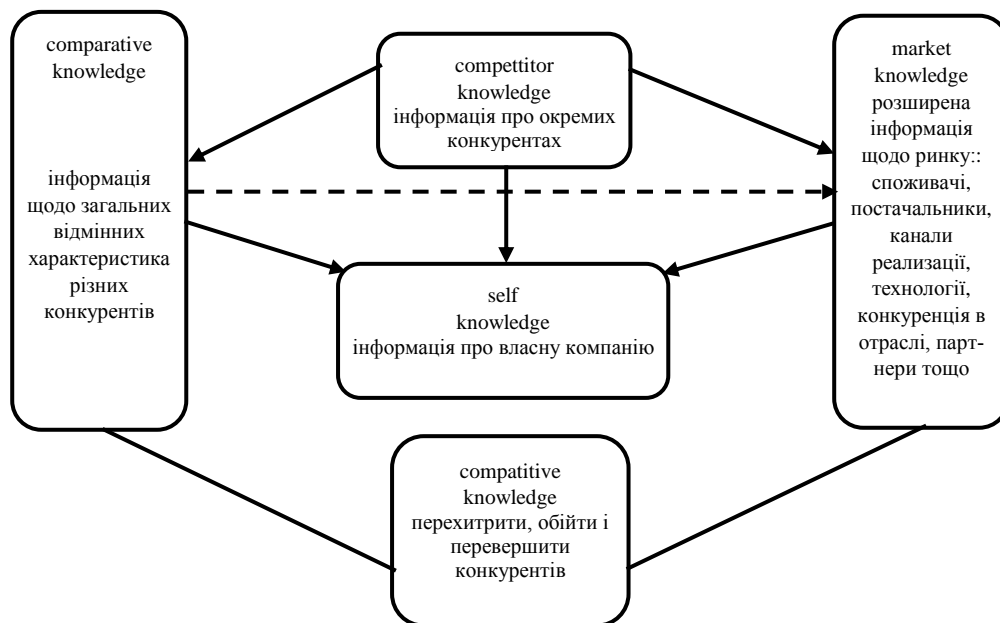


Рисунок 2.6 – Методика чотирьох типів знань компанії AWARE

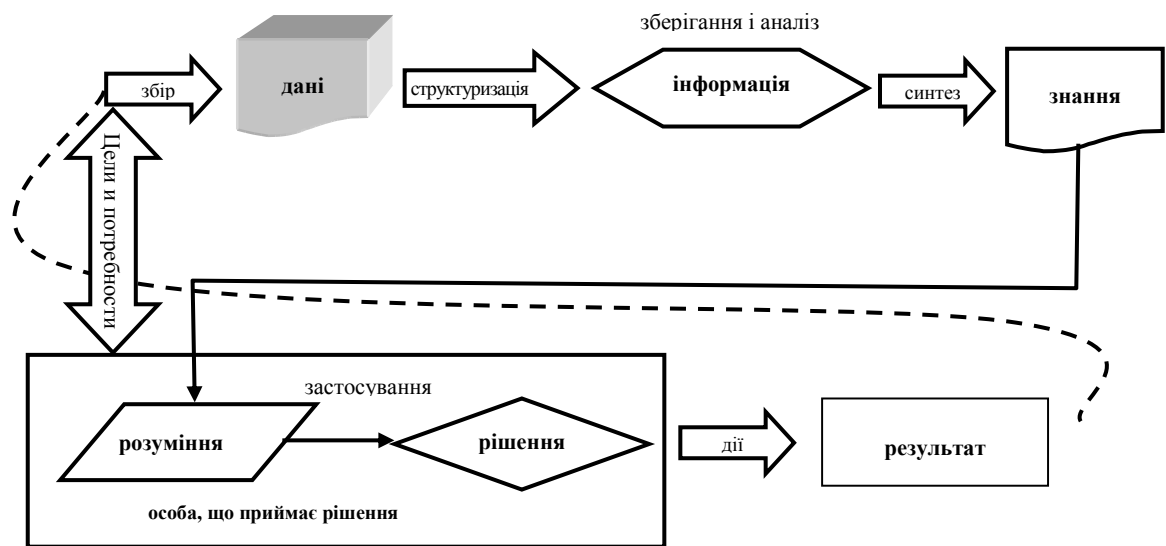


Рисунок 2.7 – Методика ототожнення конкурентної розвідки та комунікації

Методика 4К +1, зображена на рис. 2.8, передбачає збір інформації в невеликому переліку привілейованих джерел - «Сімейство джерел» [76, с. 15]. До цих джерел відносяться клієнти, постачальники, банкіри, соціальні служби, розподільники й агенти, консультанти та експерти, широка публікація, спеціальні видання і банки даних, ярмарки, виставки та конференції, адміністрація.

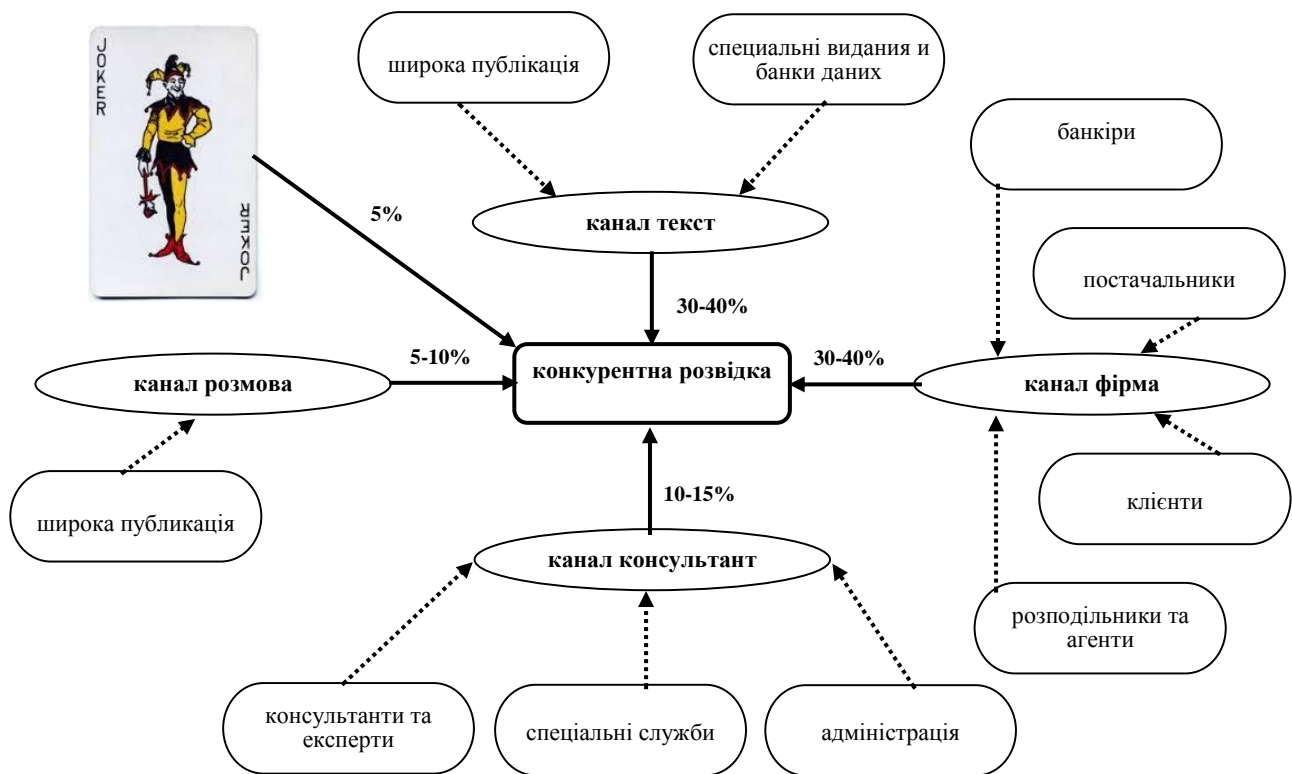


Рисунок 2.8 – Методика 4К+1

Враховуючи проведений аналіз основних методик, на думку Ткачука Т.Ю., оптимальною методикою конкурентної розвідки повинна бути циклічна діяльність, в основі якої завжди є знання (рис. 2.9). Реалізація такої методики спрямована на отримання відповідних результатів, які можна назвати «продуктом конкурентної розвідки».

Продуктами конкурентної розвідки є: каталог інформаційних потреб, бази даних, інформування (вимагає негайного реагування), аналітичні довідки (потребують докладного вивчення). Каталог інформаційних потреб включає в себе: окремі напрями діяльності (виробництво, маркетинг, продажі і надання послуг, логістика, нові технології, кадри, фінанси); сфера діяльності (правова, фінансова, ринкова, партнери, конкуренти); ключові розвідувальні теми (визначення головних проблем, на яких концентрується увага керівництва, визначення основного напрямку розвідувального пошуку; ідентифікація критичних рішень, що вимагають негайного прийняття, шляхи усунення інформаційних прогалин).

Бази даних діляться на дві категорії: тематичні (профілі конкурентів і їх історія, особисті профілі менеджерів - конкурентів, технічні описи конкурентних закладів) та географічні (по області, регіону, континенту, мапі регіонів діяльності конкурентів).

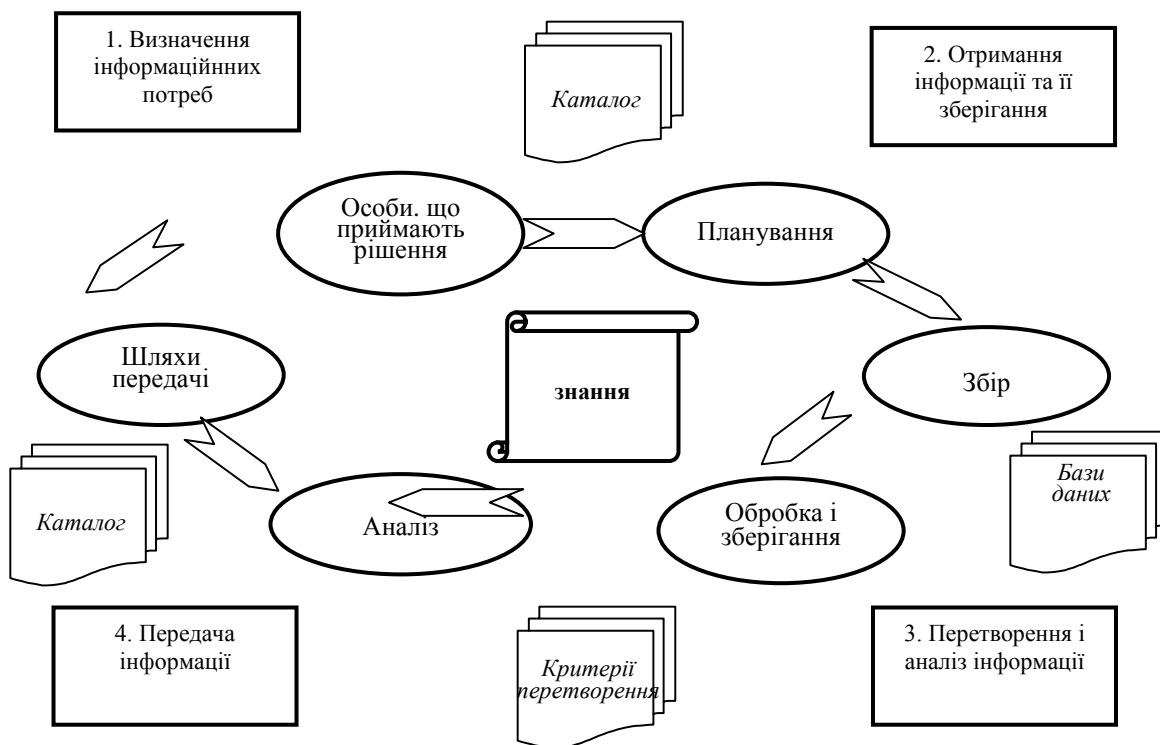


Рисунок 2.9 – Бачення Ткачука Т.Ю. методики конкурентної розвідки, цикл якої формується на основі нового знання

Інформування містить: частоту (регулярні: щотижня, щомісяця; нерегулярні: наприклад, сигнальна інформація), отримувачів (члени правління, керівники проектів), ступінь узагальнення (ціла галузь, конкуруюча фірма, окремі події), шляхи передачі (найбільш зручний для отримувача: нарада, електронна пошта, інтернет, телефон, письмово, усно).

Тематика аналітичних довідок різноманітна. Наприклад, аналітичні довідки про перспективи діяльності, про основні тенденції розвитку тощо.

Таким чином, запропонована методика дозволяє зрозуміти шлях отримання конкурентною розвідкою управлінської інформації та виділити основні компоненти розвідувального циклу.

Основною метою конкурентної розвідки в контексті забезпечення інформаційної безпеки підприємства, в рамках запропонованої методики Ткачука Т.Ю., є забезпечення вищого керівництва організації, її експертів і аналітиків оперативною інформацією, що стосується як різних напрямків діяльності, необхідною для прийняття оперативних рішень, так і узагальненою інформацією, необхідною для комплексного управління ризиками економічного, соціального, адміністративного, правового, техногенного та іншого характеру.

У цій системі реалізується концептуальна модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень з метою забезпечення інформаційної безпеки в рамках системного моніторингу різних джерел, заснованою на комплексній інформаційній обробці нормативно-довідкових, аналітичних, експертних, статистичних даних.

Практичне втілення цієї методики дозволить:

- попередити загрози інформаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного, політичного та іншого характеру сфери діяльності підприємства;

- організувати ефективну систему інформаційно-аналітичної підтримки процесів підготовки, прийняття та супроводження управлінських рішень;

- надати оперативну інформаційну експрес-оцінку партнерів, конкурентів, клієнтів, контрактів на предмет зв'язку з джерелами ризику;

- здійснювати інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку;

- створити комплексний контроль стану захищеності конфіденційних даних;

- забезпечити координацію та взаємодію підрозділів організації на основі взаємного обміну інформацією про бізнес-середовище.

2.3 Джерела отримання інформації

В даному розділі надамо характеристику основних джерел інформації.

Відкриті джерела інформації. Багато хто вважає, що вся корисна інформація розвідувального характеру видобувається тільки з секретних джерел, хоча насправді це зовсім не так. За оцінкою адмірала Захаріасена (заст. начальника розвідки ВМС США), під час Другої світової війни 95% інформації розвідка ВМС США здобувала з відкритих, 4% - з напівофіційних і тільки 1% - з секретних джерел [34].

Це досить справедливо і для підрозділів економічної розвідки суб'єктів господарювання. Наприклад, зміні податкової політики у 1990 передувала значна кількість статей в різних економічних, політичних і громадських виданнях.

Непрямі розвідувальні ознаки. Розвідувальна ознака - це прояв активності досліджуваного об'єкта, за яким можна судити про характер його діяльності. Жодна подія не відбувається саме по собі, у відриві від навколишнього середовища. Практично будь-яке явище супроводжують деякі самостійні процеси, прояв яких можна і потрібно виявити. Тому старе гасло «димув без вогню не буває» залишається актуальним і сьогодні.

В якості ще одного прикладу пошлемося на мемуари колишнього співробітника Абвера Ерїха Гімпеля. Незважаючи на те, що «Манхеттенський проект» був суворо засекречений, повністю приховати роботи зі створення атомної бомби США так і не змогли.

Зокрема Е. Гімпель згадує, що йому вдалося досить точно встановити місце виробництва атомної зброї і ступінь просунутості робіт з наступних непрямих розвідознак [34].

1) Виявлення поставок урану. Уран надходив в США з півночі Канади і в менших обсягах - з Бельгійського Конго. Перевезення цієї стратегічної і вельми специфічної сировини можна було досить легко простежити за вжитими підвищеними заходами безпеки.

2) На річці Колумбія було споруджено водовідведення без явної потреби в цьому для промисловості і сільського господарства. Якщо знати, що для охолодження атомного реактора необхідна значна кількість води, все стає на свої місця.

3) У Ок-Ріджі, штат Теннесі, протягом декількох місяців виросла величезна шестиповерхова заводська будівля.

4) На військову базу в штаті Арїзона з тихоокеанського узбережжя було відряджено два досвідчених пілота найбільшого на той час американського

стратегічного бомбардувальника «Б-29». На Арізонському полігоні вони займалися на перший погляд марною справою - піднімалися, час від часу в повітря з макетом надважкої бомби, причому льотчики самі не мали ні найменшої уяви, навіть вони роблять це.

Однією з основних розвідоznak, що допомагали виявляти співробітників радянських спецслужб в зарубіжних установах СРСР, була наявність або відсутність у них автотранспорту. Як правило, для «чистих» співробітників одна машина закріплювалася за кількома людьми, у той час як навіть самий молодший за рангом «дипломат» з КДБ або ГРУ відразу сідав за кермо «власної» машини [34]. У співгромадян крім цього була ще одна дуже ефективна розвідоznaka. Варто було тільки побачити, хто піднімається на верхній (закритий для інших смертних) поверх, як все ставало на свої місця.

Ще одним методом непрямих розвідоznak є причинно-наслідковий аналіз. Якщо з А випливає В, а з В витікає С, то, спостерігаючи С, можна зробити певні висновки відносно А. Знання таких причинно-наслідкових зв'язків може призвести до того, що, спостерігаючи зовнішні ознаки, ми можемо аналітичним шляхом прийти до розуміння справжніх причин спостережуваних явищ, не вбачаючи і не відчуваючи їх безпосередньо.

Припустимо, що вам випадково потрапила в руки місцева газета з інтерв'ю молодика, який захлинаючись розповідає про те, як добре вчитися в англійському коледжі при Оксфорді. Ну і що? Нічого кримінального, правда, в кінці статті наведено дані про вартість навчання - 25 тисяч англійських фунтів. Ось тут-то і виникає законне питання: звідки такі кошти у батьків цього вундеркінда? А тим часом в телепрограмі новин батько цього студента понуро розповідає про тяжке становище свого підприємства, на якому всі працівники вже котрий місяць не отримують заробітну плату. Висновок: принаймні батько скромничає з приводу своїх доходів[34].

У 70-х роках минулого століття аналіз первинної інформації про поведінку співробітника МЗС СРСР А.Огородніка дав підстави для ідентифікації його в якості агента ЦРУ. Одним з непрямих доказів контактів А.Огородніка з американською розвідкою став повний збіг дат і часу його прогулянок в лісопарковій зоні Москви з графіком підвищеної розвідаktivності кадрових співробітників резидентури ЦРУ в Москві. На оперативному жаргоні «підвищена активність співробітників іноземних спецслужб» означає одночасний виїзд в діаметрально протилежних напрямках з посольства всіх встановлених співробітників спецслужб, з подальшими безцільними пересуваннями по території Москви. Американці практикували такі заходи в цілях розосереджен-

ня сил і засобів зовнішнього спостереження КДБ СРСР, для відволікання уваги від закладки схованок, призначених для зв'язку з особливо цінною агентурою) [34].

Однак при всій своїй привабливості методи непрямих розвідознак мають і досить істотні недоліки:

- зв'язок, що встановлюється між досліджуваними явищами, завжди імовірнісний;

- зв'язки між явищами можуть бути множинними, і тоді спостереження можуть бути розтлумачені двояко, одночасно на користь найчастіше суперечливим одна іншій гіпотез;

- через відсутність перевірених даних область аналізу може бути не тільки хитросплетінням невстановлених зв'язків, але нести в собі «чорні плями», в яких закономірностей може і не бути.

Оперативна інформація. Інформація, яка потрапляє в розпорядження підрозділу економічної розвідки оперативним шляхом, тобто в результаті проведення оперативних заходів та виконання розвідувальних дій [34].

Експертна інформація. Особлива група джерел - експерти в якій-небудь професійній області. Робота з цією категорією джерел вельми складна через можливі суперечливі результати. Три спеціаліста - чотири думки, зітхнувши кажуть бувалі оперативники і, як завжди, бувають праві.

Грамотний вибір експерта є запорукою якості отримуваної інформації. Експерт - фахівець в певній сфері, чий професійні знання та контакти (як робота, так і хобі) забезпечують першокласну орієнтацію в питанні, що розробляється. Експертна думка дозволяє по-новому поглянути на існуючу проблему, отримати базові матеріали, вийти на невідомі до того джерела інформації. Загальна надійність отримуваних при цьому даних найчастіше досить і досить висока [34].

Агентурна інформація. На етапі виявлення можливих джерел інформації необхідно провести ретельний аналіз інформаційних зв'язків співробітників підприємства і його керівництва в органах влади і управління, правоохоронних органах, банківських колах і засобах масової інформації. Аналіз проводиться з метою урахування цих зв'язків і оцінки реальних можливостей їх ефективного використання в інтересах підприємства. Обов'язкова участь керівництва підприємства в системі економічної розвідки зумовлена ще й тим, що в деяких випадках тільки управлінці високого рівня можуть мати доступ на конкуруюче підприємство, в державні установи та інші організації з можливістю легального отримання корисної для підприємства інформації. Американський досвід гово-

рять, що керівники вищого рангу 70-80% свого робочого часу проводять у зовнішніх організаціях. Що вони там роблять? Відповідь дуже проста: саме там вони працюють з інформацією [34].

Детально розібравшись з наявними інформаційними можливостями, керівництво підприємства і підрозділ економічної розвідки спільно повинні визначити, хто конкретно з працівників повинен підтримувати контакти з тим чи іншим посадовцем, журналістом і т.п (наприклад, «Независимая газета» від 28 лютого 1995 року повідомила, що з аналогічною метою ЦРУ США проводило спеціальне опитування оперативного складу для з'ясування зв'язків своїх співробітників у Конгресі США) [34].

До вирішення інформаційних завдань в обов'язковому порядку повинні залучатися не тільки штатні співробітники підрозділу економічної розвідки, а й співробітники інших функціональних підрозділів. При цьому неодмінно повинні враховуватися здібності і бажання співробітника підприємства взяти участь у вирішенні «спеціального маркетингового завдання». За відсутності у співробітника бажання співпрацювати з підрозділом економічної розвідки, можливе його використання «втемну», тобто у вигляді зашифрованого опитування або у формі письмового звіту про виконану роботу. У разі згоди співробітника підприємства виконувати завдання підрозділу економічної розвідки йому повинно бути надане всіляке консультаційне та інформаційне сприяння [34].

Необхідно відзначити, що письмові звіти співробітників підприємства про отримані ними відомості мають важливе значення не тільки при їх поточному використанні. Хорошим доробком на майбутнє є обов'язковий переклад всіх інформаційних документів з паперових носіїв на електронні та зберігання їх в інтегрованому банку даних.

Велике значення має використання для збору інформації філій, торгових представництв і сервісних центрів підприємства, які можуть внести дуже вагомий внесок у вирішення різних інформаційних завдань. Якщо звернутися до зарубіжного досвіду, то західні компанії активно використовують свої філії в різних країнах для збору політичної та економічної інформації про країну дислокації. Як приклад можна розглянути корпорацію «Міцуї», де відкрито пропагується теза: «Інформація - джерело життєвої сили компанії». Співробітники цієї фірми, що працюють в 200 філіях, представництвах та відділеннях корпорації в різних країнах світу, по космічному зв'язку посилають в головний офіс приблизно по 80 тисяч повідомлень на рік. Збір різноманітної корисної інформації є невід'ємною складовою частиною службових обов'язків кожного співробітника корпорації [34].

Виходячи з сучасної практики, слід відзначити і такий факт: іноді отримати необхідну інформацію про конкурента або партнера через його філіальну мережу значно легше, ніж при «лобовій» атаці його головної контори.

Використання можливостей сторонніх організацій. У зв'язку з тим, що керівництво підприємства, як правило, зацікавлене в отриманні різноманітної інформації (загальнополітичної, економічної, банківської, технологічної, довідкової, кримінальної тощо), об'єктивно виникає необхідність налагодження підрозділом економічної розвідки ділових контактів зі спеціалізованими фірмами, основним профілем яких є збір, накопичення та аналіз інформації з того чи іншого напрямку, який представляє інтерес.

Питання фінансування зовнішньої інформаційної структури вирішується залежно від обсягу і характеру завдань, які передбачається на неї покласти [34].

2.4 Ринок як середовище функціонування компанії

Будь-яка організація, працюючи, потребує дані про своє внутрішнє середовище, про зовнішнє середовище, про те, що відбувається всередині системи і поза її межами, про тенденції та зміни, про події, які так чи інакше можуть вплинути на організацію, про відкриття, про технології, про плани, про наміри, про зв'язки та взаємини, про переваги і настрої та ще багато про що. Менеджменту організації потрібні дані для прийняття як стратегічних рішень, так і тактичних. Організація не може існувати, не знаючи нічого про себе і про навколишній світ. У першу чергу організація потребує інформації про саму себе і про те середовище, в якому вона функціонує. Для комерційної організації цим середовищем є ринок, на якому вона (організація) функціонує. Саме знання про ринок допомагають комерційної організації досягати своєї мети. Строго кажучи, ринок це сукупність наявних і потенційних споживачів, виробників і посередників. А говорячи ширше, ринок це система господарюючих суб'єктів і взаємовідносин між ними. Це виробники і споживачі товарів і послуг, самі товари та послуги, посередники і канали збуту, комунікації, фінансові інструменти тощо. Ринок це середовище функціонування компаній [61].

Але є щось центральне в цьому середовищі, щось таке, що рухає всім ринком, те, від чого залежить стан усього ринку. Це потреби. Потреби споживачів - те заради задоволення чого вони готові розлучитися зі своїми коштами. Саме потреби рухають покупцями та виробниками. Це основа будь-яких ринкових відносин. Про це треба пам'ятати. Варто розглянути детально, з чого ж складається ринок. Рекомендуємо звернутися до фундаментальних

робіт М. Портера, Ф. Котлера, Н. Малхотра, а для загального розуміння ситуації, досить викладеного нижче[61].

Компанія. Компанія - це сукупність і взаємодія складових організації в правовому, технічному, економічному, соціальному аспектах. Особливо, в межах компанії, необхідно виділити:

- персонал;
- корпоративну культуру і організаційну структуру;
- фінансовий, технічний стан, матеріальну базу;
- використовувані технології, бренди і ноу-хау і т.п.

Мікросередовище компанії. Мікросередовище компанії - це ті чинники, які тісно пов'язані з компанією та прямо впливають на компанію. Це те, що безпосередньо впливає на життя компанії. До цих факторів належать:

- сама компанія;
- споживачі товарів або послуг компанії;
- постачальники сировини для компанії;
- конкуренти компанії і т.п.

Споживачі. Всі ті, хто витрачає гроші на придбання товару або послуг даної компанії. До них відносяться:

- кінцеві споживачі - ті, хто купують продукцію для особистого споживання;
- виробники - ті, хто купує продукцію для подальшої переробки;
- посередники - ті, хто перепродає куплену продукцію;
- організації - ті структури, які купують продукцію для споживання всередині організації.

Постачальники. Це ті, хто надають компанії ресурси, необхідні їй для роботи. Будь-які ресурси - електроенергія, газ, тепло, фінанси, руда, готові вироби та напівфабрикати, інформацію, людські ресурси ...

Конкуренти. Це ті організації та приватні особи, які прагнуть задовольнити ту ж потребу клієнтів, що і дана компанія:

- прямі конкуренти - організації та приватні особи, що задовольняють ту саму потребу клієнтів за допомогою пропозиції товару або послуги з тими ж або з подібними властивостями;
- непрямі конкуренти - організації та приватні особи, що задовольняють ті ж потреби клієнтів за допомогою пропозиції товару з іншими властивостями;
- потенційні конкуренти - організації, які можуть швидко і з мінімальними витратами переключитися на випуск аналогічного товару.

Макросередовище компанії. Макросередовище компанії - це всі ті фактори, які впливають на компанію ззовні:

- демографія;
- економіка;
- природа;
- науково-технічний прогрес;
- політична ситуація;
- культура і т.п.

Демографічне середовище. Всі фактори, пов'язані з населенням [61]:

- чисельність населення і зміни цього показника (попит, робоча сила);
- зміна вікової структури населення (структура попиту, структура робочої сили);
- структура сім'ї;
- рівень освіти;
- статеву структуру населення і т.п.

Економічне середовище. Це ті чинники, які впливають на купівельну спроможність споживачів[61]:

- купівельна спроможність населення і розподіл доходів;
- стан економіки і т.п.

Природне середовище. Це наступні чинники:

- природні ресурси як сировина;
- екологічна обстановка;
- погодно-кліматичні умови.

Науково-технічне середовище. Сили, що сприяють створенню нових технологій, завдяки яким виникають нові товари і нові потреби:

- науково-технічний прогрес і його прискорення - середня тривалість життя нових товарів скорочується;
- збільшення витрат на дослідження і розробки;
- посилення контролю якості у зв'язку з ускладненням товарів.

Політичне середовище. Це наступні чинники:

- взаємовідносини між державами (джерела сировини і ринки збуту);
- політичні зміни всередині країни;
- законодавство (обмеження) і т.п.

Культурне середовище. Соціальні інститути та інші сили, що сприяють формуванню і сприйняттю цінностей, смаків і норм поведінки:

- прихильність до культурних цінностей (мусульмани і свинина);

- ставлення людей до самих себе (одні шукають розваги, інші самореалізації);
- ставлення людей до інших людей (взаємодопомога, байдужість, ненависть);
- ставлення людей до суспільства (патріотизм, реформаторство, невдоволення);
- ставлення людей до природи (турбота, гармонія, байдужість) і т.п.

2.5 Конкуренція і конкурентне оточення

Конкуренція - процес боротьби виробників товарів і послуг за гроші споживачів. Конкуренція це боротьба за виживання в бізнесі. Саме конкуренція є тим фактором, який штовхає організацію до розвіддільності. Бажання отримати ексклюзивну конкурентну перевагу як у стратегічних, так і в тактичних питаннях, є основним аргументом при прийнятті рішення про створення підрозділу конкурентної розвідки [61].

Але конкуренція не існує сама по собі. Конкуренція не є чимось статичним, вона також схильна до дії навколишнього світу. Найбільш розгорнуте дослідження такого феномена як конкуренція зробив М.Є. Портер і опублікував у своїй роботі «Конкуренція». За Портером, на конкуренцію всередині конкретного ринку впливають п'ять сил:

- нові потенційні конкуренти (ризик входу на ринок потенційних конкурентів);
- постачальники (можливість постачальників торгуватися з вами);
- покупці (можливість покупців торгуватися з вами);
- товари-замінники (загроза появи товарів-замінників);
- суперництво вже існуючих на ринку конкурентів.

У своїй роботі Портер аргументував цю модель тим, що чим вище тиск цих сил, тим менше у існуючих компаній можливості збільшувати ціни і прибуток. Ослаблення сил створює сприятливі можливості для компанії. Компанія, змінивши свою стратегію, може впливати на ці сили на свою користь.

Ризик входу потенційних конкурентів. Ризик входу потенційних конкурентів створює небезпеку прибутковості компанії. З іншого боку, якщо цей ризик великий, компанія може підвищувати ціну на свою продукцію і збільшувати доходи. Конкурентна сила цього чинника дуже залежить від висоти бар'єрів входу (вартості входу в галузь). Є ряд основних джерел таких бар'єрів:

- лояльність до торгової марки покупців або звикання покупців до торгової марки - споживачі вже орієнтовані на певні торгові марки, до яких вони звикли (нові компанії повинні перекрити це значними інвестиціями);
- абсолютні переваги по витратах (більш низькі витрати виробництва забезпечують існуючим компаніям суттєві переваги, адже новим компаніям необхідно затратити кошти на обладнання, і чим ці витрати вищі, тим вище і бар'єр);
- економія на масштабі (це перевага асоціюється з великими компаніями) пов'язана зі зниженням витрат при масовому виробництві стандартизованої продукції, знижками при великих закупівлях сировини, матеріалів і комплектуючих, зниженні питомих витрат на рекламу тощо;
- доступ до системи постачання - постачальники також, як і клієнти, вже орієнтовані на існуючих гравців і вони також мають інерцію в даному питанні;
- відсутність досвіду в даній галузі виробництва, що впливає на витрати і собівартість продукції, а значить і на доходи компаній;
- можливі відповідні дії підприємств даного ринку, спрямовані на захист своїх інтересів.

Суперництво існуючих в галузі компаній. Ще однією конкурентною силою, за Портером, є суперництво існуючих в галузі компаній. При розгляді цієї сили слід виділити вплив трьох чинників:

- структуру галузевої конкуренції;
- умови попиту;
- висоту бар'єрів виходу в галузі.

Структура галузевої конкуренції залежить від ступеня консолідації в галузі (фрагментарна вона, чи є умови олігополії або монополії). Фрагментарна галузь становить потенційно більше загроз, ніж сприятливих можливостей, оскільки вхід в такі галузі для конкурентів порівняно легкий.

У консолідованих галузях компанії, як правило, великі і незалежні. Таким чином, конкурентні дії однієї компанії прямо впливають на ринкову частку конкурентів, провокуючи відповідні дії і розкручуючи спіраль конкуренції. Можливості таких компаній вести цінову війну становлять головну конкурентну загрозу. У цьому випадку компанії прагнуть конкурувати за якісними відмітними пріоритетами, тобто конкурентна війна ведеться з позицій лояльності до торгової марки та мінімізації ймовірності цінової війни. Успіх такої тактики залежить від можливостей диференціації продукції в галузі.

Зростання попиту в галузі веде до помірної конкуренції при забезпеченні великих можливостей для експансії. Попит росте разом з ринком, компанії можуть збільшити швидкість повернення інвестицій, і це робить компанію більш

привабливою. Навпаки, зниження зростання викликає велику конкуренцію, компанії можуть відібрати ринки збуту тільки в інших компаній. Таким чином, зменшення попиту - головна небезпека збільшення конкуренції [61].

Бар'єри виходу є серйозною небезпекою, коли попит в галузі падає. Бар'єри виходу є економічними та емоційними факторами, які утримують компанію, навіть якщо доходи малі. У результаті з'являються зайві виробничі потужності, що веде до посилення цінової конкуренції, оскільки компанії скидають ціни, намагаючись використовувати потужності.

Зазвичай бар'єри виходу включають наступні обставини:

- інвестиції в обладнання не мають альтернатив їх використання, якщо компанія залишить галузь;
- висока вартість виходу через виплати співробітникам, що звільняються;
- емоційна «прихильність» до галузі;
- стратегічні взаємини між учасниками, наприклад, міркування інтеграції між ними (особливо «постачальник сировини - виробник - споживач»);
- економічна залежність від галузі (наприклад, якщо компанія не диверсифікована, вона змушена залишитися в галузі).

Сили конкуренції, які впливають на фірму в галузі, змінюються протягом життєвого циклу галузі. Швидке зростання галузі послаблює конкурентні сили. На цій стадії є сприятливі можливості для експансії і захоплення ринкових сфер. Загроза конкуренції, особливо цінової, зростає в період уповільнення зростання. На стадії зрілості загрози конкуренції спадають і є можливість обмежити цінову конкуренцію за рахунок згоди цінових лідерів. Тому в цій стадії спостерігається відносно висока прибутковість. Нецінова конкуренція може відігравати велику роль на цій стадії, вона важлива для компаній, що використовують переваги диференціації продукції. Ситуація змінюється в стадії спаду. Конкуренція особливо зростає, якщо високі бар'єри виходу, прибуток падає і істотна небезпека цінової війни [61].

Можливість покупців «торгуватися». Третьою портерівською силою є можливість покупців «торгуватися» або сила позиції покупців. Вона становить загрозу тиску на ціни через потребу у товарах та послугах, кращих за якістю або сервісом. Слабкі покупці, навпаки, допускають зростання цін і підвищення прибутку. Покупці є найбільш сильнішими в таких ситуаціях:

- коли галузь, що поставляє, складається з багатьох малих компаній, а покупців мало і вони великі;
- коли покупці роблять закупівлі у великих кількостях, коли галузь залежить від покупців у більшій частині своєї діяльності;

- коли покупці можуть вибирати між постачальними галузями за критерієм мінімуму цін, що збільшує цінову конкуренцію в галузі;
- коли економічно вигідне для покупців придбання у різних компаній розглядається як єдине ціле;
- коли покупці використовують загрозу реалізації свого постачання шляхом вертикальної інтеграції.

Тиск з боку постачальників. Четвертою конкурентною силою виступає тиск з боку постачальників або сила позиції постачальників. Він полягає в їх загрозі підняти ціни, змушуючи компанії знизити кількість продукції, що поставляється, а отже, і прибуток. Відповідно, слабкі постачальники дають можливість знизити ціни на їх продукцію і вимагати більш високої якості. Найбільш потужним є тиск з боку постачальників у таких випадках[61]:

- коли компанії галузі неважливі для постачальних фірм;
- коли продукт, що поставляється, має мало заміників і він важливий для компанії;
- коли постачальники постачають такі продукти, що для компаній дорого переключатися з одного виду на інший;
- коли постачальники використовують загрозу вертикальній інтеграції наперед;
- коли компанії, що купують, не здатні використовувати загрозу своєї вертикальної інтеграції.

Загроза появи замінюючих продуктів. П'ятою конкурентною силою є загроза появи замінюючих продуктів. Існування повністю замінюючих продуктів становить серйозну конкурентну загрозу, обмежує ціни компанії та її прибутковість. Однак, якщо продукти компанії мають небагато повних заміників, то компанії мають можливість підвищити ціни і отримати додатковий прибуток, і їх стратегії повинні використовувати цей факт. При оцінці загрози заміни необхідно враховувати [61]:

- характеристику замітника (його характеристики у порівнянні з існуючим продуктом);
- ціну замітника в порівнянні з існуючим продуктом;
- вартість перемикання на замітник споживачів;
- консервативність споживача (схильність до змін).

Визначення домінуючих на ринку економічних характеристик. Для розуміння ситуації на ринку і можливості прогнозування необхідно розуміти, що є дійсною рушійною силою тих чи інших процесів даного ринку. Надалі стане зрозуміло, що саме з цих рушійних сил виходять так звані ключові фак-

тори успіху. Для початку потрібно зрозуміти, що характеризує конкретний ринок. Зазвичай до таких характеристик відносять такі [61]:

- розміри ринку;
- області конкурентного суперництва (локальна, регіональна, національна, глобальна);
- швидкість зростання ринку і стадія життєвого циклу галузі;
- число суперників і їх відносні розміри, ступінь концентрації;
- число покупців і їх відносні розміри;
- превалювання передній або задній інтеграції;
- легкість входу і виходу;
- ступінь диференціації продуктів / послуг фірм, що суперничають;
- рівень технологічних змін у процесі виробництва і в нових продуктах;
- вплив економіки на масштаб виробництва, транспортування, маркетингу;
- ступінь використання виробничих потужностей критичною в досягненні низькоцінової ефективності виробництва;
- спостереження в галузі сильної залежності вартості одиниці продукції від кумулятивної величини обсягу виробництва;
- вимоги до капіталу;
- прибутковість в галузі: вище або нижче середньої в економіці.

Доцільно скласти «портрет» ринку за цими характеристиками і потім його проаналізувати. Для цього в табл.2.1. наведено дані по стратегічній важливості окремих економічних характеристик [61].

Таблиця 2.1 - Стратегічна важливість ключових економічних характеристик ринку

Характеристика	Стратегічне значення
Розміри ринку	Малі ринки не мають тенденції залучати великих / нових конкурентів; великі ринки часто приваблюють корпорації, що бажають придбати компанії з метою зміцнення конкурентних позицій у привабливих галузях
Зростання розмірів ринку	Швидке зростання викликає вступ нових компаній; уповільнення росту збільшує суперництво і відсічення слабких конкурентів
Надлишок або дефіцит виробничих потужностей	Надлишок підвищує витрати і знижує рівень прибутку, нестача потужностей веде до протилежної тенденції по витратах
Прибутковість в галузі	Високоприбуткові галузі приваблюють нові входи,

	умови депресії заохочують вихід
Бар'єри входу / виходу	Високі бар'єри захищають позиції і прибутки існуючих фірм, низькі роблять їх уразливими до входу нових
Товар дорогий для покупців	Більшість покупців буде купувати по самій нижчій ціні
Стандартизовані товари	Покупці можуть легко переключатися від продавця до продавця
Швидкі зміни технології	Зростає ризик: інвестиції в технологію і обладнання можуть не окупитися з-за старіння останнього
Вимоги до капіталу	Великі вимоги роблять рішення про інвестиції критичними, важливим стає момент інвестування, зростають бар'єри для входу і виходу
Вертикальна інтеграція	Зростають вимоги до капіталу, часто зростає конкурентна диференціація та диференціація вартості між фірмами різного ступеня інтеграції
Економія на масштабі	Збільшує об'єм і розміри ринку, необхідні при ціновій конкуренції
Швидке оновлення товару	Скорочення життєвого циклу товару, зростання ризику через можливість «чехарди виробів»

У кожного ринку є свої особливості, але всі вони (ринки) мають спільні риси, на ринках діють подібні сили, які допомагають зрозуміти процеси, що відбуваються всередині ринку. Зазвичай до числа таких сил відносять[61]:

- зміни в швидкості росту. Воно сильно впливає на рішення про інвестиції, ступінь привабливості для нових фірм. Зрушення в швидкості росту порушують баланс між галузями, які поставляють і купують товари та продукцію;

- зміни в тому, хто купує товари і як вони використовуються (ці зрушення створюють нові можливості, які не повинні бути втрачені, а й потребують перебудови фірм - наприклад, створення служб сервісу і т.д.);

- інновації в продуктах;

- технологічні зміни;

- маркетингові інновації (нові методи продажу, диференціація продуктів, вартісна диференціація);

- вхід або вихід головних фірм в галузі;

- збільшення глобалізації в галузі;

- зміни у вартості та ефективності;

- перехід споживачів до диференційованих товарів від стандартних;

- вплив законодавчих змін;

- зміна соціальної, демографічної обстановки та стилю життя;
- зниження невизначеності і ризику в бізнесі.

Між окремими факторами конкуренції існує певний взаємозв'язок [61].

		Умови попиту	
		Спад попиту	Зростання попиту
Бар'єри виходу	Високі	Велика загроза надлишку потужностей і цінової війни	Можливості росту цін при ціновому лідерстві та розширенні діяльності
	Низькі	Помірна загроза надлишку потужностей і цінової війни	Можливості росту цін при ціновому лідерстві та розширенні діяльності

Рисунок 2.10 – Попит та бар'єри виходу як аргументи сприятливих можливостей і загроз у галузі

Оцінка впливу конкуренції. Для своєчасного виявлення початку впливу конкуренції і для оцінки впливу конкуренції на конкретне підприємство можна використовувати наступний спосіб. Його суть полягає у вивченні зміни співвідношення двох показників, один з яких не схильний до впливу конкуренції, а інший схильний до впливу конкуренції. Роль цих показників можуть грати різні чинники. Але найбільш частовикористовують наступні пари [61]:

- обсяги продажів товарів, схильних до впливу конкуренції і обсяги продажів товарів не схильних до впливу конкуренції (наприклад товари, відсутні в прайсі конкурента, або випускаються під вашою торговою маркою);
 - кількість рахунків за тими ж видами товарів;
 - обсяги продажів і кількість рахунків роздрібної та оптової торгівлі;
 - кількість постійних і нових клієнтів;
- обсяг продажів і кількість рахунків в регіоні знаходження конкурента з аналогічними показниками регіону, де конкурента немає;
- обсяги продажів і кількість рахунків у період відсутності конкуренції з аналогічними показниками при конкуренції;
- зміна вартості або обсягу реклами конкурента в період відсутності гострої конкуренції з аналогічними показниками в умовах жорсткої конкуренції;
- порівняння номенклатури свого товару з конкурентом в ті ж періоди;

- порівняння кількості торгових точок або філій.

Як ви розумієте це лише теорія. Причому теорія дещо відірвана від практики. Адже крім усього описаного вище є ще ряд факторів, які є ключовими для ринку. Взяти, наприклад, адміністративний ресурс. Компанія може мати саме ефективне виробництво, найнижчу собівартість продукції, найякіснішу продукцію, але якщо основний споживач цієї продукції - державні структури, а у компанії немає можливості створити протекцію, то їй (компанії) не вдасться організувати серйозний продаж. І дуже важливо, що подібні нюанси потрібно знати заздалегідь, щоб знайти спосіб подолання незручної для компанії ситуації, а краще для використання такої особливості на благо компанії. Таких і подібних прикладів можна навести багато, причому пов'язаних не тільки з горезвісним адміністративним ресурсом. У цьому випадку виникає проблема інформаційного забезпечення діяльності компанії, проблема отримання достовірної інформації із зазначених вище питань. Одним з найбільш відповідних інструментів для цього є конкурентна розвідка. Саме конкурентна розвідка дозволяє чітко визначити, що і як потрібно робити для виявлення сил, що діють на ринку, для відстеження активності цих сил, для визначення моменту зміни ситуації, для вироблення ефективного відповідного ходу [61].

Контрольні питання:

1. Назвіть характеристики розвідувальної інформації.
2. Наведіть якісні характеристики розвідувальної інформації.
3. Наведіть кількісні характеристики розвідувальної інформації.
4. Наведіть ціннісні характеристики розвідувальної інформації.
5. Що таке розвідувальний цикл?
6. Назвіть складові розвідувального циклу.
7. Які принципи планування розвідувальної діяльності.
8. Назвіть рівні планування розвідувальної діяльності.
9. В чому сутність збору, обробки, аналізу та поширення розвідувальної інформації?
10. Що таке моделі конкурентної розвідки?
11. Наведіть методика розвідувального циклу обробки інформації, що запропонована Харківським об'єднанням аналітиків та професіоналів КР.
12. Що таке методика розвідувального циклу зі зворотним зв'язком?
13. Що таке методика ототожнення КР та комунікації?
14. Що таке методика «4К+1»?
15. Що таке методика КР, цикл якої формується на основі нового знання?

16. Назвіть джерела отримання інформації.
17. Що таке відкриті джерела інформації?
18. Що таке оперативна інформація?
19. Назвіть основні характеристики ринку як середовища діяльності компанії.

Ситуаційні завдання.

Ситуаційне завдання № 1.

Яку інформацію повинна зібрати СЕБ у період придбання підприємства на регіональному рівні?

Ситуаційне завдання № 2.

Ви начальник СЕБ. Господар має намір купити в регіоні підприємство з виробництва холодильників.

Ваші дії після одержання економічної інформації?

Ситуаційне завдання № 3.

Ви аналітик служби безпеки. Вам доручили підготувати довідку про ринок збуту меблів у регіоні й т.д., де господар вашої фірми має намір придбати фабрику по виробництву меблів. Що повинна включати така довідка?

3 ТЕХНОЛОГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

3.1 Збір інформації з відкритих джерел

Відкриті друковані джерела традиційно є найбільш ємним і найбільш використовуваним каналом отримання інформації. На думку колишнього директора ЦРУ США Р. Хіллен-Кеттера 80% розвідувальної інформації одержується з таких звичайних джерел, як іноземні книги, журнали, наукові та технічні огляди, фотографії, дані комерційного аналізу, газети, радіопередачі, а також із загальних відомостей, одержаних від осіб, які мають уявлення про справи за кордоном.

Так, наприклад, проведений ФБР аналіз дешифрованих радіограм радянського розвідника Рудольфа Абеля показав, що основну канву для своїх політичних і економічних повідомлень в московський центр (інформація про атомну бомбу - тема для окремої розмови) він черпав з публікацій «Нью - Йорк Таймз» і «Сайєнтифік Америкен», доповнюючи окремі неясні місця агентурною інформацією [34].

У зв'язку з цим Шерман Кент, американський історик, який працював в Центральному розвідувальному управлінні США, зробивши поправку на відкритість американського суспільства, піднімає планку ще вище, до 95%. Щоб довести свою точку зору, Кент запропонував п'яти професорам Єльського університету підготувати звіт про стан збройних сил США, чисельності бойових частин і з'єднань не нижче рівня дивізії, мощі військово - морського флоту і бойової авіації (з описами кораблів і літаків), дозволивши користуватися при цьому тільки відкритими джерелами інформації. Робота тривала близько трьох місяців. У результаті учені представили Кенту кілька сотень сторінок даних, супроводивши їх 30 - сторінковою узагальнюючою довідкою. Оцінка Кента була наступна: на 90% звіт вчених відповідав дійсному стану речей. За іронією долі ЦРУ негайно засекретило результати проведеної роботи, що отримала назву «Єльського звіту» [34].

Про те, що у відкритій радянській пресі також містилося чимало цікавої інформації, свідчать дані дослідження джерельної бази звіту ЦРУ SOV C87 - 10043 «Обчислювальна техніка на підприємствах народного господарства СРСР» (Enterprise - Level Computing in the Soviet economy), випущеного в серпні 1987 року: «при роботі над звітом використовувалося 347 відкритих джерел, в тому числі 295 - радянських (85%)». Нижче наводиться статистика цитування по газетам (рис. 3.1).

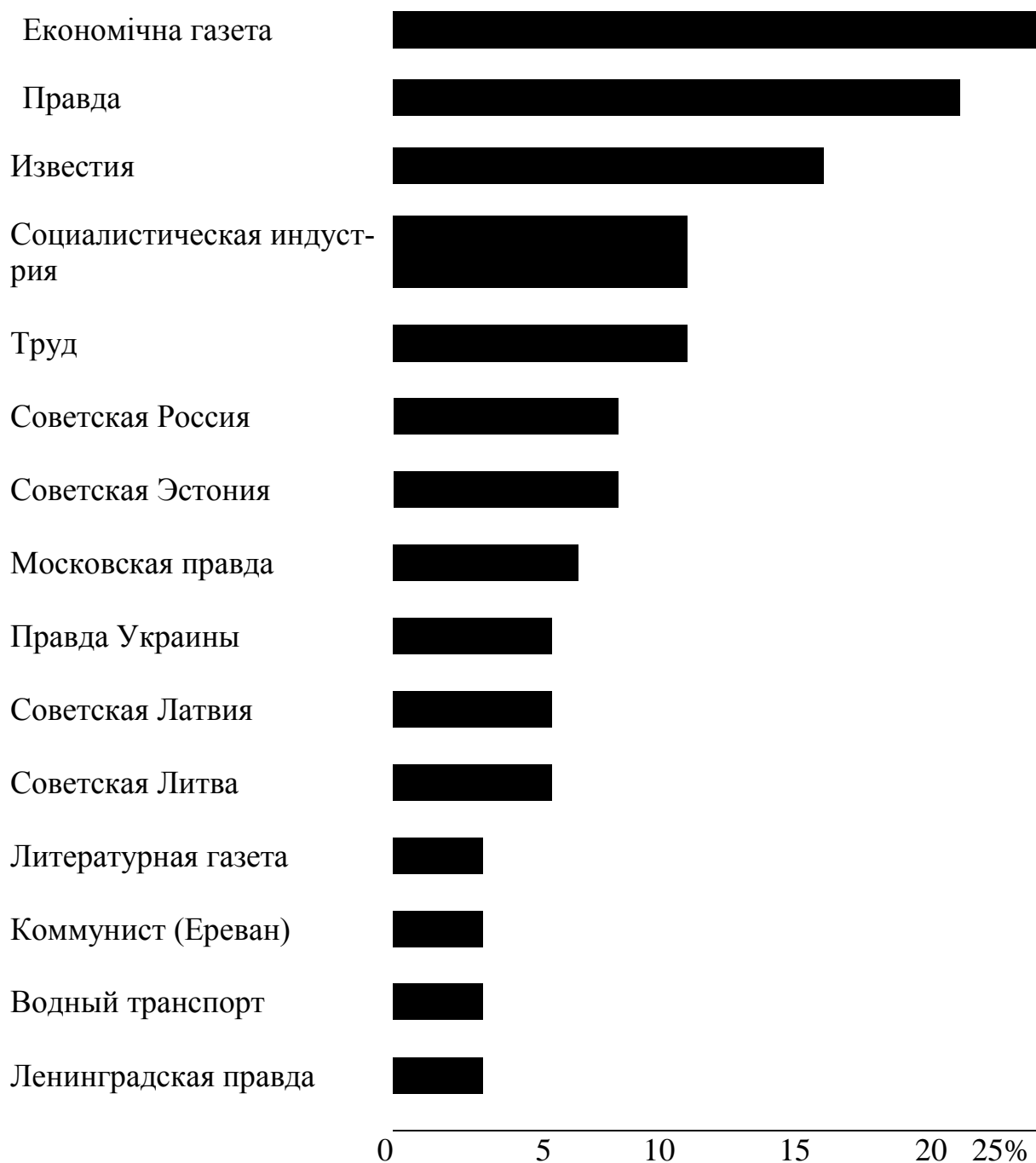


Рисунок 3.1 - Статистика цитування по газетам

Служба безпеки підприємства також може отримувати із засобів масової інформації відомості з дуже широкого кола питань, необхідно тільки грамотно організувати пошук.

Відкриту інформацію збирати відносно легко. Важко її фільтрувати. При цьому, по-перше, витрачається досить багато часу, по-друге, висока ймовірність дезінформації і просто слухів, по-третє, далеко не завжди можна бути впевненим, що зібрана інформація не застаріла. Існують безліч відкритих джерел, за допомогою яких можна провести конкурентну розвідку.

Коротко перерахуємо їх, та розповімо про кожне більш розгорнуто.

- а) Засоби масової інформації:
 - друковані;
 - електронні;
- б) офіційні звіти компаній;
- в) виставки та конференції;
- г) безпосереднє вивідування інформації у людини;
- д) стенди;
- е) чати, форуми, дискусійні групи;
- ж) інтернет:
 - пошукові машини інтернету загального призначення;
 - соціальні мережі;
 - блогсфери;
 - інтернет-форуми;
 - сервіси комунікацій;
 - вивчення інтернет-сайтів;
 - вивчення викачаних з сайту файлів.

3.1.1 Збір інформації із засобів масової інформації

Засоби масової інформації (ЗМІ) - саме «звичне» і донедавна найпоширеніше джерело отримання відомостей для будь-якої розвідки - і державної, і конкурентної. Мабуть, на сьогоднішній день, серед фахівців зайнятих збором і аналізом інформації, тільки Інтернет-ресурсам вдалося обійти ЗМІ за популярністю через бурхливе зростання і розвитку Глобальної Мережі.

Всі засоби масової інформації прийнято розділяти на друковані й електронні, хоча (знову ж таки в силу розвитку Інтернет), останнім часом - це розходження стало сильно розмиватися. Газети, журнали, бюлетені, альманахи - все те, що ми називаємо друкованими ЗМІ або пресою - заводять власні інтернет-сайти та портали, де опубліковані матеріали з'являються мало не раніше, ніж газета надійде до продажу [80].

Звичайно, те, що фахівець конкурентної розвідки отримує широкий доступ до величезного масиву вже оцифрованої інформації зі ЗМІ, в значній мірі полегшує йому життя. З такою інформацією простіше працювати, використовуючи сучасні програмні засоби обробки, її легше структурувати, реферувати і накопичувати в базах даних.

Однак редакції газет і журналів далеко не завжди викладають в інтернет весь вміст чергового номера. Найчастіше - на сайти потрапляють лише ключові статті і зовсім не потрапляє реклама, яка публікується практично в будь-якому періодичному виданні. Між тим, рекламний блог або оголошення конкурента, можуть розповісти аналітику дуже багато чого, та й коротка замітка про подію, підчас, може представляти набагато більшу цінність, ніж офіційна стаття на дві смуги. Диявол, як відомо, криється в дрібницях.

Інформаційно-аналітичну роботу зі ЗМІ, можна розділити на поточний і ретроспективний моніторинг. У першому випадку, - відстежуються нові матеріали по мірі їх публікації, в другому, - фахівець конкурентної розвідки працює з архівами.

Поточний моніторинг дозволяє компаніям вчасно відстежити тенденції, що намітилися або спрогнозувати можливі події - законодавчі ініціативи, які готуються та можуть вплинути на бізнес, інтерес нових гравців до ринку, поява нових пропозицій конкурентів, перестановки у владних структурах, в керівництві конкурентів, партнерів, контрагентів і т.д. і т.п.

Архівна робота, підчас, дозволяє виявити інформацію про конкурентів або потенційних партнерів, яку вони дуже хотіли б поховати назавжди. Скандальні ситуації, судові тяжби, неприємні інциденти та інші неприємності в минулому, можуть додати до психологічного профілю або ділової репутації таких фарб, що вони стануть сприйматися зовсім інакше, ніж їх намагаються демонструвати.

Ще один важливий момент, про який не можна не згадати у зв'язку з ретроспективним моніторингом ЗМІ, - це можливість побудови подієво-часових ланцюжків, де аналітик може виявити певні взаємозв'язки. Це може допомогти осмислити довгострокову стратегію конкурента і, отже, спрогнозувати його подальші дії в рамках цієї стратегії.

Роботу з архівами можна, в значній мірі, полегшити, якщо вони структуровані і проіндексовані. Індексція дозволить в лічені хвилини провести пошук потрібної інформації за ключовими словами, іменами чи назвами організацій, а структурування забезпечить оптимальну видачу знайденого, згрупованою так, як це необхідно.

Зараз на ринку інформації досить велика кількість пропозицій в частині доступу до електронних архівів засобів масової інформації, з щоденним надходженням тисяч нових документів, що, певною мірою, дозволяє вирішувати і деякі оперативні завдання поточного моніторингу.

Приміром, система СКАН, що накопичує архів з 1999 року і щодня поповнює свою базу даних майже 15-ма тисячами нових документів; Public.Ru, яка містить 20 млн. документів більш ніж з 3000 джерел; "Інтегрум" - більше 400 млн. оцифрованих матеріалів з 7500 джерел і т.д. До того ж і багато бібліотек поступово переводять свої фонди в електронний вигляд, в тому числі і періодику.

Однак, як вже було сказано вище, централізовані сховища публікацій ЗМІ з доступом через Інтернет, часто не можуть повністю задовольнити інформаційні потреби бізнесу. Всі публікації, на жаль, туди не потрапляють, тому іноді фахівцеві конкурентної розвідки доводиться залишати кабінет, направлятися в обласну бібліотеку та працювати з пресою там. Це особливо актуально, коли мова йде про підшивки малотиражних або районних видань [80].

Дещо складніша справа з моніторингом теле-і радіопрограм. Інформація, яка надходить по цим комунікативним каналам - короткоживуча. Її не можна купити в газетному кіоску, принести в офіс і уважно вивчити. Добре, якщо у підприємства є зв'язки і можливості, які дозволяють по мірі необхідності звертатися до архівів телекомпаній або радіостанцій, але так буває далеко не завжди.

Найчастіше, такі інформаційні канали доводиться відслідковувати самостійно, фіксуючи на відео-або аудіозаписуючи апаратуру. Фіксація інформації може проводитися вибірково, коли відслідковуються конкретні теле-і радіопередачі, або суцільно, коли «пишеться» весь ефір каналів, що цікавлять. Зрозуміло, це значно ускладнює і здорожчує роботу, оскільки вимагає не тільки технічного забезпечення служби моніторингу, а й постійного чергування працівників служби, які вже вручну позначають проходження в ефірі потрібної інформації.

При плануванні роботи з аналітичної обробки преси насамперед треба визначитися з її метою, потім з'ясувати інформаційні потреби споживачів інформації (в тому числі й самої СБ) і тільки після цього приступати до підбору джерел інформації [34].

Цілком очевидно, що для перетворення опосередкованої інформації в проблемно - орієнтований інформаційний масив потрібно використовувати цілеспрямований підхід по активному сприйняттю інформаційних потоків, які постійно надходять. На відміну від широко поширеної думки, зовсім необов'язково 24 години на добу проводити за читанням друкованої продукції. Для цього цілком достатньо виділити півгодини свого робочого часу. Найважливіше в цій роботі - правильно підібрати джерела інформації, обробити їх з використанням

принципу «ключових слів» і, нарешті, грамотно організувати сортування, класифікацію та зберігання вже відібраної інформації.

Дуже часто дані в різних джерелах багаторазово дублюються. Тому просте кількісне збільшення оброблюваних джерел призводить тільки до перевантаження аналітика без очевидних результатів поліпшення якості його роботи. Ситуація з надлишком інформаційного шуму в оброблюваних інформаційних масивах набагато більш небезпечна, ніж інформаційний голод. Так, наприклад, спеціалізовані організації для створення щоденного зведення обсягом в одну сторінку з оціночним судженням по одній проблемі обробляють інформаційний масив об'ємом приблизно в 7 млн. слів [34].

Працюючи з конкретною публікацією, необхідно з усіх проблем, відображених у ній, вибрати тільки те, що відповідає вашим інформаційним потребам, і надалі звертати увагу тільки на це.

Для якісного аналізу придатності того чи іншого періодичного видання достатньо взяти кілька його номерів за певний період, наприклад за тиждень, і скласти за рубриками список всіх опублікованих там статей. Робота ця досить нудна, але через де-який час вона себе окупить з надлишком. Це призводить до того, що з усього широкого спектра, наявного на ринку засобів масової інформації, вибирається саме той його сегмент, який найбільш повно збігається з вашими інформаційними потребами.

Так, наприклад, в період холодної війни для американської військової розвідки найбільший інтерес представляли 11 найбільш великих радянських військових журналів і газет, включаючи «Коммунист Вооруженных Сил», «Военно-исторический журнал», «Военный вестник». Крім того, для деталізації окремих питань радянського військового будівництва аналітики військової розвідки США уважно вивчали значне число менш відомих і більш спеціалізованих періодичних видань [34].

До речі, необхідно відзначити те, що з часом пріоритети в дослідженні ЗМІ можуть помітно змінитися.

Так, в кінці 80 - х років найважливішими джерелами інформації для американців з військово - політичних проблем були газети «Красная звезда», на яку припадає 75% всіх посилань, і «Правда» – 16% (рис.3.2) .

На початку 90 - х років інтерес до російських відкритих джерел (зокрема, газет) став більш диверсифікованим.

У плані практичного застосування до обговорення можна запропонувати два принципово різних, але, таких, що в рівній мірі мають право на життя організаційні підходи до первинної обробки матеріалів ЗМІ [34].

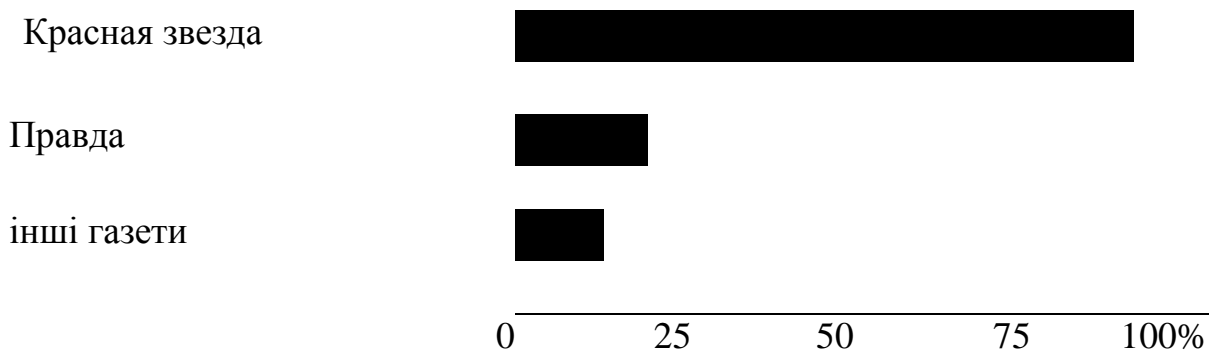


Рисунок 3.2 - Статистика джерел інформації з військово-політичних проблем

Підхід 1. Використання власних можливостей по обробці ЗМІ.

Всі матеріали ЗМІ, що надходять на суб'єкт господарювання, можуть оброблятися відповідальною за це особою і згідно з розробленим класифікатором відповідним чином сортуватися і зберігатися, в тому числі і ЗМІ, що надходять в електронному вигляді.

При неможливості виділення окремої штатної одиниці для роботи з пресою співробітники СБ повинні починати свій робочий день з її вивчення.

За кожним з них закріплюється по дві - три центральних і місцевих газети, і на ранковій оперативці у керівництва крім постановки завдання на день кожен співробітник повинен робити короткий огляд найбільш цікавих публікацій преси у своїй зоні відповідальності. В процесі цієї своєрідної «політінформації» відбувається обмін думками, і розставляються акценти. На даних заходах кожен оперативник вибудовує для себе приблизну модель питань розвідувального плану, які він повинен буде відпрацювати «в поле» [34].

Протягом дня на зустрічах з джерелами, в напівофіційних чи неофіційних бесідах ця інформація уточнюється і перевіряється, набуваючи необхідну надійність.

Як вже говорилося раніше, матеріали ЗМІ в обов'язковому порядку повинні накопичуватися в електронному вигляді. Районні та багатотиражні газети, які, як правило, не мають електронних версій, доведеться сканувати. Центральні та обласні, що мають власні сайти, можна безкоштовно скачувати з Інтернету або за відносно невисоку плату придбати у редакції видання (сьогодні при газетах, службах новин дуже часто є підрозділи, де можна отримати досьє на фірми або людей саме за сукупністю подій, публікацій про них).

Зберігання матеріалів в електронному вигляді має деякі нюанси. Їх можна заносити в базу даних інтегрованого банку даних, але це у зв'язку з трудомісткістю і значними часовими витратами актуально тільки для особливо значущих

подій. В основному для роботи з об'ємними неструктурованими інформаційними масивами застосовуються програми повнотекстового пошуку.

Програми даного класу широко використовуються аналітичними підрозділами при роботі з великими обсягами текстової та іншої інформації (стрічки електронних новин, архіви преси, статей, рефератів, звітів) [34].

Підхід 2. Використання можливостей сторонніх організацій по обробці ЗМІ.

Інформація може закуповуватися на стороні, чим повинні займатися спеціально виділені люди. Іноді буває так, що функції первинної обробки матеріалів ЗМІ дешевше передати стороннім особам, ніж проводити її силами власних співробітників. У первинній обробці преси значну допомогу можуть надати працівники бібліотек, які дуже дешево і достатньо професійно виконають моніторинг необхідних видань, в тому числі й іноземних [34].

У недалекому минулому дайджести преси в основному готували надомники. Це значно знижувало навантаження на оперативний склад, розвантажуючи його від монотонної і малокваліфікованої роботи.

Режим конспірації для того, щоб виконавці не мали поняття, що саме, для кого і навіщо вони роблять, забезпечувався вельми просто. В газету давалося оголошення про надомну роботу, яка пов'язана з обробкою кореспонденції. Диспетчери на телефоні брали заявки від бажаючих, зустрічалися з ними, оцінюючи їх профпридатність. Для закріплення інтересу до роботи новому працівникові виплачувався аванс. З ним укладався договір про тимчасову роботу на місяць з можливістю його подальшого продовження. У фінансовому плані це було досить економно, так як зникала необхідність в обробці деяких видань [34].

Доставка матеріалів здійснювалася кур'єром, до якого диспетчером доводилося завдання: взяти газети, рознести за адресами, роз'яснити, що треба зробити, і через деякий час повернути готові матеріали диспетчеру.

Кожен диспетчер працював тільки з одним оброблювачем і одним кур'єром. Рівень конспірації при даній формі організації роботи був дуже великий, так як навіть при великому бажанні навряд чи хто зможе розмотати весь причинно - наслідковий ланцюжок.

У теперішній час таким способом зручно і вигідно обробляти місцеву пресу, що не представлена в електронному вигляді.

За своєю спрямованістю друковані матеріали можна розділити на наступні категорії: оглядові статті, статті дискредитуючого плану, замовні рекламні статті та статті, що розголошують комерційну таємницю.

Методологія обробки друкованих видань виділяє наступні категорії даних: базова інформація (для подальшої аналітичної обробки); поточна інформація про факти; суб'єктивно - оціночні категорії, що містять оцінки й попередження.

Природно, що огульно приймати на віру все, що повідомляється в пресі, було б вельми необачно. Для підтвердження цієї тези достатньо провести найпростіший експеримент: прочитайте статтю з теми, яку ви знаєте досконально. Навряд чи ви не виявите в ній кілька помилок. З цього варто зробити висновок про те, що те ж саме може відбуватися і з іншими матеріалами ЗМІ.

Причину цього довго шукати не треба. Так, наприклад, за даними Ч. Ханта і В. Зартарьяна, тільки 4% французьких журналістів, що допускаються в Центр інформації журналістів, професійно володіють економічною та фінансовою проблематикою, в той час як цим питанням присвячено більше 20% розміщеного в пресі матеріалу [34].

Спотворення реального стану справ може відбуватися і з іншої причини. Читаючи статтю, необхідно проаналізувати не тільки факти, що викладаються в ній, а й зрозуміти і відчутти особисте ставлення автора до проблеми.

Багато в чому цьому допомагає приблизне знання приналежності засобів масової інформації конкретним фінансово - промисловим угрупованням, хоча ангажована лінія може проводитися досить тонко. Засоби масової інформації завжди виражають інтереси своїх господарів. Це аксіома і для нас, і для Заходу. Але якщо західники втручаються в політику ЗМІ тільки в найбільш драматичні моменти, наприклад під час війни і виборів, то у нас преса контролюється навіть по дрібницях. Ніколи не варто перебільшувати «незалежність» журналістів - те, що ЗМІ підлаштовуються під «господаря», відомо всім. Матеріал, написаний журналістом і який зазнавав редакторської правки, може значно відрізнятися від початкового варіанту. Але це не привід для відмови від інформаційної роботи, коли багато ЗМІ, багато господарів, то багато і різних політичних думок [34].

Журналістика і питання конкурентної розвідки і контррозвідки, конкуренції, формування іміджу, престижу і рейтингових оцінок надзвичайно тісно пов'язані, на професійному жаргоні все це називається «активні заходи».

Звичайно, дуже багато в пресу не потрапляє або потрапляє в спотвореному вигляді, також є ймовірність свідомого дезінформування в ході проведення оперативної гри. До речі, однією з найефективніших методик дезінформування є «білий шум». Ця методика полягає в тому, що видається величезна кількість новин, які просто не піддається сортуванню.

Також існують методики по створенню та просуванню в масову свідомість спеціального інформаційного приводу, відволікаючого увагу від дійсно варті (або компрометуючої) інформації. На оперативному жаргоні це називається «відволікання уваги на негідний об'єкт» [34].

Надалі темі «активних заходів» і технологіям дезінформації буде присвячена окремих розділ, а поки ми продовжимо нашу розмову про аналітичну обробку матеріалів ЗМІ.

Перш за все під час аналізу інформаційних матеріалів увага повинна концентруватися на наступних ключових моментах [34]:

- кількість позитивних і негативних по відношенню до суб'єкту господарювання публікацій (контент - аналіз); коло їх авторів, а, по можливості, і замовників; ступінь монополізації даної теми;
- наявність взаємозв'язку між рекламними оголошеннями конкурентів і замовними статтями стосовно того чи іншого суб'єкта господарювання; наявність в досліджуваних матеріалах збалансованої оцінки подіям.

Таким чином, аналіз зібраного інформаційного масиву дозволяє встановити характер взаємозв'язків між такими основними елементами:

- зміст і спрямованість повідомлення;
- джерело повідомлення;
- особистість журналіста, його зв'язки і контакти в ділових і політичних колах.

Повертаючись до методики оцінки достовірності і верифікації інформації, що одержується зі ЗМІ, слід зауважити, що бувають випадки, коли досить смислового збігу даних з об'єктивно незалежних джерел. Як вже зазначалося вище, «незалежність» джерел оцінюється з інформації про приналежність органу масової інформації до конкретної фінансово - промислової групи або комерційного банку. Якщо інформація підтверджується джерелами, що належать різним конкуруючим фінансово - промисловим угрупованням, то велика ймовірність її достовірності [34].

А тепер більш детально поговоримо про застосування технології контент - аналізу.

У спеціальній літературі дається різне тлумачення цього терміна: статистична семантика; техніка для об'єктивного кількісного аналізу змісту комунікації; техніка для отримання висновків за допомогою об'єктивного і систематичного встановлення характеристик повідомлень.

Якщо ж говорити простою мовою, то **контент - аналіз** - змістовний аналіз на основі формалізованих методик. Він полягає у виділенні в тексті деяких

ключових понять чи інших смислових одиниць із наступним підрахунком частоти вживання цих одиниць, подальшим співвідношенням різних елементів тексту один з одним, а також із загальним обсягом інформації. Так, аналіз змісту проводиться не інтуїтивно, а за допомогою методик, які забезпечують отримання достовірного і об'єктивного результату.

В цьому випадку об'єктивність контент - аналізу визначається тим, що кожен крок може бути зроблений тільки на основі явно сформульованих правил і процедур. Тому в якості верифікації (перевірки) необхідно повторення того ж результату іншим дослідником на тому ж матеріалі. В гуманітарних науках досить складно прийти до єдиної думки, ми можемо опитати 50 експертів, і вони дадуть нам 50 різних результатів. На відміну від цього контент - аналіз є досить точною дослідницькою технікою [34].

Для більш повної характеристики методу необхідно додати наступне. Перше: всі дані статистики вербального матеріалу використовуються для формулювання висновків про невербальних аспектах, наприклад про ті чи інші характеристики адресата і адресанта. Тому текстовий матеріал тут видається проміжним об'єктом. Нас цікавить зовсім не текст. І друге: саме по собі з'ясування частоти вживання, наприклад, журналістом X визначеного - то слова з такою - то частотою не є контент - аналізом. Контент - аналіз - це завжди зіставлення двох потоків. Наприклад, зіставлення двох газет як двох вербальних потоків. Можливо зіставлення невербального і вербального потоків: даних про народжуваність та інформації про дітей - героїв в літературних журналах. Можливо зіставлення даного вербального потоку і норми: частоти вживання певного слова в статтях визначеного журналіста і стандартної частоти вживання цього слова в мові нашого часу. Основні етапи контент - аналізу представлені на рис. 3.3. [34].

Контент - аналіз преси вимагає порівняно великих витрат часу і коштів, тому може використовуватися і метод експрес - аналізу. В його основі лежить кількісний підрахунок змістовних елементів тексту (факт, конфлікт, аргумент, тема, узагальнення), а також урахування якісних характеристик публікацій (відповідність мети, інформативність, актуальність, доказовість, конструктивність).

Як і при контент - аналізі, ці характеристики тексту кодуються, позначаються певною цифрою, і потім при читанні тексту дослідник їх фіксує.

Контент - аналіз використовується в таких областях, як вивчення соціальних оцінок тих чи інших подій, аналіз пропаганди, методів журналістики, вивчення арсеналу засобів масової комунікації, психологічні, психоаналітичні до-

слідження. Цей діапазон охоплює, за підрахунками дослідників, 60% всіх робіт [34].



Рисунок 3.3 – Основні етапи контент - аналізу

Що можна підраховувати у вербальному потоці, які типові дослідні моделі існують? Можна перерахувати:

- частоту;
- наявність / відсутність будь - яких тем;
- зв'язок між темами;
- основні теми.

Алгоритм проведення контент - аналізу наступний [34].

1) Визначитися з вибором смислових одиниць. Це можуть бути образи і погрози, заклики і пориви шляхетного обурення, елементи особистої позиції автора або щось інше, тобто все те, що необхідно виявити.

2) Скласти перелік пошукових смислових одиниць, визначити предметну область пошуку (ПОП). ПОП - це всі оперативні версії і гіпотези про відповідні ризик - фактори в діяльності підприємства.

Далі слід виявлення в досліджуваному тексті індикаторів - моделей оформлення кожної смислової одиниці мовними засобами. Теоретично їх кількість може бути величезною, але з урахуванням тяжіння людей до стереотипів в практичній роботі реальне число індикаторів не таке вже і велике. Індикатори вписуються поряд з кожною смисловою одиницею. На цьому ж етапі потрібно визначитися з одиницею підрахунку: чим буде міряти? Зазвичай враховуються частота вживання смислової одиниці і такі її кількісні характеристики, як число рядків, площу газетної смуги або тривалість мовлення. Тепер ми маємо чітку систему правил для аналізу матеріалу.

3) Аналіз може проводитися як вручну, так і за допомогою комп'ютерних програм аналізу текстової інформації. У комп'ютерному варіанті інструментарію досить відсканувати друкований аркуш, розпізнати відскановане і обробити з допомогою комп'ютерної програми аналізу. На виході ви отримуєте повну «картинку» матеріалу із зазначенням його можливої спрямованості в ту чи іншу сторону і відповідне обґрунтування - коментарі отриманих висновків. Комп'ютерні програми гарні для обробки великих масивів інформації та для відстеження динаміки і тенденції в повідомленнях. Наприклад, окремий блок програми по мірі надходження нової інформації підшиває отримані висновки до загальної композиції досліджень даного об'єкта. Контент - аналіз доповнюється динамічними змінами змісту інформації. Фахівці виділяють в контент - аналізі два напрямки [34]:

– кількісний контент - аналіз в першу чергу цікавиться частотою появи в тексті певних характеристик (змінних) змісту;

– якісний контент - аналіз дозволяє робити висновки навіть на основі одичної присутності або відсутності певної характеристики змісту.

Різницю двох підходів можна проілюструвати на прикладі роботи «советологів» в 50 - і роки. Проводячи кількісний аналіз статей газети «Правда», західні аналітики виявили різке зниження числа посилань на Сталіна. На підставі цього був зроблений висновок про те, що наступники Сталіна прагнуть дистанціюватися від нього [34].

Якісний аналіз підтвердив цей висновок тим, що в публічній промові одного з партійних діячів КПРС, присвяченій перемозі СРСР у Великій Вітчизняній війні, Сталін взагалі не був згаданий. Раніше таке було просто неможливе.

Методика кількісного контент - аналізу більш легко піддається реалізації у вигляді спеціального програмного забезпечення.

Слід звернути увагу на те, що коли говорять про контент - аналіз текстів, то головний інтерес завжди полягає не в самих характеристиках змісту, а у позамовній реальності, яка за ними стоїть, - особистих характеристиках автора тексту, цілях, що ним переслідується, характеристиках адресата тексту, різних подіях суспільного життя та інше.

Однак просто частота появи того чи іншого слова або теми мало про що говорить. Набагато більш інформативні не абсолютні, а відносні частоти, які обчислюються як відношення абсолютної частоти до довжини аналізованого тексту. Залежно від того, що є змінною змісту, під довжиною тексту може розумітися кількість слів у ньому, кількість пропозицій, абзаців та інше.

Як реальний приклад такого аналізу текстів можна привести аналіз президентських послань країні, з якими звернувся Б. Клінтон в 1994 і 1995 роках. Ці послання містять від 7000 до 10 000 слів. Були сформовані категорії слів, що відносяться до економіки, бюджету країни, освіти, злочинності, питань сім'ї, міжнародних справ, соціальної допомоги та ін. По зміні відносних частот в посланнях 1994 і 1995 років були зроблені висновки про зміну політики держави в різних областях. Тобто всі ці теми знайшли відображення в обох посланнях, але в одному з них деякими темами приділялося більше уваги, а в іншому менше. Наприклад, в посланні 1995 більше уваги було приділено питанням освіти, сім'ї, але менше уваги - злочинності, міжнародним справам, соціальній допомозі. Це дало підстави для судження про пріоритети уряду США [34].

У наведеному вище прикладі було згадано поняття категорії. В якості категорії може виступати набір слів, об'єднаних на певній основі. Можна сказати, що за допомогою категорій в контент - аналізі представлені певні концептуальні утворення. Так, у випадку з посланнями Б. Клінтона була створена категорія **економіка**, в яку входили слова економіка, безробіття, інфляція. В категорію **сім'я** входили слова дитина, сім'я, батьки, мати, батько. Саме облік частот категорій, що зустрічаються в тексті, а не окремих слів, дозволяє судити про увагу, приділену в посланні тим чи іншим питанням [34].

Очевидно, що від якості складання таких категорій багато в чому залежить якість результатів аналізу. Контент - аналіз текстів з використанням категорій іноді називають концептуальним аналізом. Сфера його застосування до-

силь широкa. Існує два основних типи завдань, що вирішуються за його допомогою [34].

Є два або більше текстів, які необхідно порівняти відносно навантаження на певні категорії. Наприклад, з'ясувати, яку увагу приділяють дві різні газети з певних тем. Якщо ці газети розраховані на одну аудиторію, то істотна відмінність в частотах дозволить судити про відмінності в політиці, що проводиться людьми, які стоять за ними.

Друге завдання - відстеження динаміки зміни навантаження на певні категорії. Наприклад, з'ясувати частоту згадування теми зовнішнього боргу України у фіксованому наборі центральних газет протягом певного часу і співвіднести її з коливаннями курсу долара шляхом простого кореляційного аналізу.

З історії розвідки відомо, як по зміні частоти згадки певних наукових тем і прізвищ вчених в спеціальній літературі робилися достовірні висновки про успіхи, досягнуті в конкретних областях досліджень. Так, наприклад, після того як в США був створений Консультативний комітет по урану, який став спостерігати за ядерними дослідженнями, була введена сувора цензура на всі наукові публікації в цій галузі. Остання відкрита робота американського вченого Макміллана була надрукована в «Фізикал ревію» 15 червня 1940 [34].

На цей факт звернув увагу начальник науково - технічної розвідки СРСР Леонід Романович Квасніков. Незабаром цей факт підтвердив нью - йоркський резидент Г.Б. Овакимян. Попередній висновок радянської розвідки був однозначний: американці серйозно зайнялися створенням ядерної зброї, що згодом підтвердила агентурна інформація [34].

Відносні частоти дозволяють порівнювати два і більше текстів, але іноді потрібно зробити висновок на основі аналізу лише одного тексту.

Наприклад, мається текст виступу депутата Верховної Ради, і потрібно оцінити, наскільки він агресивний. Перш за все для вирішення цього завдання повинна бути складена категорія агресивно забарвленої лексики. Після цього можна порівняти текст виступу досліджуємого депутата з виступами інших і сказати, хто з них агресивніший. Але від нас вимагається не це, від нас вимагається оцінити ступінь агресивності виступу. Очевидно, що для відповіді на це питання потрібна деяка норма, своєрідна нульова відмітка агресивності. Ми отримуємо її, якщо з'ясуємо відносну частоту вживання агресивно забарвлених слів середнім носієм української мови. Допомогу в цьому можуть надати частотні словники. Порівнюючи відносну частоту вживання агресивно забарвленої лексики у виступі депутата з частотою її вживання середнім носієм української мови, якраз і можна зробити висновок про ступінь агресивності. Але і це ще не

все. Невеликі відхилення частот в більшу чи меншу сторону можуть бути наслідком випадкових коливань. На питання про значущість відхилення частот дозволяє відповісти статистична оцінка, відома під назвою Z - оцінка яка обчислюється за формулою [34]:

$$Z = (N - E) / \delta, \quad (3.1)$$

де N - кількість слів даної категорії, які реально зустрілися в тексті,
 E - очікуване число входжень слів даної категорії в текст;
 δ – стандартне відхилення.

Величина E обчислюється шляхом множення нормальної частоти категорії на число слів в аналізованому тексті.

При аналітичній обробці преси застосовується і так званий метод «вікон фактів». Його під час другої світової війни активно використовувала американська розвідка для вивчення німецької промисловості за відкритими публікаціям. Сенс методу полягає в тому, щоб з кожної конкретної публікації витягти тільки безсумнівні факти, часто абсолютно нецікаві і тривіальні. Зіставлення подібних «атомарних» фактів здатне дати зовсім несподівані нові знання [34].

У нашій країні ще з радянських часів люблять і вміють читати між рядків, тому в якості курйозного прикладу застосування методу зіставлення фактів можна привести старий анекдот про землетрус, коли засоби масової інформації повідомляють, що жертв і руйнувань немає. А через де-який час у центральній пресі під заголовком «Очевидне - неймовірне» з'являється стаття що повернулася додому собака, яка пропала під час останнього землетрусу зі стадом овець і п'ятьма пастухами [34].

В 70 - 80 - і роки цей метод був застосований для аналізу розвитку американської промисловості, в результаті чого на світ з'явилася вельми цікава книга Дж. Несбітта (H Naisbitt, J. Megatrends. Ten New Directions Transforming our Lives), яка описувала десять головних тенденцій у розвитку США того часу, які не були очевидними, але стали абсолютно очевидні при обробці вихідної фактури за даною методикою.

А тепер, як приклад, давайте розглянемо таке повідомлення в пресі: «Новий директор Apple, Стів Джобс заявив, що компанія стала відроджуватися і в 1999 перейде з прибутком 100 млн. доларів». З цієї фрази можна витягти тільки той безперечний факт, що в 1998 році директором Apple, був такий собі Джобс. Далі по газетних публікаціях про Джобса можна скласти опис його життєвого

шляху, а разом провести аналіз прибутковості очолюваних ним підприємств в залежності від їх доходів та витрат [34].

Оскільки факти, що збираються подібним чином, мають просту структуру, то по них досить легко побудувати причинно - наслідковий ланцюжок, наприклад «К - продукт компанії«А»1997», «Д - технічний директор компанії «А» з 1996 по 1998 роки », отже, можна створити новий факт:« Д керував випуском продукту К в компанії «А». Або за наявності факту «Н - співробітник компанії «А» з 1995 року» можна автоматично створити факт «Н і Д знайомі», що має певну ступінь достовірності, і спробувати продовжити ланцюжок знайомств далі.

Системний підхід (метод мозаїки) щодо обробки преси можна проілюструвати наступним прикладом. В 30 - ті роки в Лондоні вийшла книга німецького журналіста Бертольда Якоба, що емігрував до Англії. У ній він охарактеризував 168 генералів та провідних працівників гітлерівського генерального штабу. За особистим наказом Гітлера гестапо викрала журналіста і доставило до Берліна з метою з'ясування джерел секретної інформації Якоба. «Все, що опубліковано в моїй книзі, - заявив він на допиті, - я взяв з газет. Підставою для твердження, що генерал - майор Гаазе командує 17 - ою дивізією, розташованою в Нюрнберзі, став некролог, вміщений в місцевій газеті. У ній говорилося, що на похоронах був присутній генерал Гаазе, командувач 17 - ю дивізією. В ульмській газеті серед світських новин я знайшов дані про весілля дочки полковника Вирова з якимось Штеммерманом. У замітці згадувалося, що Вирів командує 30 - м полком 25 - ї дивізії. Майор Штеммерман був названий офіцером служби зв'язку цієї дивізії. В газеті повідомлялося, що він приїхав з Штутгарта, де розквартирована його дивізія ... ». На цьому допит закінчився [34].

Ще один цікавий приклад можна знайти в книзі Г.Р. Берндорфа «Шпигунство». Напередодні Першої світової війни військовою розвідку Німеччини дуже сильно цікавили дані про зміни в італійських берегових укріпленнях. Для вирішення цього завдання в липні 1914 року в Мілані було відкрито бюро оголошень, яке виписувало практично усі, які виходили в Італії газети, аж до самих дрібних сільських листків. Господинею бюро була вельми ефектна дама - Анна Марі Лессер, більш відома під псевдонімом «Мадемуазель Доктор». Не витрачаючи час на сон, вона протягом кількох днів, вдень і вночі наносила на великомасштабну карту Італії відомості з газетних оголошень військових комендатур про набір персоналу на земляні та бетонні роботи. Більш детально масштаби будівництва оцінювалися за місцем проведення робіт агентами - маршрутниками [34].

Сьогодні гарячою порою збору різної відкритої інформації є передвиборні кампанії кандидатів у законодавчі та виконавчі органи влади. Цікавим є аналіз публікацій «за» і «проти» різних кандидатів, фіксація факту підтримки того чи іншого кандидата. При кваліфікованому зборі та комп'ютерній обробці інформації в ІБД можна побудувати дуже цікаві схеми, особливо чітко це можна відстежити в регіонах, де питанням оперативного легендування приділяють значно менше уваги, ніж у центрі. Так, встановлення взаємозв'язків по передвиборчим штабам і партійним спискам дозволяє заздалегідь виявити можливий розклад груп «підтримки» того чи іншого суб'єкта господарювання в органах законодавчої або виконавчої влади.

Сьогодні ринок пропонує значний перелік різноманітних пошукових утиліт, програм і систем різного рівня. Програмне забезпечення цього класу буває двох типів [34]:

- програмні продукти, що використовують технологію прямого пошуку;
- програмні засоби, що використовують технологію пошуку з індексуванням.

Програмні продукти, що використовують технологію прямого пошуку, просто перебирають файли і виконують пошук в кожному з них. Недоліком цієї технології є значні витрати часу. Аналогічні утиліти традиційно присутні у всіх операційних системах, файлових менеджерах та інструментальних пакетах.

Пошуковик AVSearch. (<http://www.avtlab.ru>). Цей програмний продукт вміє працювати тільки з текстовими файлами і файлами формату RTF, правда у всіх кодуваннях від CP866 до Unicode, що, зокрема, забезпечує «підтримку» і формату DOC, тому що документи Microsoft Word досліджуються як звичайний текст. Програма здійснює пошук у всіх популярних архівах без використання зовнішніх модулів. Її інтерфейс досить простий і зручний. Загалом програма непогана, але її істотним недоліком є повільність.

Пошуковик SSScanner з досить високою швидкістю працює з документами Word, WordPerfect, PDF, HLP, а також з декількома десятками мов і кодувань [34].

Є можливість нечіткого пошуку (по контексту) з оцінкою релеванності та формальний пошук. Результати відображаються в окремому вікні з витягами з оригінальних документів.

В даний час програми прямого пошуку йдуть на другий план, їх активно витісняють **програмні засоби, що використовують технологію пошуку з індексуванням**. Програмне забезпечення цього типу переглядає та аналізує зазначені текстові файли, створюючи власну базу даних («індекс»), за якою потім

і здійснюється пошук. Індування - процес досить тривалий, але в наслідок цього пошук займає лічені секунди. До недавнього часу основними недоліками даного програмного забезпечення (ПЗ) вважалися тривалість операції первинного створення індексу і додаткова витрата об'єму диску. Однак для потужних сучасних комп'ютерів це не суттєво. Деяка незручність пов'язана з необхідністю регулярного поновлення індексів, однак і це не проблема [34]. Почнемо свій розгляд цього сегмента ринку повнотекстових пошуковиків з західних зразків.

Пошуковик Advancsd Document Server (<http://ads.newmail.ru/1>) займає небагато дискового об'єму, поширюється безкоштовно, має масу можливостей: підтримка документів Microsoft Office, PDF, деяких баз даних; пошук в архівних файлах; вбудований Web - сервер для віддаленого доступу. Правда, є одне істотне «але»: для роботи майже з кожним форматом необхідно «рідне» ПЗ. Для DOC - Microsoft Word, для XLS - Excel, для PDF - повноцінний Adobe Acrobat, а також Internet Explorer, архіватори та інше.

І якщо багато, хто працює з документами Word, використовують сам додаток (хоча у Microsoft є і спеціальна програма перегляду), то для PDF цей принцип вже не підходить. Крім цього, застосування засобів автоматизації OLE в даному випадку вкрай негативно позначається на продуктивності [34].

Програмне забезпечення Greenstone призначене для створення «цифрових бібліотек», що надає більші можливості, ніж просто пошук з попередніми індуванням по документам DOC, PDF та ін. Цей програмний продукт створює каталог документів, конвертує їх в HTML - формат, забезпечує до бібліотеки віддалений доступ за допомогою браузера. Розповсюджується безкоштовно, з вихідними текстами. Правда, працює досить повільно [34].

Пошуковик dtSearch Desktop автоматично розпізнає різні кодування, в тому числі і кириличні (за винятком KOI - 8), а також пару десятків форматів файлів, серед яких варто виділити DOC, XLS, RTF, PDF, DBX (Outlook Express), XML, плюс популярні бази даних (через ODBC). В БД і гіпертекстових документах можливий пошук по змісту конкретних полів і тегів. Навіть захищені PDF індексуються, але отримати їх назви та інші атрибути програма не може. Безсумнівною перевагою програми є пошук в архівах ZIP.

По виду пошуку використовуються: морфологічний, фонетичний, пошук синонімів, а також пошук в словах з орфографічними помилками. Крім цього, *dtSearch Desktop* пропонує користувачу словник (побудований у процесі створення індексу) і при введенні запиту виконує в ньому автоматичний пошук.

Як недолік можна відзначити тільки англійський інтерфейс програми[34].

По своїм пошуковим можливостям російські розробки мають певну перевагу перед західними, оскільки їх розробники апріорі краще іноземців розбираються у всіляких лінгвістичних нюансах російської мови.

Пошуковик *Ищейка* <http://www.isleuthhound.com> або <http://www.isleuthhound.ru> (iSleuthHound Технології).

Ищейка - це повнотекстова персональна пошукова система, робота з якої нагадує роботу в пошукових системах Інтернету, таких як AltaVista, Yahoo, Rambler. При першому запуску вона створює базу даних за наявними документами та індексує її. Кожна база даних є зоною пошуку - простір на жорсткому диску, що складається з каталогів, в межах якого програма миттєво знаходить документи і файли. Тест - версія програми підтримує можливість створення лише двох зон пошуку з індексуванням в кожній максимально 500 файлів. Перед проведенням пошуку документів *Ищейка* необхідно вказати зону пошуку або створити нову, після чого ввести в віконці діалогового вікна ключові слова, які повинен містити документ, і натиснути кнопку «Шукай!»

Безкоштовна версія *Ищейка* працює тільки з текстовими і DOC - файлами, професійна ще з RTF і HTML. Крім цього для професійної версії є набір додаткових фільтрів - для тексту в усіх кодуваннях, документів інших додатків Microsoft Office і PDF.

Підтримка PDF з'явилася в програмі недавно, і поки цей модуль «не розуміє» російської мови, хоча представники компанії обіцяють усунути цей недолік в найближчий час. Зате модуль чудово працює з захищеними документами - не тільки індексує їх зміст, але і здатний коректно визначити назву і навіть витягти текст [34].

Інтелектуальна пошукова система Следопыт («МедіаЛінгва»). Остання версія програми для зберігання інформації використовує Microsoft SQL Server Desktop Edition. У ній усунені практично всі зауваження та питання, які виникали раніше.

За своєю функціональністю *Следопыт* нагадує *dtSearch Desktop*. У розпорядженні користувачів кілька варіантів пошуку: нечіткий, тобто «на природній мові», система сама відкине «шумові» слова, а решта приведе до морфологічної основи; строгий, при якому шукаються в точності ті слова, що вказані в запиті; формальний - з логічними та іншими операторами і можливістю комбінування двох попередніх.

Підтримуються текстові файли в самих різних кодуваннях, документи основних додатків Microsoft Office, PDF - файли, в тому числі і упаковані в ZIP - архіви, а також папки (як самі повідомлення, так і вкладення) Microsoft Outlook.

Слід зазначити, що використовувані фільтри достатньо «чесні», вони працюють з DOC - файлами саме як з документами Word, що не індексують PDF - файли, захищені від копіювання інформації, і т.д. - природно, це може бути розцінено подвійно. Проте PDF - фільтр *Следопыту* вважається одним з кращих при роботі з російською мовою.

Інтерфейс програми досить зручний, за винятком кількох нюансів. Наприклад, вікно перегляду знайдених документів необхідно викликати спеціально, при цьому воно весь час залишається самим «верхнім» і в деяких випадках заважає працювати з програмою. Зате дуже коректно витягується текст з документів всіх підтримуваних форматів і підсвічуються слова запиту.

Варто лише мати на увазі, що *Следопыт* працює лише при запусненому додатку Microsoft SQL Server, це додаток встановлюється одночасно з встановленням самого *Следопыт*.

Програма поширюється у трьох варіантах - персональному, професійному та корпоративному [34].

Документальна система пошуку інформації Cros <http://www.cronos.ru> («Кронос - Інформ»), претендує на щось більше, ніж звання простого пошуковика. Розробники називають *Cros* «системою накопичення та обробки інформації». Під накопиченням мається на увазі, що *Cros* не просто створює «індекс» зазначених йому текстових файлів, він копіює їх у власний архів - банк документів, при цьому стискає їх і індексує. Пошук здійснюється вже зі власного архіву. Таке рішення має відразу кілька ефектів: швидкість пошуку і надійний захист банків документів від несанкціонованого доступу.

Cros при завантаженні в нього автоматично розпізнає всі основні формати і кодування текстових файлів, підтримує архіви електронних документів і з високою швидкістю здійснює пошук інформації в них по будь-яким сполученням слів і властивостям документів. Програма володіє розвиненими засобами навігації (проста, але потужна мова запитів), сортування та перегляду знайдених фрагментів документів, а також автоматизованого компонування звітів.

Є також окремо розповсюджуваний Web - інтерфейс (у вигляді Web - сайта для IIS, Apache або іншого сервера з підтримкою CGI), що забезпечує підключення до *Cros* віддалених користувачів і виконання з банком даних всіх основних операцій.

Дане програмне забезпечення стійко працює в ОС Windows, невимогливе до ресурсів, зручне і просте в експлуатації. Існують як локальна, так і мережева версії цього програмного продукту.

Якщо порівнювати з наявними аналогами, то *Cros* практично не має обмежень за обсягом накопичуваної інформації, при цьому значно економить простір на жорсткому диску [34].

Евфрат 99 (Cognitive Technologies). Цей продукт теж є не «чистим» пошуковиком, а системою організації електронного документообігу в персональному масштабі, що припускає максимальну автоматизацію створення і ведення типових офісних документів, а також їх організацію, реєстрацію, зберігання, архівування та, відповідно, пошук.

Евфрат@SOHO - це практично повноцінне робоче середовище зі своїм робочим столом, кошиком, засобами роботи з файлами і т.д. Крім всіх цих «прибамбасів» програма «розуміє» документи Microsoft Office, індексує їх і виконує контекстний пошук і навіть автоматично стежить за оновленням зазначених документів і папок. Основний її недолік - відсутність підтримки інших форматів, зокрема PDF, але є й де - які приємні додаткові можливості на зразок вбудованої OCR для введення документів зі сканера.

Евфрат Office підтримує формати документів MS Office 95/97/2000 – DOC, XLS, PPT, текстові – RTF, HTML, TXT (ASCII, ANSI, KOI - 8), графічні документи - чорно - білі і кольорові - TIF , PCX, JPG, BMP, GIF і інші. Працює «чорновий» режим перегляду (з урахуванням оригінального оформлення та форматування документа). Є функція експорту в зовнішні додатки, що підтримують необхідний формат.

Евфрат Office здійснює повнотекстовий і реквізитний пошук документів за запитом будь-якої складності з використанням логічних операцій «І», «АБО», «НЕ», контекстний пошук (запит за виділеними словами документа в режимі перегляду його тексту). Швидкість пошуку досить висока і не залежить від кількості зареєстрованих документів та складності запиту.

Додатково встановлюваний модуль *Евфрат Document Server* документів, що забезпечує одночасну роботу декількох користувачів з єдиною базою даних [34].

3.1.2 Збір інформації на виставках, конференціях, презентаціях

Виставки, конференції, презентації, круглі столи та різноманітні професійні тусовки спочатку організуються для обміну інформацією - їх основне завдання це допомогти в обміні інформацією учасникам, допомогти присутнім знайти нові контакти, нові ресурси, нові ринки збуту, виробникам - знайти покупців, покупцям - знайти виробників, професіоналам - знайти колег для обго-

ворення професійних проблем ... В них беруть участь або для того щоб розповісти про себе і свій продукт і тим самим зацікавити потенційних споживачів, або для того, щоб отримати інформацію про потенційно цікавий продукт. Тому на подібних заходах відбувається активне циркулювання цієї інформації, яка потрібна і СБ - інформація про основних гравців на даному ринку, про їх ресурси, про тенденції, про нові технології ...

Зрозуміло, що просто безплідне ходіння по виставці від стенду до стенду нічого не дасть - потрібно брати участь в обміні інформацією, в ідеалі - стати посередником у цьому обміні або концентратором цієї інформації, що цілком реально. Як стати таким центром інформації розповімо окремо і трохи нижче. А зараз про роботу на виставках взагалі. Перш за все потрібно чітко окреслити цілі, з якими ви йдете на виставку і розробити план по досягненню цих цілей, дуже чіткий, покроковий план.

Отже - яка мета відвідування виставок? Зрозуміло, що загальна мета однакова для відвідування всіх подібних заходів - отримати нову інформацію про ринок і його учасників. Це в загальному вигляді. Але частіше є більш конкретні цілі. Наприклад - виявити нових конкурентів. Або ще конкретніше - «зрозуміти плани компанії Х». Або - «з'ясувати проблеми конкурента А в налагодженні каналів збуту» ... І чим точніше і конкретніше позначена мета, тим вище ймовірність її досягнення. Далі розробляється план досягнення цієї (або цих) цілей - куди підійти, що подивитися, з ким поговорити, про що і під якою легендою ...

В загальному вигляді стратегія роботи на подібних ринкових заходах представлена на рис. 3.4 [61].

Підготовча робота.

Робота по відвідуванню подібних заходів починається задовго до самих заходів. Фактично підготовка до участі в наступному заході починається відразу після закінчення попереднього. Враховуючи, що в основному у них річна циклічність, то це цілком прийнятні терміни.

Визначення потенційно цікавих заходів.

Виділіть найбільш перспективні з вашої точки зору заходи, де ви можете добути необхідну інформацію. Відвідати всі без винятку виставки та опрацювати матеріали з них досить проблематично. Так що потрібно вибрати дійсно перспективні.

Для визначення важливих для вашої організації виставок і конференцій потрібно визначитися з цілями організації, після чого, орієнтуючись на них, визначитися з цілями КР і з тим, що ви можете отримати на виставках і конференціях для досягнення цих цілей. Потім необхідно визначитися з тим, що ви мо-

жете отримати на конкретному заході, який ви оцінюєте з точки зору корисності. Ось приклади більш-менш визначених цілей при роботі на виставках і конференціях [61]:

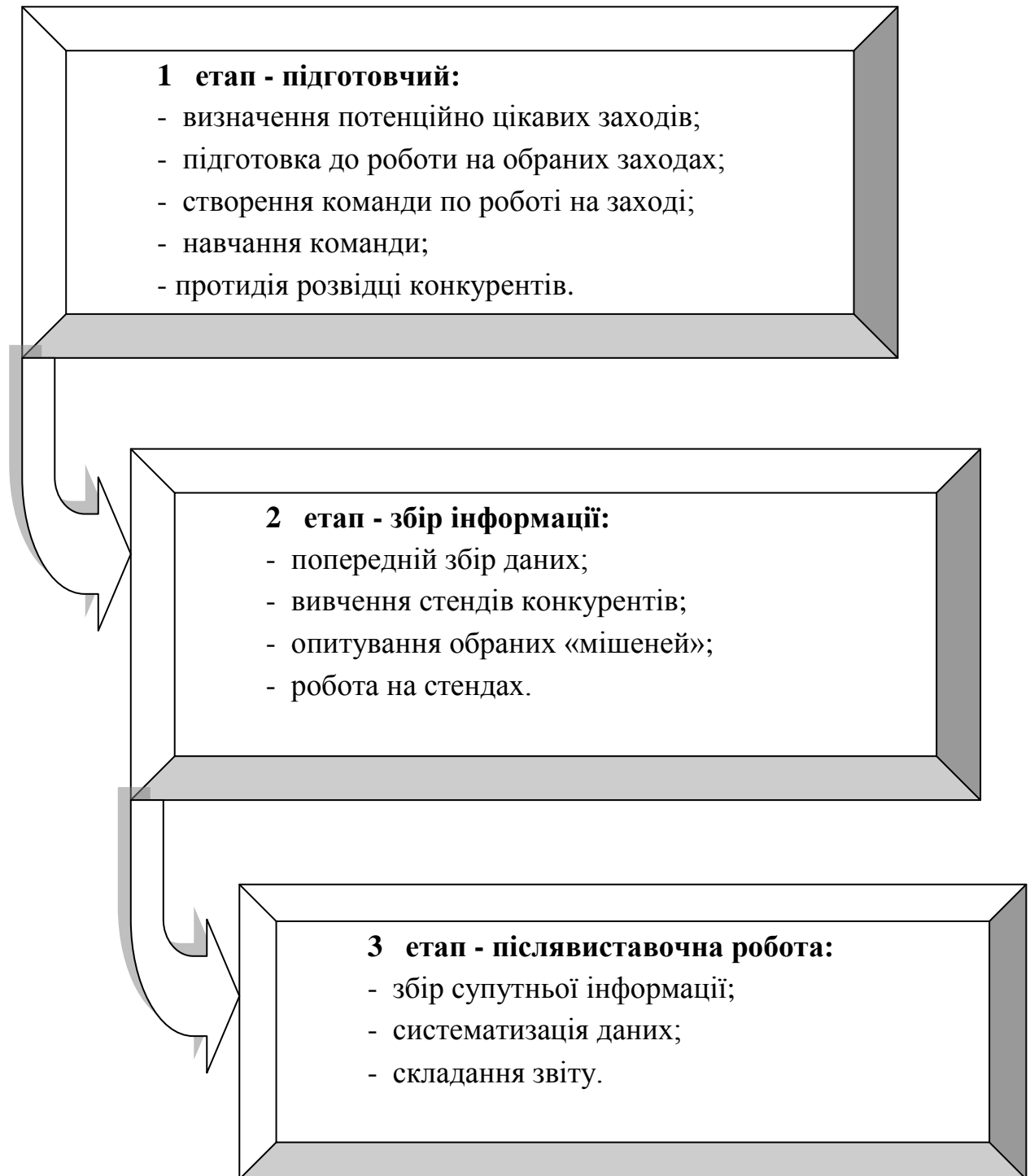


Рисунок 3.4 – Стратегія роботи на виставках, конференціях, презентаціях

- виявити найбільш сильних гравців на певному ринку і виявити їх основну конкурентну перевагу;
- визначити пріоритети в розвитку компанії X;

- з'ясувати технічне рішення в продукті Н компанії Х, що дозволяє бути кращим у своєму класі.

Підготовка до роботи на обраних заходах.

Якщо мета визначена можна переходити до підготовки до роботи на конкретному заході. В першу чергу визначте, хто з компаній-конкурентів (або компаній, що вас цікавлять) буде брати участь у виставці та / або ким вони будуть представлені. Ця інформація є у організаторів виставки. Крім того, її можна отримати через спільних клієнтів для вашої компанії і вашого конкурента, але це обхідний і довший шлях. Також можна переглянути хто брав участь в минулому заході. Також можна поцікавитися у відділах маркетингу, реклами та інших відділах самого конкурента чи планують вони брати участь. Зрозуміло, якщо протилежна сторона не знає, що ви представник конкурента ймовірність отримати відповідь вища.

Оскільки не можна дізнатися «все про все», потрібно виділити пріоритетні завдання і менш важливі - вторинні. До вторинних задач переходять після того, як закінчили з первинними. Можна вчинити по іншому - на другорядні задачі відразу направити недосвідчених співробітників, у тому числі для отримання досвіду. Тих, хто вперше бере участь у подібному заході.

Зрозумівши, які цілі стоять перед вами, можна визначити, якими джерелами для вирішення завдання можна скористатися в кожному конкретному випадку. Інтерес представляє, як правило, вузький перелік питань, а то й взагалі один-єдине питання, і саме на їх (його) відпрацювання повинні бути націлені люди. Якщо дізнатися це головне, інше легко буде виявлено аналітиками.

Для визначення самої важливої проблеми найкраще підключити вищих і середніх управлінців. Вищий менеджмент компанії зможе сформулювати яких знань про конкурентів їм не вистачає для визначення стратегії, а середній менеджмент скаже теж саме з тактичних питань і конкретним технічним проблемам.

Створення команди.

Наступним кроком є створення команди для роботи на вибраному заході. У роботі зі збору інформації на виставці необхідний «лідер» (координатор), група аналітиків і група агентів (оперативників). Лідер (координатор) здійснює управління процесом роботи на виставці. Він контролює її хід і приймає рішення про зміни в разі потреби [61].

Аналітики повинні обробляти інформацію, що надходить з заходу: систематизувати, виявляти те, що прояснює відповіді на поставлені запитання, визначати додаткові, перспективні для відпрацювання напрямки. Аналітики повинні знаходитися в деякому штабі - головне, щоб у них був налагоджений на-

дійний зв'язок з «польовими» працівниками і з координатором - адже перші повинні максимально швидко передати їм зібрану інформацію і отримати, при необхідності, коригування.

Агенти (польові співробітники, оперативники і т.п.) займаються власне збором інформації від банального збору рекламних листівок, до спілкування з носіями інформації.

У ролі лідера - «координатора» – виступає фахівець зі збору інформації, на якого покладено функції керівника групи, що працює на виставці. Він керує командою, інструктує агентів, отримує від них інформацію і управляє взаємодією між агентами і джерелами інформації. До джерел інформації, в даному випадку відносяться люди, що володіють необхідною для вас інформацією - ті особи, до яких повинні знайти підхід оперативники.

Група повинна ретельно вивчити, хто прийде на конференцію, включаючи конкурентів, покупців та інших людей, які володіють інформацією про становище на ринку. Це дасть уявлення про загальну атмосферу на заході і людях, які будуть присутні, і дозволить заздалегідь визначити від кого з відвідувачів що потрібно дізнатися. Крім цього, вивчаючи представників на різних виставках, можна виявити різні закономірності. Наприклад, хто з нібито незалежних експертів і консультантів, у чиїх інтересах виступає, або які напрямки кого цікавлять.

Далі необхідно сформувати групу людей, які зможуть професійно поставити цікаві питання. Ці люди повинні «бути в темі» професійно, щоб їх інтерес до якого-небудь питання не викликав подиву і не показав їх некомпетентності. Їх завданням буде, крім іншого, задати, найчастіше одне, підготовлене вами питання володарю інформації, обраному вами і зрозуміти відповіді, яку той дасть. Швидше за все, це будуть співробітники інших служб компанії, а не КР. Тому багато від них чекати не потрібно - одне питання одній людині і його відповідь.

Далі зберіть команду, яка займатиметься тільки збором інформації. Ці люди будуть переміщатися від стенду до стенду, і спілкуватися із собі подібними на професійні теми. Це мають бути фахівці в тій області, в якій знаходяться відповіді на ваші запитання. Їм простіше знайти спільну тему для розмови з представником конкурента і простіше зрозуміти суть рішення, що застосовується у протилежної сторони.

Не забувайте, що ваші співробітники - не професійні оперативники, які мають відповідний досвід, тому обговоріть з ними кілька разів, що саме вас цікавить і добийтеся, щоб вони це зрозуміли. Також роз'ясніть, що можна говорити, а що ні, і як будувати розмову з співробітниками конкурента, щоб не приве-

рнути зайвої уваги, але отримати необхідну інформацію. Скромних і сором'язливих не можна використовувати для такої роботи. Якщо серед профільних фахівців немає, здатних вільно поспілкуватися з конкурентом і піти, то спробуйте залучити непрофільних фахівців, пояснивши їм цілі. Якщо і таких немає, то краще взагалі обійтися без них, ніж зірвати розмову і насторожити опонентів. При цьому ваш співробітник повинен бути готовий до бесіди на основі «обміну інформацією», підготовленої заздалегідь для цієї мети (включаючи дезінформацію). Інакше не можна розраховувати на вигідний обмін інформацією.

Не забудьте заздалегідь обумовити порядок надання вам зібраних фактів збирачами інформації. Наприклад, поточне - з періодичністю раз на годину, з первинних питань - відразу після отримання відомостей, роздатковий матеріал - по міру збору. Аналітикам доведеться весь цей матеріал систематизувати, а координатору на основі отриманих відомостей корегувати дії команди [61].

Організуйте періодичні збори команди під час заходу для обміну думками. Виберіть для цих цілей місце, яке не приваблює увагу, і ні в якому разі не збирайте команду разом на вашому стенді або поблизу нього. Якщо є можливість орендувати невелике приміщення поблизу - добре. Ведіть себе природно і невимушено. Ви - звичайні відвідувачі виставки, такі ж, як усі. Розпитуйте кожного члена команди якнайчастіше про те, що він бачив або чув, де і коли він це помітив, хто був по близькості і т.п. Адже більшість ваших людей не професійні оперативники і вони можуть просто не надати значення якимось фактам і тому не сказати про них. Ваше завдання витягнути з них всю інформацію, яку вони отримали при спілкуванні. Майте на увазі, що на зарубіжних виставках серйозного рівня, подібні зустрічі, де б вони не проходили, під час шоу, на самій виставці, в готелі, в кафе чи десь ще - будуть в обов'язково контролюватися контррозвідкою країни перебування. Це нормальна практика, прийнята в усіх розвинених країнах. Тому не варто провокувати серйозних людей. Фіксуйте все почуте, але не забувайте свої записи в готелі, на радість службі безпеки готелю і конкурента. А якщо ви проводите таку роботу на закордонній виставці, то тим більше не залишайте свої записи ніде. Ви не робите нічого протизаконного, але для того, щоб в цьому переконалися, місцевим силовикам доведеться спочатку витратити час на уважне вивчення ваших записів. Не потрібно завантажувати роботою настільки зайнятих людей - це ні до чого доброго не призведе.

За допомогою збору інформації з різних джерел і у різних мішеней намагайтеся скласти повну картину по питанням, які цікавлять вас. Висувайте і перевіряйте свої гіпотези. Придумуйте нові підходи до мішеней і знову і знову розпитуйте членів своєї команди про те що вони бачили, що чули.

Навчання команди.

Для підготовки та інформаційного натаскування відвідаєте всі семінари та презентації, що мають відношення до вашого питання. Розклад таких заходів відомий заздалегідь. Цілей тут кілька [61]:

- стати «в темі» - отримати уявлення про суть обговорюваних проблем;
- визначити позиції основних гравців;
- виявити осіб, що грають за ту чи іншу команду.

Не забувайте, що доповідачі, на подібних заходах, готові з любов'ю розповідати про свій проект по закінченні презентації. Їх вдається «розговорити», і як наслідок, вони нададуть вам детальніші відомості. Якщо правильно будувати бесіду, то майже напевно можна отримати додаткові дані. Таким чином, можуть бути розголошені і комерційні секрети. З цієї ж причини, постарайтеся своїх доповідачів, якщо вони не дуже досвідчені в подібних заходах, не залишати одних. Так само корисно зібрати наявну інформацію в пресі про майбутній захід і вивчити її. Значний інтерес представляє інформація про подібні, але більш ранні заходи, що потрапила в ЗМІ. Цілі при цьому попередні: хто, де, коли і з ким.

Протидія розвідці конкурентів.

Зверніть увагу на своїх співробітників, які будуть працювати на вашому стенді. До вас будуть так само підходити з метою одержання інформації. І тут важливо з одного боку не відлякати потенційних клієнтів, а з іншого не віддати найціннішу свою інформацію. Тому проінструкуйте своїх співробітників. Вони повинні бути максимально привітні і доброзичливі, але при цьому не тільки відповідати на поставлені питання, а й самі запитувати та одержувати відповіді. Заздалегідь визначте, яку інформацію і в якій послідовності витягати зі співрозмовників. Найбільш поширений алгоритм полягає в тому, що у нового співрозмовника в першу чергу з'ясовують, як його звать (ідеальний варіант - обмін візитками), потім як з ним зв'язатися для передачі більш конкретної інформації, підготовленої спеціально для нього, крім цього фіксується те, до чого він виявляв інтерес. Цей мінімальний набір інформації дозволить надалі ідентифікувати особистість співрозмовника і визначити в чий інтересах він виступає. В процесі такого спілкування цілком можна "злити" дезінформацію. Але така «деза» повинна бути підготовлена і обговорена заздалегідь [61].

Збір матеріалів.

Попередній збір даних.

Ефективний збір матеріалів починається не з відкриття виставки і навіть не з попередньої реєстрації, а значно раніше. Як було сказано вище, збір мате-

ріалів починається з вивчення раніше проведених подібних заходів, зі збору інформації про них та їх учасників, з відвідин подібних за тематикою презентацій, виставок, конференцій [61].

Починати ж роботу на обраному заході потрібно зі зібрання майбутніх організаторів - оргкомітет ось найбільш зручний шлях для максимальної поінформованості. Саме там визначаються ключові теми для дискусій та намічаються ті люди, яких треба запросити з доповідями, де і як розмістити учасників та багато іншого. Якщо ваша компанія сама входить в оргкомітет, подбайте про підбір доповідачів на конференціях таким чином, щоб теми їх доповідей збігалися темою, що Вас цікавить. Ідеально, якщо доповідач не підтримує точку зору і методи вашого конкурента. Це дозволить, під час роботи самої виставки, підібрати момент, підійти до фахівця конкурента і почати схвально відгукуватися про виступ його опонента. Швидше за все, конкурент вступить в суперечку і повідає на своєму прикладі про те, як насправді йдуть справи. Для цього підходять різноманітні прийоми та інші неформальні заходи, особливо популярні на зарубіжних виставках.

На підготовчому етапі необхідно таким чином вплинути на організаторів виставки, щоб були заплановані доповіді, зустрічі, круглі столи, покази і т.п. на теми, що цікаві вам. Саме тому буває дуже корисно самим бути організаторами виставки та конференції.

На конференції завжди є можливість організувати формальні або неформальні зустрічі. Формальні включають в себе презентації, дискусії та власне виставки. Неформальні зустрічі відбуваються на прийомах, обідах та інших подібних заходах. Команда повинна бути підготовлена до цих подій. На прийом, в якому ви зацікавлені, можна просто прийти, пояснивши свою появу в разі потреби професійним інтересом. Це нормально - для того і організуються виставки та конференції. З цієї ж причини, рекомендується селитися в той самий готель, де живе більшість учасників вашого заходу. Там можна розміститися, якщо заздалегідь записатися на виставку через оргкомітет. Переваг тут декілька: по-перше, такий готель розташований близько від виставки, а по-друге, ймовірність «випадкової» зустрічі з особою, що вас цікавить, підвищується, особливо на сніданку, вечері і по дорозі до місця заходу. В таких ситуаціях мішень в принципі схильна спілкуватися і відповідати на запитання. Які саме питання і в якій послідовності повинні будуть задаватися, визначає «координатор» [61].

Отже, робота починається до відкриття виставки і продовжується якийсь час після її закриття. Після прибуття на виставку проведіть рекогносцировку - загальний огляд залів і місць розміщення учасників. Визначте, де команда змо-

же збиратися, не привертаючи уваги опонентів. Як правило, для цих цілей підходять кафе, максимально віддалені від стенду конкурентів і від свого стенду. На багатопрофільних виставках краще для цих цілей підходять павільйони не вашого профілю.

Збирачам матеріалів дайте доручення збирати всі можливі матеріали, приділивши особливу увагу тому, що може мати відношення до питань, що цікавлять компанію. Як вже було сказано, питання ці призначаються до появи команди на виставці. Збирайте всі візитні картки, рекламні проспекти та інші офіційні матеріали. Така робота доручається, як правило, молодим співробітникам, які включаються до складу делегації компанії вперше.

Вивчення стендів конкурентів.

Вивчаючи стенд конкурента, зверніть увагу, в якій частині павільйону він розташований, яку площу займає і як оформлений. З цієї інформації можна визначити скільки витратив ваш конкурент на дану виставку (якщо у вас немає можливості з'ясувати це через бухгалтерію організаторів заходу). Зіставивши ці дані з фінансовими можливостями конкурента, можна зрозуміти на скільки йому важливий даний захід, наскільки велику увагу конкурент приділяє своєму продукту і його популяризації. Відвідайте стенд конкурента під виглядом відвідувача. Таким чином ви зможете порівняти своє підприємство з конкурентом. Ви зможете дізнатися щось нове про дії конкурента, його технології, нові розробки, відмову від розробок, про просування продукту, про зв'язки і т. д. [61].

По виставках ходить велика кількість журналістів з різною апаратурою, так що людина з камерою і фотоапаратом не притягне нічиєї уваги, а сучасні технології дозволяють передавати зображення практично відразу в головний офіс. Ви можете отримати якісні знімки самого стенда і його оформлення, портрети співробітників конкурента, зображення зразків продукції та документації.

Опитування обраних мішеней.

Залежно від вашої основної задачі, добирається і об'єкт для опитування з числа співробітників стенда конкурента. Уважно огляньте всіх учасників на стенді конкурента і постарайтеся виявити людей, які не мають великого досвіду участі у виставках. Таких людей простіше визначити по тому, як вони себе ведуть: вони намагаються самі не брати участь в спілкуванні з відвідувачами стенда і намагаються ухилитися від контактів із сторонніми людьми. Швидше за все люди, які вперше беруть участь в подібних заходах, фахівці в технічних питаннях - їх беруть на виставку, щоб прояснити потенційному клієнту особливо складні технічні питання. За такими людьми потрібно закріплювати більш досвідчених співробітників, які не дадуть їм розбавити все що можна і не можна,

але найчастіше це правило ігнорується або «куратор» сам захоплюється процесом і забуває про свого підопічного. Саме ці люди (технарі або малодосвідчені) і є ті самі джерела цінної для вас інформації [61].

Якщо з таким співробітником (технарем чи малодосвідченим) почати спілкування, то можна дізнатися багато цікавого. Головне не задавати питання «в лоб», а не нав'язливо вивести на їх обговорення. Наприклад, технічні подробиці простіше отримати через обговорення загальних проблем індустрії, в ході якого почати суперечку саме по цікавим питанням. Але для цього потрібно самому розбиратися в тонкощах і особливостях обговорюваних процесів.

Можна почати задавати «наївні» запитання, ваш візаві, швидше за все, стане доводити переваги свого продукту, захопитися і розповість все що знає, в тому числі і закриту інформацію.

Інший спосіб - замилювання продуктом, технічним рішенням у ньому закладеним, компанією, що його розробила, або самим розробником. Захопленість найчастіше призводить до бажання показати, що це дійсно так, «а ще ми можемо те, це і взагалі ...». Головне не перестаратися з лестощами, а то може вийти зворотний ефект.

Робота на стендах.

Робота на стендах своєї компанії має певну специфіку. До вас будуть підходити люди з метою отримати інформацію, а вам потрібно не тільки не повідомити важливі відомості, а й залучити потенційного клієнта, отримати потрібну вам інформацію, і зуміти дезінформувати конкурента. Це непросто і вимагає певної підготовчої роботи. Не забувайте стежити за своїми недосвідченими фахівцями: вони можуть стати мішенню конкурента. Слухайте, що говорять ваші нинішні і потенційні покупці. Це може виявитися прекрасним джерелом ідей щодо поліпшення продуктів, що випускаються сьогодні, і розвитку нових. Це може бути і джерелом інформації про продукти конкурентів, про появу нових конкурентів [61].

Робота по закінченню виставки.

Збір супутньої інформації.

Відразу по закінченню виставки ретельно розпитайте членів своєї команди. Вивчіть всі зібрані матеріали, витягніть всі деталі з даних, включаючи ваші записи (подробиці про контакти, про розробку нових продуктів, технічні описи).

Вивчіть всі публікації, в яких описується минула виставка. Для цього проведіть дослідження як електронних, так і паперових ЗМІ. Це може дати вам уявлення про нові напрямки дослідження.

Систематизація даних.

Вийміть всі «корисні» контакти із зібраних матеріалів і включіть їх у вашу базу даних по експертам. Йдеться про те, що при роботі з будь-якими джерелами інформації ви повинні зберігати інформацію про експертів в будь-якій області. Подібний підхід дозволяє при необхідності негайно звернутися до фахівця з конкретного питання за консультацією. У компаніях рівня "Моторолла" та «Майкрософт» - визнаних лідерів конкурентної розвідки - база даних експертів містить тисячі прізвищ фахівців з усього світу. Систематизуйте зібрані матеріали і співвіднесіть результат з тим, що важливо для вашої компанії. На підставі цього результату аналізу складіть короткий, орієнтований на прийняття управлінського рішення доповідь [61].

Складання звіту.

Результати роботи на подібних заходах мають бути в обов'язковому порядку зафіксовані у вигляді звіту. Це потрібно робити з кількох причин [61].

В ході складання звіту ви систематизуєте матеріал, виявляєте «дірки» і знаходите додаткові дані, тим самим доповнюючи вже зібраний матеріал і визначаючи недоліки роботи для виключення подібного в майбутньому.

Склавши звіт, ви зберігаєте матеріал для наступних заходів, а саме: ви не забудете з ким вже контактували, з яким результатом, яку легенду для підходу використали, таким чином наступного разу не потрапите в «незручну ситуацію» назвавшись новим ім'ям. Звіт повинен містити в собі інформацію:

- ідентифікаційні дані заходу (назва, місце і час проведення, формат, особливості);
- організатор і спонсори заходу;
- цілі вашої участі, плани і ступень досягнення цілей;
- про тих, з ким контактували, під яким приводом, хто і яку інформацію отримали;
- узагальнення зібраних матеріалів (учасники заходу, внутрішні заходи, виступи, презентації).

3.1.3 Збір інформації з первинних джерел

3.1.3.1 Внутрішні джерела інформації.

Найрізноманітніші неявні джерела мають, як поза межами вашої компанії, так і всередині її. Це в основному добре обізнані люди, які, в принципі, не проти ділитися інформацією, за умови, що це їм цікаво з якоїсь точки зору. Не рідко буває так, що вельми корисна інформація знаходиться прямо у вашій

компанії, але ви про це не знаєте. Багато чого з того, що вас цікавить про конкурентів - це часто прописна істина для когось (співробітника) всередині компанії замовника. Співробітники компанії постійно працюють в тому ж інформаційному полі, що і конкуренти, з тими ж клієнтами що і конкуренти, з тими ж постачальниками. Тому немає нічого дивного в тому, що якась інформація про конкурентів просочується до співробітників компанії. І це відбувається без зусиль. А якщо докласти трохи зусиль для отримання такої важливої для вас інформації про конкурентів? Але тут виникає кілька моментів, що вимагають особливої уваги. По-перше, необхідно, щоб співробітники захотіли ділитися з вами інформацією та добувати для вас інформацію. По-друге, співробітників необхідно навчити, як це робити (на що звертати увагу, як спілкуватися, як не привертати уваги і не насторожувати і т.п.). По-третє, співробітникам має бути зручно передавати вам інформацію - повинен бути простий і ефективний механізм обміну інформацією. По-четверте, співробітники повинні бачити, як впливає надана ними інформація. Якщо вам вдасться це реалізувати, ви отримаєте невичерпне джерело інформації. Залишиться лише налагодити її накопичення, систематизацію та аналіз [61].

Первинна задача при створенні такої інформаційної мережі в компанії полягає в тому, щоб визначити, хто у вашій організації володіє інформацією, яка вас цікавлять. Велика частина інформації зазвичай буває похована в ящиках столів, архівах, кабінетах з папками і в умах співробітників. Ваше завдання полягає в тому, щоб активно розшукувати цю інформацію і перетворювати її в корисні відомості. Це не завжди буває просто. Потрібно зробити так, щоб співробітники самі захотіли поділитися з вами наявними у них даними. Як це зробити? Потрібно задіяти максимально можливу кількість напрямів. Така допомога повинна бути офіційно оформлена і схвалена. Зі співробітниками повинна вестися постійна роз'яснювальна робота. Співробітники повинні проходити навчання за напрямом збору інформації про конкурента. Така робота повинна заохочуватися матеріально. Потрібно допомагати співробітникам у вирішенні їхніх постійних проблем, в тому числі і особистих. Потрібно змінювати систему мотивації в компанії.

Необхідно розробити такий механізм обміну інформацією, який дозволить співробітникам легко повідомляти нові дані. Кращими є ті способи обміну інформацією, які найбільш зручні співробітникам, наприклад [61]:

- внутрішньокорпоративний форум;
- електронна пошта;
- внутрішня система Інтернет-пейджінга.

Для налагодження інформаційного обміну можна використовувати формалізацію деяких процедур. В першу чергу визначається колу співробітників компанії можуть з'явитися відомості, що цікавлять вас, а потім розробляється спосіб формалізації даних дій - їх документування. Нижче наведений список звітів, які можуть містити інформацію про конкурентів [61].

Відділ продажів. Співробітники цього відділу завжди знаходяться в контакті з клієнтами компанії, вони завжди в курсі всіх змін, їх головна робота – спілкування з клієнтами. Фактично це ті співробітники, які можуть швидко поставити вам оперативну інформацію «з передової». Причому не тільки про клієнтів, але і конкурентів. Адже їм для ефективної роботи необхідно знати що і як робить конкурент. Та й не складе для них великих труднощів одержати від клієнта інформацію про те, що і як в даній області робиться у конкурента. Головне донести до співробітників відділу продажів, що цю інформацію потрібно отримувати і трохи підкоригувати їх зусилля, щоб отримувати невичерпне джерело свіжої інформації. А формалізованими можуть бути:

- звіти менеджерів про відрядження;
- звіти менеджерів про переговори;
- звіти менеджерів про існуючі клієнтах.

Відділ маркетингу. Маркетинговий і торговий персонал, зазвичай, володіє величезними знаннями у відповідних галузях. Вони можуть бути здатні забезпечити Вас конкурентною інформацією з наступних питань:

- число торгових і маркетингових співробітників;
- практика продажів;
- дистриб'юторські канали;
- програми навчання / підготовки;
- методи компенсації / оплати;
- області диференціації продукції;
- цінова практика і тенденції;
- набір заходів з просування товару;
- програми з розвитку маркетингу та клієнтської мережі;
- певні стратегії на майбутнє.

А з формалізованих напрямків цікаві наступні:

- звіт маркетологів про зміни цінової політики конкурентів;
- звіт маркетологів про зміни рекламної політики конкурентів.

Відділ постачань. Робота цього підрозділу пов'язана з придбанням тих же товарів, що купують ваші конкуренти. Тому звідси також можна отримати багато цікавого. З постачальником складніше розмовляти про конкурента, оскі-

льки ваш конкурент для вашого постачальника є клієнтом. А ніхто не хоче втрачати клієнта. Тим не менш це цілком можливо. З формалізованих звітів цікавим може виявитися звіт про зміни в ціновій політиці постачальників.

Юридичний відділ. Звіт про зміни в українському законодавстві з питань оподаткування та митної політики. Залишається розробити таку форму звіту по кожному напрямку, щоб співробітник міг легко її заповнити і при цьому поділитися важливою для вас інформацією. Крім зазначених, є ще маса елементів в компанії, де може перебувати інформація, що цікавить вас.

Виробничий відділ:

- технологічні карти (характер виробничих процесів);
- технології виробництва (виробничі об'єкти / установки);
- технологи і фахівці (склад виробничого персоналу);
- структура ціни продукції (тенденції собівартості);
- завантаженість обладнання (продуктивність).

Відділ кадрів. У відділі кадрів цілком можуть бути інструкції конкурентів з працевлаштування, керівництва по кадрам, довідники персоналу, керівництва з навчання та ін. Це пов'язано з тим, що як і всі, співробітники відділу кадрів десь вчилися і підвищували свій професійний рівень, там вони обмінюються з колегами зразками документів та типових рішень. Тому цілком логічно, що у них може виявитися цікавий для вас документ або контакт з джерелом, де його можна знайти. Працюючи з пресою та Інтернетом, в процесі пошуку фахівців співробітники відділу кадрів бачать зміни в пошуку персоналу у конкурентів (по оголошеннях).

3.1.3.2 Збір інформації з використанням легенди

Коли виникає необхідність у терміновому отриманні інформації зсередини об'єкта, а джерела інформації немає, можна вдатися до отримання інформації за допомогою прямого контакту зі співробітниками об'єкта, використовуючи різні приводи (легенди). Ця, проста на перший погляд, операція насправді має низку складностей і особливостей. Вона вимагає серйозної підготовки за такими напрямками [61]:

- чітке опрацювання легенди;
- створення відповідного антуражу;
- підготовка контактера (професійні знання, знання ситуації, знання поведінки тих, під кого маскуєшся і т.п.).

Не можна покладатися на випадок, адже найкращий експромт це добре підготовлений експромт. Тому ретельно треба готуватися до такої операції, провал може дорого коштувати ...

Найбільш простий шлях це відвідати офіс об'єкта інтересу. Прийти в офіс можна використовуючи наступні легенди [61]:

- під виглядом потенційного клієнта;
- під виглядом журналіста;
- під виглядом кандидата на вільну вакансію;
- під видом перевіряючого;
- під видом постачальника товарів чи послуг.

Приходячи в офіс юридичної особи під виглядом потенційного клієнта, і спілкуючись із співробітниками можна зібрати найрізноманітнішу інформацію. Крім цього, можна отримати контакти, корисні в майбутньому. До подібних заходів потрібно готуватися. Як мінімум потрібно «бути в темі». Інакше можете зробити помилку з самого початку і провалити захід. Хоча завжди можна сказати, що ви вперше і нічого не знаєте. До речі останній варіант має свої плюси. Він дає можливість представнику об'єкта вашого інтересу повірити, що він може на вас підзаробити, а це є головним аргументом у менеджерів по продажам. Але не перестарайтеся і не забувайте, що другий раз людина, яка прийшла під такою легендою, вже навряд чи зможе отримати прихильність до себе менеджера (якщо тільки не справив закупівлі). А після того, як одна і та сама людина під виглядом потенційного клієнта побуває в більшості компаній на ринку, навряд чи він зможе ефективно працювати на цьому ринку. Принаймні, на виставках і шоу-румах компаній йому буде вельми важко.

Не менш інформативним може виявитися і легенда кандидата на роботу. Безумовно, для такої легенди необхідно знайти привід, наприклад, оголошення про пошук співробітників. Орієнтуючись на таке оголошення, можна зрозуміти кого шукають, з якими якостями і відповідним чином поводитися. Потрапивши в офіс можна багато чого побачити [61]:

- скільки людей працює (чи скільки робочих місць);
- на скільки активно вони працюють;
- як ставляться до своєї роботи;
- який основний склад співробітників, як вони виглядають;
- в якому стані офіс, меблі, оргтехніка;
- як часто лунають телефонні дзвінки;
- чи багато клієнтів;
- і ще багато чого ...

В процесі спілкування з співробітником відділу кадрів можна дізнатися і рівень зарплати, і її затримку, і політику керівництва по відношенню до персоналу, і загальний стан підприємства. Можливий варіант, що ви підійдете на да-

ну посаду, але в такому випадку операція переросте з оперативного опитування у впровадження.

Якщо об'єкт досить відомий, а його керівництво прагне до популярності - можна скористатися й іншою легендою - журналіст. «Таке-то видання планує ряд публікацій про ринок ХХХ, де ваша компанія відома. Тому ми вирішили звернутися саме до вас, оскільки ХХХХХХХХХХ (багато хороших слів на адресу об'єкта та його керівництва) ... ». Можна згадати і про фактичну рекламу об'єкта за допомогою планованої публікації. Головне не забути якісно підготуватися:

- у вас має бути посвідчення журналіста одного з видань;
- в цьому виданні повинні підтвердити (хоча б по телефону) що ви у них працюєте і зараз готуєте статті про ринок об'єкта;
- у вас повинна бути певна (первинна) інформація про ринок об'єкта;
- у вас повинні бути підготовлені непрямі питання по темам, які цікавлять вас;
- повинен бути створений відповідний антураж.

А далі все за правилами прихованого оперативного опитування.

Опитування оточення або «оперативне опитування» в розумінні силовиків. Отримати інформацію про об'єкт інтересу можна за допомогою спілкування з особами з оточення об'єкта або з його співробітниками. Таке спілкування має бути абсолютно природним і випадковим з точки зору опитуваного.

Оперативне опитування, можливо, кращий метод для збору неопублікованої інформації із зовнішніх джерел. Такі опитування швидкі, гнучкі і недорогі, особливо телефонні. З терпінням і наполегливістю ви можете забезпечити контакт з великим числом людей в короткий період часу. Озброєні відповідями, ви можете швидко визначити, скільки ще додаткової інформації вам потрібно. Ви можете визначити, з ким ще потрібно поговорити. Коли в процесі розмови виникає нове джерело, то ви можете негайно вступити з ним в контакт, пославшись на попереднього співрозмовника. Наприклад: «Пан Петров, я щойно розмовляв з паном Івановим, і він запропонував мені звернутися до вас ...».

Для фіксації даних, які одержані в процесі опитування використовуйте диктофон. Це пов'язано з кількома причинами:

- в процесі живої бесіди вам буде ніколи записувати;
- якщо ви будете спілкуватися віч-на-віч, співрозмовника може насторожити те, що ви за ним записуєте;
- використовуючи диктофон, ви зафіксуєте не тільки цікаву для вас інформацію, а й інформаційний та емоційний фон, що може також знадобитися.

Обов'язково складайте план заходу (план бесіди). Це структурує ваші думки, сконцентрує на конкретному завданні і дозволить заздалегідь опрацювати найбільш ймовірні напрямки бесіди. Найпростіший план опитування складається з наступних пунктів [61]:

- мета (що хочемо отримати);
- об'єкт;
- де, коли планується захід (в т.ч. обстановка);
- легенда, що використана;
- питання, які можна задати безпосередньо;
- непрямі питання.

Більш розгорнутий план доповнюється декількома ймовірними напрямками бесіди і діями в разі розвитку не за сценарієм. По закінченні заходу обов'язково складіть звіт, поки половину не забули. Ці два документи (план і звіт) крім іншого дадуть можливість оцінити ефективність і визначити недоліки, а значить, попрацювати над допущеними помилками і не допустити їх в майбутньому. Крім того якщо ви проводите подібні заходи досить часто, то звіти дозволять вам уникнути використання однієї і тієї ж легенди двічі з одним об'єктом. Обидва ці документи, в обов'язковому порядку, необхідно зберегти у вашій інформаційній базі. Звіт містить схожі розділи:

- дата, час і місце;
- учасники;
- легенда, що використана;
- загальний хід бесіди і поведінка опитуваного;
- отримана інформація.

Ідеально доповнити звіт розшифровкою запису спілкування.

Методи опитування. Основне завдання при оперативному опитуванні - зняти психологічний захист. Техніка побудована на соціальній та психологічній тактиці, яка повинна зняти настороженість опитуваного, що не дозволяє йому видати делікатну інформацію. Для досягнення цієї мети використовується основні прийоми [61]:

а) якщо змусити людину аргументувати свою позицію, ставлячи під сумнів правильність його точки зору, то рано чи пізно ця людина почне наводити приклади з життя, що підтверджують його правоту. В 99% випадків він почне зі слів: «Ось у нас в компанії ...»;

б) багато людей «купуються» на захопленість. Чим більш захоплений ініціатор, тим більше захоплений співрозмовник, і, отже, є більше шансів, що він по своїй добрій волі видасть додаткові подробиці;

в) щоб отримати інформацію, треба дати натомість іншу інформацію. Мистецтво полягає в тому, щоб обміняти менш цінну на більш цінну.

Перший крок в вивідуванні - це підхід. В цілому краще, щоб підхід не був прямим. Якщо ви спочатку скажете щось дотепне, а потім приступите безпосередньо до питання, яке Вас цікавить, ви навряд чи досягнете потрібного результату. Підхід не можна форсувати. Не можна починати з того, що може викликати негативну реакцію. Коли перший контакт встановлено, треба дуже обережно підбиратися до теми розмови, починаючи з самих широких і загальних питань і повільно просуваючись до основної теми. Коли відповіді на запитання отримані, ні в якому разі не можна різко обривати розмову і змінювати тему. Треба, не змінюючи темпу розмови і не втрачаючи інтересу в очах, спокійно продовжувати ще деякий час бесіди на теми, які цікаві об'єкту. Один з найкращих фіналів розмови: «Я радий, що ми поговорили. Сподіваюся, ми зможемо продовжити бесіду пізніше». Основне завдання - щоб об'єкт не запідозрив, що саме у нього хотіли дізнатися, а ще краще - взагалі не зміг про це згадати. Психологи стверджують, що людина найкраще запам'ятовує те, з чого починається розмова і чим вона закінчується, а те, про що говорили в середині, часто забувається.

Також, зверніть увагу, що ініціатор ніколи не повинен ставити прямі запитання:

- Коли ця продукція була введена на ринок?
- Який обсяг продажів на певну дату?

Кращий спосіб формулювати питання полягає зовсім не в тому, щоб сформулювати їх, взагалі, як питання. Прямі твердження в зборі інформації спрацьовують набагато краще, ніж питання. Замість висловлювання «Коли була введена ця продукція?», ініціатор може сказати: «Я не можу повірити, що ми не чули про цю продукцію!» Це - пряме твердження, призначене для того, щоб викликати відповідь.

Суггестивна або стимулююча методика працює дуже добре, коли Ви пробуєте збирати інформацію, що є новою або відмінну від наявної. Наприклад, потрібно з'ясувати, хто є партнером вашого конкурента у спільному підприємстві. Ви гадки не маєте, хто це міг бути, але вам потрібен спосіб отримання відповіді опитуваного [61]:

Приклад: Ініціатор: «Я чув, ваша компанія створює спільне підприємство з РАТ ЄЕС!». Співрозмовник: «Ні, що ви - з Аерофлотом».

Ця методика добре працює, тому, що люди, природно, хочуть поправити інших. Якщо те, що ви сказали, неправильно, більшість людей поспішать повідомити правильну відповідь і тим самим показати свою поінформованість. Та-

кож, не можна задавати питання в формі «або - або», це пастка яку ви мимоволі встановлюєте для себе через те, що хочете допомогти співрозмовнику відповісти і збільшити ваш фактор комфорту. Але проблема полягає в тому, що таким чином ви дали іншій людині два можливих вибору вашого власного приготування, але ви можете пропустити всі інші можливості, які співрозмовник хотів запропонувати. Зауважте: це - не те ж саме, що побудова навідних питань.

Можна виділити кілька напрямків оперативного опитування [61]:

- оперативне опитування співробітників досліджуваного об'єкта;
- оперативне опитування співробітників організацій, які контактують з об'єктом;
- оперативний опитування оточення об'єкта.

Опитування співробітників досліджуваного об'єкта найзручніше проводити в місцях загального користування. Курилка, кафе, їдальня. Там, де вони збираються. Опитування співробітників організації, яка контактує з об'єктом інтересу припускає роботу з співробітниками постачальників, клієнтів, партнерів об'єкта, сервісних організацій (поставка канцелярії, прибирання приміщень, поставка питної води, власники офісного будинку).

Створення іміджу. Коли ви йдете на контакт з об'єктом розробки, вам необхідно що б у нього сформувалося цілком певне враження про вас, яке буде додатковим стимулом для спілкування з вами і яке залишиться у об'єкта в пам'яті. Для цього створюють відповідний імідж. Створення іміджу це цілеспрямовано сформований образ, призначений для надання бажаного емоційного впливу на кого-небудь. Якісно створений імідж не викликає підозри у оточуючих. Імідж це не тільки зовнішній вигляд, це ще й манера поведінки, лексика і манера говорити, відповідні аксесуари. Тому готуючись до заходу потрібно ретельно розробляти імідж, який на пряму залежить від обраної вами легенди. У загальному вигляді послідовність дій наступна [61]:

- визначаємо мету заходу і об'єкт впливу;
- розробляємо легенду - пояснення для об'єкта хто ми і чому спілкуємося;
- на підставі легенди розробляємо імідж: яке враження ми повинні справити на об'єкт і за допомогою чого.

3.1.4 Збір інформації з вторинних джерел

Експерти і консультанти.

Вельми цікаві відомості можна знайти в неопублікованих джерелах поза компанією. Ці відомості спливають на поверхню в ході спілкування з експерта-

ми, клієнтами, замовниками, постачальниками, журналістами або іншими людьми, які є фахівцями в цікавій для вас області. Але треба пам'ятати, що дані джерела вторинні. Адже вони здобувають свої знання не з першоджерела, а якщо і з першоджерела, то цього не можна знати напевно.

Процес роботи з людьми поза компанією вимагає певної самовіддачі і повинен проводитися активно на постійній основі. Експерти РТПКР рекомендують наступний алгоритм роботи. Спочатку потрібно погодитися з тим, що джерелами інформації для вас є такі ж люди, а відповідно у них є свої потреби, свої бажання, свої погляди і т.п. Тому і працювати з ними потрібно так, щоб у них після спілкування з вами залишилося сприятливе враження і бажання ще поспілкуватися саме з вами. Це досить складно і вимагає певних зусиль, але і результат виходить гарний. Перш ніж починати роботу з людьми по збору потрібної вам інформації необхідно для себе відповісти на ряд запитань [61]:

- з ким можна продуктивно поговорити на цю тему (хто може бути досить обізнаний в даному питанні)?
- що мені у нього запитати (про що запитати)?
- як запитати (як сформулювати свої питання)?
- як можна підвести до розмови на тему, що цікавить?
- як я зможу обробити отриману інформацію (ідентифікувати як факт, а не слух, систематизувати і зіставити)?

Спочатку включіть в свій список всіх людей, що орієнтуються в вашій темі, з якими ви хочете регулярно контактувати. Цей перелік поступово зростатиме, по мірі того, як ви будете його обробляти. Адже в процесі спілкування з'являтимуться нові контакти, раніше вам не відомі. Не забувайте фіксувати дні народження людей, їх професійні свята, взагалі значимі для них дати і вітати їх. Ці прості знаки уваги створюють необхідну атмосферу стабільності та довіри, які так необхідні для відвертої розмови.

Телефонна розмова - один з найбільш оптимальних методів для збору наявної інформації із зовнішніх джерел. Вона не вимагає багато часу та грошей і достатньо гнучка. Якщо проявити терпіння і наполегливість ви можете поспілкуватися з досить великим числом людей в короткий проміжок часу. Отримані таким чином та проаналізовані дані, допоможуть швидко визначити, скільки ще додаткової інформації вам потрібно, де її можна знайти, хто допоможе вам у цьому. Коли в ході телефонної розмови виявляється нове джерело, то ви можете негайно вступити з ним в контакт, пославшись на попередню телефонну розмову. Але є одне обмеження - коли ви спілкуєтесь по телефону не варто задавати новому знайомому досить складні питання - обмежтеся кількома простими

і доречними питаннями. В цьому випадку ви з більшою ймовірністю отримаєте результат. Дуже докладно технологію використання телефону для отримання в тому числі і закритої інформації розповів у своїх роботах «Мистецтво обману» і «Мистецтво вторгнення» Кевін Митник. Соціальна інженерія (а це саме вона) стала свого часу для нього фактично мистецтвом.

Оптимальна стратегія для збору інформації за допомогою обдзвону, на думку Кевіна Митника полягає в наступному [61]:

а) в першу чергу переговоріть з відомими вам людьми, або з людьми чий координати є у відкритому доступі. У них ви отримаєте вихідні дані та додаткові контакти. А після того як зорієнтуєтесь в проблемі вам стане простіше будувати бесіду з незнайомими людьми і правильно формулювати запитання;

б) отримайте дані з місць концентрації інформації:

- довідкові служби;
- відділ продажів;
- центри післяпродажного / гарантійного обслуговування;
- особи, відповідальні за зв'язки з громадськістю / інвесторами;

в) спробуйте переговорити з вищими посадовими особами в організації, як-то: з генеральним директором або іншими членами вищого управління. Ці люди часто виявляють бажання говорити. Їх графік включає в себе спілкування з аналітиками, засобами масової інформації, місцевими громадськими діячами та іншими сторонніми особами. Вищі управлінці, зазвичай, дуже балакучі люди і вони дуже пишаються організацією, в якій працюють. Питання тільки в правдоподібному і вагомому приводі для розмови з ними;

г) управлінці середньої ланки важкі для спілкування. Ця група персоналу включає в себе продакт-менеджерів (менеджерів з певного виду продукції), менеджерів з маркетингу, менеджерів з планування тощо. Як правило, вони не будуть з вами розмовляти. Цікавим є той факт, що ці особистості часто не діляться інформацією з іншими людьми і в своїх власних компаніях. Якщо вам обов'язково треба знайти підхід до середньої ланки управління, майте під рукою відповіді, які Ви вже отримали попередньо. Використовуйте управлінців середньої ланки, перш за все, для підтвердження або спростування ваших припущень.

Не забувайте точно фіксувати отриману інформацію, доречно користуватися диктофоном. Пізніше виникне необхідність її класифікувати і порівняти з іншими даними. Важливо, щоб не загубився жоден елемент. З найперших кроків заведіть правило фіксувати всю інформацію, що надходить до вас.

Як «прорватися» через секретаря. Одна з найбільш поширених ситуацій полягає в тому, що людина, яка має потрібну для вас інформацію існує. Дуже часто від неї потрібно лише «так» чи «ні», але поговорити з нею неможливо тому, що її контактів немає ні у вас ні у відкритому доступі, а її секретар якісно відфільтровує дзвінки і не з'єднує вас з цією людиною. Що робити? У даній ситуації має значення до кого потрібно прорватися, які ваші наміри відносно розшукуваної людини, що ви про неї знаєте?

Одна справа «знайти вихід» на головного бухгалтера або начальника відділу кадрів. Досить сказати, що ви інспектор Іванов з податкової інспекції або співробітник трудової інспекції або пенсійного фонду. Головне, перш ніж телефонувати треба підготуватися - здобути інформацію про тих, чиїм ім'ям представляєтеся і підготувати «непробивний» телефон.

Якщо ви знаєте ПІБ та посаду співробітника і він не ТОП-менеджер - одна ситуація, а якщо ви знаєте, що в компанії з 300 чоловік працює такий собі чолов'яга 30 - 35 років на ім'я Сергій, то це вже зовсім інша історія.

Якщо переконалися в його наявності, то можна просто уточнити, а якщо потрібно від нього отримати конфіденційну інформацію, то підхід потрібен інший. Крім того потрібно розуміти чи можна показати свій інтерес чи не можна, ні в якому разі злякати, або направити його думки в потрібному напрямку, чи треба з ним надалі контактувати особисто або все буде віртуально і ще багато багато іншого [61].

Варіанти «прориву».

Ось кілька варіантів дій, що використовуються в подібних ситуаціях [61]:

а) «обхідний маневр» - те що докладно описував Кевін Митник у своїй книзі «Мистецтво обману». Перший контакт з секретарем проводиться з метою отримати контакт з кимось із ТОП-менеджерів, але не з тим хто вам безпосередньо потрібен. Це може бути головбух, начальник відділу кадрів і т.п. - тобто тим, на кого можна вийти досить просто, наприклад, від імені державних або контролюючих органів. До речі, від імені карного розшуку можна вийти майже на будь-якого співробітника компанії (перевірено не один раз). А потім направити розмову з тим же головбухом так, щоб без спілкування з об'єктом інтересу (з тим хто потрібен вам спочатку) не можна було обійтися або отримати його внутрішній телефон, прямий зовнішній або просто попросити переключити на нього. Але для цього треба знати межі компетенцій всіх і мати трохи артистизму;

б) «терміновість» - те, що часто використовують телефонні шахраї. Сталося щось таке, що безпосередньо стосується об'єкта вашого інтересу і без спі-

лкування з ним не обійтися, а його, як на зло, немає і телефон не відповідає. У сусідів зверху прорвало трубу, в вікно залетіла петарда, ДТП, складнощі з родичами (а краще з однаковим прізвищем - легше надалі виходитимете з ситуації);

в) «уявне знайомство» - нібито ми познайомилися на одному із заходів (виставка, конференція, банкет, лазня і т.п.) якийсь час назад і об'єкт просив надати якусь інформацію, яку ви готові зараз повідати, але його немає на місці, а мобільник ви втратили. Правда підготовлені секретарі в таких випадках просять залишити ваш контакт і обіцяють передзвонити тому даний варіант добре працює в парі з попереднім (ви зараз підете в глибоке підпілля і вас не дістати, а інформація потрібна в найближчі 3 секунди інакше світ завалиться і т.п.);

г) «відволікаючий маневр» - штучне створення ситуації, коли секретарю не до сторонніх (такий собі цейтнот) і в цей момент пропозиція вашої версії того, чому вас просто необхідно з'єднати з босом.

Зрозуміло, що все це вимагає певної підготовки, тренування і вправності. Захід має бути ретельно сплановано, ваша легенда повинна бути вивірена і тісно переплітатися з інформацією відомою тим, хто залучений в гру.

3.1.5 Збір інформації з використанням мережі Інтернет

Інтернет в його нинішній формі є конгломератом різних за своїм виглядом, значенню, достовірності і цінності джерел інформації. На превеликий жаль, більша частина його ресурсів - інформаційне сміття.

Класифікація інформації, виходячи з критеріїв оперативності та достовірності, приведена на рис. 3.5.

У лівій частині - реальний світ, та навколишня дійсність, про яку ви хочете отримати інформацію, справа - ви, спостерігач, дослідник, а між вами і реальним світом - Інтернет, в термінології теорії зв'язку - канал з «шумом», який спотворює вхідну інформацію.

На схемі букви на стрілках відповідають основним існуючим нині джерелам інформації, а цифри - номеру розділу, де даний вид інформаційного потоку аналізується.

а) інформаційні агентства, кореспонденти, які збирають новини по містах і селах, - найбільш об'єктивне, точне і, можливо, менш схильне до кон'юнктури джерело інформації;

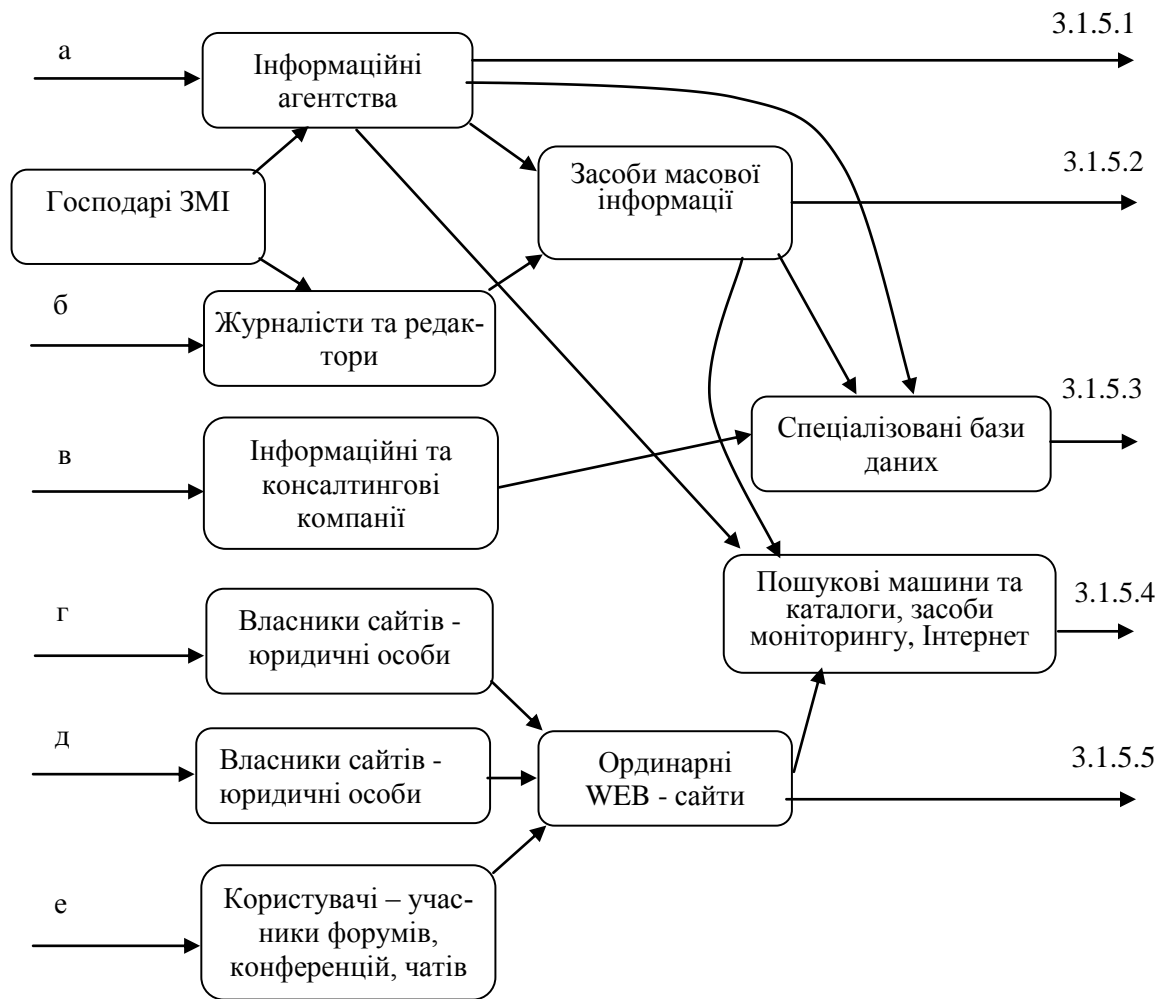


Рисунок 3.5 - Схема інформаційних потоків в Інтернет

б) журналісти та редактори ЗМІ. В залежності від репутабельності видання існує якась вірогідність публікації замовних матеріалів та іншої недостовірної інформації;

в) співробітники спеціалізованих інформаційних і консалтингових підприємств, формують бази даних. В даний час є різноманітні багатопрофільні комерційні інформаційні сховища, куди надходять відомості з будь-яких джерел. Кількість таких баз даних в Інтернеті постійно збільшується;

г) численні фірми, організації та компанії, що створюють власні сайти в Інтернеті. Тематика, достовірність та оперативність інформації на них не піддається опису. Тут може бути що завгодно, починаючи від PR-акцій відомих фірм і кінчаючи запрошенням на спиритичний сеанс, датований позаминулим роком;

д) сайти, створені громадянами, які публікують інформацію на свій розсуд;

е) інформація, залишена відвідувачами на численних Інтернет-форумах, телеконференціях або дошках оголошень.

Треба зазначити, що останнім часом стала помітною тенденція до зближення багатьох з перерахованих видів сайтів і поступовому перетворенню їх в універсальні портали. Тобто в деяких пошукових системах з'явилися стрічки новин, в електронних ЗМІ - можливості пошуку інформації, на сайтах інформаційних агентств - різні види сервісу і т.д.

Розглянемо докладніше, що можна отримати скористувавшись цими джерелами.

3.1.5.1 Інформаційні агентства

Найбільш достовірну і оперативну інформацію сьогодні можна отримати зі стрічок інформаційних агентств в режимі реального часу (on-line). Вона в найменшій мірі схильна до впливу кон'юнктури і відображає пульс поточного моменту. Найцінніше в інформації агентств - мінімум коментарів у повідомленнях. Ця обставина вельми важлива, тому що дозволяє аналізувати безпосередньо події, а не їх хитромудрі трактування.

Обираючи інформаційні агентства, неминуче стикаєшся з питанням оплати (повної або часткової). Вирішіть для себе, з якою оперативністю ви хочете отримувати повідомлення. Якщо в жорсткому режимі on-line особливої потреби немає, можна підібрати обхідні і мало витратні шляхи отримання оперативних даних.

Якщо ви стали користувачем інформаційної агенції, то, як правило, будете отримувати повідомлення по електронній пошті. Важко запропонувати щось оригінальне для спрощення обробки цієї інформації. Її доводиться накопичувати і структурувати, а потім формувати власні бази даних. Для цих цілей можна використовувати різні відносно недорогі програмні пакети. Деякі інформаційні агентства, які діють в Україні, наведені в таблиці 3.1. Спектр постачальників оперативної інформації не вичерпується наведеними прикладами.

3.1.5.2 Засоби масової інформації

Інформація на сайтах традиційних ЗМІ менш оперативна через дискретності виходу номерів видань (щоденне, щотижневе, щомісячне і т.д.). Природно, що зміст видань в чомусь визначається тим, що надходить з стрічок інформаційних агентств, потім записується в тому вигляді, в якому представляють журналісти, які враховують інтереси господарів. Засоби масової інформації – це де-який фільтр, в якому із загального потоку подій від інформантів обираються необхідні матеріали, визначається порядок і пріоритети їх подачі, розставляються необхідні (з погляду конкретних людей) акценти.

Таблиця 3.1 - Інформаційні агентства України

№	Назва	Опис	Сайт
1	2	3	4
1	Блог ОБ інформатизації в Україні	Інформатизація в Україні очима автора блогу. Новини, фото, відео, інтерв'ю з експертами.	informatizatci-a.blogspot.com
2	ІА «Контекст Медіа»	Лідер в області збору, систематизації і аналізу інформації. Повний спектр послуг по роботі з матеріалами мас-медіа.	www.context-ua.com
3	Агентство південних новин «Ю-ПРЕСС»	Агентство південних новин «Ю-ПРЕСС» - новини Одеси і області, комінтернівського району, а також міста Південний і курорту Коблево.	yu-press.ucoz.ua
4	Посилання на популярні, цікаві і корисні сайти України	Посилання на популярні і корисні сайти України, цікаві сайти користувачів, а також персональна колонка з посиланнями	finest.in.ua
5	Інфомісто	Інфоміст - це сайт, на якому формується громадська думка українців з актуальних для нас проблем. Унікальний в мережі тим, що голосування доступно тільки у українцям. Крім того, на сайті ви знайдете інформацію про цікаві події в Україні та світі.	Інформація misto.net
6	Соціальна мережа GandNet	Інформаційний портал безкоштовних оголошень, знайомств, моди, погоди, гороскопу, форумів, спорту, гумору, розваг, ігор, порталів, новин.	grandnet.com.ua
7	Кримське інформаційне агентство	Кримські новини і анонси заходів, експертні оцінки кримських і українських подій, інтерв'ю з політиками і політологами, аналітичні матеріали, довідкова інформація, що стосується суб'єктів політичного життя автономії.	kianews.com.ua
8	Інформаційне агентство «ІнтерМедіа Консалтинг»	Інформаційне агентство «ІнтерМедіа Консалтинг» - незалежне українське інформаційне агентство, що спеціалізується на ексклюзивних новинах політичного, економічного і соціального життя в Україні, а також інших країн.	imk.com.ua
10	Антенa - медіагрупа. Інформаційний сайт	Сайт медіагрупи Антенa - щотижневої громадсько-політичної газети і телеканалу. Актуальна, есклюзивна інформація.	antenna.com.ua

1	2	3	4
9	Інформаційне агентство «Українські Новини»	Основні політичні, економічні, соціальні і регіональні новини, готують аналітичні огляди політичних, фінансових, економічних подій в Україні. Агентство також надає можливість проводити прес-конференції, презентації, тренінги.	un.ua
11	Інтерфакс-Україна	Новинна стрічка «Головні новини України» і «Інтерфакс-Україна» - новини про найважливіші останні події в політиці і економіці України і СНД.	www.interfax.com.ua
12	RegNews	Всі публікації регіонального корпункту Українформу у Вінниці та окремі новини, використані на радіо ЕРА-FM. Аудіоформат.	regnews.hmarka.net
13	ТОВ «Інформаційно-аналітичне агентство "Придніпров'я"»	ІАА «Придніпров'я» - незалежна організація, предметом діяльності якої є здійснення інформаційних та інформаційно-аналітичних послуг. Виробництво новин и анонсів, створення і розповсюдження баз даних.	dnepronews.com.ua
14	Східноукраїнське інформаційне агентство СХІД-ІНФО	Інформаційне агенство Сходу України. Новини регіонів, культури, політики, спорту, коментарі і думки експертів, найповніша і актуальна інформація про положення в Луганську, Донецьку.	cxid.info

Інформація від агентств адаптуються та змінюються журналістами у ЗМІ та розбавляється відомостями з власних джерел. Вона є основою для публікацій, які відображають точку зору будь-яких авторів, або керівництва видання. З одного боку, це додає «інформаційного шуму», але з іншого - по ньому можна аналізувати реакцію на події конкретних груп впливу.

Зазвичай розділяють центральні та регіональні, традиційні й електронні, спеціальні та розважальні ЗМІ. З точки зору спостерігача, в Інтернеті цей розподіл дуже умовний. Більшість традиційних газет і журналів мають сьогодні свої Інтернет - сервери. Зміст та інформаційна насиченість новомодних Інтернет-видань не поступається більшості ЗМІ з багаторічним досвідом роботи. Тому дуже скоро ЗМІ, представлені в Інтернеті, можна буде класифікувати тільки по ступеню ангажованності і можливості пошуку в архівах газетних публікацій.

Серед мережевих ЗМІ, представлених в Україні можна виділити наступні:

- ЗМІ в Інтернеті <http://centra.net.ua/old/izmi/>;

- Українська правда www.pravda.com.ua;
- Главред <http://glavred.info/>;
- От-ua.com www.from-ua.com;
- Оглядач www.obozrevatel.com;
- ForUm www.for-ua.com;
- РБК <http://www.rbc.ua/>;
- ЛігаБізнесІнформ <http://news.liga.net/ukr>.

3.1.5.3 Спеціалізовані бази даних

Для того щоб ефективно користуватися джерелами, розглянутими в попередньому підрозділі, інформацію з них потрібно накопичувати та систематизувати, після чого формувати власні бази даних. Це завдання вимагає великих фінансових і людських витрат. Бази даних досить важко поповнювати, і вони швидко зістарюються. Таке під силу тільки інформаційним підрозділам великих підприємств.

В такій ситуації кращим виходом для дрібних і середніх компаній може бути підключення до онлайн-ових баз: їх сьогодні в інтернеті налічується більше десяти тисяч, наприклад Lexis-Nexis, QUESTEL-ORBIT, DOW JONES і ін. Україна, нажаль, поки не може похвалитися великою кількістю інформаційних систем, особливо таких, як в англомовному світі.

Спеціалізовані бази даних в Інтернеті - це сайти, які, як правило, підтримуються інформаційними або консалтинговими фірмами. В них сконцентровані дані з багатьох найбільш цікавих джерел ЗМІ. Все, або майже все, що публікується в газетах або журналах, автоматично осідає в цих безмежних сховищах. Крім того, вони містять колосальну кількість найрізноманітнішої і постійно оновлюваної інформації.

Основна їх перевага - можливість пошуку з використанням спеціалізованих мовних запитів. Кількість подібних продуктів на ринку інформаційних послуг постійно збільшується.

3.1.5.4 Пошукові Інтернет-системи та метапошукові системи

За своєю суттю пошукові системи, каталоги і метапошукові системи є спеціалізованими базами, в яких зберігається інформація про інші сайти Інтернету. Від традиційних інформаційних систем вони відрізняються тим, що зберігають не самі документи, а інформацію і посилання на них. У відповідь на запит користувачу надається список адрес, де може бути запитувана інформація. Зазвичай пошук здійснюється по словам і фразам, а в деяких відомих системах і каталогах можна складати вельми складні запити на спеціальній мові.

На сьогоднішній день пошукова система є складним програмним комплексом, алгоритм такого комплексу тримається розробниками в таємниці. За допомогою алгоритмів пошуковики не тільки збирають й індексують інформацію про web-ресурси. Для цих цілей зібрана інформація заноситься в спеціальну базу, де вона піддається структуризації і розташуванню в потрібному порядку.

Так що використання користувачами пошукових систем - це, по суті, звернення до цієї самої бази даних. В результаті пошукового запиту, пошуковик видає список документів, у верхній частині якого розташовуються найбільш затребувані відповіді, при цьому сортування результатів пошуку відбувається на підставі найбільш підходящих відповідей на відповідний запит (на підставі значущості і релевантності).

Сьогодні особливим попитом в Україні користуються дві пошукові системи: Google і Яндекс. На 3-му місці, далеко позаду (в 10 разів менше переходів ніж з Google), Mail.ru, який, між іншим, у вихідних файлах має коди, що належать Яндекс і Google. Процентне співвідношення популярності пошукових систем в Україні показано на рисунку 3.6:

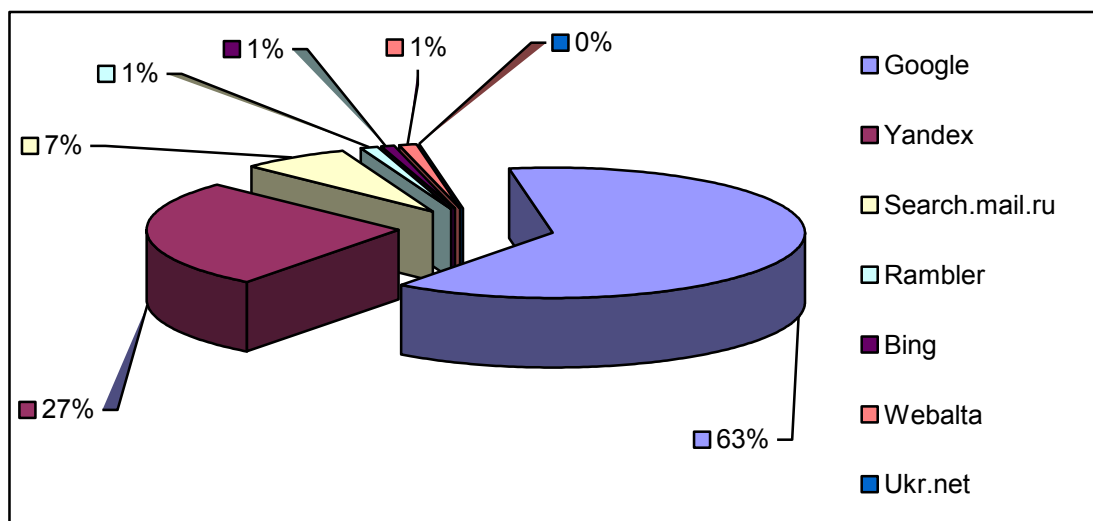


Рисунок 3.6 - Співвідношення популярності пошукових систем в Україні

Графік відвідувачів пошукових систем в Україні за 2013 представлений на рис. 3.7.

Аналізуючи інформацію, завжди слід враховувати певні слабкі сторони мережі Інтернет, насамперед можливі недостовірні відомості і навіть відверту дезінформацію деяких джерел, надлишок інформації, її неструктурованість та складність пошуку.

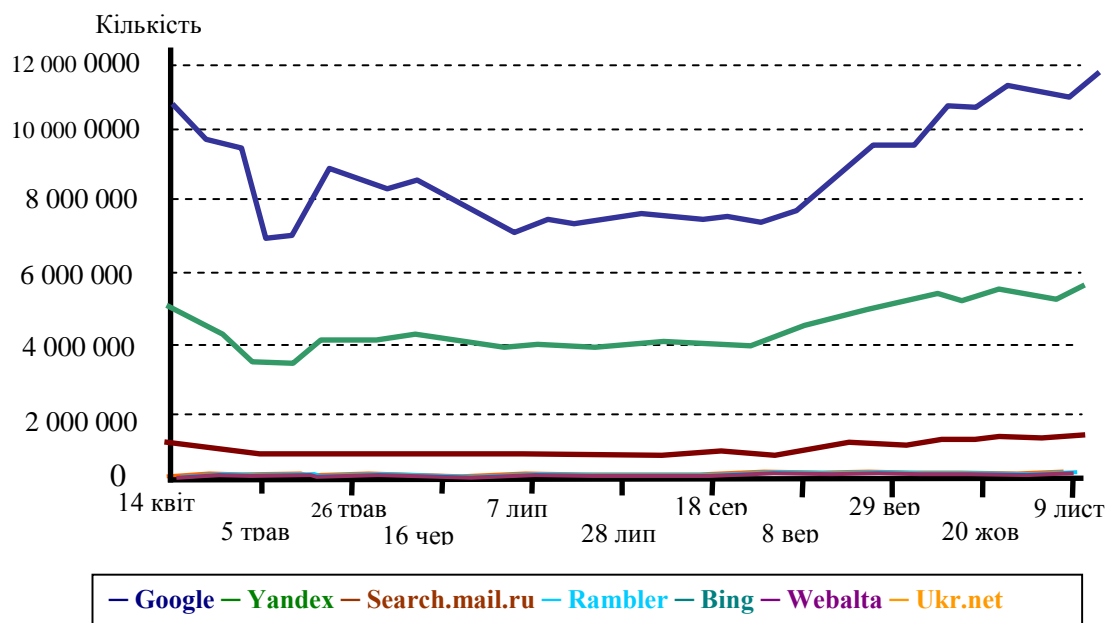


Рисунок 3.7 - Графік відвідувачів пошукових систем в Україні за 2013р.

3.1.6 Програми для роботи з інформацією

3.1.6.1 Метапошукові машини, що встановлюються на власному комп'ютері

Яскравий представник програм такого роду - *Copernic Meta*. Це безкоштовне програмне забезпечення, яке можна завантажити за адресою: <http://www.copernic.com/en/products/meta/index.html>.

Для доступу до метапошукових машин Copernic Meta користувач встановлює на своєму комп'ютері плагін до Internet Explorer, після чого в браузері з'являється додаткова панель.

Творці *Copernic Meta* говорять про те, що їх машина має такі переваги:

- дозволяє провести метапошук в Інтернеті з метою порівняння цін в мережеских магазинах, охопивши при цьому велику кількість торговельних майданчиків;
- здійснює пошук картинок, аудіофайлів, новин, предметів, що продаються на аукціонах;
- надає користувачу можливість додавати пошукові машини та інформаційні ресурси, яким користувач надає перевагу;
- забезпечує доступ до пошуку з будь-якого додатку простим натисканням клавіш «Windows Key + S»;
- полегшує пошук ключових слів на знайдених сторінках;

- дозволяє спростити пошук будь-якого слова на сторінці шляхом натискання на ньому та утримуючи клавішу Alt;

- має панель з ярликами для запиту в певну пошукову машину.

Автори програмних продуктів *Copernic* не обмежилися створенням мета-пошукових машин. За додаткову плату вони пропонують такі продукти, як *Copernic Tracker*, а також *Copernic Summarizer*.

Copernic Tracker здатний відстежувати появу нових слів або графічних елементів на web-сторінках. Крім того, він має ряд додаткових можливостей:

- може відправляти оповіщення про зміну на сторінці на електронну поштову скриньку або на мобільний телефон;

- підкреслює зміни на сторінці, полегшуючи тим самим їх виявлення користувачем;

- може проводити контроль змін автоматично, за заданим розкладом - кожен день, кожного тижня або, навіть, кожен хвилину;

- здатний перевіряти наявність певних ключових слів на сторінці;

- зберігає в архіві різні версії перевірених сторінок;

- забезпечує можливість перевірки сторінки безпосередньо в той момент, коли користувач її переглядає.

Copernic Summarizer, здатний аналізувати текст будь-якої довжини, написаний на одній з чотирьох мов, і потім видавати короткий зміст матеріалу в тому розмірі, який йому задали. При цьому програма працює з документами, представленими в таких форматах, як документи Word, web-сторінки, PDF-файли, повідомлення електронної пошти і навіть текст в буфері обміну.

Запуск програми *Copernic Summarizer* може бути проведений натисканням однієї кнопки в таких додатках, як браузер Інтернет, а також програмах Adobe Acrobat, Acrobat Reader, Outlook Express, Eudora, Microsoft Word і Outlook.

Документ, отриманий в результаті роботи програми, можна роздрукувати на принтері або зберегти в одному з декількох допустимих форматів: як простий текст, документ Microsoft Word, файл HTML або XML формати. Крім того, цей матеріал може бути негайно перетворений в повідомлення електронної пошти і відправлений за будь-якою адресою, обраною користувачем.

І нарешті, виробник продуктів *Copernic* пропонує програму *Copernic Agent Professional*, яка об'єднує всі вищеописані продукти під однією оболонкою.

На жаль, на цьому безсумнівні плюси програм *Copernic* закінчуються. Мінус у них, власне, один. Але досить великий: *Copernic* не працює з російсь-

комовними пошуковими системами, російська мова в принципі не входить до числа чотирьох мов, з якими працює система.

Однак для тих, хто працює з Інтернетом на основних європейських мовах, програмні продукти *Copernic* можуть дійсно допомогти заощадити час при паралельному підвищенні якості роботи. На наш погляд, *Copernic Agent* - одне з найбільш доступних за ціною рішень для малого та середнього бізнесу, коли стоїть завдання моніторингу мережі та попереднього аналізу отриманих документів.

3.1.6.2 Моніторинг змін на сайтах в Інтернеті

Ні фахівцю конкурентної розвідки, ні співробітнику відділу маркетингу або збуту недостатньо просто знати, на якій сторінці Інтернету міститься потрібна інформація. Треба мати можливість своєчасно і точно відстежувати зміни на цій сторінці. Кожен може собі уявити, наскільки складна, а найчастіше і зовсім нездійсненна ця задача. Навряд чи навіть сама уважна і скрупульозна людина в змозі швидко і точно оцінити зміни в тексті - скажімо, в прайс-листі, - що займає п'ять сторінок.

Для вирішення подібної проблеми кількома компаніями розроблено спеціальне програмне забезпечення - так звані сторожові роботи: ознайомившись зі сторінкою, вони зберігають її образ у своїй базі даних, а при повторному відвідуванні порівнюють актуальний стан ресурсу з цим образом. Програма відзначає факт зміни, і якщо це відбулося, то вони стають схожі на виділені маркером фрагменти тексту на паперовому носії. Більш того, видалення фрагментів матеріалу також фіксується багатьма програмами даної категорії - як правило, внизу сторінки, щоб не заважати сприйняттю людиною інформації. «Сторожові роботи» можуть запускатися користувачем власноруч, а можуть і працювати автоматично за розкладом.

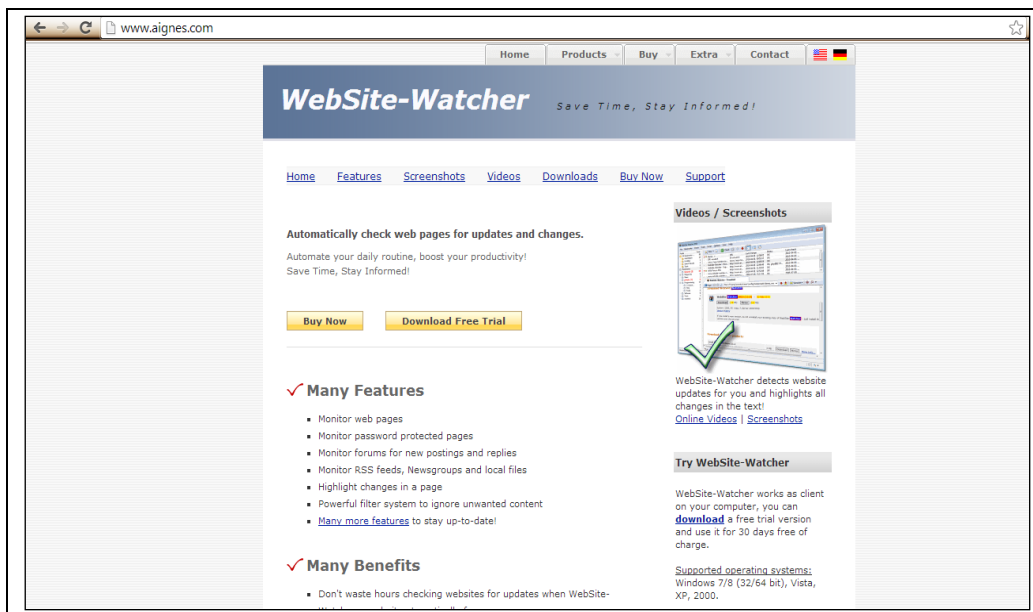
Пропонуємо розглянути ці програми більш докладно.

Сторожовий робот WebSite-Watcher

Програма випущена в Німеччині, її офіційний сайт - <http://www.aignes.com> (рис. 3.8).

WebSite-Watcher працює як клієнт на комп'ютері користувача. Це означає, що всі закладки та конфігурації зберігаються локально на жорсткому диску комп'ютера і основний сервер не бере участь в процесі пошуку. Виробник стверджує, що вихід до Інтернету потрібен продукту лише для відвідування сторінок користувача, які він перевіряє.

Що ж може перевіряти програма?



Рисунку 3.8 - Головна сторінка програми *WebSite-Watcher*

Будь-які web-сторінки з текстовим змістом, незалежно від розширення файлу. Тобто статичні сторінки (з розширенням файлу .htm або .html) та динамічні сторінки (з розширенням .asp, .php та ін.). *WebSite-Watcher* також виділяє кольором всі зміни в тексті.

RSS/Atom-каналів. Сторінки *RSS/Atom* перетворюються html-формат для читання і можуть оброблятися як звичайні web-сторінки.

Сторінки, захищені паролем. Для таких сторінок ви можете написати макрокманду, після автоматичного виконання якої ресурс буде перевіреним на оновлення.

Форуми. Вони обробляються як звичайні сторінки з невеликою оптимізацією, наприклад, спеціальною технологією підсвічування змін.

Сторінки з Javascript. Для таких сторінок *WebSite-Watcher* підтримує окрему і складнішу технологію перетворення динамічно згенерованого змісту ресурсу в статичний зміст.

Зображення. Якщо ви відстежуєте зображення, *WebSite-Watcher* здатний виявити його оновлення, проте зміни в зображенні не підсвічуються.

Двійкові (бінарні) файли. *WebSite-Watcher* може виявляти оновлення двоїчних файлів (наприклад, файли zip або exe) порівнянням дати документа, його розміру та/або частини його змісту (двоїчні файли не будуть повністю завантажуватися при перевірці на оновлення).

Файли PDF і Flash. Вони обробляються як двоїчні файли. *WebSite-Watcher* не підсвічується зміни в їх змісті.

FTP-файли і каталоги. *WebSite-Watcher* підтримує відстеження таких документів і каталогів. FTP-файли можуть перевірятися по їх даті / розміром або змістом.

Інtranет. Всі сторінки в мережі Інtranет можуть бути перевірені подібно до звичайних web-сторінок.

Файли, що локально зберігаються файли. *WebSite-Watcher* може відслідковувати будь-який файл на жорсткому диску. Принаймні, такі дані наводить сам виробник. Після того як *WebSite-Watcher* встановлений і запущений на комп'ютері, у правому верхньому куті всіх найбільш поширених браузерів (зокрема, Internet Explorer, Mozilla Firefox, Opera) з'являється значок програми, що є стилізованим оком.

Додавання закладки в перелік закладок може здійснюватися двома способами:

- безпосередньо з браузера. Таким чином можна додати до закладок ту сторінку, яка зараз завантажена в браузері. При клацанні клавiшею миші по значку *WebSite-Watcher* в правому верхньому куті браузера з'являється меню, перший пункт якого «Додати в закладки». Після того як вибирається цей пункт, з'являється наступне вікно, в якому URL сторінки вже автоматично внесені у відповідне поле. Вам залишається лише ввести її ім'я власноруч (причому воно не має ніякого значення для комп'ютера і служить тільки для того, щоб можна було визначити, для чого та чи інша закладка потрібна, тому й призначається користувачем довільно). Версія 4.10 дозволяє обійтися навіть без ручного введення назви сторінки, оскільки програма може автоматично брати цю назву на самому ресурсі;

- з головного меню програми *WebSite-Watcher*. Для цього треба відкрити вікно з додаванням нової закладки, клацнувши або по другій ліворуч кнопці на верхній панелі програми (вона називається «Майстер» та виглядає як жезл з наконечником, що іскриться), або по третій зліва кнопці в тій самій панелі (вона називається «Нова закладка» і виглядає як аркуш паперу з розміщеним на ньому знаком «плюс»). Натискання кнопки «Майстер» можлiтве, коли провірена сторінка захищена паролем, оскільки там передбачений макрос, що дозволяє вводити цей пароль автоматично. В інших випадках краще скористатися командою «Додати закладку».

Програма *WebSite-Watcher* дозволяє перевіряти зміни на сторінці як вручну, так і автоматично.

Організуються нові каталоги та підкаталоги для систематизації закладок також дуже легко, а переміщаються в нові місця простим перетягуванням їх

мишею. Крім того, в програмі передбачені фільтри, які дозволяють виключати з перевірки певні рядки (наприклад, постійно мінливі час або дату в кутку сторінки або афоризм, який деякі оптимізатори сайтів люблять постійно змінювати на своєму ресурсі). Використання фільтрів допомагає виключати неінформативні повідомлення зміни на сторінці.

Архівування сторінки безпосередньо в програмі *WebSite-Watcher* не передбачено, однак виробник разом з програмою *WebSite-Watcher* поставляє безкоштовну програму *Local Website Archive*, яка створює архівну копію сторінки Інтернету. При цьому *Local WebSite Archive* може запускатися з того ж меню, вбудованого в браузер, що і *WebSite-Watcher*.

Детальний опис цих та інших можливостей *WebSite-Watcher* наведено в розділі «Допомога» цієї програми, тому зупинятися на них ми не будемо.

І наостанок треба відзначити, що існує форум (<http://www.aignes.com/форум/>), де обговорюються проблеми програми *WebSite-Watcher* і способи їх подолання. Форум, на жаль, англomовний, але він приносить реальну користь, коли незрозуміло, як вчинити в тому чи іншому випадку, або коли потрібно відшукати потрібну функцію, не винесену в головне меню програми.

Програма Copernic Tracker.

Ця програма може бути завантажена з Інтернету за адресою: <http://www.copernic.com/en/products/tracker/index.html>

На жаль, *Copernic Tracker*, як і інші продукти компанії, поки що погано працює з російськими шрифтами, тому цікавий, головним чином, для тих, хто проводить моніторинг європейських і американських сайтів.

Однак не можливо обійти його увагою, оскільки продукти *Copernic* - найбільш доступне програмне забезпечення, що дозволяє автоматизувати роботу з сайтами, які написані на мовах, заснованих на латинському алфавіті.

Виробники *Copernic Tracker* відзначають такі його можливості:

- моніторинг сайтів з метою пошуку змін в тексті і відстежування нових зображень; надання повідомлень про зміни на сайтах користувача, що цікавлять не тільки на робочий стіл комп'ютера, але і по електронній пошті, а також на мобільний телефон;
- виділення кольором змін на сторінці;
- здійснення автоматичної перевірки сторінок за розкладом - щоденно, щотижня і навіть щохвилини;
- перегляд конкретних ключових слів на сторінці;
- архівування різних версій переглянутих сторінок;

- перегляд одним клацанням миші змін сторінки, яка завантажена в даний момент в браузер.

На наш погляд, практичний інтерес представляє здатність відправляти повідомлення про зміни на сторінках в Інтернеті на адресу електронної пошти або мобільний телефон. Ця функція може бути корисна всім користувачам. А ось розрекламовані можливості програми відслідковувати нові малюнки не спрацьовують. Зокрема, був поставлений на моніторинг сайт новин від BBC. Картинки на ресурсі мінялися регулярно, розташовуючись при цьому в одних і тих самих місцях, і *Copernic Tracker*, що справно повідомляє про зміни в тексті, жодним чином на маніпуляції зі зображеннями не реагував. А жаль, оскільки здатність відстежувати зміни банерів, наприклад, дуже затребувана рекламними компаніями.

Програма Check & Get.

Творець продукту рекламує наступні характеристики.

При виявленні на web-сторінці нової інформації, *Check & Get* автоматично зберігає «світлинку» цієї сторінки в локальну базу даних та інформує вас зазначеним вами способом. *Check & Get* може послати вам повідомлення електронної пошти з змістом зміненої web-сторінки, при цьому зміни на сторінці будуть «підсвічені» для їхньої легкої ідентифікації. Також, програма може вивести повідомлення на екран або програти звуковий файл, інформуючи Вас про зміни.

Check & Get автоматично витягує назви та опис web-сторінок при створенні закладки, перевіряючи вашу колекцію на наявність «мертвих» посилань, знаходить посилання, що дублюються у вашій Колекції закладок. *Check & Get* працює з Internet Explorer, Netscape, Mozilla, Opera, дозволяючи користувачу імпортувати, експортувати, і синхронізувати закладки. Завдяки цьому, користувач завжди має на вибраному браузері актуальну та організовану колекцію посилань.

Перелік посилань також може бути імпортований і доданий до закладок з буферу обміну Windows, вікон браузера, html файлу або офісного документа.

На додаток до всього, *Check & Get* дозволяє конвертувати вашу колекцію закладок в файл html з легкою та зручною навігацією. Це дає вам можливість опублікувати свої закладки на web-сайті або створити в Інтернет свій міні-портал буквально за пару хвилин.

Наведемо перелік функцій програми:

– інтуїтивний і простий у використанні інтерфейс російською мовою з підтримкою функцій Drag & Drop;

- підтримка «візуальних схем»;
- можливість перевірки web-сторінок в ручному або автоматичному режимі на наявність змін;
- підтримка протоколу SSL;
- одночасна перевірка web-сторінок;
- розширені функції пошуку закладок та web-сторінок за загальними полям (ім'я, опис, ключові слова). Також можливий пошук за збереженим змістом web-сторінок;
 - вбудований браузер з підтримкою он-лайнового і автономного (фору) режиму;
 - підсвічування змін на web-сторінках, що дозволяє легко ідентифікувати новий зміст;
 - вибір користувачем режиму оповіщення про зміни web-сторінок: по електронній пошті (включаючи зміст сторінки з підсвіченими змінами), оповіщенням на екрані користувача, програванням звукового файлу;
 - автоматичне збереження «знімків» web-сторінок з можливістю їх перегляду в автономному режимі. Дозволяє вивчити зміни ресурсу за вказаний проміжок часу;
 - можливість відкриття закладок в будь-якому зовнішньому браузері (автоматично визначаються браузери: Internet Explorer, Netscape, Mozilla, Opera, Myie2, Avant Browser і т.д.);
 - імпорт закладок з Internet Explorer, Opera, Netscape, Mozilla;
 - експорт закладок в Internet Explorer, Opera, Netscape, Mozilla;
 - синхронізація закладок з Internet Explorer, Опера, Netscape, Mozilla;
 - захоплення посилань з буфера обміну Windows;
 - розширені можливості імпорту посилань з буфера обміну, windows-браузера, текстових або html-файлів, офісних документів чи будь-яких інших матеріалів, навіть якщо вони мають невідомий формат;
 - «майстер очищення дублює посилань», який дозволяє виявити і вичистити дублікати в колекції закладок;
 - виявлення «мертвих посилань»;
 - підтримка постійного (локальна мережа/виділена лінія) або сеансового (комутований модем) з'єднань з інтернет; функції автодозвону, автоз'єднання від internet.

Автоматичне завантаження програми при старті Windows.

3.2 Негласний збір інформації

Відразу необхідно сказати, що стаття 5 Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність» від 18.02.1992 року визначає підрозділи міністерств і відомств, яким дозволено проведення оперативно-розшукової діяльності. Згідно нього, серед цих підрозділів служб безпеки суб'єктів господарської діяльності немає. Закон прямо забороняє проведення оперативно-розшукової діяльності підрозділам інших органів, не вказаних в Законі, а також громадським, приватним організаціям та особам.

Разом з тим, зрозуміло, що це не зупиняє окремих підприємців, конкурентів інших країн, транснаціональні компанії, і тим більше спецслужби іноземних держав. Тому, для того щоб успішно протидіяти недобросовісним конкурентам, необхідно знати їхні методи роботи.

Під **агентурною роботою** будемо розуміти негласний збір інформації за допомогою окремих осіб, іменованих агентами, які займаються збором інформації та передачею накопичених відомостей. Також під це поняття входить і робота з придбання подібних агентів. У будь-якому випадку під **агентом** розуміється конкретна особа, що діє (або ж дала зобов'язання діяти) явно або неявно в інтересах третьої сторони. Фактично мова може йти про предмет агентурної розвідки як такої [34].

3.2.1 Задачі агентурної роботи

В якості основних цілей агентурної роботи в комерційній сфері можуть бути визначені [41]:

- власне придбання агентури серед працюючих на об'єкті (чи її впровадження) як самоціль, маючи на увазі її використання в перспективі при виникненні потреби;
- впровадження агентури для отримання можливості негласного управління об'єктом або якими-небудь його частинами;
- використання агентурних можливостей для систематичного моніторингу фінансово-економічного стану об'єкта;
- разове або систематичне викрадення за допомогою агента інформації, що представляє істотний інтерес в конкурентній боротьбі з об'єктом;
- збір агентурою відомостей про керівників та (або) власників об'єкта з метою надання подальшому тиску на них для забезпечення прийняття певних управлінських рішень;

– використання агентури для збору компрометуючих відомостей про об'єкт, які в подальшому можуть бути використані в цілях кримінального чи адміністративного переслідування;

– як правило, разове (хоча іноді при потуранні служб безпеки зустрічається і систематичне) використання агента для шкоди на об'єкті, тобто для псування або знищення обладнання, виробничих запасів, документації і т.д.;

– нанесення іншого майнового збитку (або отримання матеріальних вигод для себе) за допомогою агента, що працює на об'єкті;

– і, останнім часом, у зв'язку зі збільшенням загрози тероризму, використання агентури на підприємствах (небезпечні виробництва, транспорт, системи життєзабезпечення, комунальне господарство) з метою як безпосереднього здійснення терактів (диверсій), так і інформаційної підтримки терористичної діяльності.

Певним чином з агентурною роботою зникається практика залучення керівниками підприємств або менеджерами верхнього рівня окремих працівників (як правило таких, що перебувають від них у істотній залежності або мають особливу схильність до такої діяльності внаслідок складу характеру) для збору відомостей про загальні настрої в колективі, висловлюваннях окремих працівників і т.д., відоме у вітчизняній практиці під загальним терміном «стукацтво». Однак вдаючись до такої практики, керівникам слід розуміти, що надалі особа, яка надавала їм подібні послуги і переступила при цьому через якийсь морально-етичний поріг, може з легкістю піти на співпрацю з будь-яким стороннім вербувальником і діяти вже на шкоду своєму підприємству (а часто особи, схильні до «стукацтва» і суміщають цілком успішно активне «інформування» керівника або роботодавця з роботою в якості «чужого» агента проти нього ж) [41].

3.2.2 Класифікація інформаторів

В цьому підрозділі детально розглянемо завдання залучення до довірчої співпраці інформаторів служби безпеки підприємства.

Для «особливо конфіденційних товаришів» наголосимо: в роботі спецслужб секретними є не самі методи агентурної роботи, вони досить широко відомі (досить почитати більшість детективів), секретними є імена людей, які виявили бажання співпрацювати, а також їх участь у конкретних розвідувальних чи контррозвідувальних заходах.

Як вже говорилося вище, отримати актуальну, достовірну і повну інформацію про стан справ на самому суб'єкті господарювання і в навколишньому

його середовищі неможливо без використання конфіденційних джерел інформації. **Інформатор** (особа, що постачає інформацію в службу безпеки на умовах збереження конфіденційності взаємин з метою забезпечення захисту його (особи) від ідентифікації) є головною фігурою в роботі підрозділів безпеки суб'єктів господарювання. Придбання і цілеспрямоване використання інформаторів складають основний зміст діяльності співробітників СБ. Всі інші засоби носять допоміжний характер.

Негласний апарат служби безпеки поповнюється двома шляхами [34]:

- за рахунок людей, які ініціативно пропонують свої послуги;
- за рахунок тих, кого служба безпеки знаходить і залучає до співпраці самостійно.

Якщо в першому випадку співробітникові служби безпеки залишається тільки обговорити умови довірчого співробітництва, поставити завдання по збору інформації та відпрацювати способи зв'язку, то в другому від нього вимагається не тільки знайти, вивчити і перевірити людину, що володіє відомостями, які цікавлять, але і переконати його в необхідності співпраці, в деяких випадках - всупереч його волі і бажанню.

База для залучення до співпраці вельми широка: ідеологічна близькість, користь, компрометуючі матеріали, невдоволення керівництвом у зв'язку з тривалою затримкою просування по службі, зачіпання національної або людської гідності, заздрість, бажання помститися за уявні і справжні образи, авантюристичні нахили, честолубство і марнославство, самотність, нездатність завести сім'ю або коло близьких друзів, наявність одержимості чи хобі [34].

У загальному випадку для успішного вербування кандидата необхідно поставити в певні обставини, які називаються вербовочною ситуацією. До подібного роду ситуацій (зрозуміло залежно від рівня конкретного кандидата) можуть бути віднесені [41]:

- затримання за підозрою у скоєнні якогось правопорушення (в основному характерно для правоохоронних органів або офіційних охоронних структур);
- ведення будь-яких комерційних переговорів з кандидатом індивідуально і поза межами об'єкта;
- пропозиція до кандидата про «взаємовигідну» співпрацю, роботу за сумісництвом, реалізації будь-яких його творчих планів;
- обіцянка кандидату познайомити його з певною особою, ввести в певне коло осіб, долучити його до «елітарної» структури, в яку він бажає увійти;
- ініціативне звернення кандидата зі своїми проблемами чи питаннями. В принципі в якості вербовочної при достатньо кваліфікованому підході, може

бути використана будь-яка ситуація, в якій кандидат опиняється в істотній залежності від оперативного працівника або структури, яку він представляє.

Як правило, найбільш перспективними в плані результативності вербування можуть бути особи, які [41]:

- відчувають певний моральний дискомфорт внаслідок таких факторів як наявність матеріальних труднощів (боргових зобов'язань), проблем в кар'єрному зростанні (професійної діяльності) або особистого життя, інших перманентних стресів;

- страждають від будь-якого виду залежностей (шкідливі звички, підвищена сексуальність, зайво жорстка залежність від роботодавця, гіпоманіакальне захоплення яким-небудь видом діяльності, особою або предметом і т.д.);

- обоюються викриття або розголосу деяких конфіденційних фактів чи обставин з їхнього минулого (наявність судимості, факт раніше документально оформленого негласного співробітництва з правоохоронними органами, нетрадиційні сексуальні схильності та ін.).

Нерідко зустрічаються і особи, які мають схильність до доносів або «правдошукацтва» на рівні клінічної патології - їм зазвичай все одно, з ким саме співпрацювати, вони охоче йдуть на вербовку в будь-якому випадку і незалежно від її цілей. Наведемо основні мотиви вербування по Р.Роніну («Своя розвідка») з деякими корективами і доповненнями [41]:

- жадібність – обіцянка або ж надання грошей та інших матеріальних цінностей;

- страх за себе - шантаж або загроза фізичного чи психологічного впливу;

- страх за своїх близьких – явна загроза або факт фізичного чи психологічного насильства, наприклад викрадення, побиття, зґвалтування, повного фізичного усунення і т.д.;

- фактор болю – катування або погроза інтенсивного больового впливу;

- сексуальна емоційність – введення в оточення статевого партнера або надання різноманітної порнографії з перспективою шантажу;

- байдужість - реалізація депресії, що виникає в результаті створених або інших життєвих обставин, а також в результаті психофізичної обробки об'єкта;

- внутрішній авантюризм – надання шансів індивіду для ведення ним своєї «гри», інтриг і т.д., реалізації ним тяги до «пригод», підвищення власної самооцінки;

- зведення рахунків з організацією (підприємством, установою) – грамотне використання ідеологічних розбіжностей та існуючої незадоволеності об'єкта своїм поточним становищем або реальною перспективою;

- зведення рахунків з конкретними особами – штучна ескалація таких негативних емоцій як почуття помсти, заздрості і неприязні з непереборним бажанням нанести «ворогу» якої–небудь певної шкоди;
- націоналізм – використання почуття етнічної самоідентифікації, глибинного відчуття національної спільності, ненависті, гордості, винятковості;
- релігійні почуття – стимулювання неприязні до «іновірців» або ж прив'язування певної ситуації до обраних доктрин релігії, яка сповідується особою;
- громадянський обов'язок – апеляції до законослухняності, можуть бути ефективні тільки в комбінації з іншими методами;
- загальнолюдська мораль – апеляції до порядності;
- підсвідома потреба в самоповазі – спекуляція на ідеальних уявленнях людини про себе;
- корпоративна (кланова) солідарність – гра на конкретній елітарності, використання почуття приналежності до певної консорції;
- явна симпатія до оперативного співробітника або його діяльності – так зване «резонуюче підстроювання до об'єкта» вербовки;
- марнославство – провокування бажання об'єкта справити певне враження, показати свою значимість і поінформованість, самоствердитися, підвищити свою самооцінку;
- легковажність – приведення людини в безтурботний стан необачності й балакучості;
- догідливість – чітка реалізація підсвідомої (вольової) і усвідомленої (ділової й фізичної) залежності об'єкта вербовки від працівника СБ;
- «божевілля» на чому-небудь – близька можливість, наприклад, для колекціонера придбати (або втратити) пристрасно бажану річ, гра на фобіях і т.д.;
- неприхований розрахунок отримати певну інформацію взамін – методи «ти мені – я тобі» або «водіння за ніс»;
- пристрасне прагнення переконати в чому-небудь, змінити ставлення до чого-небудь (або кого-небудь), спонукати до певних дій – методи «ковтування наживки» і «зворотного вербування».

Даний список мотивувань безумовно не можна вважати вичерпним, оскільки агентурна робота є виключно живим, творчим і явищем, що постійно розвивається. Як правило в практичній агентурній роботі завжди використовуються різні комбінації мотивувань, часто діаметрально протилежних (наприклад жадібність, авантюризм і апеляції до громадянського обов'язку або загальної порядності). Для придбання агента можуть бути використані і методи вербу-

вання «під чужою вивіскою», наприклад вербування проводиться нібито в інтересах правоохоронних органів (чи навпаки – «іноземної розвідки»), а в реальності є звичайним комерційним вербуванням. Також за певної кваліфікації працівник СБ може використовувати метод вербування «в темну», коли агент в силу своїх психофізіологічних особливостей взагалі не здогадується про факт вербування і його використанні як агента в подальшому. В особливо екзотичних випадках в якості мотивів можуть бути використані особливості політичних поглядів чи почуття патріотизму і т.д. [41].

3.2.2.1 Класифікація інформаторів за їх призначенням

Найпершу класифікацію агентів за їх призначенням в одній із глав своєї великої книги «Мистецтво війни» привів китайський мислитель і стратег Сунь Цзи ще в 400 році до нашої ери. З невеликими доповненнями ці категорії збереглися і до наших днів. Сунь Цзи зазначав п'ять типів агентів: тубільні, внутрішні, подвійні, безповоротні і живі [34].

Термін «**тубільні**» і «**внутрішні**» можна розглядати як джерела, які безпосередньо знаходяться на об'єкті оперативного інтересу.

Про «**подвійних**» агентів ми поговоримо трохи нижче.

«**Безповоротні**» – це агенти, призначені для дезінформації противника, повернення яких назад після виконання завдання не передбачено планом операції. Як приклад можна привести закидання англійською розвідкою перед відкриттям другого фронту у Франції декількох груп французького Опору по проваленим гестапо конспіративним адресами з метою дезінформування німецького командування про місце висадки десанту.

І, нарешті, «**живі**» агенти – ті, хто пробирається в стан противника і вхитряється повернутися із зібраною інформацією назад живим.

У плані доповнення класифікації інституту довірчих помічників слід відзначити і таку спеціалізацію, що не вказана Сунь Цзи, як «**агенти впливу**».

Визначимося з терміном «**агент впливу**» – це громадянин однієї держави, який діє в інтересах іншої держави, використовуючи для цього своє високе службове становище у верхніх ешелонах влади: керівництві країни, політичній партії, парламенті, засобах масової інформації, а також науці, мистецтві та культурі [34].

3.2.2.2 Класифікація інформаторів за ступенем довіри

За ступенем довіри та використанню можна виділити три категорії інформаторів, вони можуть відноситись як до внутрішнього (контррозвідувальний підрозділ СБ), так і до зовнішнього (розвідувальний підрозділ СБ) кола забезпечення безпеки суб'єкта господарювання [34].

Довірчі помічники (далі – ДП) – це особи, які активно негласно співпрацює з СБ підприємства і виконує її завдання щодо забезпечення безпеки суб'єкта господарювання. У цій категорії додатково варто відзначити наступні групи ДП:

– резиденти – довірчі помічники, які здійснюють керівництво групою довірчих помічників або довірчих контактів. Важливими рисами резидента є душевна теплота, доброзичливість, вміння домагатися глибокого взаєморозуміння з людьми;

– утримувачі конспіративних квартир – довірчі помічники, які є господарями конспіративної (явочної) квартири [34].

Довірчі контакти – особи, які виконують окремі завдання служби безпеки. Вони дають лише первинну, сигнальну інформацію: хтось десь щось краєм вуха почув, краєм ока помітив і порахував потрібним повідомити СБ. У перспективі ці люди зазвичай є об'єктами розробки для подальшого залучення їх як довірчих помічників [34].

Інші контакти – це особи, використання яких ведеться «втемну» і відбувається час від часу.

Під **оперативними можливостями** апарату довірчих помічників розуміється середовище, в якому обертаються ДП і з якого є можливість отримання відомостей, що цікавлять службу безпеки [34].

3.2.3 Етапи та зміст вербовочної розробки

«У розвідці немає покидьків, в розвідці є кадри», – похмуро жартував начальник німецької військової розвідки періоду Першої світової війни. Не будемо сперечатися з класиком, а спробуємо за допомогою оперативної психології розібратися в тому, з ким нам завтра належить «йти в розвідку» і як, використовуючи спеціальні знання, можна з максимальною ефективністю виконати поставлену керівництвом інформаційну задачу [34].

Оперативна психологія – не цілком наука. Це частково мистецтво, як і сама загальна психологія. Бо все, що має відношення до людської свідомості, не може претендувати на лаври строго наукової дисципліни: занадто невизначена матерія. Хоча б тому, що неможливо дотримати найважливіший критерій точної науки – повторюваність експерименту.

Саме вербування – процес вельми складний і здебільшого досить тривалий. Буває, що він весь – від першого знайомства до залучення до співпраці – здійснюється одним і тим самим оперативником. Іноді в цьому процесі беруть

участь декілька співробітників СБ: один заводить знайомство, другий вивчає, третій домовляється про співпрацю, четвертий працює з завербованим агентом [34].

Добір інформаторів є одним з найбільш делікатних моментів у роботі служби безпеки. Помилка у виборі може виявитися не лише особистою драмою людини, яка виявила бажання співпрацювати зі СБ, але і провалом ретельно спланованого розвідувального або контррозвідувального заходу [34].

Процес залучення до співпраці довірчих помічників служби безпеки підприємства включає в себе десять етапів:

- 1) Виявлення кандидата.
- 2) Оцінка його здібностей і мотивації.
- 3) Первинний контакт.
- 4) Період встановлення довіри. Створення прихильності до себе.
- 5) Залучення до співпраці об'єкта вербовочної розробки.
- 6) Закріплення оперативного контакту.
- 7) Перевірка довірчого помічника.
- 8) Навчання довірчого помічника.
- 9) Керівництво діяльністю довірчого помічника.

10) Завершення роботи (у разі, якщо з якихось – то причин ОВР або ДП виявиться непридатний для подальшого використання).

Виявлення кандидатів.

Отже, хто ж нам все-таки потрібен? Сама по собі вербувальна вразливість (можливість вербування об'єкта) тієї чи іншої людини не повинна бути основним критерієм його залучення до співпраці. У переважній більшості випадків залучення до довірчого співпраці обумовлюється реальною можливістю отримання об'єктом, що цікавить (оперативними можливостями об'єкта) і, крім того, ступенем надійності його як можливого партнера в силу його морально - етичних якостей.

При цьому зовсім не обов'язково, щоб об'єкт мав високим соціальним статусом - процес підтримки контакту з ним може бути досить накладі у фінансовому відношенні, а ось успіх справи далеко не гарантований. Значно простіше розговорити обслуговуючий і технічний персонал, який «має доступ» і за своєю інформованістю іноді не поступається і топ - менеджерам. У більшості випадків оперативника цікавить не думка самого начальника як такого, а правильно і без спотворень викладена фактура [34].

Для виходу на обличчя, що має цікавою інформацією, як правило, використовують так звані «довгограючі» або багатходові оперативні комбінації. На

першому етапі до співпраці залучається навідник який, як правило, не має прямого доступу до інформації, що цікавить, але він має постійні (ділові, родинні, інтимні і т.д.) зв'язки з такими людьми. З його допомогою уточнюється коло людей, які мають потрібними відомостями, збирається необхідна фактура по кожній персоналії, а в деяких випадках допускається посередництво інформатора для знайомства оперативника з об'єктом або навіть передача через нього вербувального пропозиції.

Як приклад, можна навести відому «кембриджську п'ятірку», яка була завербована допомогою описаного вище ланцюжка. Після успішного вербування членів «п'ятірки» радянська розвідка неодноразово їх використовувала як навідників на людей, які мають важливу інформацію і доброзичливо налаштованих по відношенню до СРСР [34].

Оцінка здібностей і мотивації.

При проведенні заходів по залученню до довірчого співпраці конкретної людини насамперед необхідно дослідити його біографічні дані та скласти психологічний портрет [34].

На першому етапі вивчення кандидата, або, як ми його будемо називати далі, об'єкта вербовочної розробки (ОВР), дуже корисним є збір інформації зі сторонніх джерел, наприклад за місцем проживання і роботи (колишньої роботи) ОВР (зашифроване опитування сусідів і товаришів по службі про його поведінці, ставлення до грошей, пристрасть до алкоголю і наркотиків, можливі відхилення у психічній та сексуальній поведінці).

Зібрана таким чином фактура хоч і є вельми поширеною формою отримання первинної інформації про об'єкт, напряду використовується дуже рідко. Складений таким чином психологічний портрет може здатися досить повним, але бути в цьому впевненим остаточно не можна, враховуючи можливе свідоме спотворення ОВР інформації про себе.

Щоб правильно оцінити поведінку об'єкта, необхідно з'ясувати - якими мотивами і якою інформацією, отриманою попередньо, він керується у своїх вчинках, тобто провести аналіз його мотивуючого середовища. Так, наприклад, в часи «залізної завіси» для ЦРУ в якості вербовочної бази найбільший інтерес представляли особи з країн Східної Європи у віці від 35 до 45 років, коли людина незалежно від того, хоче він того чи ні, проводить психологічну переоцінку досягнутого ним в житті. Якраз на цьому етапі життєвого циклу почуття незадоволеності роботою і сімейним станом досягає свого апогею. У цьому зв'язку оперативникам американської розвідки для більш щільного вивчення рекомендувалися особи, які в силу тих чи інших причин не можуть спрацюватися з

начальством, не знаходять взаєморозуміння з колегами по роботі і вважають себе недооціненими і позбавленими подальших перспектив. Все це може спонукати цих персонажів зайнятися пошуком незвичайних шляхів самореалізації, в тому числі і у формі співпраці з іноземною розвідкою [34].

Особливу слід звертати на роботу з марнолюбними, самовпевненими людьми, які вважають себе винятковими особистостями, нетерпляче відносяться до звичайних життєвих труднощів і присваиваючими собі право отримати від життя набагато більше, що вони заслужили. Найбільш характерними психологічними особливостями таких людей є самозакоханість і егоцентризм. Індивідууми, що володіють цими якостями, однозначно вважають, що для в них у житті є особлива роль. Вони жадають успіху і визнання. При цьому не може не заслуговувати на увагу і притаманне багатьом з них бажання помститися конкретним особистостям або господарюючим суб'єктам, які, на їх думку, стали перешкодою на шляху їх устремлінь [34].

У плані вербовочної вразливості великої уваги заслуговують особи «з подвійним дном», або, як кажуть, з «роздвоєною ліберальністю». Важливим показником цього є прояв лицемірства в сімейних відносинах.

Якщо звернутися до досвіду Комітету держбезпеки СРСР, то неупереджений аналіз показує, що переважна більшість його негласних співробітників працювали з ідейних міркувань. Другу за значимістю групу тримали на компроматі. І тільки дуже незначну частину становили ті, хто відверто вимагав за свою роботу грошей (вони, до речі, були самими ненадійними партнерами) [34].

Однак ідеалізувати «ідейні» джерела також не варто. Довірчий помічник, який працює тільки з ідеологічних міркувань, може під впливом яких-небудь психологічних факторів змінити прийняте рішення про співпрацю. Вважаючи себе добровольцем, він вважає, що в будь-який момент може від нього відмовитися.

Та й самі «ідейні» мотиви для співробітництва можуть бути найрізноманітнішими і іноді зводяться до природної схильності людини до балакучості, інтриг або виказуванню. Одним зі спонукальних мотивів до довірчої співпраці може стати помста. Якщо звернутися до історії, то багато арабів співпрацювали з ізраїльською розвідкою «Моссад» зовсім не заради грошей, а заради того, щоб розправитися зі своїми сусідами, які їх колись обдурили чи скривдили. У нашій країні в епоху тотального обману цей напрям також має великі перспективи.

У той же час ДП, що працює виключно на матеріальній основі, відчуває себе зобов'язаним передавати інформацію в обмін на те, що йому платять, до того ж він чудово розуміє, що за цим завжди маячить загроза шантажу. Опера-

тивник завжди може чинити тиск на джерело, демонструючи йому документальні докази його фінансового інтересу. Однак інформатор, який працює тільки за гроші, ненадійний, тому що легко може стати «двійником», надаючи «додаткові» послуги тому, хто заплатить більше, ніж ви.

Обговорюючи подібні проблеми, більшість експертів у галузі розвідки і контррозвідки схильні висловлювати думку про необхідність комплексного підходу в роботі з джерелами конфіденційної інформації: погано, якщо агент працює тільки за гроші, проте й безкорисливість агента теж повинна мати межі.

У разі, якщо отримання інформації неможливе без відвертої матеріальної основи, то психологічно дуже важливо відразу дати гроші і дозволити їх витратити. Не можна купувати людину теоретично. Людині необхідно не тільки побачити гроші живцем, а й помацати, прикинути, як їх можна витратити, тому що їй набагато простіше розлучитися з найбільшою, але невловимою сумою, ніж з самою маленькою, але тією, що в руках [34].

Як відомо, найкращий спосіб привернути до себе людину - це, не витрачаючи зайвих слів, вирішити його проблеми, в тому числі і матеріальні. Але є і ще одне просте, але, на жаль, не завжди чітко усвідомлюване правило - не варто грубо пхати людині гроші, навіть якщо він сильно в них потребує. Матеріальний аспект співпраці може розшифровуватися вельми неоднозначно: додатковий заробіток, комерція, надання разової послуги для придбання великої речі, оплата медичних витрат, пов'язаних з важкою хворобою, безкоштовний вояж за кордон, фінансування підприємницької діяльності. Так, наприклад, з практики розвідки відомо, що відмовлявся брати гроші, заохочували різноманітними подарунками. Це могли бути шахи, набір столярних інструментів, фотоапарат - тобто те, чим людина захоплювався [34]. Уже згадуваний С. Алмазов у своїй книзі наводить таку історію: «Одного разу один з агентів дав мені дуже серйозну інформацію, реалізація якої запобігла витік за кордон цілком таємних відомостей. У той же час я чудово знав, що агент категорично відмовиться від матеріальної винагороди. Добре, що я вже вивчив його уподобання і зрозумів, чим можна віддячити людині: він пристрасно захоплювався господарськими домашніми заготовками. А тоді найстрашнішим дефіцитом були кришки для консервування. Що, якщо спробувати пошукати їх? Сам не впорався, довелося підняти на ноги друзів - і в кінці кінців приніс йому повний чемодан кришок».

Як вже говорилося вище, не варто надавати головного значення матеріальному стимулюванню, але показувати свою увагу невеликими подарунками або урочистим обідом на честь знаменних для цієї людини дат і подій просто

необхідно. Для більшості людей насамперед важлива увага до своєї персони, а не ціна отриманого подарунка [34].

Первинний контакт.

Відповідно до заздалегідь розробленого плану організується «випадкове» знайомство, в процесі якого триває вивчення об'єкта, проводиться його ідеологічна обробка і зондаж в цікавому напрямі, тобто визначається, що може бути використано в якості основи вербування.

Вербувальну пропозицію на першій зустрічі ніхто і ніколи не робить - це грубий непрофесіоналізм. На даному етапі встановлюється особистий контакт з об'єктом розробки, що дозволяє краще відчувати ОВР в процесі спілкування, організувати глибше вивчення його як особистості, перевірити на об'єктивність інформацію з питань, відповіді на які вже добре відомі [34].

За тисячолітню історію розвідки розроблено чимало різноманітних способів отримання інформації, що цікавить. Від найпримітивніших, коли питання задається, що називається, в лоб, не піклуючись про легендування напрямку оперативного інтересу і про дотримання елементарної етики, до найвитонченіших, коли ваш візаві навіть не здогадується, що є учасником розвідувального процесу, а кожне сказане ним слово - не просто вібрація повітря, а дуже важлива розвідувальна інформація.

В останньому випадку великий практичний інтерес представляють проективні методики дослідження особистості об'єкта. Зміст їх полягає в тому, щоб «ненав'язливо» спонукати ОВР до того, щоб він, обговорюючи, з його точки зору, безпечні теми, висловив би своє особисте ставлення до змодельованої ситуації. У більшості випадків «Я» об'єкта мимоволі проектується на предмет і форму його оповідання і, розповідаючи про абстрактні речі, людина неминуче привносить в розповідь інформацію про себе самого.

З метою виявлення відповідей, які не відповідають дійсності, задаються спеціально підготовлені питання, за відповідями на які можна судити про ступінь щирості опитуваного.

Алгоритм дослідження ОВР з допомогою проективних методик дуже простий: у результаті оперативного управління бесідою загострити увагу досліджуваного на який - небудь абстрактній темі застосувавши стимулюючу комунікацію, уважно його вислухати; і, нарешті, розшифрувати отриману інформацію, ретельно проаналізувавши почуте.

Так, наприклад, в бесідах про стан здоров'я можна з'ясувати подробиці біографії, сильні і слабкі сторони характеру об'єкта, його політичні симпатії,

коло спілкування, зв'язки в оточенні, перспективи просування по службі і т.д. [34]

Дуже інформативними є бесіди з обговорення літературних творів, кіно та відеофільмів. Вони показують рівень розвитку об'єкта та сповідувані ним життєві принципи.

Сильною стороною цієї методики є її комплексний підхід, тобто семантичний аналіз отриманих даних, що супроводжується співставленням інформації, отриманої шляхом візуального контролю зовнішніх проявів емоційних переживань об'єкта. Саме поведінкові ситуації, незначні жести, окремі випадкові репліки ОВР, відповідним чином оброблені і зіставлені, допомагають знайти необхідну транскрипцію розмови і скласти цілісну картину.

На перший погляд здається, що не важко скласти характеристику людини, яка говорить більше, ніж потрібно. Однак не слід забувати, що об'єкт може видавати себе зовсім не за того, ким він є насправді. Виявлена спроба ввести в оману може означати дуже неприємні для оперативника речі: від далекоглядності і досвіду ОВР до підстави оперативнику агента - двійника і спроби втягнути його в чужу оперативну гру.

«Не слухай, що говорять, дивися, що роблять», - говорили в давні часи і мали рацію. Вся сукупність дрібниць, які спостерігаються в звичайній обстановці, повинна бути узагальнена для того, щоб доповнити собою психологічний портрет кандидата за тими ж параметрами, що і зібрана раніше інформація зі сторонніх джерел: ставлення до грошей і матеріальної вигоди, до жінок і алкоголю, до гарної кухні і подорожей, балакучість або стриманість, метушливість або скромність, швидкість або сповільненість рефлексів, імпульсивність або холонокровність, підозрілість або довірливість, проникливість або поверхневність. Для складання психологічного портрету ОВР достатньо інформативним є відвідування його робочого місця і, якщо це вдасться зробити, то і місця проживання. Загальновідомо, що людина намагається вибудувувати навколишнє середовище за своїм смаком. Ось ці переваги і треба діагностувати.

В оперативному плані вельми цікаво застосування методик швейцарського психолога Макса Люшера. Створюючи свій тест, Люшер виходив з таких міркувань: сприйняття кольору в людини сформувалося в результаті способу життя та взаємодії з навколишнім середовищем на протязі тривалого періоду історичного розвитку. Так, наприклад, темносиній колір асоціюється з нічним спокоєм, а жовтий - із сонячним днем і його турботами, червоний нагадує про кров, полум'я, ситуації, що вимагають повної мобілізації. Будь-який прояв жит-

тедіяльності завжди супроводжується тим чи іншим емоційним станом. Тому і ставлення до кольору емоційне [34].

Люшер вважав, що його тест універсальний і однаково добре працює в різних країнах. Насправді це не так, існує так звана національно - культурна специфіка. Але в багатьох випадках тест можна використовувати як досить ефективний діагностичний засіб.

Для оперативника, за родом своєї діяльності постійно націленого на контакти з людьми, важливо пам'ятати, що людина в залежності від свого емоційного стану віддає перевагу одним кольорам і байдужа до інших.

Дуже цікаво розглянути колірну палітру одягу ОВР, особливо якщо об'єкт - жінка. Наприклад, переважання зеленого кольору тест Люшера трактує так: «діяльність спрямована на досягнення успіху, придбання незалежності від обставин. Дії цілеспрямовані, ініціативні, спрямовані на подолання перепон». Або, наприклад, поєднання жовтого з чорним - «вельми негативний стан, відчай, суїцидальні думки».

Також дуже цікавою методикою дослідження особистості ОВР може стати аналіз його малюнків. Ні для кого не секрет, що дуже часто людина, розмовляючи з колегою або розмовляючи по телефону, сам того не усвідомлюючи, щось малює. Аналіз малюнків вже давно входить в інструментарій психіатрів, дозволяючи визначати не тільки інтелектуальні особливості, рівень розумового розвитку, а й характерні риси підсвідомості. Клінічний досвід, який збирається роками, дозволяє психіатрам ставити точний діагноз. В окремих особливо важливих випадках є сенс у залученні для тестування експертів цього профілю.

Цей етап виконує функцію фільтра грубої очистки: ті, хто з якихось причин не підходить, відсіваються, а решта зараховуються в резерв для подальшої перевірки.

Основний упор під час підбору кандидатів слід зробити на врівноважених людей, котрі не прагнуть дешевої популярності і не бравують своїми зв'язками зі службою безпеки. Це повинна бути розважлива, витримана і дуже організована людина, що володіє логікою переконання, високим рівнем оптимізму, стійкістю настрою і умінням чекати. ОВР також повинна відмінно орієнтуватися в навколишньому оточенні і розташовувати широкими зв'язками в найрізноманітніших прошарках суспільства.

Визначальними характеристиками професійної непридатності об'єкта до використання є наступні: багата уява, схильність придумувати події, які не відповідають дійсності.

У повсякденній агентурній роботі треба чітко усвідомлювати, що всі залучені до довірчої співпраці джерела - насамперед живі люди з усіма своїми перевагами та недоліками, і, погоджуючись на співпрацю зі службою безпеки підприємства, вони в більшості своїй керуються далеко не найблагороднішими мотивами.

Оперативнику часто доводиться контактувати не тільки з добропорядними й законслухняними громадянами, які одержали доступ до інформації, що цікавить службу безпеки. Існує особлива категорія джерел, що мають відверто кримінальне минуле і (як не гірко це визнавати) теперішнє. Інформація, що надходить від них, особливо цінна тим, що йде безпосередньо з злочинного середовища, від учасника вчиненого злочину або очевидця [34].

Період встановлення довіри. Створення прихильності до себе.

Тільки досконально вивчивши конкретну людину, можна встановлювати довіру. А для цього треба обережно зняти з нього маску, яку він носить, щоб справити приємне враження на оточуючих. У будь-якому випадку діяти необхідно дуже делікатно, ненав'язливо, не лізти, що називається, в душу з розпитуваннями, шукати спільні точки дотику і спільні інтереси, уважно придивлятися до об'єкта розробки, виявляти його життєві цінності та пріоритети, а головне, слабкі та вразливі місця, використовуючи які, можна на нього ефективно впливати [34].

В агентурній роботі розрізняють дві категорії працівників: вербувальники і агентуристи. Вербувальник повинен володіти багатьма якостями: добре розбиратися в людях, бути тонким психологом, комунікабельною і чарівною людиною, здатною швидко адаптуватися до людей і привертати їх до себе, у нього повинна бути гарна реакція, вміння миттєво перемикає свою увагу, чуйно вловлювати зміну в настрої співрозмовника і залежно від цього вносити корективи в тактику бесіди і свою поведінку [34].

Аналогічні якості необхідні і агентуристу - тому, хто безпосередньо працює з агентом, але вербувальник крім цього повинен володіти значно більшим вольовим потенціалом, в його характері повинна бути певна «агресивність», що виявляється в умінні впливати на емоційно - вольову сферу іншої людини, або, кажучи простою мовою, у здатності в необхідному випадку придушити волю об'єкта і змусити його прийняти потрібне рішення [34].

Якщо, як співається в дитячій пісеньці, «дружба починається з посмішки», то вербування - з першого прямого погляду один одному в очі. Якщо ви опинилися психологічно слабкішим свого візаві і не витримали перший важкий погляд свого співрозмовника, то краще відразу покиньте надію на його вербу-

вання. Варто тільки одного разу показати залежній від вас людині свою слабкість, і після цього провідне становище вже нічим не відновиш.

В роботі по залученню до довірчої співпраці завжди є ризик невдачі, оскільки немає абсолютно однакових людей з тотожною до дрібниць реакцією на події. Однак існують деякі загальні правила. Оперативник, який за родом своєї діяльності націлений на постійні контакти з людьми, повинен розуміти, що об'єкт розробки формує своє враження про нього в першу чергу з виразу його обличчя. Ніщо так не розслаблює обличчя, як доброзичлива усмішка, спостерігаючи яку об'єкт потенційно сприймає вас у позитивному світлі. Фізіономії, на яких написані зарозумілість і презирство, завжди відштовхують, а, як кажуть китайці, «людині зі злим обличчям не можна відкривати власну краніцію» і працювати в розвідці, тихо і скромно додамо ми. При роботі з жіночим контингентом особиста чарівність (емпатія) особливо необхідна: якщо з якоїсь причини ви не сподобалися об'єкту, то робіть, що хочете, все марно, працювати вона з вами не буде. Примусом тут домогтися чогось марно. Практика показує, що тільки довіра може налагодити двосторонній зв'язок [34].

Кожну людину в першу чергу хвилюють його власні проблеми, а в повсякденному житті кожна людина страждає найбільше від того, що її ніхто не слухає. Найбільша проблема для більшості людей - знайти собі тактовного і уважного слухача.

Головне в мистецтві залучення до співпраці - це вміння уважно, не перебиваючи, слухати свого співрозмовника, і якщо в об'єкта є бажання, коректно і з повагою обговорити хвилюючу його тему. Ніколи не варто задавати прямих запитань, бесіду треба намагатися побудувати таким чином, щоб вона виглядала як обмін думками між двома рівноправними людьми, які поважають один одного, які прагнуть спільними зусиллями розібратися в цікавій для них проблемі і знайти їй взаємовигідне рішення.

При цьому робити це потрібно по можливості делікатно, не нагадуючи йому, що відтепер він знаходиться в повній залежності від керуючого його оперативника і підрозділу безпеки, яке той представляє.

Щира повага до довірчого помічника, навіть якщо він того не надто заслугує, - запорука його тривалої і продуктивної роботи. Без такої поваги, без урахування можливостей та інтересів самого інформатора нічого доброго з співпраці з ним не вийде.

Якщо інформатор в даний момент повідомляє вам відомості, що не мають для вас інтересу, його все одно необхідно вислухати з виразом крайньої зацікавленості на обличчі і щиро подякувати після зустрічі за отримані цінні відомос-

ті. Однак слід пам'ятати, що невміння тактовно вивести співрозмовника з тривалого безрезультатного монологу - показник низької професійної кваліфікації самого оперативника.

До речі, ще про один дуже важливий момент. Відверта демонстрація расових забобонів, нехтування політичних поглядів джерела або прихильності його тієї чи іншої релігійної конфесії - показник повної професійної непридатності. Хороший агентуріст в силу своїх службових обов'язків просто зобов'язаний бути переконаним «інтернаціоналістом».

Все це в сукупності і дає формулу успішної роботи з джерелами інформації.

Залучення до співпраці об'єкта вербовочної розробки.

Залучення до довірчої співпраці - справа тонка, тут одним напором і силою голосових зв'язок не візьмеш. І тиснути на ОВР з начальницькими нотками в голосі й відверто плювати в душу, напевно, не варто, навіть якщо об'єкт цього заслуговує.

Ніколи не форсуйте події, часто в вербовочній розробці бувають періоди активності, коли події одна за іншою і рішення доводиться приймати миттєво, які змінюються тривалими періодами вичікування. Пам'ятайте, хороший вербувальник дуже схожий на рибалку, а це заняття - доля терплячих. У розвідці і контррозвідці поспішні дії - недозволена розкіш, що часто закінчується зірочкою на черговому обеліску.

Велике значення в агентурній роботі має правильний вибір моменту для звернення до емоційної сфери об'єкта. Адже коли говорять емоції, розум зазвичай відпочиває. В якості підтвердження цього постулату можна навести історію вербування підполковника, (надалі генерал - лейтенанта) ГРУ Дмитра Полякова. У 1961 році, коли Поляков почав працювати в Нью - Йоркській резидентурі ГРУ, в США лютувала епідемія грипу. Його молодша дитина застудилася, отримала ускладнення на серце, і врятувати його могла тільки термінова операція. Поляков попросив керівництво резидентури надати матеріальну допомогу, щоб оперувати сина в Нью - Йоркській клініці, але отримав відмову, і немовля померло.

Цим не забули скористатися вербувальники ФБР. Буквально на наступний день після смерті дитини вони зробили озвірілому від несправедливості долі і свого начальства розвіднику пропозицію про співпрацю. Поляков прийняв її беззастережно.

Взагалі робота в такому стилі - це фірмовий коник американців. Так, наприклад, після серпневих подій 1991 року, коли багато хто з колишніх радян-

ських громадян перебували в стані сильної протрації, американські спецслужби разом із своїми союзниками провели масові вербувальні підходи до співробітників КДБ і ГРУ, працювали під дипломатичним прикриттям. І, як не гірко це визнавати, мали значні успіхи.

Існують і методики залучення до співпраці під тиском. Цю категорію довірчих помічників примушують до співпраці компрометуючими матеріалами, загрозою притягнення до кримінальної відповідальності або порушення їх соціального, кримінального або сімейного статусу. Як правило, співпраця з такою агентурою триває недовго. Страх поступово притупляється, і ентузіазм інформатора падає, він намагається ухилитися від контактів або обмежується малозначною інформацією. Але для роботи в рамках конкретної справи на короткий час він цілком придатний.

В даному випадку дуже важливо пам'ятати, що людина з сильною нервовою системою, яку «зламали» на компроматі, як жертва насильства буде підсвідомо жадати реваншу і, що цілком можливо, одного разу спробує його взяти. Людина зі слабкою нервовою системою може видати на такий «жорсткий» вербувальний підхід неадекватну реакцію у вигляді спроби покінчити життя самогубством.

В якості ілюстрації сумних наслідків «жорсткого» вербування на компромат, ігнорування контролю психологічного стану агента, а також грубого порушення оперативником правил агентурної роботи можна навести таку дуже повчальну історію [34].

Наприкінці XIX століття жандармський полковник Судейкин для створення агентурних позицій в середовищі народовольців вибрав в якості об'єкта вербовочної розробки революціонера на прізвище Дегаєв. Основою для залучення об'єкта до співпраці повинен був стати його компромат на його через підставу одинадцятирічної повії, що вирізнялася диявольською красою і неприборканими інстинктами.

Фотоапаратура в спеціально обладнаному номері мебльованих кімнат купця Калашникова прискіпливо зафіксувала любовні втіхи одруженого Дегаєва. Надалі після демонстрації найбільш пікантних сцен Судейкин зробив полум'яному революціонеру ділову пропозицію, від якої той ну ніяк не зміг відмовитися. Варто відзначити, що розваги подібного роду, тим більше з особами, які не досягли статевої зрілості, у народовольських колах каралися безжалісно і, як правило, без зайвого формалізму. Ну а раз так, то шляху назад у Дегаєва не було.

Проте надалі сам Судейкин втратив голову від принад і кваліфікації малолітньої гетери. Порушуючи всі писані й неписані правила агентурної роботи, він не тільки поселив свою пасію на одній з конспіративних квартир, а й утримував її за рахунок фондів Охоронного відділення.

Дізнавшись про це, Дегаєв зовсім втратив голову. Він покався у своєму зрадництві перед товаришами і зголосився жорстоко покарати царського сатрапа. Дочекавшись чергової конспіративної зустрічі з куратором, він з'явився на явочну квартиру з двома колегами по партії. Знаючи, що Судейкин завжди носить кольчугу на випадок замаху, він прихопив з собою залізний прут.

Аналізуючи те, що сталося, варто виділити щонайменше три мотиви, що змусили Дегаєва піти на таке:

- по - перше, особиста образа, викликана грубим вербуванням, і відчуття себе приниженим у відносинах з Судейкиним;

- по - друге, виконання волі товаришів по партії, яким він покався після вербування;

- по - третє, почуття маріонетки, коли він переконався, що охоронка в особі чиновника Судейкина претендує не тільки на управління його вчинками і думками, але і на втручання в його особисте життя.

Отже, якщо на стадії вербовочної розробки добровільну згоду кандидата про співпрацю отримати неможливо, то об'єкт залучається на основі матеріалів, які містять відомості або документи, розголошення або реалізація яких може привести до втрати соціального статусу або економічного добробуту ОВР.

У цьому випадку перш за все треба чітко визначитися з тим, які саме дії об'єкта можуть його скомпрометувати в очах значущих для нього персонажів, а які ні. Під час аналізу потрібно враховувати психологічні, освітні, національні та релігійні особливості менталітету об'єкта і його оточення.

Як приклад наведемо одну стару розвідницьку байку про спробу вербування на компромат співробітника французького посольства в Москві. Зовнішнє спостереження показало, що цікавий для контррозвідки об'єкт є великим шанувальником принад московських красунь, тому й ловити його вирішили в «медову пастку» (Медова пастка - на оперативному жаргоні захід щодо залучення до довірчої співпраці через підставу сексуального партнера, що влаштовує об'єкт сексуальної орієнтації).

До об'єкту вельми грамотно підвели «ластівку» і організували це. Потім, потираючи долоні в передчутті, француза під слухним приводом витягли з посольства і запросили на закритий перегляд в невеликий затишний відомчий кінозал. Перегляд німого варіанту картини проходило в повній тиші, яку вельми

неприємно оживляло важке дихання об'єкта. А коли загорлося світло і аташе, мружачись від задоволення, з почуттям глибокого захоплення став нахвалювати операторську роботу, вибір ракурсу зйомки та талант монтажера, зубовний скрегіт контррозвідників було чути далеко за межами Садового кільця.

Межею терпіння став момент, коли француз з безпосередністю попросив зробити йому копію фільму, заявивши про те, що тепер з її допомогою він з дружиною буде коротати довгі зимові вечора, з вдячністю згадуючи цих милих розвідників, що надали йому ні з чим не порівнянне естетичне задоволення.

Також в радянські часи частенько практикували варіант «повернення чоловіка з відрядження». «Ластівка» запрошувала об'єкт до себе на квартиру, куди в найвідповідальніший момент ввалювався здоровенний чоловік, зображав чоловіка - геолога, і з нецензурною лайкою приймався ганяти напівголих коханців по квартирі. Вистава закінчувалася прибуттям наряду міліції, нібито викликаного сусідами, і складанням протоколу про подію. Декого з кандидатів на вербування після таких колізій доводилося відкачувати в реанімації. В даний час на суб'єктах господарювання для залучення довірчих помічників із середовища пролетаріату в основному використовують різні порушення кандидатами на залучення до довірчої співпраці чинного законодавства або внутрішнього розпорядку підприємства, істотну роль може зіграти тяжіння до спиртного на робочому місці. Коротко цей метод можна сформулювати наступним чином: «Не хочеш стукати - будеш перестукуватися».

В даному випадку основною проблемою є організація чіткої взаємодії охорони підприємства та оперативних підрозділів служби безпеки. На ранковій нараді оперативний склад СБ в цілях виявлення можливих вербувальних ситуацій об'єктів оперативного інтересу повинен бути в обов'язковому порядку ознайомлений з добовим зведенням подій на підприємстві та з прізвищами їх безпосередніх учасників.

Проте існують випадки, коли об'єкт розробки, з яким оперативник прагне встановити довірчі відносини, не хоче допомагати йому в силу того, що бачить в ньому представника конкретного суб'єкта господарювання, про який в об'єкта в силу емоційних моментів вельми невтішну думку?

В такому випадку можна порекомендувати спробувати здійснити вербувальний підхід від імені іншої організації, що не викликає у об'єкта морально - етичного відторгнення. На оперативному жаргоні подібні заходи називаються вербування «під чужим прапором».

Під цим «прапором» може матися на увазі реально існуюча або фіктивна організація, яка б вимагала наявної в об'єкта інформації. Головне, щоб її цілі і завдання відповідали поглядам і настроям об'єкта розробки.

Але це ще не все. Іноді службі безпеки підприємства буває необхідно мати «свого гравця» в дружній фірмі. В цьому випадку також потрібно діяти з граничною обережністю. Адже буде вкрай незручно - і це дуже негативно позначиться на ділових стосунках, - якщо придбане в партнерській фірмі джерело провалиться і вкаже на своїх реальних господарів.

Головним пріоритетом такої операції повинно стати приховування дійсних замовників інформації. Оптимальний варіант полягає в тому, що інформатор повинен вірити, що він працює на конкурентів, інакше скандалу не минути. В цьому випадку також повинна використовуватися розроблена заздалегідь легенда про роботу з об'єктом абсолютно сторонньої структури, яка ніяк не пов'язаної з вами. Не варто забувати, що використання в цілях прикриття «прапора» державних спецслужб і правоохоронних органів може привести до кримінальної відповідальності.

Класичним прикладом вербування «під чужим прапором» є агентурне проникнення ПГУ КДБ СРСР у Федеральну розвідувальну службу (БНД) ФРН. Ця давня історія вельми детально описана в літературі.

Прямий вербувальний похід до співробітника БНД не обіцяв нічого доброго. Тому МДБ НДР і КДБ СРСР почали багатогодову операцію «Скорпіон».

Ретельно вивчивши ситуацію в самій ФРН і діяльність неонацистських угруповань в Латинській Америці, для «чужого прапора» було вирішено використати поширені серед співробітників німецької розвідки неонацистські настрої. Для цього в Латинській Америці була створена фіктивна організація «Überlebenstager». Після того як чутки про її існування докотилися до Європи, один з її представників з'явився в ФРН нібито з метою консолідації носіїв ідей нацизму, які пережили трагедію поразки у Другій світовій війні. Через деякий час європейська філія організації вже жила повнокровним життям, їй вірили в ФРН і навіть надавали різну допомогу.

У 1970 році секретарка з БНД 30 - річна Хайдрун Хофер познайомилася з красенем - чоловіком. Він представився як Ханс Пушке: народився в Кенігсберзі, після війни жив у Південній Америці, де вступив в таємний союз німців - емігрантів - борців за єдину «велику Німеччину», незалежну від США. Хайдрун, дочка капітана вермахту, погодилася йому допомагати, постачаючи через нього «істинних арійців» секретною інформацією з БНД. Через неї були отримані характеристики і психологічні портрети декількох співробітників БНД.

Після підбору кандидата, з ним нібито «випадково» познайомився «нелегал» КДБ, який працював під псевдонімом «Вальтер». Діючи від імені «Überlebenstager», в лютому 1972 року «Вальтер» звів свого молодого друга з керівником організації «бароном фон Хоенштайн», роль якого зіграв Юрій Дроздов (надалі генерал - майор та начальник Управління «С» (нелегальна розвідка) ПГУ КДБ СРСР). Саме Дроздов і завершив оперативну комбінацію, прийнявши у нового члена присягу і запевнення в бажанні надати будь-яку допомогу у священній боротьбі з комунізмом.

Цей агент під номером «Д - 104» активно співпрацював з «організацією» близько п'яти років і був «законсервований» після того, як в кінці 1976 року поліція заарештувала Хофер за наводкою перебіжчика з НДР. У 1990 році в Москву на постійне місце проживання прибув колишній начальник контррозвідки БНД Ганс Йоахім Тідге, який перейшов з ФРН в НДР ще в 1985 році. А тепер поговоримо про те, як проводиться вербувальна бесіда - вершина заходу по залученню до довірчої співпраці.

У мистецтві вербування велике значення має ораторське мистецтво, помножене на знання психології. Тут, як у коханні - насильно милий не будеш. Реалізуючи свої комунікативні здібності, вербувальник повинен бути тонким майстром ведення діалогу, досвідченим полемістом і блискучим оратором, для якого характерне прагнення до досягнення тісної взаємодії з об'єктом розробки.

Дуже важливим у вербувальній бесіді є так званий ефект доступності. Зазвичай його розглядають у трьох аспектах: технічному, емоційному та змістовому [34].

Технічний аспект. Включає в себе усунення невірної постановки наголосів, слів - паразитів, неписьменних оборотів, нечіткості вимови, а також незвичайної манери говорити.

Емоційний аспект. В фрази, що формулюються, необхідно включати більше активних дієслів і менше прикметників і пасивних іменників. В них виникає потреба тільки в тому випадку, коли необхідно підкреслити будь - які особливі властивості. Мова повинна бути в достатній мірі експресивною (емоційно - напруженою) - не слід сидіти нерухомо, корисно використовувати жестикуляцію. Те ж відноситься і до живої міміки, застигле обличчя не вселяє довіри і залишає враження напруженості.

Смисловий аспект. При побудові фрази слід враховувати, що найкращим чином сприймається фраза, яка складається не більше ніж з 10 - 13 слів, добре - з 14 - 18 слів, задовільно - з 19 - 25 Фрази, що складаються більш ніж з

25 слів, сприймаються тяжко, а що налічують більше 30 практично не сприймається. У зв'язку з цим перевагу слід віддавати коротким реченням.

Слова повинні вплітатися в мову легко, а не розшукуватися в закутках пам'яті. Тому для формування навички вибору правильного слова й ефективності впливу рекомендується використовувати словник синонімів.

Основні моменти проведення вербовочної бесіди [34].

1) В процесі вербовочної бесіди вербувальник повинен встановити з об'єктом тісний психологічний контакт. Під час бесіди оперативник обов'язково повинен контролювати реакцію об'єкта по зовнішнім проявам (міміка, жести та ін.), за ступенем сприйняття висунутих ним тез (активне, пасивне), підтримуючи таким чином постійний зворотний зв'язок з об'єктом. Факторами прояву невербальної комунікації є поза, міміка, жести, мікрорух кінцівок (особливо рук), зміни тембру голосу, колір шкіри тощо. У діалозі з об'єктом дуже важливо використовувати спостереження за невербальними проявами, підтримувати так званий «зворотній зв'язок», тобто контролювати наявність або відсутність контакту, наявність «емоційного резонансу» як результату своєї репліки, вимовленої тези тощо. Це необхідно, в першу чергу, для контролю за станом об'єкта вербовочної розробки і в необхідних випадках - для корекції своєї поведінки.

2) Триматися при проведенні заходу потрібно впевнено, демонструючи тверду переконаність в своїх словах.

3) Погляд повинен бути спрямований у бік об'єкта. Ні в якому разі не можна уникати погляду об'єкта вам в очі, в зоровій дуелі він перший повинен опустити очі. Але постійно дивитися в одну точку також не рекомендується.

4) Свою промову найкраще починати з короткого звернення до об'єкта, після якого повинна послідувати секундна (а в разі потреби і більш тривала) пауза. Пауза є особливим риторичним прийомом, за допомогою якого фрази відокремлюються одна від одної. Але застосовувати її слід тільки в тому випадку, якщо у вас є впевненість в тому, що ви повністю володієте увагою об'єкта. Саме в цьому випадку пауза буває найбільш корисна для самостійного осмислення об'єктом отриманої інформації. На думку психологів, інтонування і паузи сприяють збільшенню інформації на 10 - 15%, що впливає з особливостей сприйняття.

5) Слідкуйте за чіткістю своєї мови, не говоріть занадто швидко і ні в якому разі не монотонно.

6) З перших слів уважно спостерігайте за реакцією об'єкта. Емоційний компонент вашої мови повинен розглядатися з точки зору розслаблення і зняття

в об'єкта емоційної напруги. Досягається це, наприклад, за допомогою доречних жартів або не надто зарозумілого анекдоту.

7) При кульмінації бесіди в момент вербувальної пропозиції необхідно говорити переконано, впевнено, з підкресленням кожного слова.

8) Ні в якому разі не подавайте привід об'єкту запідозрити, що ваша мова дається вам насилу, що ви втомилися або відчуваєте себе невпевнено.

До речі, працюючи з об'єктом, розраховуйте свої сили, як емоційні, так і фізичні. Свого часу при спробі завербувати радянських розвідників чимало співробітників західних спецслужб отримали по голові першим ліпшим предметом.

На початку своєї кар'єри генерал КДБ СРСР Г.П. Покровський під час спроби вербування його американськими спецслужбами так врізав своєму вербувальнику, що того довелося відкачувати кілька годин. Надалі боксерські навички ще не раз знадобилися Георгію Петровичу: так, наприклад, під час його відрядження, вже на посаді глави токійській резидентури, ЦРУ спробувало здійснити силове захоплення генерала, але сила знову була на його боці.

Закріплення оперативного контакту.

Завершальна фаза вербування передбачає закріплення агентурних відносин з довірчим помічником. Формою закріплення може виступати підписка про співпрацю, що, втім, не носить характер обов'язкової вимоги. Ще однією формою закріплення оперативного контакту може стати власноруч написане інформатором перше агентурне повідомлення або розписка в отриманні від операціонера грошей.

Якщо звернутися до історії, то, наприклад, в спецслужбах царської Росії ніякого документального закріплення стосунків ні з «секретним співробітником», ні з власником «конспіративної» квартири не було потрібно. Навіть гроші лідерам чорносотенних організацій, секретним співробітникам і чиновникам Департаменту поліції видавалися беззвітно, без розписок з секретних кошторисів з позначкою «на відоме Його Імператорській Величності вживання». Розписки бралися лише у ненадійних агентів.

Як класичний приклад закріплення довірчих відносин вербувальника з агентом, що працює з ідеологічних мотивів, можна розглянути вербування цивільного аналітика військово - морської розвідки США Джонатана Полларда ізраїльською спецслужбою «Лакам». Незважаючи на те, що ізраїльтяни були абсолютно впевнені в патріотичних (сіоністських) спонуканнях свого агента, куратор переконав Полларда прийняти скромний презент у вигляді кільця з діамантом і 10 тис. доларів готівкою на кишенькові витрати.

Якщо провести детальний аналіз причин, які штовхнули Полларда в обійми ізраїльської розвідки, то можна з упевненістю стверджувати, що це було поєднання його сіоністських поглядів, схильності до авантюризму і спроби подолати комплекс неповноцінності (усвідомити власну значущість).

По - перше, Полларду для втамування своїх авантюрних нахилів хотілося нових, незвіданих гострих відчуттів.

По - друге, як людина, фанатично віддана сіоністській ідеї, Поллард отримував велике моральне задоволення від усвідомлення того, що допомагає Ізраїлю в боротьбі з його ворогами.

І, нарешті, по - третє, Поллард, компенсуючи свій глибинний комплекс неповноцінності, відчував себе причетним до кола небагатьох обраних (в даному випадку - вище керівництво Ізраїлю), причому фахівці «Лакам» на конспіративній зустрічі всіляко підкреслювали те, що інформація, що виходить від нього, негайно доповідається на самий верх піраміди влади.

В процесі закріплення довірчому помічникові присвоюється оперативний псевдонім і повідомляється контактний телефон куратора. Телефон, наданий в якості контактного, повинен бути по можливості «чистим», тобто ніяк не пов'язаним з СБ. У разі неможливості надання «чистого» телефону довірчий помічник повинен дзвонити куратору лише з телефону - автомата. Використання корпоративних мобільних телефонів, роздруківки дзвінків з яких, як правило, приходять до бухгалтерії підприємства, також треба виключити. В роки перебування, після появи телефонів, що запам'ятовують останні номери вихідних дзвінків, в одній з фірм було викрито агента органів держбезпеки, який регулярно надзвонював своєму куратору на комутатор 224 - ** - **. Або ще один приклад: корумповані колеги стали підозрювати офіцера міліції у співпраці з органами держбезпеки. Для цього вони влаштували йому відповідну перевірку. На столі йому залишили повідомлення, що виходило нібито від співробітника 3-го відділу УКДБ по Енської області, який курирував даний підрозділ УВС, у формі наступної записки: «Дзвонив Семенов, просив передзвонити йому на роботу». Подальші зустрічі з ним проводилися в спеціально обумовлених місцях на вулиці або на конспіративних квартирах.

Перевірка довірчого помічника.

Як правило, на перших порах ДП даються незначні завдання і доручення, суворе виконання яких перевіряється і коригується. Потім рівень складності завдань підвищується, але контроль за довірчим помічником не слабшає, інакше можливе все можливе. В якості прикладу наведемо такий випадок. Один з членів курдської громади в СРСР, довгий час перебував у складі агентурної мережі

КГБ Узбецької РСР, відрізнявся дисциплінованістю і неодноразово заохочувався за надану інформацію. Однак, з появою можливості повернення до Іраку, став ухилятися від співпраці і навіть організував спостереження за явочною квартирою, де раніше з ним проводились конспіративні зустрічі. Так йому вдалося розшифрувати одного з агентів КДБ в курдській діаспорі.

У практиці розвідувальної і контррозвідувальної діяльності мають місце факти «підстави» опонентами помилкового джерела через ретельно змодельований на нього «компрогат». Особливо активно «підстави» використовувалися в епоху холодної війни, що зламало кар'єри значній кількості вельми перспективних співробітників, чому, відповідно до мемуарів ветеранів розвідки з того і з іншого боку, можна знайти масу підтверджень.

Особа, яка навмисно чи ненавмисно веде таємну діяльність для кількох спецслужб, передаючи одній службі інформацію про іншу або про них третій, на оперативному жаргоні іменується «агентом - двійником», або «подвійним агентом» [34]. Проте слід зауважити:

– по - перше, при використанні опонентами «двійника» йде «засвітка» напрямків і цілей оперативного інтересу, а також методів роботи, співробітників і оперативних можливостей служби безпеки;

– по - друге, передавши кілька відносно достовірних повідомлень, таке джерело починає надавати відверту дезінформацію, використовуючи яку можна отримати серйозні проблеми.

В якості ще одного прикладу негативних наслідків втрати контролю над агентом можна навести справи Олександра Огородника (О. Огородник став прототипом агента ЦРУ «Тріанон» в романі Ю. Семенова «ТАРС уповноважений заявити», за мотивами якого був знятий однойменний фільм) і Михайла Казачкова. Обидва вони свого часу були агентами Другого головного управління (контррозвідка) КДБ СРСР, обидва стали «двійниками» і співпрацювали з ЦРУ. Але якщо історія першого досить відома, то про другого варто розповісти більш докладно.

Михайло Петрович Казачков був вельми неординарною особистістю - молодий учений, що працював у фізико - технічному інституті ім. Іоффе. З шановної родини, батьки - науковці. В поле зору органів держбезпеки Казачков потрапив завдяки тому, що мав активні контакти з американцями, як з туристами, так і з тими, які приїжджали на кілька місяців - студентами - стажерами. Серед його знайомих були як агенти, так і кадрові співробітники американських спецслужб.

А, як відомо, в ті часи регулярно спілкуватися з іноземцями співробітник секретного інституту міг тільки в тому випадку, якщо він допомагав компетентним органам в їх боротьбі з іноземними засланцями. Цією справою і займався Михайло Петрович, перебуваючи на зв'язку у одного із співробітників Управління КДБ по Ленінградській області. І досі в архіві пітерського УФСБ зберігається не одна сотня його донесень. Правда, мав він з цього й чималу вигоду для себе особисто, використовуючи «дружбу» з органами в якості прикриття під час перепродажу «за кордон» предметів мистецтва, в основному різних дореволюційних видань.

Спочатку абсолютно про все, що йому ставало відомо, Казачков відразу інформував агента. На його рахунку були і провали агентури ЦРУ, і навіть більш серйозні заходи. Схема була досить проста - після угоди з Козачковим за бізнесменом встановлювалось зовнішнє спостереження, а потім його затримували на кордоні за контрабанду. Там йому пропонували просту альтернативу: або арешт та засудження за вивезення національного надбання СРСР, або вступ до рядів борців з міжнародним імперіалізмом.

Природно, що спочатку Казачкова постійно перевіряли, але працював він на совість, і тоді у куратора наступила самозаспокоєність. А тим часом співробітник ленінградської резидентури ЦРУ Денні Мак Артур Лофтін, що працював «під дахом» віце - консула США, приступив до активної розробки Казачкова. Та так, що той «поплив» і став агентом - двійником.

Через деякий час Михайло Петрович вдруге привернув до себе увагу органів, але вже тим, що став надто активно намагатися отримати доступ до секретних відомостей, до яких не мав жодного відношення, для чого спробував завербувати свого колегу. Тобто Казачков, прикриваючись статусом агента органів держбезпеки, став відверто працювати на представників «головного противника». При цьому він не тільки надавав секретну інформацію про інститут, де працював, але і «здав» американцям практично всіх співробітників 2 - го (контррозвідувального) відділу Ленінградського управління КДБ. Здав досить кваліфіковано (позначилася хороша школа і багатий досвід попередньої роботи) - якщо не знав прізвище, ім'я, по батькові, то повідомляв прикмети і службове становище.

Після оперативної перевірки всіх цих фактів керівництвом УКДБ було прийнято рішення припинити шпигунську діяльність Казачкова і взяти його на гарячому. Взяли «двійника» восени 1975 при конспіративній зустрічі на вулиці з вищезгадуваним американським розвідником Д. Лофтіном.

На суді Казачков отримав максимальний строкув'язнення за статтею - «зрада Батьківщини формі шпигунства». Досить цікава його подальша доля. У таборі він став активно «косити» під дисидента, заявляючи, що ці нелюди і «беріївські годованці» розправилися з нещасною людиною, яка мала необережність зустрічатися із західними студентами для того, щоб просвіщати їх щодо переваг соціалістичного ладу.

Щоб не допустити подібних випадків, лояльність негласного апарату повинна регулярно підтверджуватися наступними перевіроочними заходами [34]:

- систематичне «підсвічування» діяльності ДП через його оточення;
- повторна перевірка повідомлень ДП через наявні можливості оперскладу і негласного апарату;
- постановка завдань з добування вже наявної інформації з наступним аналізом отриманих результатів;
- провокація з підкиданням ДП інформації, яку б він вважав за краще не доводити до відома служби безпеки;
- використання детектора брехні (поліграфа).

Але і це ще не все, для забезпечення безпеки проведених оперативних заходів та конспірації діючого оперативного складу необхідно, щоб довірчий помічник якомога менше знав про плани та цілі проведених СБ операцій. Найбільш оптимальним є варіант, коли довірчому помічнику не повідомляється дійсна мета отримання інформації. Якщо немає можливості повного приховування інформації про плановану акцію, в якій бере участь ДП, можливо легендування його участі (тобто повідомлення правдоподібної, але не відповідаючої дійсності інформації про мету і завдання даного заходу). Можливо також надання кількох завдань, серед яких є одне дійсно необхідне, а решта - зовсім марні для справи. У цьому випадку виконавець не може з ряду однотипних задач виділити пріоритетну і, відповідно, не знає, що ж насправді цікавить службу безпеки.

Існує ще декілька особливостей практичної агентурної роботи. Перша – це можливість відвертого шахрайства з боку інформатора, коли зв'язок із службою безпеки розглядається окремими індивідуумами як спосіб необтяжливого набивання кишень за передачу неперевірених відомостей. Так, наприклад, особи, що з різних причин іммігрували з СРСР, неабияк потрясли гаманець західних спецслужб, пропонуючи то «інфрачервоні промені», потім фальшиву інформацію про ракети, про розробку в червоному Китаї смертоносних променів на базі лазерів тощо.

По - друге, впритул до шахраїв знаходяться особи з явними відхиленнями у психіці або такі, що знаходяться в суміжних станах, наслідком спілкування з якими може бути не тільки купа неприємних відчуттів, а й дарма витрачена маса дорогоцінного часу.

Навчання довірчого помічника.

Перед тим як приступити до активного використання довірчого помічника, необхідно навчити його правилам дотримання конспірації, підпорядкуванню вимогам оперативної дисципліни, а також прийомам і способам виконання завдань служби безпеки [34]. Обов'язкове навчання довірчого помічника основам конспірації необхідно для того, щоб інформатор не став жертвою власної наївності, а іноді й цілеспрямованої провокації.

У цьому плані вельми доречно згадати наступні байки.

В мотострілецький полк приходить новий оперативний робітник. Для знайомства його з особовим складом командир полку, який вже нбув на підпитку, шикуює особовий склад і після представлення лейтенанта грізним командирським голосом командує: «А тепер, хто на нього буде працювати, два кроки вперед!». Ніхто, звичайно, не вийшов, але декілько людей нервово сіпнулися, що дозволило розшифрувати їх як агентів особливого відділу. Командира, звичайно, зі служби вигнали, але й оперативному робітнику перший час довелося вельми нелегко.

Або ще один приклад. Командир полку і його начальник штабу ретельно підготувалися до візиту співробітника особливого відділу, який повинен був в ленінській кімнаті проводити співбесіду з особовим складом. Знаючи, що у військовослужбовців, які співпрацюють з особливим відділом збирають підписки, вони підклали під зелене сукно столу копірку й аркуші паперу. Все, що бійці писали на столі, залишалось на аркушах під сукном [34].

Крім готовності до можливих провокаційних перевірок ДП повинен володіти навичками виявлення зовнішнього спостереження і «м'якого» відриву від нього. Для перевірки на можливе зовнішнє спостереження при зустрічі з інформатором повинні проводитися наступні заходи.

Точне місце зустрічі не призначається, а вказується якась невизначена ділянка, на якій можна виявити один одного на відстані прямого зору. Наприклад, один на містку, а інший внизу; або віз-а-ві прогулюються в різних кутах парку; або на вулиці, розділені відстанню в два - три будинки. Побродивши десять - п'ятнадцять хвилин, мов би не помічаючи один одного, встановлюєте візуальний контакт і подаєте знак про те, що контакт встановлений. Далі потрібно спокійно прослідувати поперемінно, то обганяючи, то відстаючи, один за

одним, перевіряючи, чи немає «хвоста». Така карусель може тривати до півгодини. Якщо виявлені хоч найменші підозри у веденні зовнішнього спостереження, контакт переривається.

У повсякденній роботі необхідно постійно контролювати, щоб довірчі помічники при собі ніколи не мали конфіденційних інструкцій чи приписів, які можуть ідентифікувати їх приналежність до СБ.

Ще одним важливим моментом є психологічна підготовка ДП до негласної діяльності. Діяльність довірчого помічника так чи інакше пов'язана зі зрадою людини, яка йому довіряє. Нехай навіть людина і переступає закон, але зрада є зрада. Для підтримки стійкого морально - психологічного стану інформатора необхідно вести постійну роз'яснювальну роботу, переконуючи інформатора в правильності його вибору співпраці зі службою безпеки.

Керівництво діяльністю довірчого помічника.

Для забезпечення безпеки довірчих помічників зустрічі з ними рекомендується проводити на конспіративних або явочних квартирах (адреси, за якими оперативник може зустрітися з інформатором для відвертої розмови, на оперативному жаргоні іменовані «зозулею», що пішло від скорочення «КК»). Дана квартира може пустувати, у ній можуть проживати люди, які за умовним сигналом беззастережно нададуть приміщення так, щоб ніхто не міг зафіксувати момент зустрічі оперативника з потрібною йому людиною. У якості «зозулі» краще використовувати квартиру, що розташована в багатоквартирному будинку (причому не нижче третього поверху), де мешканці досить пагано уявляють своїх сусідів. Непоганим варіантом конспіративної квартири може бути офіс фірми, розташований таким чином, щоб інформатора, що входить або виходить, важко було ідентифікувати в загальній масі відвідувачів.

На конспіративну зустріч з ДП краще виходити за годину - півтори до призначеного часу. З метою конспірації, не доїжджаючи до «зозулі» три - чотири вулиці, треба розплатитися з водієм або залишити автомашину на стоянці. Далі проїхати на громадському транспорті дві - три зупинки назад, потім три - чотири вперед. Вийти за зупинку до місця зустрічі і пройти пару кварталів пішки. Причому маршрут руху повинен бути складений таким чином, щоб можна було ідентифікувати можливе зовнішнє спостереження.

Під час перебування на квартирі верхній одяг довірчого помічника не слід залишати в передпокої, так як під різними приводами в кімнату можуть спробувати увійти сусіди або співробітники комунальних служб. Бесіду рекомендується вести в глибині кімнати, з прикритими шторами вікнами, подалі від дзеркал. З конспіративної квартири оперативник повинен виходити першим,

щоб, по можливості, запобігти можливого зіткнення довірчого помічника з людьми, які можуть його розшифрувати.

На місце зустрічі з ДП (якщо це не моментальна передача інформації з рук в руки) потрібно приходити за п'ять - десять хвилин, щоб роздивитися і адаптуватися до навколишнього оточення.

Надзвичайно важливий вибір місця зустрічі, її легендування і проведення. Так, наприклад, ніколи не варто передавати документи під час зустрічі в барі чи кафе. В таких місцях велика можливість привернути до себе увагу. Краще увійти в бар, зустрітися один з одним очима, потім по одному, зі значним часовим проміжком залишити заклад і потім зустрітися в заздалегідь обумовленому місці, подалі від нього. Для передачі інформації в носіях краще використовувати конспіративні квартири, моментальні передачі або тайники.

У разі, якщо інформатору за його роботу виплачується значна грошова винагорода, необхідно передбачити легендування появи цих коштів у довірчого помічника (виграш, спадщина, легітимний підробіток на стороні). Самому інформатору слід роз'яснити, що при явній невідповідності своїх доходів і витрат він може привернути до себе пильну увагу з непередбачуваним результатом в результаті можливої розшифровки.

Основний принцип агентурної роботи - оперативник керує агентом, а не навпаки. Кращий спосіб поставити ДП в ту чи іншу залежність від себе - зробити зобов'язаним його собі, попередньо взявши до уваги його негативні якості, образ мислення, політичні переконання, матеріальний добробут.

Чи можна повністю покладатися на інформацію, що витікає від довірчого помічника? Однозначно не варто, так як завжди існує небезпека отримання «дези». Крім цього дуже часто достовірність повідомлень ДП нівелюється суб'єктивно сформованим рівнем довіри між ним і співробітником служби безпеки. Тому необхідно відокремлювати думку самого джерела з даного питання від наявних у нього фактів, щоб авторитет джерела не підміняв собою його реальні оперативні можливості. До того ж джерело, що не має спеціальної підготовки, може стати жертвою цілеспрямованої дезінформації противника.

У практиці роботи розвідки і контррозвідки для мінімізації суб'єктивності в оцінці отриманої оперативної інформації практикується її подвійна оцінка: оцінюється сама отримана інформація і джерело її отримання. Так, наприклад, якщо пацієнт психіатричної клініки розповідає про свої чергові польоти на місяць, зрозуміло, що адекватність джерела сумнівна, а сама інформація не витримує ніякої критики. Втім, у практиці бувають випадки, коли достовірна інформація надходить з ненадійного джерела і навпаки.

Будь-яке агентурне донесення, яким би незначним воно не здавалося, обов'язково має піддаватися всебічній перевірці. Тільки після ретельної верифікації інформації вона вважається придатною до використання. Причому відомості, що не мають на даний момент оперативного інтересу, можуть виявитися необхідними для розробки тієї чи іншої особистості або ситуації. Зважаючи на це необхідно занесення в інтегрований банк даних всіх агентурних повідомлень.

Окремо варто нагадати про чітке виконання правил власної безпеки в роботі з агентурою. В цьому плані дуже показова історія співробітника абверу Гапке, в обов'язки якого входила задача забезпечення перекидання німецької агентури через лінію фронту на радянську територію. Провівши більше сотні подібних операцій, Гапке розслабився і став занадто довірливим і безтурботним зі своїми підопічними, хоча і був у курсі, що багато агентів з середовища радянських військовополонених зовсім не горіли бажанням служити справі рейху і при першій можливості направлялися до найближчого райвідділу НКВС.

Отже, під час виконання чергового завдання Гапці вкотре порушив службову інструкцію: по - перше, сів у автомашині на переднє сидіння поряд з водієм, у результаті чого агент виявився поза зоною його контролю. По - друге, заздалегідь видав агенту зброю і патрони, що потрібно було зробити з дотриманням усіх заходів безпеки тільки на лінії фронту. З комфортом під'їхавши до прифронтової зони, агент тричі вистрілив в спину свого куратора і зник. Ряд аналогічних випадків були і в практиці роботи територіальних органів і розвідвідділів прикордонних військ КДБ СРСР за часів радянсько - китайського протистояння.

З приводу порушень основ роботи з агентурними апаратом можна навести ще кілька прикладів. В 70 - 80 - ті роки минулого століття зустрічалося чимало великих начальників. Деякі з цих персонажів до самої пенсії так і не розуміли суті агентурної роботи. Наприклад, один такий суб'єкт вирішив зібрати весь негласний апарат на виробничу нараду - йому захотілося поговорити з усіма відразу по душам. Інший, одержимий добрими намірами, вирішив заохотити всіх інформаторів однаковими костюмами, щоб, значить, кожен з них був у формі. Воістину гірше дурнів можуть бути тільки дурні з ініціативою.

У цьому зв'язку пригадується епізод з книги В. Кирпиченко «Записки розвідника»: в одній африканській країні соціалістичної орієнтації радник з безпеки з СРСР був запрошений на парад з приводу місцевого Дня незалежності. Після проходження колон армії, поліції і співробітників місцевої служби безпеки явно не в ногу пройшов незрозумілий натовп різномасто одягнених людей.

Коли радник поцікавився, хто ж це такі, йому з гордістю повідомили, що це, мовляв, наші кращі секретні агенти[34].

А зараз поговоримо про деякі психологічні аспекти роботи з довірчими помічниками. Вступивши в довірчі відносини зі службою безпеки, людина стикається з серйозними психологічними проблемами. У середині нього починає вирувати суміш із взаємовиключних емоцій та почуттів. Психологи відкрили феномен так званої «компарменталізації». Суть його - навіть не роздвоєння, а дроблення підсвідомості індивідуума на безліч сегментів. Подібна діяльність мозку формується ще в ранньому дитинстві і часто має шизоїдні коріння. Психологія інформатора може нагадувати підводний човен з безліччю відсіків, кожний з яких автономний.

У 1997 році двоє вчених з університету Brigham Young детально вивчили 139 випадків встановлення агентурних відносин радянської розвідки з громадянами США. Вони дійшли висновку, що якщо в 50 - 60 рр інформатори, які співпрацювали зі спецслужбами СРСР, в основному керувалися політичними мотивами, то з початку сімдесятих основними мотивами стали гроші, розчарування, відсутність підтримки, просування по службі та проблеми психологічного характеру, пов'язані з «его» або структурою особистості.

Останній факт розглянемо більш детально. У практиці інформаційно - пошукової роботи часто доводиться використовувати так звані людські комплекси. Якщо говорити медичною мовою, те, що в побуті мназивається комплексом, насправді - невроз. А неврози є майже у всіх.

Всі комплекси, які є у людини, формуються до п'ятирічного віку, коли дитина росте як особистість. Основи психології «крота» в більшості випадків визначаються саме відносинами в його родині. Багато людей «шизофренічного» типу в дитинстві відчували себе відкинутими, ізольованими, нелюбимими. Ці відчуття, як луг, витравлюють і випалюють позитивні особистісні якості - чесність, щирість, відданість. В результаті такі діти - поступово відгороджують себе від суспільства непробивною захисною стіною.

Тим більше що частенько і самі батьки дають для цього привід, виховуючи своїх нащадків головним чином за принципом заборон і умов. «Якщо ти будеш робити це, я зроблю це», «якщо не будеш слухатися, я тебе любити не буду». Дитина виростає з підсвідомим відчуттям, що любити можна тільки «за щось». І людина все життя підсвідомо пригнічує свою особистість, прагнучи стати «таким», щоб його любили, носить маску. Але рано чи пізно це може призвести до невротичного комплексу, антисоціальної поведінки, озлобленості або депресії. Це компенсаторні реакції організму, щоб «утриматися на плаву».

Ставши дорослими, такі люди можуть здаватися врівноваженими і цілком пересічними. Але це оманливе враження: в глибині душі вони - надчутливі і самозакохані суб'єкти. А в моральному плані - непередбачувані. Якраз егоїзмом і позамежною самозакоханістю (нарцисизмом) психологи пояснюють поведінку людей, що йдуть на співпрацю. Як правило, нарцис - егоїст байдужий до оточуючих. Йому немає діла до інших - він зайнятий відвертим самозамилуванням. І ось людина, що живе у світі фантазій про власну перевагу і самодостатність, стає брехуном і лицеміром. Спотворена самооцінка примушує його відкидати традиційні цінності, які пропонує суспільство.

Повна відсутність комплексів - це також комплекс, тільки більш складний «комплекс повноцінності». Те, що раніше називали манією величі. Людина, яка демонструє, що вона - найкраща, розумна, сильна, красива, удачлива і т.д., як правило, компенсує таким чином своє глибинне почуття неповноцінності. Той, хто дійсно впевнений в собі, не потребує того, щоб щохвилини доводити це. Під зовнішньою розкутістю, підкресленою сексуальністю дуже часто ховається компенсація внутрішньої скутості, скутості пригніченого жіночого ества.

Також зустрічаються люди, що йдуть на співпрацю з СБ від почуття самотності, від бажання усвідомити свою потрібність хоча б комусь, навіть таким «специфічним» способом. Для такої людини оперативник, що його курирує, зазвичай стає найближчою людиною. Ситуація, коли людина перебуває в контакті з оперпрацівником, сама по собі невротична. До того ж невротик автоматично виробляє в собі невротичне ставлення до всіх значущих для нього особистостей. ДП починає розповідати оперативнику про себе все підряд без приховування, в цьому і полягає основна схожість оперативника і психоаналітика. Такого роду відносини стають дуже значущими. Отримуючи щирого слухача, ДП набуває ще один невроз. Ризик тут, до речі, не так вже й великий, додача до багатьох неврозів ще одного вже ні на що істотно не впливає. Особливо це характерно для жінок [34].

У повсякденному спілкуванні невротика вельми просто виявити за зайвою напругою на обличчі, яке при глибокій депресії об'єкта перетворює його в нерухому, найчастіше страдницьку маску, на якій не відображається жодних почуттів. В першу чергу це пов'язано зі спазмами м'язів, які сам об'єкт не завжди відчуває. Ця своєрідна маска ще більше відгороджує невротика від оточуючих і значно ускладнює його спілкування.

Існують три типи прихильності - безпекою, уникаючі і тривожні. Людина з безпековим типом прив'язаності навіть у найгостріших ситуаціях не переживає внутрішні проблеми і муки. Вона не позбавлена здатності переживати, вона

скоріше в подиві подумає, що той, хто перестав з ним спілкуватися, «збожеволів», чим буде сходити з розуму сам. Тип прихильності формується в ранньому дитинстві і залежить від того, як мати ставилася до своєї дитини: чи бігла до нього по першому заклику (безпековий тип), жорстко виховувала (дитина виростає «утікачем»), залишала в невпевненості про материнське почуття і чуйність (тривожний тип). Люди з тривожним типом прив'язаності не впевнені в собі. Для них мірило власних можливостей і перспектив - не переваги їх особистості, а ставлення до них оточуючих. За американськими даними, тривожних людей - 25%, «утікачів» - 19%. Але це статистика. У нашій країні людей з тривожним типом значно більше, що і відкриває великі оперативні можливості.

Треба відмітити ще один суттєвий момент. Так, ДП потрібно берегти і фізично, і психологічно, і емоційно, але ні за яких обставин відносини куратора і ДП не повинні ставати занадто близькими. В цьому випадку виникає своєрідна емоційна залежність, ну а той, хто порушує це «золоте» правило, розплачується за преїскурантом в повному обсязі. Особливо, якщо в ролі довірчого помічника виступає жінка [34].

Наведемо ще одну історію. На початку 80 - х років минулого століття молодий оперативник відділу по боротьбі з розкраданнями соціалістичної власності сподобався бальзаківського віку директрисі одного з продуктових магазинів. Вже вона його і так, і сяк намагалася спокусити, все марно. Але була дуже настирлива. Тоді оперативний працівник їй і каже: «Гаразд, твоя взяла, але перед цим ти мені напишеш підписку про співробітництво!» Вона швидко йому все, що він хотів настрочила, ну і далі по повній програмі. Проте пізніше опер зрозумів, що ще трохи, і мадам зовсім позбавить його здоров'я і вирішивши злегка закосити, зліг до шпиталю. Через тиждень його відсутності розлючена жінка заявила до керівництва УВС і повідомила: «Я агент, де мій куратор від органів? Хочу, так би мовити, вірою і правдою послужити Батьківщині!!! ». Начальник став надзвонювати в госпіталь: «Ти, що ж це, гад, з агентурою зовсім не працюєш?». Тоді опер повінився перед начальством і попросив про переведення в інший підрозділ.

При роботі зі «слабкоюю» статтю слід враховувати ще одну особливість - більшість жінок здатні на абсолютно нелогічний, дурний, незрозумілий вчинок, продиктований виключно якимись миттєвими емоціями, і, що найнеприємніше, ніхто не може передбачити, коли саме ці емоції виникнуть, - навіть сама жінка.

Колишній комендант штабу французької армії Еміл Массар в своїй книзі «Шпигуни і шпигунки в Парижі», що видана в 1936 році в Парижі, писав з цього приводу: «Англіїці також ввели принцип: не користуватися послугами ні

сумнівних суб'єктів, ні жінок. Рано чи пізно, говорили вони, ті й інші проявлять слабкість. Жінки до того ж відрізняються нестачею терпіння і відсутністю твердості. Крім того, жінка не вміє зберігати таємниці, і серце її часто підпорядковує собі мозок. Вони нездатні зрадити друга або коханця» [34].

Це не означає, що слід відмовлятися від послуг довірчих помічників жіночої статі, але без ретельного врахування особливостей жіночої психології інформаційно - пошукова робота може супроводжуватися різними ускладненнями. Адже особливості в жіночій і чоловічій логіці вчинків зумовлені передусім нашою фізіологією. У більшості жінок емоційний тип мислення, схильний до інтуїції і різним «осаянь», у чоловіків же - раціональний, схильний більш до формальної логіки.

Робота з прекрасною статтю повинна будуватися на встановленні поважних відносин, заснованих не стільки на матеріальній основі, скільки на моральній співучасті. Адже, як правило, саме серед жінок частіше зустрічаються ті, у кого з якихось причин не склалося особисте життя. Але якщо ви будете поважати гідність довірчого помічника, бачити в ньому людину, підтримувати радістю і співучастю, важко знайти більш цінне джерело інформації.

Завершення контакту.

У разі, якщо з якихось причин співпраця з довірчим помічником стає, на думку співробітника СБ, безперспективною, подальші контакти з ними припиняються. Це може статися за різних обставин: консервація ДП з прицілом на подальшу перспективу, втрата інформації, що її надає ДП, професійна непридатність ДП, ведення ДП «подвійної гри», відсутність потреби в каналі дезінформації.

Припиняючи довірче співробітництво, необхідно зберегти з тепер вже колишнім інформатором нормальні людські стосунки. При цьому треба подякувати ДП за плідну роботу і виплатити вихідну допомогу, щоб не ущемити самолюбство інформатора. Навіть якщо оперативний контакт обривається через ідентифікацію ДП як «подвійного агента», доцільним буде проінформувати його про те, що припинення відносин - справа тимчасова і швидше за все у найближчому майбутньому його «безцінні послуги» будуть знову затребувані.

3.3 Зовнішнє спостереження

3.3.1 Історія зовнішнього спостереження

Спостереження - найдавніший спосіб пізнання світу. З давніх часів з його допомогою людина вивчала навколишній світ, місцевість, розташовані на ній

об'єкти і предмети, зазначаючи зміни, що там відбулися і на основі своїх спостережень робила певні висновки.

Зовнішнє (філерське) спостереження в Царській Росії стало використовуватися з 70 - х років XIX століття в зв'язку з ростом народницького руху і вже до 90 - х років стало одним з найефективніших прийомів політичної поліції. Офіційно співробітників «наружки» в той час іменували філерами (від французького «фільтром» - вистежувати), ну а революціонери презирливо іменували їх «шпиками». Піонером даного виду оперативного - розшукових заходів було Московське охоронне відділення. Його філери, переслідуючи підозрюваних у державній зраді, діяли не тільки в обох російських столицях, але і в провінції. У 1894 році для боротьби з «політичними», знову ж при Московському охоронному відділенні, було сформовано спеціальний «летючий загін» філерів. Його очолив кращий співробітник московської «наружки» Є.П. Мідників, що став пізніше одним з найзнаменитіших сищиків Російської імперії.

У 1903 році «летючий загін» налічував понад 20 агентів зовнішнього спостереження. На його утримання - зарплату співробітникам, відрядженим в різні міста і губернії, проїзні, квартирні, добові витрачалося майже 38 тисяч рублів на рік. Сума в ті роки дуже суттєва. Філерська служба вимагала великої моторності, кмітливості, витримки, винахідливості і самовідданості. Тому туди приймався далеко не кожен, хто хотів би стати сищиком. Перевірена багаторічною практикою інструкція рекомендувала набирати в штат агентів зовнішнього спостереження в основному відставних унтер - офіцерів і солдат, що відслужили свій термін не старше 30 років, особливо відданих самодержавству, як правило, православних.

«Філер, - говорилося в інструкції, - повинен бути політично і морально благонадійним, розвинутим, кмітливим, міцного здоров'я, з хорошим зором і слухом, із зовнішністю, яка не давала б йому можливості виділятися з натовпу, усувала б його запам'ятовування піднаглядним ».

Кандидата в філери ідеологічно нацьковували. Йому пояснювали, хто такий «державний злочинець», «революціонер», як і якими засобами останні хочуть домогтися зміни державного порядку, встановленого Богом і законами, «доводили» неспроможність доктрини революційних партій. Потім зараховані в агенти присягалися «на вірність службі». Тільки після цього він починав навчання за фахом.

Філер детально вивчав місто, його вулиці, сади, парки, прохідні двори, райони, де розташовані підприємства, пивні, трактири, розклад поїздів, трамвайні маршрути, навчальні заклади, форму студентів та учнів гімназій, реаль-

них училищ і т.д. І лише після суворого випускного іспиту під керівництвом більш досвідченого агента зовнішнього спостереження його випускали на службу, даючи на перший випадок маловідповідальне доручення. Все побачене в ході стеження за підозрілою особою філер заносив в щоденник зовнішнього спостереження. Кожен запис повинен був бути точним, відомості перепроверялись через інших агентів. Подібна взаємоперевірка практикувалася часто, дозволяючи начальству домагатися суворого несення служби філерами.

Щоб не викликати підозри з боку сусідів по будинку, де проживав філер, він числився службовцем на залізниці, або прикажчиком якоїсь торгової фірми, щоб часті його відлучки з дому були виправдані. В крайньому випадку він видавав себе за городского або стражника. Зазначених посад він не виконував і прикріплювався до охоронного відділення або жандармського управління. На службі філери часто виступали під виглядом торговців, коробейників, візників. Найбільш досвідчені з них по своїй здатності до конспірації, вмінню знайти вихід із здавалося безвихідними положень не поступалися професійним революціонерам.

3.3.2 Спостереження в конкурентній розвідці

Зовнішнє спостереження (ЗС) - один із способів ведення конкурентної розвідки, що припускає постійне або вибіркоче дослідження стану та діяльності об'єкта спостереження (ОС) з подальшим узагальненням і аналізом отриманих в результаті його проведення даних. Завдання, які вирішуються в результаті проведення заходів з ЗС, можуть бути різні: визначення кола спілкування спостережуваної особи, виявлення її нахилів та інтересів, встановлення розмірів і джерел отримуваних доходів, вивчення графіка роботи, маршрутів руху, системи охорони і ступеня професіоналізму її співробітників, реєстрація різних явищ (діянь, подій, фактів і процесів) [34].

Одним з головних завдань ЗС є встановлення зв'язків об'єкта. При вступі ОС в контакт запам'ятовується зовнішність, костюм контактера, наявність факту передачі або отримання будь - якого предмета (згортка, пакета, сумки тощо), форма, колір і розмір переданого предмета, ініціатор його передачі (отримання), оцінюється характер зустрічі (випадковий, за попередньою домовленістю, службовий, особистий і тощо), виявляється ініціатор зустрічі, визначається предмет і тривалість розмови - все це детально описується в звіті про виконану роботу.

Об'єкт і його зв'язки в цілях секретності повинні отримати оперативні клички, що використовуються надалі в звітах про проведену роботу та службових переговорах. Для зручності кличка повинна відповідати зовнішньому вигляду об'єкта: «Довгий», «Цвях», «Спритний» тощо [34].

Зв'язки об'єкта ЗС встановлюються за місцем проживання і за місцем роботи. Зазвичай ці заходи проводять один або двоє детективів, що діють під прикриттям комунально - ремонтних служб, співробітників пенсійних фондів, комерційних агентів або групи соціологічного опитування. У проведенні заходів щодо збору даної інформації дуже велику допомогу можуть надати працівники домоуправлінь, комунальних служб та ЖЕКів, сусіди по під'їзду і по гаражу, колеги по роботі. Непоганими джерелами інформації бувають жінки пенсійного віку, які сидять влітку біля під'їздів і знають про мешканців свого будинку майже все. Треба тільки викликати їх довіру до себе. Вони, до речі, є і найнебезпечнішим природним ворогом розвідників зовнішнього спостереження, оскільки досить спостережливі, уперті і володіють необмеженими часовими лімітами для організації контрспостереження.

Легендування заходів по ЗС під дії державних правоохоронних органів і спецслужб категорично забороняється. ЗС може вестися візуально або із застосуванням оптичних приладів та технічних засобів. Інтенсивність ЗС залежно від поставлених завдань може бути різною: разове, вибіркове, періодичне, профілактичне і постійне. ЗС може вестися потайки (для отримання інформації про об'єкт спостереження) і демонстративно (з метою надання негативного впливу на емоційний стан об'єкта). ЗС здійснюється за нерухомими (стаціонарними) і рухливими об'єктами, в останньому випадку ЗС може бути переслідуючим (тобто рухатися слідом за ОС) і зустрічним (з постів спостереження, заздалегідь виставлених у зручних для спостереження точках маршруту ОС). При великому видаленні або при неможливості наближення до ОС для організації ЗС використовуються спеціальні технічні засоби.

Хотілося б акцентувати увагу на тому факті, що сучасна організована злочинність бере на озброєння найсучасніші спеціальні методи і засоби. Ні для кого вже не секрет, що досить часто злочинців консультують колишні, а то і діючі співробітники правоохоронних органів, які знають методіку ведення оперативно - розшукової діяльності. І в цьому випадку «дичиною» стає сам «Полюючий». Як приклад наведемо уривок зі статті Сергія Дюпіна «Рекетири роззброїли спецназ» (газета «Коммерсант», № 127 від 14 липня 2000 року).

«Днями до правоохоронних органів звернувся один з місцевих торговців, на якого «наїхали» вимагачі. вирішено взяти рекетирів на гарячому. Для цього

комерсанту дали мічені гроші, причепили до його одягу портативний мікрофон і запропонували зустрітися з бандитами в заздалегідь обговорений час. Троє сищиків, переодягнених у цивільне, мали забезпечити заявнику оперативне прикриття, а після того, як угода відбудеться, затримати бандитів.

Зустріч відбулася в минулу середу близько десяти годин вечора в ресторані, розташованому на околиці міста. Комерсант сидів за столиком на відкритій веранді і вів переговори з двома рекетирами. Співробітник правоохоронних органів сховавшись за деревами, слухав їх розмову і непомітно знімав зустріч на відеокамеру. Двоє його колег, озброєні пістолетами, сиділи за сусіднім столиком, зображуючи підгулялих відвідувачів.

Однак міліціонери не врахували того, що вимагачі теж подбали про прикриття. Спільники рекетирів, розосередилися по всьому парку, швидко засікли людину, що сиділа в кущах з відеокамерою. Один з бандитів, здогадавшись, що їх підставили, підскочив до співробітника, що знімав на відеокамеру, і вдарив його ножом. Колеги кинулися на виручку, але бандити виявилися спритнішими.

Через кілька секунд троє оперативників вже лежали на землі, а десяток коротко стрижених плечистих молодих людей в спортивних костюмах молотили їх ногами і бейсбольними битами. Коли з'явилися міліцейські екіпажі, викликані адміністрацією ресторану, все було вже скінчено. Побиті міліціанти позбулися двох пістолетів Макарова, з яких жодного разу не змогли вистрілити, двох радіостанцій і відеокамери. Двоє оперативників відбулися легкими пораненнями, а співробітник, що отримав удар ножом в живіт і втратив півтора літра крові, опинився в реанімації».

Не маючи документальних матеріалів, що сталося, можна припустити, що виявлення зовнішнього спостереження стало можливим з кількох причин:

- проведення злочинцями заходів з контрспостереження, що виражався в патрулюванні зони контакту, чисельна перевага і раннє виявлення силового прикриття з подальшими одночасними і скоординованими діями з нейтралізації фактора загрози;
- швидше за все, співробітниками міліції для контролю розмови об'єкта зі злочинцями використовувалася звичайна некварцована радіозакладка, що виявляється стандартним скануючим приймачем типу AR - 3000 вартістю в різній комплектації від 1000 до 1500 доларів, купити який може будь-хто;
- недостатнім є маскування і низька кваліфікація співробітників, які ведуть зовнішнє спостереження;

– нечисленність групи прикриття та розміщення її тільки в одному місці, що одночасно прикривала і виведений на контакт об'єкт, і власного колегу [34].

Процес спостереження дуже складний, оскільки вимагає значних витрат сил і засобів. ЗС, як правило, ведеться цілеспрямовано, потайки, в потрібному місці, в певний час, спеціально підготовленими для цього людьми.

Слід пам'ятати, що ЗС - робота творча, в ній рідко вдається отримати відповідь на поставлене запитання, проводячи операцію за шаблоном, адже навіть ретельно спланована операція не завжди точно проходить за розробленим планом.

3.3.3 Ведення зовнішнього спостереження

Бригада зовнішнього спостереження. Екіпіровка. Способи маскування.

ЗС може вестися як окремим співробітником СБ, так і групою з кількох людей. Групу, яка спільно проводять заходи щодо ЗС, будемо умовно називати бригадою ЗС.

Бригада ЗС зазвичай складається з трьох - чотирьох осіб і закріпленої за ними автомашини. Бажано, щоб у кожного члена бригади були водійські права і навички водіння автотранспортного засобу. Це корисно в багатьох випадках, оскільки:

- по - перше, розширюються оперативні можливості, це дозволяє здійснювати спостереження силами всієї бригади, позмінно підмінюючи водія;
- по - друге, страхує від різних випадковостей - від мухи, що потрапила в око, до раптового нападу апендициту.

При виявленні об'єкта візуально познайомитися з ним повинні всі члени бригади ЗС, в тому числі і водій. При жорстких обмеженнях у засобах можливе використання пари детективів, оснащених автотранспортним засобом. Робота поодинці чревата швидкою розшифровкою об'єктом або його оточенням ЗС, яке ведеться за ними, однак, коли іншого виходу немає, треба задовольнятися тим, що є.

Як вже було сказано вище, найважливішим завданням під час ведення ЗС є недопущення розшифровки співробітників. Співробітник не повинен привертати увагу оточуючих його людей, тому виключається використання одягу, що кидається в очі і який звертає погляди перехожих. Гардероб повинен регулярно мінятися, особливо верхня його частина - піджаки, плащі, куртки, головні убо-

ри. Співробітник СБ в обов'язково повинен мати запас одягу, різного за фасоном і кольором. В якості платтяної шафи можна використовувати автомашину, попередньо вживши заходів щодо маскуванню одягу, що зберігається в ній. Категорично забороняється зберігати одночасно кілька головних уборів близько заднього скла, особливо коли в машині постійно знаходиться одна людина.

Гарним маскуванню є використання в ЗС жінок, як поодинці, так і в парі з чоловіком. У цих випадках бригада ЗС працює під легендою «сімейна пара» або «закохані».

Для проведення заходів з ЗС співробітник повинен бути відповідним чином екіпірований. Ведення ЗС - процес, досить розтягнутий у часі і супроводжуваний різними поворотами подій. У зв'язку з цим треба заздалегідь подбати про наявність їжі та напоїв, засобів першої медичної допомоги, водійських прав, посвідчення особи, схеми місцевості, авторучки, блокнота для записів, запасних фотоплівок, відеокасет, грошей, засобів зв'язку і запасних батарейок. Оскільки в процесі спостереження за об'єктом можливо кілька пересадок з одного виду транспорту на інший, детектив повинен мати єдиний проїзний квиток на всі види транспорту і деяку суму готівки дрібними купюрами. Крім цього, бажано мати резервну велику суму на непередбачені витрати, наприклад, для «спільного» з об'єктом відвідування ресторану або супроводу його в поїзді чи літаку. Хоча значна частина роботи може проходити в автомашині, співробітнику, який веде ЗС, багато доводиться ходити пішки в будь-яку погоду. Тому взуття повинне бути добротним, міцним і зручним. Ні в якому разі неприпустимий вихід на захід з ЗС в новому неразношеному взутті.

Для ведення спостереження використовуються особи з типовими для даної місцевості обличчями, що не мають характерних для прикмет: шрамів, бородавок або родимок. Для якісного ведення ЗС необхідні відмінна пам'ять, залізне терпіння, хороший слух, повноцінний зір, миттєва реакція, вміння імпровізувати і орієнтуватися в будь-якій ситуації, включаючи критичну. Вік від 25 до 50 років найбільш ефективний, оскільки люди більш молодшого віку не мають достатнього життєвого досвіду і можуть скоїти непередумані дії, які можуть привести до розшифровки ЗС перед об'єктом. Люди старші 50 втрачають швидкість реакції, мають проблеми зі здоров'ям і насилу можуть освоювати нову оперативну техніку.

Детектив, що проводить ЗС, повинен мати міцне здоров'я, оскільки проведення подібних заходів передбачає багатогодинне знаходження на відкритому повітрі при будь-якій погоді. Найважливішим правилом ведення ЗС є негайне припинення спостереження при його розшифровці ОС або його оточенням.

Постановка завдання перед бригадою зовнішнього спостереження.

Безпосередньо перед проведенням заходу зі ЗС старший бригади ЗС зобов'язаний провести 10 - 15 - хвилинний інструктаж. Протягом цього часу він повинен чітко і ясно пояснити локальну мету проведення операції (наприклад, взяти об'єкт під спостереження при виході з роботи і супроводити його до місця проживання). Стратегічні цілі проведення операції, тобто яка її спрямованість і для чого необхідні факти, які збирають, бригаді спостереження знати протипоказано через можливий витік інформації.

Далі старший повинен поставити завдання перед кожним членом бригади, довести порядок взаємодії та дій в критичних ситуаціях, вказати на минулі недоліки в роботі і сформулювати заходи щодо їх недопущення. Також старший обумовлює режим радіо-і візуального зв'язку між членами бригади ЗС. Старший бригади ЗС обов'язково повинен уточнити графік. Пост цілодобового спостереження може бути три-або чотиризмінний. Найбільш оптимальний - 6 - годинний режим роботи.

Члени бригади ЗС мають бути ознайомлені зі словесним портретом і фотографією (якщо її немає, то необхідно в процесі ЗС скритно з різних напрямків сфотографувати об'єкт), описом зовнішності і звичок ОС.

Надзвичайно важливим є попереднє вивчення маршруту руху об'єкта. Особливу увагу необхідно звернути на прохідні двори, наскрізні проїзди, місця розташування довколишніх магазинів і ринків, світлофорів та тупиків. Чим ретельніше проводиться попереднє вивчення місцевості, тим менше несподіванок в подальшій роботі.

Закінчується інструктаж узгодженням часу і місця збору бригади ЗС, а також способу доставки оперативної техніки і людей до місця проведення заходів по ЗС.

Види зовнішнього спостереження.

Спостереження зі стаціонарних позицій використовується для контролю певної місцевості, окремих будівель, організацій, підприємств, предметів або осіб, які не рухаються.

Стандартні завдання спостереження зі стаціонарних позицій [34]:

- виявити відвідувачів, які цікавляться будівлями або спорудами;
- перехопити розшукувану людини;
- провести «розробку» даної будівлі або споруди для проведення конкретної операції.

На попередньому етапі організації ЗС зі стаціонарних позицій необхідно з'ясувати:

- всі можливі шляхи підходу об'єкта ЗС до місця спостереження, в тому числі потайні і мало використовувані;

- можливі перспективні шляхи відходу об'єкта з - під спостереження і місця його можливої появи або скритного знаходження;

- розклад мешканців будівлі (якщо це житловий будинок) або графік роботи співробітників (якщо це службове приміщення);

- графік руху транспорту, що проходить поруч, і місце його паркування;

- час регулярних звукових сигналів (шум потягу, що проходить, дзвін церковних дзвонів тощо);

- внутрішнє планування прилеглих будівель і споруд. Останнє можна з'ясувати наступними шляхами:

а) заглядаючи у вікна і двері;

б) проникаючи в цікаві місця в якості відвідувача, обслуговуючого персоналу, співробітника ремонтних служб (маючи в наявності відповідні документи прикриття).

Термін «документи прикриття» в даному контексті позначає не загальновідомі посвідчення співробітників правоохоронних органів, якими при необхідності своєї легалізації користувалися. В даному випадку використовується тільки смислове навантаження терміна - «документ, що підтверджує оперативну легенду про приналежність людини, що використовує його». Фактура самих документів, як ви побачите нижче, зовсім інша.

Документи прикриття умовно можна розділити на зовнішні і внутрішні.

Внутрішні - це документи самої організації, якій належить СБ. Так, наприклад, робітники відділу власної безпеки одного з великих банків в якості прикриття використовували документи пенсійного фонду при цьому банку. Пенсіонери біля під'їздів вельми слабо розбиралися, з якого пенсійного фонду ці ввічливі й балакучі чоловіки і жінки. В даному випадку використовувалася семантична (змістова) двозначність найменування.

В одній з великих компаній при розробці можливих партнерів і клієнтів використовувалися документи відділів маркетингу, юридичного, постачання і т.п. Взагалі від слова «безпека» у назві структурних підрозділів підприємства потрібно всіляко позбавлятися. Також велику допомогу при різних ситуаціях може надати посвідчення позаштатного кореспондента корпоративної багатотиражки.

Зовнішні - це документи дружніх організацій - партнерів, які можуть надаватися за взаємною домовленістю. Наприклад, транспортна компанія, крупним клієнтом якої є ваша фірма або що. Варто нагадати про те, що використання

таких документів має відбуватися дуже акуратно, щоб не підставити партнера під вогонь критики або під різні каральні санкції. Також в роботі СБ використовуються фіктивні або справжні документи співробітників житлово - комунального господарства, ремонтних служб, консалтингових фірм, існуючих або неіснуючих громадських організацій.

Хорошими документами прикриття можуть послужити журналістські посвідчення. У вузьких колах відомий випадок, коли співробітники служби безпеки працювали проти одного «проплаченого» конкурентами профспілкового лідера під виглядом журналістів місцевої міської газети. ЗС проводилося:

- орієнтуючись на раніше обстежені однотипні будівлі і споруди, попередньо в обов'язковому порядку виявивши всі відхилення від стандартного типового проекту;

- шляхом вивчення креслень з архівів місцевого БТІ або муніципального архітектурного відділу (управління);

- шляхом опитування мешканців, обслуговуючого персоналу, будівельників, відвідувачів і т.д.

Для отримання більш якісних результатів в процесі проведення ЗС здійснюється обов'язкова реєстрація в журналі спостережень всього, що відбувається в зоні відповідальності спостерігача, а при необхідності - фотографування або зйомка на відео.

Пости стаціонарного спостереження повинні розташовуватися в місцях, де їх тривале перебування не призведе до підозри з одночасною можливістю контролювати всі підходи до об'єкта. Це можуть бути: стоянки автомашин, кафе, ресторани, магазини, зняті на підставних осіб квартири, газетні кіоски та продуктові намети, зупинки міського транспорту, офіси фірм тощо.

Спостереження може вестися однією людиною, а якщо можливості зі спостереження значно обмежені, то повинна використовуватися бригада ЗС з 3 - 4 співробітників. Оскільки тривале знаходження детективів може викликати підозри, через деякий час їх повинні міняти колеги по спостереженню, що знаходяться поблизу (але поза зоною огляду ОС). Якщо потайне розташування спостерігачів пов'язано з певними труднощами, то слід вдатися до спостереження з автомобіля (причому в автомашині повинна знаходитися тільки одна людина) або до імітації його поломки з подальшим ремонтом.

При спостереженні із приміщення рекомендується завісити вікна легкими завісками і вести ЗС з глибини кімнати. Щоб не виявити себе різкими демаскуючими відблисками використовуваної оптики, необхідно використовувати так звані «світлові тунелі».

Супровід об'єкта спостереження під час руху пішки.

Під час руху у спостереженні зазвичай використовуються 4 - 6 особи або 1 - 2 бригади спостереження. ЗС ведеться з таким розрахунком, щоб у безпосередній близькості від об'єкту завжди знаходився лише один спостерігач.

Крім виконання своїх безпосередніх завдань з утримання об'єкта в зоні візуального контакту в його обов'язки входить інформування бригади ЗС про місцезнаходження ОС. Зв'язок з бригадою здійснюється за допомогою жестів, положення тіла, рук, дій і радіозв'язку. Використання засобів радіозв'язку має відбуватися якомога більш приховано. Засоби зв'язку повинні бути переведені в режим вібрації (тобто тональний режим), використання звукових сигналів викликати повинно бути в міру можливості скорочено.

Знаки, використовувані при ЗС у вигляді коду, як приклад можуть виглядати так [34]:

- «об'єкт стоїть» - руки перехрещені за спиною;
- «об'єкт повернув ліворуч» - ліва рука опирається на ліве стегно;
- «об'єкт повернув праворуч» - права рука опирається на праве стегно;
- «об'єкт перетинає вулицю» - напівоберт в сторону зі згинанням однієї руки біля грудей;
- «об'єкт розвернувся і йде у зворотному напрямку» - рука до голови;
- «об'єкт пішов з - під контролю» - обидві руки піднімаються до голови;
- «мене треба змінити» - пильний погляд на годинник з імітацією подиву.

Співробітнику СБ, що веде ЗС за особою, яка є об'єктом спостереження, на першому етапі необхідно з'ясувати місце проживання об'єкта і його розпорядок дня. Поведінку об'єкта, його контакти, номери автомобілів, які він використовує, їх маршрут, розклад поїздів найкраще надиктовувати на диктофон, а потім розшифровувати і фіксувати на електронних або паперових носіях.

Позиція, що обрана для спостереження за будинком проживання об'єкта, повинна бути по можливості закрита, тобто не кидатися йому в очі. Для цього підійдуть сквери, під'їзди будинків, будівлі установ і організацій (особливо з безліччю відвідувачів). Дуже зручні вуличні кафе, де, сівши біля вікна або вибравши столик на вулиці, можна спокійно чекати появи об'єкта спостереження.

Якщо співробітники діють в парі, то в очікуванні виходу ОС необхідно розміститися в такий спосіб: один співробітник розташовується обличчям до місця виходу об'єкта, а другий - спиною. Можлива імітація ділової бесіди. Така позиція дозволяє одному співробітнику трохи розслабитися і відпочити, тоді як другий веде спостереження [34].

Якщо поблизу неможливо сидіти або стояти, не повертаючи до себе уваги, то один із співробітників може пересуватися біля місця знаходження ОС, зупиняючись по дорозі під різними приводами: розглядаючи вітрини, розмовляючи з продавцями тощо. У разі, коли і це з якихось причин неможливо, треба зайняти позиції в обох кінцях вулиці і брати об'єкт під спостереження під час руху в одну зі сторін.

При появі об'єкта в зоні спостереження необхідно триматися спокійно і врівноважено, ні в якому разі недопустимі різкі рухи. Якщо ОС при виході не помітив співробітника, що веде спостереження, то останньому доцільніше постаратися якимось сховатися. Якщо ж він потрапив в поле зору об'єкта, то краще не змінювати положення (якщо ви стоїте) або темпу і напрямку руху (якщо ви рухаєтесь) і передати об'єкт іншому співробітнику. Переслідування об'єкта слід починати тільки тоді, коли він далеко відійде або сховається за рогом.

Подальше переслідування здійснюється квапливості. Оптимальною позицією для спостереження за об'єктом під час руху пішки вважається розташування за спиною ОС, що надає повну свободу дій. Безпосередньо за об'єктом рухається лише одна особа, інші члени бригади розміщуються ззаду у вигляді розтягнутого ланцюжка, причому кожний з наступних орієнтується на попереднього.

При роботі в складі бригади ЗС один з детективів повинен рухатися по протилежному боці вулиці паралельно об'єкту, контролюючи його можливі повороти на перехрестях і перехід в прохідні двори. Це дозволяє здійснювати більш якісний контроль об'єкта, не даючи йому можливості сховатися.

Відстань, з якої ведеться спостереження, залежить від багатьох причин. Воно може змінюватися від 3 - 5 метрів на жвавих вулицях або в натовпі до 50 - 100 метрів на малолюдних і пустельних вулицях, де достатньо бачити об'єкт здалеку.

Рух за об'єктом здійснюється як по тому самому боці вулиці, що і ОС, так і по протилежному. Темп руху спостерігача повинен відповідати швидкості руху об'єкта. При повороті ОС за риг швидкість руху прискорюється.

При роботі поодиночі в разі, коли об'єкт ховається за рогом будинку, не слід наздоганяти його бігом, треба перейти на протилежний бік вулиці і прискорити крок. Якщо при виході з - за повороту ОС не вдається виявити, то необхідно ретельно проаналізувати, куди міг сховатися об'єкт за час, коли він знаходився поза зоною візуального контролю спостерігача. Найчастіше це бувають магазини, під'їзди, прохідні двори тощо.

При втраті об'єкта найближчий район охоплюється кільцем з членів бригади спостереження і поступово стискається. Після виявлення ОС співробітники поступово розтягуються в стандартний ланцюжок.

Якщо об'єкт пішов зі спостереження, повинні бути взяті під контроль місця можливої появи об'єкта (адреси проживання родичів, коханки, друзів, постійно відвідувані ресторани і кафе, місце роботи тощо).

Спостерігаючи за об'єктом, співробітник СБ повинен вміти засікати свій об'єкт в натовпі: вивчити його ходу, характерні рухи, переважні маршрути руху тощо. Щоб ретельно розглянути особу спостереження, потрібно використовувати багатолюдні вулиці і перехрестя, оптові ринки, громадський транспорт тощо, тому що в цих місцях це можна виконати непомітно для ОС. Якщо зустріч з об'єктом неминуча, то необхідно ухилятися навіть від моментальних поглядів з об'єктом очі в очі. Такі речі дуже легко запам'ятовуються. В процесі роботи спостерігач повинен зберігати незворушний вираз обличчя і показну байдужість. Під час руху ОС пішки бригада ЗС може рухатися, розтягнувшись в мережу, хтось попереду, інші паралельними вулицями та провулками, прохідними дворами, підтримуючи зв'язок з машиною і один з одним.

Якщо об'єкт починає нервувати і постійно озирається, необхідно ретельно проаналізувати, чому це відбувається: чи у нього в даний момент призначена зустріч, і він підстрахується, чи він виявив ЗС. У першому випадку рекомендується продовжувати спостереження, посиливши заходи маскування, у другому - тимчасово зняти спостереження з об'єкта [34].

Довівши об'єкт до житлового будинку, необхідно досліджувати його двір - чи не має він кількох виходів і якщо має - перекрити їх усі.

Ознаками повернення об'єкта додому можуть служити наступні спостереження: впевнене орієнтування на місцевості, знання цифр кодового замка на двері під'їзду, винесення сміття, вихід за продуктами і т.д. Якщо подібних фактів не відзначено, тоді іноді можна під слухним приводом завести обережну розмову з пенсіонерами біля під'їзду (особливо в багатоквартирних будинках, де низька ймовірність розшифровки) з метою отримання додаткової інформації.

З'ясувавши місця відвідування ОС, необхідно твердо запам'ятати, а при першому зручному випадку - записати: час перебування, приходу і відходу, вулицю, номер будинку, а якщо вдасться, то і квартири [34].

Супровід об'єкта спостереження в місцях масового відвідування.

При відвідуванні об'єктом спостереження організації або установи співробітник СБ супроводжує його по будівлі тільки в тому випадку, якщо немає можливості візуального контакту через скло вікон і дверей.

Якщо об'єкт використовує ліфт, співробітнику не слід підніматися в одному ліфті з об'єктом, оскільки велика вірогідність запам'ятовування об'єктом зовнішності спостерігача. Визначивши за вказівником поверх підйому ліфта, потрібно піднятися поверхом вище або нижче для пошуку ОС і його подальшого контролю.

З метою виключення ймовірності відходу ОС з нагляду члени бригади ЗС, що залишилися, здійснюють візуальний контроль всіх виходів з будівлі.

При відвідуванні ОС ресторану або кафе спостереження здійснюється одним співробітником ЗС або «сімейною» парою. Пройти в приміщення краще разом з іншими відвідувачами і під їх прикриттям зорієнтуватися, оцінити розташування приміщення, зайняти зручну для спостереження позицію. Якщо ОС зайшов тільки з метою поїсти, то найкраще просто залишити приміщення. Якщо об'єкт на когось чекає, то, замовивши для обґрунтування свого знаходження кілька страв, необхідно продовжувати спостереження за об'єктом і його співрозмовником. Слід уникати розмов з відвідувачами, що випадково опинилися за одним столиком.

Рахунок краще сплатити заздалегідь, щоб не привертати увагу об'єкта і обслуговуючого персоналу своїм несподіваним відходом.

Помітивши, що об'єкт збирається йти, потрібно спокійно закінчити прийом їжі, спокійно встати і так само спокійно вийти. Якщо ОС все ще перебуває в кафе чи ресторані, то особливо важливо не зриватися різко слідом за ним. При роботі в парі вкрай недопустимі відверті жести в сторону об'єкта і слова типу «виходить, пішли». Для психологічної підготовки відходу підійде спокійно сказана фраза: «Чи не час додому?», «На нас чекають вдома» тощо, щоб випадкові сусіди нічого не запідозрили[34].

Після виходу об'єкт найчастіше передається іншим членам бригади ЗС, а співробітники, що «засвітилися», знімаються з подальшого спостереження з метою виключення можливості розшифровки ЗС об'єктом.

При проведенні заходів по ЗС на залізничних, річкових і морських вокзалах і в аеропортах бригада ЗС має з'являтися на місці не пізніше ніж за годину до відходу поїзда, судна або відльоту літака і не пізніше ніж за півгодини до їх прибуття. Ведення ЗС в даному випадку здійснюється одним - двома співробітниками в максимальній близькості від об'єкта, решта членів бригади ЗС контролюють наявні входи і виходи [34].

При несподіваному від'їзді ОС супроводжуючі його детективи повинні при першій же можливості зв'язатися з керівництвом або замовником по теле-

фону або телеграфу. Наявні у мобільного зв'язку можливості з роумінгу дозволяють значно спростити цей процес.

Супровід об'єкта спостереження в громадському транспорті.

При використанні ОС громадського транспорту (автобус, тролейбус або трамвай) спостереження ведеться одним співробітником, який контролює дії об'єкта і по мобільному зв'язку інформує автомашину, що рухається на відстані з рештою бригадою ЗС. Протягом поїздки треба визначити - чи не спостерігає об'єкт за тими, хто сідає і виходить з транспорту разом з ним. У разі, якщо він звертає на це увагу, щоб уникнути можливої розшифровки подальше переслідування здійснюється в автомашині бригади ЗС або в таксі, звідки співробітники уважно спостерігають за пасажирами, що входять і виходять на зупинках, щоб не втратити спостереження за ОС.

В метро доцільніше використовувати двох людей, один з яких знаходиться в одному вагоні з об'єктом ЗС, інший - в сусідньому вагоні[34].

Супровід об'єкта спостереження у залізничному або авіатранспорті.

Для супроводу ОС у залізничному або авіатранспорті використовують не менше двох співробітників, тільки в цьому випадку може бути забезпечений успіх проведених заходів та усунені небажані випадковості (втрата ОС, розшифровка співробітника тощо). Якщо ОС не відчуває зовнішнього неспокою, то співробітникам бажано розміститися з ним в одному вагоні (в різних купе), зайняти зручну позицію і звідти вести спостереження. Встановлювати місце слідування об'єкта треба дуже обережно, а в разі неможливості отримання даної інформації необхідна купівля квитка до кінцевої станції. В літаку одному співробітнику слід зайняти позицію біля виходу, а іншому - в кінці салону.

В дорозі один співробітник не спить, другий відпочиває. При наближенні до кожної станції або місця проміжної посадки необхідно дуже обережно перевірити - чи не збирається об'єкт залишити транспортний засіб. Після прибуття ОС на місце один з детективів зобов'язаний проінформувати керівництво або замовника про точку свого знаходження в зашифрованій формі по телефону. По прибуттю співробітників в нове місто необхідно в перші ж вільні години зайнятися його вивченням, тобто придбати його карту, схеми руху громадського транспорту, дізнатися вулиці, громадські місця, місце розташування залізничних, морських і автовокзалів, аеропортів, отримати графіки руху транспорту.

У зв'язку зі зміною навколишнього оточення необхідно змінити, відповідно, свій зовнішній вигляд. Якщо прихоплений в дорогу одяг сильно відрізняється від загальноприйнятого в даній місцевості, необхідно придбати новий, бажано вже вживаний, але і не надто заношений. Людина, одягнена з голови до

ніг у зовсім новий одяг, завжди викликає підозри. Щоб цього уникнути, можна порекомендувати досвід англійської аристократії. Так, наприклад, міністр закордонних справ Великобританії Іден усував новизну щойно пошитих костюмів, вкладаючись на постіль в новому одязі. Це, до речі, має вельми схожі цілі: не викликати роздратування оточуючих регулярною зміною нарядів. Метод добре зарекомендував себе, якщо ти обмежений у часі.

У разі втрати ОС один із співробітників продовжує розшукувати його в місцях, які той часто відвідував до цього, а інший намагається виявити сліди від'їзду ОС з міста на вокзалах і в аеропортах [34].

Супровід об'єкта спостереження при використанні ним автотранспорту.

ЗС за об'єктом, що пересувається на автотранспорті, вимагає від співробітників залишатися непомітними для нього (і бажано для всіх інших), не порушуючи при цьому правил дорожнього руху. Це дуже складне завдання, особливо коли об'єкт знайомий з методами виявлення ЗС і застосовує їх для відриву від нього, для чого зазвичай використовується кілька автомашин.

Щоб не потрапити на очі ОС, можливі різні методи маскування: то відставання машини ЗС, то рух по паралельних вулицях і провулках, використання прохідних дворів.

Під час руху по шосе застосовується наступна схема спостереження за об'єктом: одна з машин ЗС рухається попереду об'єкта, ще одна на деякому віддаленні від нього (але на відстані візуального контролю), і ще одна автомашина ЗС замикає ланцюжок. При зупинці об'єкта переслідуюча його машина ЗС проїжджає мимо, по радіозв'язку попереджаючи своїх колег про зупинку об'єкта і передаючи його їм під спостереження. Аналогічно відбувається під час різкого збільшення швидкості об'єктом спостереження. Функції спостерігача передаються машині, що їде попереду.

При переслідуванні об'єкта по шосе однією автомашиною по всьому маршруту рекомендується оснастити автомобіль об'єкта спостереження радіомаячком [34].

Автотранспортні засоби, що використовуються при веденні зовнішнього спостереження

Автотранспортні засоби, що використовуються при веденні ЗС повинні сприяти виконанню поставленого завдання, не привертаючи до себе уваги з боку ОС. Тому в роботі зі спостереження треба переважно використовувати автомобілі вітчизняних марок, що менше привертають до себе увагу як об'єкта спостереження, так і вуличних роззяв і пенсіонерів у дворах будинків.

Автомобіль повинен мати нейтральний колір і не виділятися в транспортному потоці або на автостоянці. У міських умовах найменш запам'ятовується сірий або бежевий колір автотранспорту, до того ж в темний час доби машини подібних кольорів дуже добре зливаються із загальним фоном. Влітку в районах з великою кількістю зелених насаджень доцільно використовувати автомобілі темно - зеленого і темно - блакитного кольорів. У крайньому випадку допустимо використання автотранспорту спокійних пастельних тонів. Неприпустимо використовувати автомашини червоного, помаранчового, жовтого, білого і близьких до них кольорів, а також кольорів, які є особливо модними у цьому сезоні. Необхідно позбутися усіляких автомобільних прикрас (наклейок, емблем, іграшок та шторок на вікнах), нестандартних елементів оснащення автомобіля а також великих, що кидаються в очі, антен.

Автомобіль, що використовується, повинен бути чистим і не мати вм'ятин, на кузові не повинно бути подряпин або вищербин. Категорично виключається використання автотранспорту зі шпаклювальними плямами.

Технічний стан автомашини - предмет окремої розмови. Перед виїздом на завдання автомобіль повинен бути ретельно оглянутий, перевірені гальма, акумулятор, наявність запасного колеса і необхідного набору інструментів. Важливим і невід'ємним атрибутом є автомобільна аптечка.

Перш ніж використовувати автомашину у заходах з ведення ЗС, необхідно з'ясувати її максимальну швидкість, гальмівний шлях, мінімальний радіус розвороту, витрату палива тощо. Перед кожним виїздом на операцію необхідна ретельна перевірка технічного стану автомобіля [34].

Технічні засоби ведення зовнішнього спостереження.

При веденні ЗС використовуються різні технічні засоби. До них відносяться:

- біноклі, оптичні приціли, стереотруби та інші системи візуального спостереження, що дозволяють контролювати ОС при звичайному освітленні в межах певної видимості;
- відеосистеми спостереження;
- інфрачервоні системи та прилади нічного бачення, що використовуються в умовах обмеженої видимості або в темний час доби.

Подібні технічні засоби існують як в побутовому виконанні (використання техніки, яка продається у звичайних магазинах, менше привертає увагу оточуючих), так і в спеціальному (камуфльованому) виконанні (біноклі з вбудованим фотоапаратом, приховані телекамери тощо).

Для ведення ЗС за рухомими засобами, наприклад за маршрутом руху автомобілів, в них можливий прихований монтаж радіомаяків, що дозволяють бригаді ЗС визначати відстань до спостережуваного транспортного засобу або за допомогою пеленгатора визначати місцезнаходження з певним ступенем точності [34].

Аналітична обробка результатів зовнішнього спостереження.

Дані, що отримані в результаті ведення ЗС, повинні фіксуватися в журналі спостережень при стаціонарному спостереженні і в звітах про виконану роботу при спостереженні рухомого об'єкту. Отримана інформація повинна відповідним чином сортуватися, систематизуватись і аналізуватись .

Основне призначення всіх аналітичних методів - обробка зібраної інформації, встановлення взаємозв'язків і виявлення причинно - наслідкових зв'язків зібраних фактів і явищ для остаточного звіту про виконану роботу.

До вже зібраного інформаційного масиву результатів спостережень доцільно докласти фотографії, матеріали відеозйомки, діаграми зв'язку, матриці контактів ОС, тимчасові графіки і графіки аналізу візуальних спостережень та оцінки результатів. Для прискорення процедури аналітичної обробки інформації доцільно застосування комп'ютерної техніки і зведення результатів спостережень в електронні бази даних. За відсутності техніки можливий «ручний» аналіз.

В асоціативних графіках застосовуються цифри, таблиці та геометричні фігури для демонстрації зв'язків між об'єктом спостереження і його потенційно можливими та дійсними контактерами. За допомогою асоціативних діаграм виявляються області ділових і особистих інтересів ОС - хобі, спорт, культурні інтереси, оточення, місця проживання та відвідування з одними і тими ж особами (автотранспортними засобами) у різних точках маршруту руху.

Як показано на рисунку 3.9, найміцніші зв'язки, враховуючи частоту зустрічей у ОС, відбуваються з об'єктами № 3 та № 4. Хоча всі зв'язки можуть бути важливими, в першу чергу треба прагнути виявити найміцніші. Пізніше допоміжні зв'язки можуть виступити на перший план в залежності від того, заради чого велось ЗС [34].

На рисунку 3.10 вказані посади об'єктів ЗС, наведених на рисунку 3.10, тому схема стає більш інформативною. З урахуванням аналізу отриманої інформації заходи з ЗС щодо об'єкта № 1 повинні проводитися більш широко .

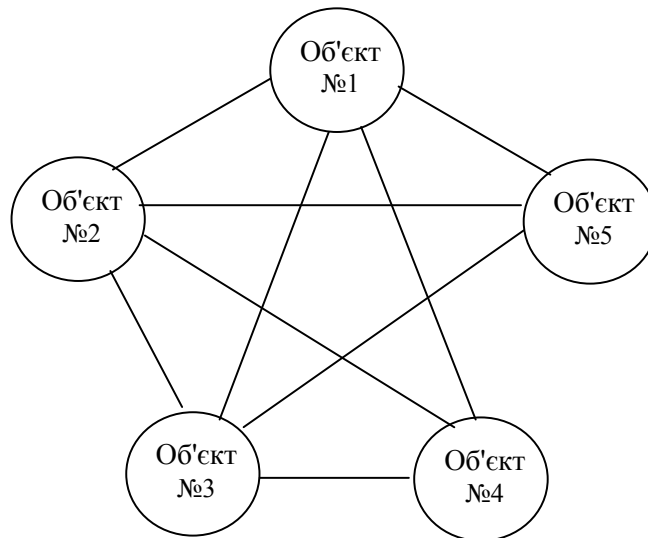


Рисунок 3.9 - Приблизна схема зв'язків об'єкта спостереження

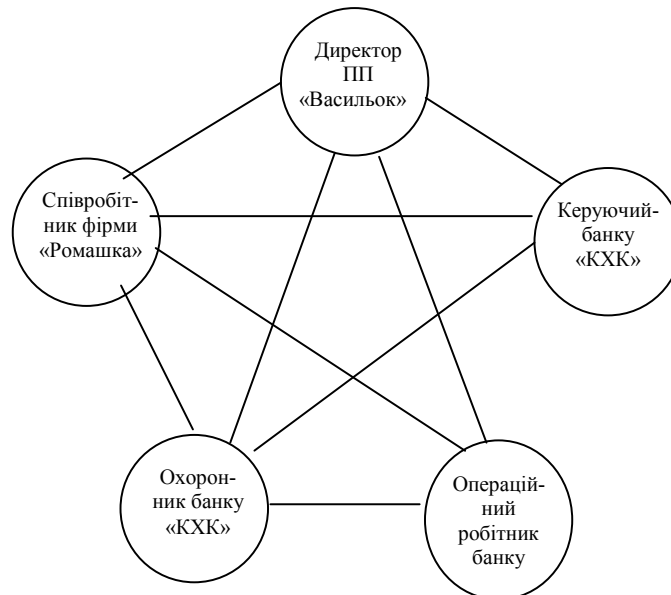


Рисунок 3.10- Приблизна схема зв'язків ОС із зазначеними посадами об'єктів

На схемі 3.11 приведена матриця зв'язків, яка реєструє частоту зустрічей об'єктів ЗС між собою протягом деякого проміжку часу. Кожна зустріч задокументована у звітах детективів, які проводили ЗС.

Очевидно, що матриця зв'язків і діаграма зв'язків повністю підтверджують один одного.

Проте слід врахувати можливість випадкових регулярних контактів об'єкта і практично незнайомих йому людей. Так, наприклад, якщо об'єкт по дорозі на роботу вітає сусіда по автостоянці, то цей зв'язок може бути малозначним і не має відношення до справи.

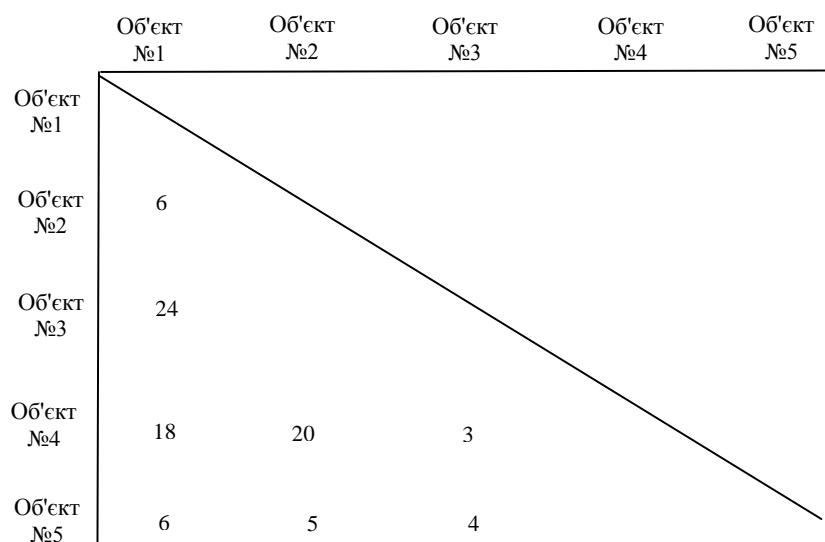


Рисунок 3.11 - Матриця зв'язків

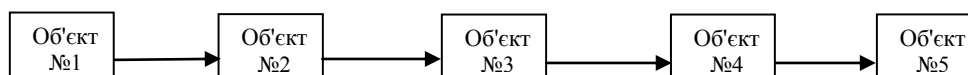


Рисунок 3.12 - Схема потоку інформації

Схеми потоку інформації - це діаграми, що відображають, яким чином відбуваються події. Їх зазвичай використовують для відображення механічних процесів, взаємодії осіб та іншої діяльності. Схеми потоку інформації, що застосовуються в аналітичній роботі ЗС, показують, яким чином передаються відомості, гроші або різні речі.

Часові графіки показують час здійснення подій, наприклад зустріч об'єкта ЗС з приятелями або спільниками. Встановлений час зустрічей полегшує прогнозування майбутніх контактів об'єктів один з одним.

Вивчення даних на рис. 3.13 показує, що деякі об'єкти зустрічаються в визначені години, а інші - в різний час. Як правило, особи, що намагаються піти з - під спостереження або уникнути розшифровки своїх зв'язків, зустрічаються через різні проміжки часу.

3.3.4 Виявлення зовнішнього спостереження

Виявлення ЗС здійснюється шляхом ретельного вивчення навколишньої обстановки, з акцентуванням уваги на неодноразові зустрічі з одними й тими ж особами (автотранспортними засобами) в різних точках маршруту руху.

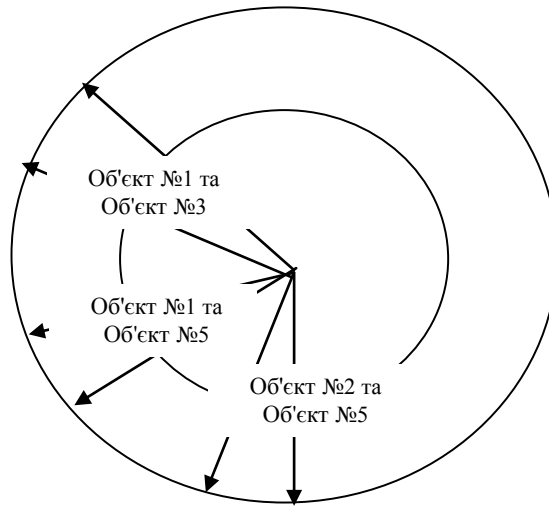


Рисунок 3.13 - Часовий графік

Треба прагнути до того, щоб сприйняття навколишнього оточення поступово ставало машинальним та автоматично фіксує будь-який підозрілий факт: незнайома автомашина у звичному провулку, людина, яка начебто читає газету, але зовсім не звертає на неї уваги, жінка в будці телефону - автомат, що розмовляє з кимось, не набираючи номера, і одночасно уважно спостерігає за під'їздом навпроти.

Дуже часто ЗС ведеться не тільки за дверима під'їзду або входом в установу, де ОС працює, але й за вікнами, тобто ОС ще тільки починає надягати пальто, а бригада ЗС вже чекає, коли він вийде з під'їзду.

Виявлення ЗС може бути «грубим» і «м'яким». Для «грубого» стилю виявлення ЗС характерно регулярне «зав'язування» шнурків, періодичний огляд того, що відбувається за спиною шляхом постійного озирання, а також раптові контакти з особами, що ведуть спостереження.

Осіб, які ведуть ЗС, особливо якщо це не професіонали, характеризує скутість рухів, хвилювання, прагнення не зустрітися поглядом з об'єктом спостереження, використання засобів оперативного зв'язку (радіостанцій, мобільних телефонів), неприродні пересування і спроби сховатися за укриття або людей. При веденні ЗС зміна нижньої частини одягу (у чоловіків - шкарпеток, черевик, брюк, у жінок - колготок, туфель, спідниць) значно ускладнена, що також дає можливість для розшифровки можливого ЗС.

Невиправдано тривале знаходження людей без видимих причин в автотранспорті та порушення ними правил дорожнього руху також може свідчити про те, що ведеться спостереженні. Однак, перш ніж ви прийдете до твердого

переконання, що за вами стежать, вам необхідно виконати два простих правила [34].

По - перше, необхідно реально оцінити таку річ, як ступінь імовірності спостереження за вами, і спробувати проаналізувати мету його проведення та ймовірних замовників.

По - друге, потрібно перевірити ще гіпотезу щодо того, що за вами ведеться спостереження. Тільки після зіставлення передбачуваних за гіпотезою та виявлених додатковими спостереженнями, фактами ви зможете з деякою надійністю стверджувати, що за вами дійсно стежать.

«М'яке» виявлення зовнішнього спостереження.

Виявлення ЗС в процесі руху пішки, як і все, що пов'язане із забезпеченням вашої безпеки, передбачає творчий підхід. Перш за все, необхідно ретельно розробити перевірочний маршрут і «легенду», підтверджуючу його виправданість. Тобто кожна точка вашого маршруту повинна бути якимось чином прив'язана до ваших службових обов'язків, ділових інтересів і особистих потреб. Будь-які нелогічні відхилення від вашого постійного графіка (якщо ви його дотримуетесь) можуть викликати у ваших переслідувачів певні підозри і змусити їх діяти більш тонко і обережно, що значно ускладнює завдання з виявлення ЗС. Щоб це не відбувалось, намагайтеся уникати стереотипів у своїй поведінці, змінюйте час виходу з дому, не використовуйте кожен день одну і ту ж дорогу при русі на роботу і з роботи.

Для того, щоб якісно перевірити і водночас заважити веденню ведення ЗС, необхідно розробити кілька маршрутів руху. Виявити ЗС на короткому маршруті і за невеликий проміжок часу достатньо нелегко. Оптимальний час якісної перевірки коливається в межах від години до півтори. Рух за вибраним маршрутом пішки повинен поєднуватися з пересуванням у громадському транспорті. Останнє служить двом цілям: по - перше, ви змушуєте ваших переслідувачів понервувати через загрозу вас втратити у натовпі і, по - друге, розробляючи маршрут, вибираючи вулиці з поживавленим рухом, ви ускладнюєте координацію їх дій.

У великих містах, де є метрополітен, дуже ефективно використовувати його в цілях уникнення ЗС. Як правило, бригада спостереження ділиться на дві частини: одна - дві людини супроводжують об'єкт ЗС пішки, інші знаходяться в автотранспорті і прямують на ньому за об'єктом. Члени бригади ЗС, що знаходяться в автомобіні, координують свої дії з колегами за допомогою радіозв'язку, намагаючись прибути в зазначену точку з випередженням. Тому маршрут руху на метро потрібно вибирати таким чином, щоб використовувати ті лінії,

які проходять під водою, вулицями та проспектами з інтенсивним рухом і частими автомобільними пробками. При правильному виборі маршруту автомобіль бригади ЗС програє поїздам метро в оперативності. Бригада ЗС виявляється роз'єднаною і розкиданою по місту. В цей момент і можна скористатися заздалегідь приготовленим «сюрпризом» для відходу з - під спостереження.

Відсікання автомашини бригади ЗС можливо і при використанні такого тактичного прийому, як рух пішки вулицею з одностороннім зустрічним рухом. Поки автомобіль з бригадою ЗС шукатиме об'їзд, ви залишаєтеся з спостерігачем один на один, що значно полегшує як виявлення ЗС, так і відхід з нього.

Дуже ефективний прийом - перехід на протилежний бік вулиці. Особливо високими результати цього прийому є в місцях з невеликою кількістю перехожих. Методика перевірки достатньо проста. Рухаючись за заздалегідь визначеним маршрутом, ви підходите до тротуару, що стикається з проїзною частиною, і обертаєтесь в сторону наближаючого транспорту з цілком зрозумілою метою – щоб переконатися в безпеці переходу через вулицю. Протягом трьох - п'яти секунд ви спокійно можна розглядати вулицю, а також людей, що потрапили у поле вашого зору. Всіх їх рекомендовано запам'ятати, щоб можна було б судити про їх справжні інтереси до вас при необхідності.

Для виявлення ЗС широко застосовується прийом з використанням телефону - автомата. Рухаючись вулицею, ви заходите в телефонну будку і, набираючи номер, мов би випадково оглядаєте пройдений шлях, запам'ятовуючи там все найбільш значуще. Найбільш ефективним є використання телефонів - автоматів, розташованих відразу ж за рогом будівлі або всередині його арки.

Обмірковуючи перевірочний маршрут руху, виберіть кілька відрізків шляху, де б ви проходили повз вітрин магазинів і кіосків таким чином, щоб в них дзеркально відбивався напрямок вашого руху. Таким чином, не викликаючи підозр, можна розглядати вміст прилавків і водночас спостерігати за діями прямуючих за вами людей.

Нерідко магазини бувають розташовані на деякому підвищенні і для того, щоб туди потрапити, доводиться підніматися сходами, спрямованими в бік, зворотній вашому первісному напрямку руху. Тут також є маса можливостей щодо перевірки наявності «хвоста».

Самі магазини також надають чудову можливість для виявлення спостереження. Пересуваючись з відділу у відділ, від прилавка до прилавка, пробиваючи чек у касі, можна без перешкод змінити напрямок руху і візуально оцінити людей, що йдуть назустріч.

Ефективно використовувати входи в магазини, що знаходяться в підворітках або кутах будівель. Раптове зникнення там змушує переслідувачів понервувати і як наслідок цього розкрити себе, наприклад прискоренням кроку, безпричинною метушнею по вулиці, безцеремонним розгляданням перехожих.

Ви ж, перебуваючи в укритті, через вікна або скляні двері маєте можливість ідентифікувати спостереження що ведеться за вами.

Окремо хотілося б зупинитися на виявленні ЗС в громадському транспорті. Входити в громадський транспорт (трамвай, автобус, тролейбус) рекомендовано з задньої площадки, де краще і перебувати під час всієї подальшої поїздки, щоб не тільки візуально контролювати увесь салон транспортного засобу, а й мати можливість контролю транспорту, що рухається паралельно вашому маршруту. Зазвичай особа, що веде спостереження, також заходить з задньої площадки і намагається зайняти позицію за вашою спиною, щоб виключити можливість втратити вас з поля зору, особливо на зупинках.

Перебуваючи у громадському транспорті, уважно оцініть обстановку, не повертаючи до себе уваги. Пам'ятайте, що під час забезпечення власної безпеки дрібниць не буває, адже, як казав старина Мюллер, «маленька брехня породжує великі підозри».

Особа, що проводить спостереження, в силу професійної специфіки уникають не тільки прямих поглядів, але й будь-яких візуальних контактів з об'єктом спостереження. Якщо хтось принципово не хоче зустрічатися з вами поглядом і ховає очі при будь-якому повороті в його бік, візьміть собі це на замітку і, перевіривши ще раз отриману інформацію, дійте згідно обстановці, що складається [34].

Виявлення можливого зовнішнього спостереження при проведенні заходів по контрспостереженню.

Контрспостереження є найефективнішим прийомом виявлення «чужого» зовнішнього спостереження. Сенс контрспостереження полягає в розстановці в певних контрольних точках маршруту руху об'єкта контрспостереження (ОКС) постів контролю візуального спостереження (КВС). Пост КВС повинен бути відповідним чином захищеним і залегенованим. Оптимальним укриттям для нього є під'їзди довколишніх будинків, магазини, кафе, автомобілі. Спостерігачі повинні зайняти свої позиції за 30 - 40 хвилин до проходження об'єктом контрспостереження зазначеної контрольної точки маршруту і покинути їх через 30 - 40 хвилин після проходження. Під час контрспостереження повинні фіксуватися всі невідповідності в зовнішності і поведінці людей, що знаходяться в зоні візуального контролю поста, ознаки спостереження, яке ведеться з довколиш-

ніх будівель і будов, транспортні засоби з одним або декількома пасажирами, що покидають зону візуального контролю відразу після проходження ОКС .

Під час проведення заходів з контрспостереження, наприклад, в цілях контролю можливого ЗС за керівництвом фірми з боку кримінальних структур, рекомендовано звертати увагу на наявність в припаркованому автотранспорті великої кількості головних уборів, «зайвого» верхнього одягу, термосів та судин з широким горлом. Також необхідно уважно спостерігати за заштореними вікнами довколишніх будівель з метою виявлення фото і відео зйомки, що ведеться з них.

«Відхід на дно».

Трапляються випадки, коли в цілях особистої безпеки необхідно відірватися від жорсткого контролю з боку кримінальних угруповань. «Відхід на дно» означає повне недопущення отримання кримінальним угрупованням будь-якої інформації щодо об'єкту переслідування.

На попередньому етапі необхідно ретельно проаналізувати: хто, як і з якою активністю буде вас шукати, і, ґрунтуючись на цих даних, виробити спосіб відходу зі спостереження та схему подальшої поведінки.

Істотним психологічним моментом, що полегшує ведення ЗС, є наявність у об'єкта стійких звичок і стереотипів. У багатьох випадках знайомою нам місцевістю ми рухаємося мов би на «автопілоті», дуже часто не помічаючи те, що відбувається навколо нас. Час і маршрути руху повинні регулярно змінюватися. Розклад робочого дня треба ретельно легендувати. Взагалі, чим більше в поведінці людини є незвичних і непередбачуваних дій, тим сильніше ускладнюються завдання зовнішнього спостереження .

Під час відриву від зовнішнього спостереження слід обрати самий дальній шлях. Доки переслідувачі збагнуть, що й як, доки визначать всі можливі маршрути догляду, пройде час.

Є ще одне істотне доповнення. Більшість людей, потрапляючи в незнайомі обставини, відчують душевний дискомфорт, який намагаються зняти спілкуванням з випадковим супутником або сусідом по готельному номеру. Відверті розмови з незнайомими людьми можуть мати найнесподіваніші наслідки, адже супутники та сусіди можуть виявитися зовсім не тими, за кого себе видають. Дуже часто «випадкові» знайомства бувають досить чітко сплановані й організовані. Порада тут може бути тільки одна - обережність, обережність та ще раз обережність [34].

3.4 Методика роботи конкурентної розвідки

3.4.1 Методика збору інформації про юридичну особу, потенційний об'єкт інвестування

Даний розділ присвячено прийомам і методам збору і аналізу інформації щодо юридичної особи (організації). Дана технологія дуже затребувана у практиці розвідзабезпечення бізнесу. Її можливим застосуванням є вивчення об'єкта інвестування, вивчення того, кого кредитують, вивчення об'єкта купівлі, вивчення потенційного партнера [61].

Припустимо, що деяке підприємство зацікавило ваше керівництво як об'єкт вигідного інвестування. В такому випадку мету вивчення можна сформулювати наступним чином: «Визначити що з себе уявляє юридична особа, виявити ризики і зрозуміти що відбуватиметься, якщо . . . » .

Головний ризик під час інвестування - це неодержання планованої вигоди. Це є можливим з різних причин, але для України необхідно особливо відзначити шахрайські дії персоналу (в першу чергу керівництва і власників). Ситуація на ринку та її зміна є прерогативою служби маркетингу, а от особливості керівництва об'єкта інвестування та його дії вже є компетенцією СБ. Політику юридичної особи формують люди, які мають можливість впливати на цю юридичну особу. Відповідно, збір інформації про юридичну особу не в останню чергу є збором інформації про осіб, які мають можливість впливати на організацію.

Прогнозувати розвиток подій з якоюсь вірогідністю можна, ґрунтуючись на наступній інформації [61]:

- тривалість і стабільність існування даного підприємства;
- наявність / відсутність довготривалих партнерів підприємства та їх відгук про співробітництво;
- наявність у власності достатньої кількості товарно-матеріальних цінностей у досліджуваного підприємства;
- наявність / відсутність дочірніх і материнських підприємств;
- наявність / відсутність випадків шахрайства в історії підприємства або біографії керівників;
- стабільність / зміни фактичної адреси;
- стабільність / зміни складу керівництва;
- стабільність / зміни складу засновників;
- наявність / відсутність судових або адміністративних розглядів за участю досліджуваного підприємства, або його керівників та їх суть;

- наявність / відсутність стійкого зв'язку з криміналом;
- зняття з банківського рахунку сум, що значно перевищують фонд заробітної плати;
- тенденція погіршення фінансового стану досліджуваного підприємства (зменшення основних і обігових фондів, зменшення фінансів на рахунку);
- нецільове використання кредитних коштів;
- невиправдане затягування виплати боргів або переговорів.

Таку інформацію можна отримати із зазначених нижче джерел, діючи описаними способами. Безумовно, перелік не є вичерпним. Те, що пропонується до використання багато разів випробувано та дало результат[61].

3.4.1.1 Збір реєстраційної інформації

Отримання інформації від самої юридичної особи:

- запит установчих документів, реєстраційних свідоцтв, ліцензій, документів, що підтверджують право знаходження за адресою (договір купівлі-продажу нерухомості або договір оренди приміщення), поточного балансу підприємства;

- заповнення представником підприємства анкети, питання в якій підібрані спеціальним чином (назва, правова форма, юридична та фактична адреси, телефони та інше).

Отримання інформації з реєстраційних органів:

- запит в реєстраційний орган за місцем знаходження підприємства;
- запит в податкову інспекцію за місцем постановки на облік;
- запит до фондів (соціального страхування, пенсійний, медичний) про постановку на облік.

Отримання інформації від спільних партнерів.

3.4.1.2 Збір інформації з відкритих джерел:

- вивчення преси за певний проміжок часу на предмет згадки даного підприємства, осіб, що його очолюють, осіб, що його заснували;
- вивчення сайту компанії;
- вивчення реклами компанії;
- вивчення продукції або послуг компанії [61].

3.4.1.3 Збір закритої інформації

Отримання інформації з баз даних: отримання інформації про підприємство, його керівників (працівників) і засновників з баз даних БТІ, ДАІ, податкової інспекції. Отримання інформації з правоохоронних органів: отримання інформації про участь підприємства, його керівників, або засновників у кримінальних справах, арбітражних і цивільно-правових судових розглядах. Отримання інфо-

рмації про підприємство, його керівників і засновників від сторонніх організацій. Отримання інформації з банку досліджуваного підприємства. Отримання інформації оперативними методами:

- отримання всієї зазначеної вище інформації (або її частини) через співробітників підприємства;
- отримання всієї зазначеної вище інформації (або її частини) за допомогою технічної розвідки;
- отримання непрямої інформації;
- отримання додаткової інформації за допомогою зовнішнього спостереження (активність роботи, автотранспорт, наповненість складу);
- відвідування досліджуваного підприємства під виглядом клієнта, комівожера, кандидата, журналіста [61].

3.4.1.4 Збір і аналіз реєстраційної інформації

Запит установчих документів, реєстраційних свідоцтв, ліцензій, документів, що підтверджують право знаходження за адресою (договір купівлі-продажу нерухомості або договір оренди приміщення), останнього балансу підприємства можливий під якимось пристойним приводом. Якщо дане підприємство є вашим контрагентом, то запросити копії реєстраційних документів можливо у зв'язку з наведенням порядку в бухгалтерії або у зв'язку з «новими вимогами служби безпеки». Якщо взаємодія з фірмою відбувається вперше - це взагалі природна поведінка. Складніше коли вас ніщо не зв'язує з об'єктом вивчення або вам ніяк не можна показати свій інтерес. В цьому випадку діяти можна від імені якогось великого постачальника проводячи переговори щодо великих поставань. Або можна знайти контрагентів об'єкта вашого інтересу і отримати необхідні документи у них. Заповнення представником підприємства анкети, питання в якій підібрані спеціальним чином, можливо тільки в разі зацікавленості об'єкта в вас. Така зацікавленість може бути реальною (ви постачальник) або вигаданою. Далі потрібно просто попросити копію установчих документів для підготовки оформлення угоди. Якщо з якихось причин вам не хочуть показувати цей документ у самій фірмі - варто задуматися чому? Якщо даного документу не виявилось там, де він повинен знаходитися за законом - ще один дзвіночок, - можливо фірми взагалі не існує. Одним з найцікавіших документів з числа реєстраційних є Статут юридичної особи. Він може містити інформацію про сам юридичну особу, про обмеження її діяльності або діяльності його органів. Тому необхідно завжди отримувати копію статуту компанії. Місця знаходження статутів юридичних осіб:

- безпосередньо сама компанія;

- консалтингові компанії - ті, хто продає готові фірми;
- реєструючі органи адміністрації;
- податкові інспекції;
- пенсійні фонди[61].

3.4.1.5 Аналіз статуту контрагента

Під час вивчення Статуту юридичної особи необхідно пам'ятати, навіщо ми це робимо - нас цікавить інвестиційна привабливість досліджуваної компанії. Виходячи з цього, формуються цілі вивчення статуту. В даному випадку вони можуть бути наступні [61]:

- ідентифікація юридичної особи;
- виявлення можливих обмежень діяльності даної юридичної особи (у статуті може виявитися пряма чи непряма вказівка на такі обмеження);
- виявлення обмежень діяльності органів юридичної особи (в залежності від орієнтації статуту - посилення позиції генерального директора, ради директорів, зборів акціонерів або іншого органу, можна судити про протистояння між ними або, як мінімум, недовіру);
- виявлення особи, що приймає рішення, і осіб, які на це можуть вплинути;
- перевірка законності існування фірми.

Зміст статуту досить чітко регламентується законодавством. Тому, якщо перед вами типовий документ, - він дасть лише інформацію про структуру та взаємовідповідальність. Але, якщо статут зроблений на замовлення, варто поспілкуватися з розробником документу, бо він може багато розповісти про клієнта, який його замовляв, адже клієнт, замовляючи статут, щось говорив про цілі створення фірми та чим вона буде займатися. Якщо ж до статуту внесено чиясь бачення проблеми – це ще цікавіше. В такому випадку є ймовірність того, що на зміст статуту перенесено світосприйняття замовника. Статут став, так би мовити, деякою проекцією його поглядів. В даному випадку варто уважніше поставитися до змісту.

Місце і час реєстрації фірми можуть лише побічно вказати на ймовірність неблагонадійності контрагента. Наприклад те, що фірма тількино відкрилася не вселяє довіри як і те, що фірма, зареєстрована десь на Кіпрі. Афера найчастіше супроводжується новою компанією. Людина, яка створює фірму для афери, у своїх міркуваннях обов'язково від чогось відштовхується, тому місце реєстрації може бути обумовлено:

- полегшеним способом реєстрації або ослабленим контролем в даному регіоні;

- полегшеним податковим режимом;
- даний регіон може мати зручності в утриманні та обслуговуванні фірми.

3.4.1.6 Збір і аналіз інформації з відкритих джерел.

Аналіз сайту комерційної організації.

Сайт будь-якої комерційної організації – це її візитна картка і безкоштовний рекламний майданчик. Навіщо комерційній компанії сайт? Навіщо взагалі комерційна організація щось робить? Правильно – для підвищення своєї комерційної ефективності. Сайт їй потрібен саме для цього. Це необхідно пам'ятати під час вивчення сайту, треба розглядати кожен елемент сайту. Дуже простий приклад. Є якась комерційна організація, в неї є сайт, але на сайті немає контактів даних організації. Фактично не описаний спосіб, як потенційний клієнт може звернутися до компанії. Погодьтеся, це не логічно, а тому - щось тут не так. Можливо, компанії просто не потрібні клієнти, але ж для комерційної організації це не логічно. Або компанії гарантовано потік замовлень (наприклад, кишенькова компанія якогось чиновника), або це компанія-вітрина, або серйозна помилка розробників і відповідальних за наповнення сайту контентом. І саме в такому ракурсі має сенс препарувати всі елементи сайту [61].

Дослідження контенту сайту.

Контент, це інформаційно значуще наповнення сайту. Це текст, зображення, відео, звук. Контент несе в собі масу інформації – від явної до прихованої. Читати потрібно уважно. Безумовно, весь контент спеціально підготовлений і відповідним чином оформлений. Це джерело інформації, причому, чим об'ємніше сайт, тим, з одного боку потрібно більше часу для дослідження, а з іншого - вище ймовірність знайти інформацію що відповідає дійсності.

Місія компанії.

«Місія - це сенс існування компанії з позиції задоволення потреб клієнтів, реалізації конкурентних переваг, мотивації співробітників фірми» (<http://ru.wikipedia.org>). «Місія - це основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування. Цілі виробляються для здійснення цієї місії » [55]. «Місія - це філософія і призначення, сенс існування організації» [27]. Це досить інформативна складова, якщо з нею правильно попрацювати. Головне пам'ятати, що місія - це основа ідеології, тому найбільшу увагу потрібно звертати не так на турботу про співробітників і суспільство (що є гаслами), а на мету компанії та методи її досягнення. Зрозуміло, що головна і єдина мета будь-якої комерційної організації це отримання прибутку. А ось як і за рахунок чого ця мета досягається - це і є місія. Тому потрібно просто уважно прочитати мі-

сію і видалити з неї явну рекламу, залишивши тільки опис мети і методів. Фактично це стратегія компанії. Зрозуміло, що цілком можливо місія конкретної компанії лише красивий фантик замовлений PR-щикам, але тим не менш це вже матеріал, з яким можна попрацювати.

Історія розвитку компанії.

Її часто вивіщують на сайт - дуже хочеться керівникам (власникам) показати історію свого успіху, показати всім на скільки вони щасливі, успішні, хитрі, везучі. Зрозуміло, що така історія ідеально представлена, але тим не менш завдяки історії компанії можна дізнатися звідки що пішло, з ким компанія перетиналася, які успіхи і провали у неї були. Загалом багатий матеріал для подальшої роботи. Але така «рафінована» історія не може бути достатнім матеріалом для вивчення компанії. У ній замовчуються як невдалі, так і нові (перспективні) проекти. Тому виявляючи напрямки діяльності організації потрібно додатково провести ретроспективний аналіз новинних повідомлень про участь у виставках, конференціях, ділових альянсах і вивчити історію вакансій компанії на фахівців певного профілю. Потім це треба зіставити з офіційною історією компанії. Це покаже що компанія «обійшла увагою» у викладі своєї історії, на що є сенс звернути особливу увагу.

PR-матеріали.

Все, що пов'язано з формуванням відповідного уявлення у споживачів щодо досліджуваної компанії можна віднести до PR-матеріалів. Це і відповідним чином підібрані новини, і статті про компанію та її продукцію, та інтерв'ю клієнтів, і «питання та відповіді» і ще багато іншого. При вивченні таких матеріалів слід звернути увагу на те, хто їх автор або яке видавництво їх готувало. Найчастіше це одна або кілька осіб. Виявивши цих осіб можна зрозуміти рівень затрат досліджуваної компанії на їх утримання, ставлення до свого іміджу. Можна поспілкуватися з редакцією і отримати додаткову інформацію, завуалювавши свій інтерес відповідним чином. Сам контент таких публікацій теж має цінність. З вмісту можна дізнатися про плани компанії, про її зв'язки, зробити висновки про труднощі хоча їх і намагаються приховувати.

Послуги компанії.

Будь-яка компанія розглядає свій сайт як один із засобів просування свого товару / послуги. Тому про свій товар компанія повинна написати хорошого все що тільки є. Найчастіше інформація про продукт надана у відповідному розділі і досить глибоко структурована. Тому вивчення продуктової лінійки не представляє особливої праці. Тут також можна отримати інформацію про офіційну цінову політику компанії. Причому якщо компанія не є виробником, то

по продуктивій лінійці компанії можна скласти уявлення і про її постачальників. За обсягами продукції тієї або іншої марки можна зрозуміти пріоритети, які досліджувана компанія розставила для себе.

Контактна інформація.

Ця інформація допоможе відповісти на питання де знаходиться компанія, де її офіс, де склад, хто з нею розташований під одним дахом, а то і в сусідньому кабінеті. Яким чином можна наблизитися до співробітників компанії, де це можна здійснити. Кожен контакт досліджуваної компанії потрібно використовувати як додаткову пошукову ознаку. Так можна виявити, які компанії ще використовують той самий номер телефону або базуються за тією ж адресою. А це зв'язки, які можуть вказати на цікаві факти.

Інвестиційна діяльність компанії.

Даний розділ дасть розуміння того, на що націлена компанія зараз, як змінилися її пріоритети, куди вона вкладає гроші, а значить - за рахунок чого планує в майбутньому розвиватися. Виявивши такі дані потрібно придивитися до тих, в кого інвестують: що за технології у них є, що продають, як організують свою діяльність, що саме з цього і стало метою інвестицій, за рахунок чого інвестор планує жити.

Пошук фахівців.

Це ні що інше, як потреби компанії в фахівцях. Такі потреби можуть вказати на високу плінність, яка постійно присутня або виникла недавно. Або на нові напрями в роботі компанії, якщо є оголошення про пошук незвичних для профілю компанії фахівців. Або на проблеми у кадровій політиці компанії. Більш цікаві результати дає тривале спостереження за даним розділом сайту досліджуваної компанії. В цьому випадку видно, коли з'явилися або зникли ті чи інші оголошення, що в поєднанні з іншими даними дозволяє будувати обґрунтовані припущення про напрями розвитку організації.

Розкриття інформації.

Це та частина офіційної інформації про компанію, яку юридична особа зобов'язана розкривати відповідно до законодавства. Багато цікавого деколи дізнаєшся при вивченні таких матеріалів. Це може бути і Статут, і список афілійованих осіб, і звіт про прибутки і збитки. Загалом багатий матеріал для вивчення, причому матеріал, що офіційно підтверджений і однозначно інтерпретується.

Партнери.

Дуже цікавий розділ, що дозволяє оцінити ресурси компанії, її зв'язки, її можливості. Тільки не можна забувати, що вказане в даному розділі цілком мо-

же виявитися і обманом, спробою пустити пил в очі потенційного клієнта. Тому інформація вимагає перевірки.

Нагороди, сертифікати.

Різноманітні дипломи, сертифікати, грамоти, листи подяки, ліцензії тощо часто бувають опубліковані у відповідному розділі. Мотиви найрізноманітніші - від банальної бравади, до необхідності переконання клієнтів у своїй спроможності. Але, як би там не було, такі документи дозволяють перевірити їх справжність у відповідних обліках, а після перевірки аутентичності зробити висновки про можливість та зв'язки їх володаря.

Граматичні помилки.

Граматичні помилки в тексті сайту можуть з'явитися в силу різних причин :

- випадкова помилка при введенні інформації;
- безграмотність автора або того, хто вводив інформацію;
- навмисні помилки для полегшення виявлення сайту користувачами, які невірно вводять шукане слово в пошуковий рядок сервера-пошуковика;
- або навпаки - з метою ускладнити пошук;
- мережеві традиції написання слова;
- приналежність автора до якоїсь субкультури і відповідний сленг.

Самі по собі граматичні помилки можуть говорити про різне. Якщо це тенденція - про рівень освіти особи, відповідальної за наповнення сайту, про ставлення до сайту керівництва компанії і т.п. Якщо це сленг - про ототожнення себе все тих же осіб або про бажання показати спільність з якоюсь субкультурою. Але необхідно чітко зрозуміти що за тип помилок перед вами. Для цього необхідно уважно вивчити тексти на сайті. Якщо помилки рідкісні, а слова в яких вони допущені, в основному пишуться правильно - швидше за все це випадкова помилка. Якщо слова пишуться завжди з однієї і тієї ж помилкою - швидше за все навмисне написання.

Дослідження технічної складової сайту. Доменне ім'я.

Доменне ім'я це те, що пишеться в рядку браузера, коли потрібно потрапити на певний сайт. В кінці цього імені є поєднання символів, яке зазвичай користувачі ототожнюють з країною (для Росії це «.ru»). Насправді це домен першого рівня. Він відділений крапкою від всього іншого. Саме крапки відокремлюють один від одного домени різного рівня. Важливо звернути увагу на те, якого рівня доменне ім'я у досліджуваного сайту. Домен другого рівня вимагає деяких фінансових витрат і може розцінюватися як певний показник, що характеризує його власника. Домен третього рівня як правило безкоштовний. Але

потрібно бути обережним в своїх висновках. В інтернеті багато сайтів, зареєстрованих з доменними іменами третього рівня. В основному це сайти приватних осіб або некомерційні проекти. Тому якщо досліджуваний сайт належить нібито великій комерційній організації і при цьому використовує домен третього рівня, це насторожуючий момент. Але в таких ситуаціях потрібно подивитися кому належить домен другого рівня, на якому розташований сайт, що цікавить вас. Цілком можливо, це «материнська» організація - тоді все досить логічно. Мало того, ви дізнаєтеся в чиєму підпорядкуванні (віданні або володінні) знаходиться досліджувана організація. А це вже і розуміння структури та ієрархії групи компаній і, можливо, їх ролі в цій структурі [61].

При дослідженні доменного імені потрібно звернути увагу і на написання самого доменного імені. Тут є свої особливості. Полягають вони в тому, що нерідко компанії реєструють доменні імена відомих марок або виробників із зміною одного символу так, щоб сенс спотворювався. В результаті виходить доменне ім'я з помилкою. Розрахунок дуже простий - хтось введе домен відомого бренду з помилкою і потрапить до них, а вже потрапивши до них, з високою ймовірністю буде думати, що потрапив на сайт того самого відомого бренду. Або потрапивши на сайт по посиланню і не звернувши пильної уваги на написання домену, буде впевнений, що перебуває на сайті відомої організації. Якщо такий момент виявлено необхідно задуматися про причини такого вчинку.

Для подальшого дослідження доменного імені необхідно скористатися сервісом «Хто є хто». Скористатися цим сервісом можна на сторінці «RU-центр» ([HTTPS://WWW_ня_RU / Whois /](https://www.whois.ru/)) або «Alexa» (<http://www.faganlinder.com/urlinfo/>) або «V-стрічка» ([HTTP : //www.vline.ru/](http://www.vline.ru/)). Подібних сервісів в інтернеті достатньо. Фактично це база даних доменів другого рівня, в якій є інформація про те, на кого або на яку організацію зареєстрований домен, коли зареєстрований і до якого терміну діє реєстрація, контактні дані цієї особи або цієї організації (адреса, телефон, електронна пошта). Погодьтеся, є з чим попрацювати. Наприклад якась компанія всюди представляє певний сайт як свій. І дійсно, на вказаному сайті є контактні дані цієї організації, схема проїзду до неї і т.п. Але ось при використанні сервісу «Whois» з'ясується, що сайт зареєстрований на іншу юридичну особу. Можливі різні пояснення такої ситуації - версії для подальшої перевірки. По-перше та компанія, що вказана в якості власника сайту, може виявитися дійсним і одноосібним власником всіх ресурсів досліджуваної організації, а її керівник і засновник є реальним власником зазначених активів. По - друге може виявитися, що компанія, на яку зареєстровано доменне ім'я, є лише розробником сайта на замовлен-

ня досліджуваної організації, але через халатність після розробки сайту і передачі результатів цих робіт замовнику права на доменне ім'я передані не були. Проте може виявитися й інша причина такого стану справ.

Вивчення структури сайту.

По перше треба розуміти, що найкраще вивчати сайт не в он-лайн режимі, а скачати його цілком на жорсткий диск і спокійно робити з ним все що потрібно. В цьому випадку можна використовувати будь-які способи дослідження, не ризикуючи пошкодити об'єкт або бути поміченим, можна також побачити службові сторіночки, посилань на які немає на самому сайті. Ці сторінки можуть нести найрізноманітнішу інформацію. Саме на їх виявлення і направлене вивчення структури сайту.

Потім необхідно подивитися інструкції системного адміністратора для пошукових роботів що індексувати на сайті, а що ні. Для цього необхідно подивитися зміст сторінки «robots.txt» на досліджуваному сайті. Щоб побачити цю сторінку потрібно додати в кінці адреси сайту наступний запис «/robots.txt». Не у всіх сайтів є така інструкція, але якщо є, то вас може чекати удача. Використовуючи вказані на даній сторінці посилання можна увійти в невидиму (службову) частину сайту. Що там знайдеться можна тільки гадати. Можливо ця частина сайту використовується регіональними та місцевими менеджерами для ведення загальної бази даних, а може бути там зберігаються паролі.

Вивчення посилань на сайт і з нього.

Виявлення посилань на сайт можна здійснити декількома способами. Можна безпосередньо в пошукових системах (Yahoo!, Google і т.п.) задавши відповідний оператор. Колись для Яндекса це був оператор посилання = "...*" але з серпня 2007 року Яндекс заклав можливість вибірки посилань, мотивуючи таке рішення використанням сторонніми організаціями даної можливості для комерційних цілей. Тому варто звернутися до іноземних сервісів. Почнемо з Google - оператор посиланням: site.ru (покаже якусь частину посилань). Більш розширені можливості (анкор, беки, внутрішні посилання, помилки тощо). Можна побачити при використанні [Webmaster Central](http://www.google.com/webmasters/) (<http://www.google.com/webmasters/>) але, для підтверджених сайтів, сайтів, які беруть участь у відповідній програмі. Або, наприклад, для пошуковика Alexa це оператор посилання: site.ru, для Yahoo оператор інших сторінок в мережі: site.ru (багато старих посилань), для MSN оператор посиланням: www.site.ru, для AltaVista оператор посилання: site.ru. А можна отримати список лінків за допомогою одного із сервісів Fagan Finder. В цьому випадку необхідно пройти по вкладці посилання на сайті <http://www.faganfinder.com/urlinfo> заздалегідь ввів-

ши в Вікно «URLinfo» адреса досліджуваного сайту і натиснути на посилання пошуковика, що цікавить вас (для VSN це виглядає так General > Links > MSN). Знайдені посилання вимагають індивідуального і всебічного вивчення. Це можуть виявитися сторіночки партнерів по бізнесу, колишніх або справжніх співробітників, приватних консультантів тощо. Неоране поле для вивчення предмета вашого інтересу. Враховуючи, що кожен пошуковик «відловлює» тільки частину посилань на сайт, то є сенс задіяти в подібних дослідженнях метапошукові системи. Добре в даному плані себе зарекомендував Сайт Супутник Олексія Мильнікова ([HTTP: //sitesputnik.ru/](http://sitesputnik.ru/)), який дозволяє задіяти необмежене число пошукових систем і не відволікатися на дублі.

Аналіз трафіку сайту.

Це ні що інше, як вивчення того, звідки і з якою інтенсивністю звертаються до досліджуваного сайту. Фактично це розуміння аудиторії сайту і аудиторії тих, хто цікавиться досліджуваною компанією в інтернеті. Як мінімум це розуміння регіонів, найбільш щільно взаємодіючих з сайтом компанії. Як дану інформацію використовувати можна вирішити маючи додаткові дані про діяльність компанії.

Таке вивчення дозволяє зробити мережевий сервіс Fagan Finder [http: // WWW.faganfinder.com / urlinfo](http://WWW.faganfinder.com/urlinfo) (general> Alexa> Traffic details). Даний сервіс не дає стовідсоткову інформацію про трафік оскільки ґрунтується на результатах обробки статистичних даних зібраних за допомогою користувачів, які встановили собі відповідне ПЗ. Нині небагато людей знають про це і ще менше встановило собі відповідний софт. Але це не заважає використовувати його для первинного аналізу сайтів і тим більше для дослідження західної частини інтернету. Ввівши адресу сайту і натиснувши кнопку «Get Traffic Details», ви отримаєте графік зміни звернень до сайту, з яких сайтів або сторінок люди потрапляють на досліджуваний сайт тощо.

Вивчення архіву сайту.

Архівуванням інформації в Інтернеті займається сервіс «Інтернет Архів Wayback Machine» ([HTTP :. // меб Архів.org](http://меб Архів.org)). Завдяки цьому сервісу ми можемо побачити як часто змінювався зміст досліджуваного сайту і в чому полягали ці зміни. Можна подивитися як виглядав сайт в певний момент часу і яка інформація на ньому перебувала. Досліджуючи архів певного сайту, можна зрозуміти в який момент часу відбулася зміна стратегічної лінії компанії, коли з'явилися певні партнери, коли були зроблені цікаві для вас придбання. Можна знайти документи, які колись були опубліковані, але потім видалені з сайту. Навіть просто підтвердити наявність сайту в минулому буває вельми і вельми корисно.

Вивчення історії змін програмної і апаратної частини серверів компанії.

На перший погляд це здається неймовірним. Але ні - вивчити історію змін програмної частини сервера досліджуваного сайту можна. І робиться це за допомогою сервісу Netcraft ([HTTP: //news.netcraft.com](http://news.netcraft.com)). Ввівши адресу сайту і натиснувши кнопку «Look up»? ви отримаєте дані про зміни IP-адреси, сервера і його складових, коли які зміни відбувались. Ці дані можуть допомогти для подальшого, більш глибокого вивчення сайту і сервера. Також ці дані опосередковано вказують на те, як ставиться керівництво компанії до інформаційної складової своєї компанії, а також про фінансовий стан компанії по тому, наскільки обладнання відповідає сучасним реаліям і як часто воно оновлюється.

Який поточний стан підприємства (опис стану об'єкта в даний момент)

- керівництво (ТОП менеджмент);
- власники (засновники, акціонери);
- створений продукт (продукція чи послуга);
- коротка історія об'єкта;
- майно (земля, будівлі та споруди, верстати та обладнання, продукція, що не реалізована, незакінчене виробництво, сировина і матеріали, цінні папери та зобов'язання тощо);
- партнери (постачальники, клієнти і т.п.);
- показники (фінансові, виробничі тощо).

Які можливості та переваги (опис усіх ресурсів підприємства та його переваг) [61] . Можливості:

- адміністративні можливості (лоббі, зв'язок зі владою, залежність влади від підприємства, можливість впливати на рішення владних структур і т.п.);
- економічні можливості (можливості нарощування обсягів виробництва, переорієнтації виробництва, щодо підвищення якості, щодо зниження ціни, по залученню інвестицій і отриманню кредитів і т.п.);
- кримінальні можливості (можливість використовувати кримінал, залежність від криміналу, зацікавленість криміналу в підприємстві, плани криміналу по відношенню до підприємства і т.п.);
- науково-технічні можливості (взаємодія з НДІ, модернізація технологій, вкладення в науку, інша участь у науковій діяльності);
- ринкові можливості (сильна конкурентна позиція, зростання попиту, ринкова влада виробника, відсутність товарів-замінників).

Переваги:

- продукція (висока якість, низька собівартість);
- ціноутворення (чітко вироблена ціна);

- просування (сильна реклама, лобі в середовищі основних споживачів);
- сервіс / персонал (високий професіоналізм персоналу, розвиток співробітників, соціальні програми, сервісна підтримка, торговельні марки і позиціонування);
- інжиніринг та розробка нових продуктів (модернізація обладнання, вдосконалення технологій, підвищення якості);
- збут і маркетинг (безперервний моніторинг ринку, стимулювання збуту);
- менеджмент (низькі витрати на управління, мобільна структура, єдина координація, швидке проходження сигналів управління).

Які загрози і слабкості (опис слабких сторін бізнесу та існуючих загроз)

Загрози:

- адміністративні (лоббі конкурентів, невдоволення влади, залежність підприємства від влади, конфлікти з владою);
- економічні (перевантаженість обладнання, неможливість переорієнтації виробництва, неможливість підвищення якості та зниження ціни, труднощі залучення інвестицій та одержання кредитів);
- кримінальні (тиск криміналу, залежність від криміналу, зацікавленість криміналу в підприємстві, плани криміналу стосовно підприємства, конфлікти з криміналом);
- науково-технічні (відсутність взаємодії з НДІ, немає модернізації технологій);
- ринкові (інтенсивність конкуренції, загроза появи нових конкурентів, потреби покупців на ринку, ринкова влада покупців, дистриб'юторів, постачальників, тиск з боку товарів-замінників);

Слабкості :

- продукція (низька якість, висока собівартість, моральна відсталість, незатребуваність);
- ціноутворення (необґрунтована ціна);
- просування (слабка реклама, відсутність лобі);
- сервіс / персонал (низький професіоналізм, утиск співробітників, відсутність соціальних програм, немає програми сервісної підтримки);
- торговельні марки і позиціонування;
- інжиніринг та розробка нових продуктів;
- збут і маркетинг (ринок не вивчається, збут не стимулюється);
- менеджмент (високі витрати на управління, неповороткість структури, відсутність єдиної координації, довгий проходження керуючих сигналів);

Який намір сил, що впливають на підприємство:

- які сили впливають або можуть впливати на підприємство;
- ресурси цих сил;
- ділова репутація цих сил (історія взаємин з партнерами, клієнтами, конкурентами);
- кредитна історія цих сил (історія повернення своїх боргів і роботи з боржниками);
- поведінка в критичних ситуаціях цих сил (які кроки робилися в кризових ситуаціях, до кого зверталися за допомогою, хто як проявлявся);
- плани цих сил (короткострокові, довгострокові, стратегічні, в тому числі приватні плани власників і керівництва).

3.4.2 Пошук «підходу» до особи, що приймає рішення

На жаль реалії українського бізнесу такі, що далеко не все і не завжди на ринку визначається ринковими відносинами. До слова сказати така ситуація зовсім не ексклюзив України - достатньо згадати гучні корупційні скандали в таких «розвинених» демократіях як США, Великобританія, Франція, Німеччина і трохи подумати про причини і наслідки, про те кому вигідно і кому ні. В конкурентній боротьбі ваш опонент цілком може використовувати «адміністративний ресурс». І тоді результат стає вирішеним не залежно від якісних характеристик вашого продукту (послуг). Найчастіше до такої ситуації ставляться, як до безвихідної. Але насправді є варіанти і ці варіанти може дати конкурентна розвідка. Приміром якщо заздалегідь з'ясувати наявність такої можливості у опонента (точно визначити, до кого може звернутися конкурент), то, по-перше, можна не витратити дорогоцінний час і кошти на безперспективні спроби, що вже непогано, поскільки заощадить кошти, а, по-друге, можна зрозуміти як, за допомогою когось і чогось можна подолати ситуацію, що склалася, і нейтралізувати адміністративне перевага конкурента. Ось це вже значно більш перспективний напрямок. Але для цього найчастіше потрібно самому знайти можливість «підходу» до відповідної особи або впливу на неї.

Яким чином можна з'ясувати можливий адміністративний ресурс досліджуваного об'єкта? Через дослідження його зв'язків в сьогоденні і що не менш важливо - в минулому. Відкинемо нав'язувані літературою і кінематографом стереотипи роботи і не будемо міркувати про зовнішнє спостереження, несанкціоноване знімання інформації та проникнення в приміщення. Все ж це промислове шпигунство, а не конкурентна розвідка. Тому почнемо з аналізу ситуації,

а точніше - спробуємо зрозуміти де і як можна з'ясувати ймовірні зв'язки досліджуваної особи. Саме ймовірні, а вже потім будемо перевіряти отримані гіпотези. Найочевидніше, це родинні зв'язки і цей напрямок необхідно ретельно опрацьовувати. Як говориться «Питання крові - найскладніші питання у світі» (М.А. Булгаков). На цьому напрямі ви можете знайти як зв'язки вашого об'єкта, так і можливості для своєї роботи з ним у майбутньому. Взагалі родичі - тема вельми обширна і вимагає ретельного опрацювання. Кому, як не рідним і близьким довіряти багатомільйонні потоки? З іншого боку, найчастіше саме родичі і підводять, якщо не сказати грубіше. Не менш важливим напрямком є відпрацювання осіб, з ким ваш об'єкт навчався. Навчався в школі, особливо якщо це не проста школа, навчався в інституті, на підвищеннях кваліфікації. В ході тривалого спільного перебування, особливо в молодості, часто зав'язуються стійкі зв'язки. Та й практика показує, що з часом саме з однокашників і однокурсників формується кістяк команди. Наступний напрямок це колеги. Причому до колег потрібно віднести і підлеглих і керівників. Адже не рідко керівник переходячи на «більш відповідальний пост», перетягує з собою перевірених людей, на кого зможе спертися в подальшій роботі. Ще один цікавий напрям це спільне дозвілля. Це і загальний відпочинок, і спільні захоплення (хоббі). Це проведення часу в умовах вільних від відносин начальник-підлеглий, що накладає на життя відбиток. Вельми важливим є і спільний бізнес. Так-так саме бізнес або висловлюючись точніше, способи отримання доходу. У тому числі і по відношенню до держчиновників, яким за статусом начебто і не можна займатися бізнесом. Вони формально і не займаються. А бізнес ведуть їхні близькі та родичі, а тому ближнє коло досліджуваної особи потрібно вивчати ретельно. Певні, ви знайдете багато цікавого. Від бізнесів «пересічних» з можливостями вашого об'єкта інтересу до прямої корумпованості бізнесу родичів об'єкта з основними підрядниками організації, в якій трудитися досліджуваний об'єкт.

Збираючи інформацію із зазначених питань потрібно звертати увагу на того, хто найбільш часто попадається в таких зв'язках. З високим ступенем ймовірності саме ці особи і будуть найбільш довіреними. Але де взяти подібні дані про людину? Фактично вам потрібна біографія особи. Є ряд джерел. Якщо питання в держчиновниках, то біографічні дані можуть бути опубліковані на офіційному сайті відповідної установи. Зрозуміло, що ці дані «причесані» вельми ретельно, але це вже напрямок. Ви отримувате інформацію про місця і періодах навчання і роботи. Крім того в публікаціях і новинах можуть «проскакувати» фрази на кшталт таких «колишній колега Іванова Івана Івановича ...» або «відвідавши свою альма-матер ...». Ці здавалося б нічого не значущі фрази мо-

жуть дати їжу для роздумів. Крім цього в інтернеті є ряд ресурсів, які спеціалізуються на накопиченні інформації щодо більш чи менш вагомих людей. Назвемо їх on-line даних. Вони бувають «безсистемні», коли йдеться просто накопичення матеріалів про конкретну особу. Приклад цього Compromat.Ru або flb.ru. А бувають «вичищені», де біографічна інформація вже приведена в легкий для читання вигляд. Наприклад «Лабіринт» (labyrinth.ru) або лоббінг (lobbying.ru). Ще одне джерело - резюме, опубліковані на сайтах пошуку роботи. Але це більш підходить до людей від бізнесу. Безумовно не можна обійти увагою опитування тих, хто може щось знати про цікавлячу вас людині. Не менш цікавим є таке джерело як соціальні мережі. В них інформація про місця навчання, роботи, служби, відпочинку поміщається самими людьми.

З джерелами зрозуміло - тепер кілька слів про те як отримувати інформацію із зазначених джерел. З сайтами установ та он-лайн базами даних зрозуміло - прямий пошук на зазначених ресурсах інформації про шукану людину. Що стосується публікацій і новин, то тут допоможе прямий пошук згадок об'єкта в інтернеті за допомогою пошукових сервісів та аналогічна робота з новинними каналами. Резюме можна «вибирати» на відповідних сервісах (hh.ru, e-xecutive.ru, job.ru, superjob.ru, zarplata.ru...) використовуючи вбудовані пошукові системи. Складнішим є спілкування з людьми, які можуть підказати по питанню все, що вас цікавить. Тут потрібно пам'ятати і про можливий зв'язок опитуваного з об'єктом, і про можливу дезінформацію, і про вірогідне не навмисне спотворення інформації. Ті ж проблеми присутні і в соціальних мережах, тим не менш джерело це цікаве і вимагає уваги. Різні соціальні мережі по різному оформлені, але публікація даних про себе де і коли ти був присутній існує скрізь і об'єднання в групи як по інтересах, так і по причетності до організацій, об'єктів, подіям також є в усіх соціальних мережах.

Крім зазначених джерел потрібно згадати і про два рішення, які значно полегшують роботу в даному напрямку. Перше – on-line рішення від Інтегрум, яке називається «Хто? Де? Коли?». Даний сервіс дозволяє вибрати з усього різноманіття згадок досліджуваної людини в ЗМІ пов'язані з ним організації та особи, які пов'язані також з вибраними організаціями. А оскільки це займає секунди, а досліджуваний архів як мінімум з дев'яностих років, то економія часу виходить колосальна. Друге рішення це програма «сайтспутнік», яка дозволяє здійснити швидкий метапошук по цікавлячим вас пошуковикам і не витратити час на читання дубльованих матеріалів. Крім того, при появі версії пов'язаності двох персон, сайтспутнік дозволяє швидко їх перевірити, виявивши всі сторіночки, на яких є обидва об'єкти.

3.4.3 Аналіз телефонної активності

Аналіз телефонної активності - справа досить клопітка і, як більшість інструментів аналізу, є «продукцією подвійного призначення». Іншими словами даний напрямок можна використовувати на благо і на шкоду. Крім того вивчати свою деталізацію дзвінків, а також дзвінків співробітників своєї фірми можна за певних умов. А от вивчати деталізацію дзвінків сторонньої людини це вже протиправне діяння. Тим не менш знати про такі методики корисно, особливо аналітику [61].

Багато компаній мають корпоративні мобільні телефони. Це у всіх сенсах вигідно і корисно, але це тягне одну проблему - можливість неправомірного використання засобів зв'язку, які надає роботодавець, - використання даного сервісу в особистих цілях. Або, іншими словами, це і перевитрата виділеного ліміту, інформування конкурентів (розкриття комерційної таємниці), створення «паралельного бізнесу». А сліди всіх цих дій можна легко виявити в тій самій деталізації, а при певній прозорливості не тільки сліди, а й превентивну інформацію.

Зловмисник цілком може отримати доступ до деталізації ваших корпоративних і / або особистих мобільників. Тому потрібно розуміти, яку інформацію і як він може отримати з цих деталізацій.

Деталізація мобільного телефону.

Це перелік вхідних і вихідних дзвінків з вказівкою дати, часу, тривалості, номера абонента, з яким був контакт, можливо номера стільника і його адреси, imei-кода телефону, типу дзвінка, вхідний чи вихідний. Дана інформація може бути в роздрукованому вигляді, у вигляді файлу текстового формату, файлу Excel або файлу PDF або ще в якомусь вигляді. У будь-якому випадку це таблиця з цілком певними стовпцями. Це дуже чітко структурована інформація про всі взаємовідносини користувача телефону з оператором сотового зв'язку [61].

Все вивчення деталізацій побудовано на виявленні закономірностей - постійно повторюваних ознак, які простіше знаходити, використовуючи прийоми статистичного аналізу. В ході такого аналізу, вивчаючи той чи інший дзвінок або телефон, або послідовність дзвінків, необхідно постійно відповідати собі на питання - а що відбувалося в цей день і / або в цей момент навколо абонента або у зв'язку з ним. Необхідно також пам'ятати, що результати дослідження деталізації - це припущення. З більшою чи меншою ймовірністю, але припущення, що вимагає перевірки на «місцевості». Але це один бік, а другий бік - пошук

аномалій в спілкуванні об'єкта. Пошук того, що вибивається із звичайної поведінки досліджуваного.

Що в першу чергу «видно» з деталізації? Що впадає в очі, що можна зрозуміти відразу, при першому погляді? Це, в першу чергу, загальна інформація про користувача телефону. Таку інформацію необхідно відразу зафіксувати. Не виключено, що при подальшому аналізі до неї потрібно буде не раз повертатися.

Загальна інформація:

- досліджуваний телефон - номер, оператор;
- досліджуваний період - за який період деталізація, з якого по яке число;
- загальне число дзвінків - скільки всього було зроблено дзвінків за досліджуваний період. Від цього числа будуть обчислюватися подальші відносні величини. Ще один простий показник - середня кількість дзвінків на день. Максимальне число дзвінків на день і на які дні це випадає - так звані дні пікової активності. Це одна з тих аномалій у поведінці об'єкта інтересу, яка цікава аналітику;

- загальна кількість унікальних контактів у досліджуваного абонента - скільки зв'язків підтримує об'єкт і їх список;

- середня тривалість розмови - скільки в середньому об'єкт витрачає на розмову. Надалі цей показник знадобиться для виявлення аномально довгих дзвінків;

- переважання вхідних чи вихідних дзвінків - знову ж для виявлення аномалій.

«Проста» статистика дзвінків об'єкту дозволяє виявити тих абонентів об'єкта (їх номери), з якими він підтримує найбільш щільний контакт. В результаті виходить список унікальних контактів об'єкта із зазначенням кількості дзвінків йому, відсортований за зниженням. Зазвичай перша десятка в такому списку це ті, з ким ваш об'єкт підтримує найбільш щільний контакт. Далі необхідно встановити кому належать ці телефони. Це дозволить зробити загальну картинку більш зрозумілою. Причому тут потрібно робити паралельно обчислення за кількістю дзвінків та їх тривалістю. Зазвичай в обох випадках картина виходить близька, але відхилення в той чи інший бік - це вже напрямок для додаткових досліджень.

Використання додаткових сервісів. Якими додатковими сервісами оператора стільникового зв'язку користується ваш об'єкт інтересу? Ця інформація допоможе зробити висновки надалі про звички об'єкта, його сфері інтересу тощо. До таких сервісів відносяться:

- активність використання СМС;
- всередині мережевих сервісів;
- використання GPRS та інтернету.

Їх спочатку досліджувати потрібно знову ж за допомогою статистики: до яких сервісів звертається, з якою частою, з якою регулярністю.

Піки активності. У які дні об'єкт найбільш інтенсивно користується зв'язком? На які дні припадають піки активності абонента і скільки дзвінків в цей період (частіше 1 - 3 дня, іноді 3 - 6 годин) він здійснює? Далі потрібно виявляти що в ці періоди відбувалося - свята, ділові і не дуже зустрічі, надходження інформації, деякі важкозрозумілі події тощо. Саме ці збіги, особливо повторені кілька разів допоможуть виявити взаємозв'язок.

Стабільні і разові контакти. З ким об'єкт підтримує стабільні (регулярні) контакти, з ким періодичні, а з ким разові. Стабільні - це тривало повторювані. Періодичні - це від випадку до випадку, не стабільні але і не однократні. Разові - це один - два рази. Результатом становляться три списки. Перший - з ким об'єкт підтримує стабільні, постійні контакти - це люди, з якими об'єкт постійно спілкується. Другий список - з ким об'єкт спілкується від випадку до випадку. І третій - з ким об'єкт спілкувався один - два рази. Це можуть виявитися ситуації «помилився номером» або «єдиний козир в рукаві об'єкта».

Наявність і особливості міжміських та міжнародних контактів. Наявність і географія міжміських та міжнародних зв'язків об'єкта дозволяє побачити регіони інтересів бізнесмена або місце дислокації родичів. А поява нових регіонів в деталізації можуть вказувати на плани.

Імовірність наявності другого телефону. Такий висновок можна зробити за неприродними «картинами» активності - коли об'єкт повинен був дзвонити, але в деталізації це не відбилося. Така ситуація можлива:

- якщо ви знаєте про що надійшла об'єкту інформації, що вимагає термінових дій (консультацій) і точний час надходження інформації, а дзвінків немає (за умови відсутності наземних телефонів);
- якщо ви знаєте, що об'єкт підтримує постійний контакт з кимось, а в деталізації це ніяк не відображено.

Місце дислокації.

Місця перебування об'єкта. Якщо на карту нанести всі точки виходу об'єкта в ефір (дзвінки), то стає зрозумілий місце перебування об'єкта. Де він буває найчастіше, де проводить більше часу.

Місце проживання. Даний висновок робиться по дзвінках у позаробочий час, точніше за місцем знаходження об'єкта під час таких дзвінків. Для точності

висновків краще брати період часу гарантовано не робочий. Наприклад, для звичайної людини з 22-00 до 6-00. А далі виділяється переважне місце перебування в даний період. Але залежно від особливостей життя об'єкта ці параметри потрібно міняти.

Ще один варіант визначення місць ночівель - останній дзвінок перед нічною перервою і перший після цієї перерви, точніше адреси цих дзвінків.

Місце роботи. В даному випадку все навпаки - місце знаходження абонента в робочий час - ймовірно місце роботи.

Далі зіставляючи наявні на даній території компанії і за характером дзвінків об'єкта в робочий час можна визначити компанію, де працює абонент.

Крім того, виділяючи з ким контакти у об'єкта є тільки в робочий час, можна виділити ділові зв'язки.

Розпорядок дня, місце обіду. По тому о котрій годині об'єкт починає використовувати телефон, о котрій закінчує, де це відбувається можна припустити і те який розпорядок дня у об'єкта інтересу. Загальна характеристика розпорядка дня (стабільний - хаотичний, сова - жайворонок). Підйом, виїзд на роботу, обід, відхід з роботи, повернення додому. Припущення про причини саме такого розпорядку дня. Сова - жайворонок - по переважному початку спілкування та його закінчення. Виїзд на роботу за часом зміни місцезнаходження об'єкта. Обід з тимчасового зміни місцезнаходження об'єкта в обідній час.

Відпочинок, розваги, шопінг. Які торговельні центри об'єкт відвідує, театри, кінотеатри, клуби, в який час найчастіше.

Такі висновки робляться по тому, які торгові і розважальні об'єкти знаходяться на території знаходження об'єкта у позаробочий час. Зв'язок таких відвідувань з СМСками можна розцінювати як ознаку використання кредиток.

Що стосується театральних захоплень об'єкта, то схема наступна. На початку виявляються аномальні перерви в дзвінках (1,5 - 3 години) у позаробочий час. А потім, за адресою останнього дзвоника перед перервою і першого після перерви визначаються можливі місця перебування (театр, кінотеатр, опера, концертний зал.).

Маршрути пересування. Це визначається щодо змін адресів, через які об'єкт здійснює дзвінки. Зручніше робити таке дослідження відзначаючи відповідні адреси на карті. Так виходить наочніше і зрозуміліше.

Рівень достатку об'єкта.

Витрати на зв'язок. За витратами на зв'язок не можна зробити припущення щодо рівня доходів об'єкта інтересу. Зрозуміти ці витрати можна через :
- загальну тривалість розмов (витрати на зв'язок);

- використання платних сервісів:
- СМСки - повідомлення по операціям з кредитками;
- СМСки служб мобільних банків.

Рівень споживання. Припущення про це можна зробити з інтенсивності дзвінків в організації, пов'язані з благоустроєм (меблі, будматеріали, магазини, провайдери.). Але для остаточних висновків потрібна додаткова інформація «з ланів». Також в цьому плані цікавими є дзвінки в салони краси, фітнес-центри і спортзали, дзвінки в автосалони, сервісні центри (покупка, продаж, ремонт авто).

Зв'язки об'єкта.

Близьке коло. Виявлення близького кола здійснюється за допомогою статистичної обробки найбільш тісних контактів, але в кожному конкретному випадку будуть корективи.

Також потрібно звернути увагу на особливості таких контактів (робочий або не робочий час, регулярність або випадковість, при знаходженні в певних місцях, при контакті з іншими абонентами.).

Друзі-товариші. Найчастіше це стабільні, але не часті контакти. Вони виявляються також за допомогою статистичної обробки. Наприклад тільки у вихідні та іноді в робочі дні.

Особливі дзвінки. Ці дзвінки виділяються в окрему групу, по скільки можуть зробити значний вплив на ситуацію. До них відносяться контакти з силовиками, функціонерами, кримінальними авторитетами. В першу чергу такі дзвінки визначаються за допомогою визначення власника телефону. Такі контакти зазвичай пов'язані з якимись подіями. Наприклад, консультації при прийнятті рішення або звернення в кризових ситуаціях, регулярні доповіді (наприклад, вечорами або після нарад).

Спеціальний дослідження.

Перетини. Перетин контактів об'єкта з контактами інших об'єктів. Це зіставлення деталізацій кількох телефонів і виявлення в них спільних контактів - номери телефонів, з якими контактували декілька досліджуваних абонентів.

Такий перетин може вказувати на :

- спільного знайомого;
- спільні інтереси (довідкові, магазини);
- спільні захоплення (спортклуб, паб, ресторан.);
- випадкові збіги.

Провокування на дзвінок. Як з'ясувати, наприклад, «кришу» об'єкта? Або того, до кого об'єкт може звернутися в кризовій ситуації? Для цього потрібно

створити ситуацію, при якій об'єкту необхідно зробити дзвінок саме шуканому абоненту. Безумовно повинні бути дотримані ряд умов:

- ситуація вимагає термінових рішень (цейтнот);
- інших телефонів поблизу немає.

Або досліджувати відповідний період в деталізації, якщо відомо що саме в цей час були дотримані необхідні умови.

Зміна активності контактів. Це ні що інше як виявлення піків телефонної активності об'єкта і прив'язка цих піків до інших подій навколо нього або з ним пов'язаним. Для такого аналізу потрібно мати під рукою хронологію подій чи хоча б перелік найбільш значущих для даного дослідження подій. Ще більш цікавий результат дає порівняння піків активності декількох об'єктів. Виявлення збігів таких піків дозволяє зрозуміти багато чого.

Якщо є доступ до даних однієї соти стільникового зв'язку. Ще більш цікавими стають результати досліджень, якщо у дослідника є доступ до даних оператора стільникового зв'язку, а краще до даних всіх операторів стільникового зв'язку. Зараз мова йде про силовиків або тих хто використовує їх можливості. Уявіть собі (чисто гіпотетично) ситуацію, коли досліджується таке собі локальна подія - наприклад злочин, що стався в цілком певному місці. В цьому випадку у аналітика з'являються додаткові можливості для аналізу. Знаючи період, в який скоєно злочин, він може виділити ті телефони, які знаходилися в місці злочину лише в цей період часу, ті, які «з'явилися» в соті одночасно. А серед них будуть і телефони злочинців.

Якщо відомо в якому напрямку зникли злочинці, то коло можна ще звужити вибравши тільки ті телефони з попереднього списку, які після вчинення злочину виявилися у відповідній соті.

Якщо є доступ до баз стільникових операторів. В цьому випадку можливості є ще ширші. Можна виділити послідовність появи в сотах досліджуваного телефону і виявити в базі схожі послідовності - з високою ймовірністю це буде другий (третій) телефон вашого об'єкта. А можна порівняти деталізації декількох об'єктів і виявити місця їх одночасної появи - цілком ймовірно це будуть зустрічі .

3.4.4 Установка на місцевості

Уявіть собі ситуацію, коли новий (і тому поки вам не знайомий) клієнт подзвонив у вашу компанію і захотів взяти вашої продукції на значну суму. Комерсанти «рвуть і метають» оскільки клієнт (за запитамі) дуже «солодкий».

Клієнт по телефону охоче розповідає подробиці про себе і своїй компанії, дає адреси офісу, складу, виробництва, віщає про безперервно зростаючі обороти і перспективи співробітництва. Кабінетні дослідження показали, що фірма є і працює досить давно, людина є, негативу немає. Одна обставина не дає вам спокою - планований договір з відстрочкою платежу, а про компанію ніхто не чув. Подібні ситуації виникають досить часто. Що робити? Як швидко і не затратно переконатися в словах потенційного клієнта? Правильно - треба виїхати на місцевість (в офіс, на склад, на виробництво) і переконатися в наявності того, про що віщає клієнт, переконатися в приналежності присутнього там вашого клієнта. Це і є «установка на місцевості», або, як прийнято називати у силовиків, - оперустановка. Але поняття оперустановки дещо ширше в силу наявності у держорганів адміністративного ресурсу і дій в рамках Закону України №2135 від 18.02.1992 "Про оперативно-розшукову діяльність". А наші ресурси скромніше, та й кордони законності для простого громадянина вузчі. Крім того, ми не розглядаємо випадок підготовленої дезінформаційної компанії відносно вас, оскільки в цьому випадку всі запропоновані технології (методики) швидше приведуть вас до потрібного для маніпулятора висновку, але ніяк не до встановлення дійсного стану справ.

Оперативна установка

Оперативна установка (ОУ) - це збір значимої інформації про людей, об'єкти, події, що проводиться приховано. Сенс ОУ полягає в отриманні значущої інформації відносно об'єкта і його оточення, не афішуючи факту інтересу до них, інформації, отримання якої відкрито ускладнене або небажане.

Завдання, які можуть бути вирішені за допомогою установки на місцевості [61]:

- підтвердження або спростування факту наявності об'єкта (людини, організації, будинки, події.);
- з'ясування установчих даних на об'єкт (на людину, організацію, будівлю);
- з'ясування характеризуючих даних на об'єкт (людина, організація, будівлю, подію.).

Як це робити. Робити це потрібно «ногами, очима і вухами» - потрібно виїхати в вказану адресу і на власні очі побачити те (або того) про що (або про кого) йшлося, а заодно оцінити, зрозуміти, дізнатися тощо.

Фактично - це повторна перевірка на місцевості даних, отриманих від джерела (нового клієнта). Іншими словами установка на місцевості - це спосіб боротьби з дезінформуванням вас. Далі мова піде про дії по установці на місце-

вості, коли об'єктом виступає організація (основний випадок), людина або об'єкт нерухомості.

Підтвердження або спростування факту наявності об'єкта. Це ні що інше як можливість переконатися, що ваш об'єкт існує в реальному світі. Якщо взяти приклад з початку даного матеріалу, то словосполучення «підтвердження факту наявності об'єкта» означає, що потрібно познайомитися з комерсантом особисто (переконатися, що така людина є і що особа, що представилася комерсантом - саме він самий). Побувати за вказаними ним адресами, і переконається в наявності офісу, який належить саме тій компанії, про яку комерсант говорить. Побувати на складі і упевнитися, що це склад саме тієї самої компанії. З'їздити на виробництво і підтвердити факт належності виробництва досліджуваній компанії. В найпростіших випадках для того, щоб переконатися в наявності офісу та його належності досить побачити відповідну вивіску зовні будівлі і на двері в офіс. А також почути як відповідає секретар.

З'ясування установних даних на об'єкт. В даному випадку завдання дещо складніше. Якщо об'єкт - людина, то з'ясування настановних даних полягає у з'ясуванні ПІБ, дати народження, якихось додаткових даних. Можливе отримання фотографії. За компанією, як за об'єктом зазвичай з'ясовується її назва, назва юридичної особи та її ПІН.

За об'єктом нерухомості - його адресу і загальне уявлення (житлове - не житлове, поверховість, матеріал стін).

За подією - дата, місце події та короткий опис суті події.

З'ясування даних на об'єкт, що характеризують його. Це можна назвати виявленням властивостей об'єкта. Що стосується людини, то це можуть бути як особливості зовнішності або поведінки, так і зв'язки, і майно, і місце роботи, і місце проживання.

Щодо компанії зазвичай з'ясовується її спеціалізація, її розміри (займані площі, кількість персоналу, обороти), особливості функціонування. По об'єкту нерухомості - юридична та фактична приналежність будівлі (споруди), хто його використовує і особливості використання, режим роботи.

За подією - учасники, наслідки, зацікавлені сторони.

Якщо немає можливості сходити в гості до всіх. Найчастіше сил і засобів на проведення повноцінної установки на всі об'єкти немає. Тому «по повній» заходи провадяться тільки по ключовим об'єктам (найбільш цінним або найбільш небезпечним). А як бути з іншими? Особливо якщо вони розкидані по території не лише нашої України, але і по всьому світу.

В даному випадку використовується так звана віртуальна установка. Її сенс зводиться до отримання додаткових даних про об'єкт з ресурсів не зазначених джерелом інформації (новим клієнтом). Такими додатковими джерелами інформації є інтернет і як не дивно, у випадках роботи по організаціям, - співробітники компанії, що перевіряється .

Метод «прозвона». Перше - потрібно переконатися в наявності інформації про об'єкт в інтернеті. Це можуть бути оголошення (про наймання співробітників, про закупівлі, рекламні оголошення), згадки в публікаціях.

Друге - зібрати контактні дані об'єкта. Для організації контактні телефони в тих самих оголошеннях, як рекламних, так і про наймання співробітників. Всі контакти будуть корисні. Для людини - контакти, які він залишає. Для об'єкта нерухомості - всі контакти людей і організацій з такою ж адресою і окремо контакти власника цього об'єкта.

Третє - упевнитися в належності даних контактів досліджуваному об'єкту (простим прозвоном і розмовою з підняттям трубки).

Метод «подивитися чужими очима». Це експлуатація таких сервісів як Google Maps (<http://maps.google.ru>) і Yandex Карты (<http://maps.yandex.ru>) . В обох випадках це зображення з супутника. Дані ресурси дозволяють подивитися як ваш об'єкт офіс компанії, її склад, виробництво або об'єкт нерухомості виглядає з висоти пташиного польоту. А в ряді випадків і як це виглядає на вулиці. У пошуковиках це називається «Панорама». Не дарма ж Гугломобілі вже об'їздили всі більш-менш великі міста. В результаті можна подивитися як багато об'єктів виглядають очима перехожого. Мало того, на тих самих ресурсах є ще сервіс «Фотографії» . Використовуючи зазначені ресурси треба пам'ятати про те, що з моменту отримання відповідним порталом потрібних вам зображень минув певний час. Іноді значний. Тому те, що ви з їх допомогою побачите це не стан на зараз, а стан на деякий час тому. Тим не менш, якщо вам кажуть, що за цією адресою знаходиться офісний центр, а за допомогою Yandex або Google ви побачили військову частину, склади, промзону. то це сигнал до необхідності більш глибокого дослідження.

3.4.5 Конкурентна розвідка в кредитній сфері

У сучасному бізнесі багато відносин пов'язані з борговими зобов'язаннями. Фактично будь-який договір - це виникнення якогось боргу. Подібне зобов'язання може набувати самі різні форми. Це і займ, і кредит, і відстрочка платежу, і передача товару на реалізацію, і як не дивно страхування, і рента, і про-

даж. Все це поєднується однією спільною проблемою - проблемою довіри сторін, особливо якщо процес розтягнуто в часі. І якими б витонченими не були формулювання у відповідних документах, шахраї знаходять спосіб ухилитися від виконання взятих на себе зобов'язань. У зв'язку з цим виникає ряд питань - як, ще до угоди, зрозуміти, чи не обдурить вас інша сторона? - Як не дати реалізуватися планам зловмисника? - Як знайти втрачене, якщо шахрай реалізував свої плани? - Як повернути втрачене? Допомогти в даній проблемі може конкурентна розвідка. Саме специфічні технології роботи з інформацією, які використовуються в конкурентній розвідці, дають можливість істотно знизити ймовірність шахрайства по відношенню до вас. Враховуючи схожість проблем і методів їх вирішення в різних типах договірних відносин, розглянемо варіанти використання конкурентної розвідки, як приклад, на відповідних проблемах в кредитуванні [12].

3.4.5.1 Робота з клієнтом - це робота з інформацією щодо клієнта.

Для початку необхідно чітко зрозуміти, що займаючись питаннями попередження шахрайства в кредитній сфері, ви в першу чергу працюєте з інформацією. З інформацією про іншу сторону угоди, з інформацією про саму операцію, з інформацією про ситуацію. З цієї причини вам, в першу чергу потрібні джерела інформації за вказаними напрямками. Причому, для зведення до мінімуму можливості дезінформування вас, необхідно мати кілька інформації з кожного питання. Звичайно ж це ідеальна ситуація, яка мало ймовірна в реальному житті, але саме до такого положення справ потрібно прагнути.

Візьмемо, як приклад, такий блок, як «інформація про іншій бік угоди» - де можна отримати таку інформацію? Припустимо, що в якості іншої сторони виступає юридична особа. У такому випадку необхідно визначитися - а яка інформація нам потрібна для розуміння, чи спробують нас обдурити або постараються виконати взяті на себе зобов'язання? Іншими словами - за якими ознаками можна судити про протиправні наміри вашого партнера?

3.4.5.2 Ознака шахрайства

Податкова інспекція в свій час привела 109 ознак неблагонадійності. Загалом є над чим подумати, але ситуація взаємовідносин в бізнесі дещо відрізняється від ситуації взаємодії з податковою інспекцією. Тим не менш «пробіжіть» за цим списком - в ньому є досить раціонального, хоча і не все. Але повернемося до наших проблем.

Припускаючи протиправні дії партнера, спробуємо спрогнозувати його дії по відношенню до нас. Відповідно потрібно зрозуміти, інформація про що

може нам в цьому допомогти - яка інформація може нести в собі ознаки не бажаного поведження контрагента?

В першу чергу необхідно розділити шахрайські дії на дві великі групи: плановані і вимушені. Плановані це ті, які планувалися заздалегідь, до них готувалися. А вимушені це ті, які ваш партнер зробив під тиском не передбачуваних раніше обставин. І в тому і в іншому випадку потрібно шукати ознаки. У випадку з планованими діями - ознаки підготовки до шахрайства або ознаки, що вказують на таку діяльність раніше. У випадку з вимушеними діями - ознаки можливого виникнення ситуації, коли партнер змушений буде так вчинити. Але пам'ятайте - рідко коли по наявності або відсутності однієї ознаки можна робити висновок про наявність злого умислу по відношенню до вас. Найчастіше ці ознаки необхідно оцінювати в сукупності.

Свого часу в книзі «Р-система» автори дали хороший огляд таких ознак. Частина з них наведена нижче, частина взята з переліку податкової інспекції, частина є досвідом експертів. Якщо говорити про плановане шахрайстві, то шукані ознаки можна розбити на кілька груп [61]:

Особливості реєстрації компанії та організації управління нею:

- особливості юридичної адреси;
- особливості засновників і генерального директора;
- особливості Статуту компанії;
- обмеження в діяльності органів юридичної особи;
- дійсні власники бізнесу, їх плани і їх репутація;
- особи, що приймають рішення в компанії, їх плани і їх репутація;
- механізм прийняття рішень та їх реалізації;
- використання сумнівних або підроблених документів при реєстрації компанії або організації її роботи;

Репутація компанії:

- тривалість і стабільність існування даного підприємства;
- наявність / відсутність довготривалих партнерів підприємства та їх відгуки про співробітництво;
- наявність / відсутність випадків шахрайства в минулій історії підприємства або минулому досвіді керівників;
- наявність / відсутність судових або адміністративних розглядів за участю досліджуваного підприємства, або його керівників та їх суть;
- наявність / відсутність стійкого зв'язку з криміналом;

Тривалість і стабільність існування компанії:

- стабільність / зміни фактичної адреси;

- стабільність / зміни юридичної адреси;
- стабільність / зміни складу керівництва;
- стабільність / зміни складу засновників.

Особливості ведення бізнесу:

- невиправдане затягування виплати боргів або переговорів;
- наявність у власності достатньої кількості ТМЦ у досліджуваного підприємства;
- наявність / відсутність дочірніх і материнських підприємств;
- факти одноразового зняття з банківського рахунку сум, що значно перевищують фонд заробітної плати;
- тенденція погіршення фінансового стану досліджуваного підприємства (зменшення основних і обігових фондів, зменшення фінансів на рахунку);
- нецільове використання кредитних коштів;
- компанія не здає звітність (в ДПА, пенсійний фонд, до органів статистики);
- компанія надає «нульову» звітність;
- обсяг спожитої компанією електро-і теплоенергії, а також водних ресурсів істотно менше значень, характерних для зареєстрованих видів діяльності компанії;
- компанія рекламує щось, що значно відрізняється від зазначеного вам;
- в рекламі вказується контакти партнера, але назва інша чи навпаки;
- компанія використовує нестандартні засоби розрахунку (вексель, бартер, поступка прав вимоги).

Є сенс трохи докладніше зупинитися на окремих ознаках в цьому списку - пояснити на що і чому можуть вони вказувати. Взяти, приміром, особливості юридичної адреси компанії. Такими можуть бути:

- адреса реєстрації компанії є адресою «масової» реєстрації;
- адреса реєстрації компанії не існує;
- адреса реєстрації перебуває в офшорній зоні або в важкодоступній місцевості;
- адреса реєстрації компанії використовувалася для реєстрації юридичних осіб, викритих у шахрайських діях.

Або особливості засновників і генерального директора:

- використання підставних осіб (неіснуючих, бомжів, недієздатних, що живуть в важкодоступній місцевості, літніх людей);
- використання дискваліфікованих осіб;
- використання судимих осіб або осіб, що відбувають покарання;

- використання осіб для масової реєстрації компаній.

Це лише ознаки, що вимагають додаткового опрацювання і зваженого підходу. Крім того окремо взята ознака не завжди може точно охарактеризувати об'єкт. Можливі особливості Статуту компанії:

- якщо перед вами типовий документ - він дасть лише інформацію про структуру та взаємовідповідальності;
- якщо Статут зроблено під замовлення - варто поспілкуватися з розробником документа, він може багато розповісти про клієнта, який його замовляв, адже клієнт замовляючи Статут, щось говорив щодо цілей створення фірми, чим вона буде займатися;
- якщо до Статуту внесено чиясь бачення проблеми, то є ймовірність того, що до змісту Статуту перенесено світосприйняття замовника - так сказати Статут став якоюсь проекцією його поглядів;
- в Статуті може міститися інформація щодо обмежень в роботі генерального директора, наприклад за розміром угод без схвалення засновників або з відчуження майна тощо .

Дійсні власники бізнесу, їх плани і їх репутація.

Дійсні власники бізнесу досить часто в українській практиці не збігаються з номінальними засновниками. А власник бізнесу відіграє ключову роль у питаннях прийняття стратегічних рішень, до яких може відноситися питання отримання кредиту та його повернення. Таким чином, виявлення дійсних власників, вивчення їх репутації і розуміння їхніх планів можуть дати важливу інформацію в плані прийняття рішення про кредитування.

Особи, які приймають рішення в компанії, їх плани і їх репутація.

Крім власників бізнесу на політику компанії можуть впливати, наприклад, ТОП-менеджмент, якісь «сірі кардинали», «спостерігачі» від якихось структур тощо. Їх необхідно виявити і зрозуміти їх наміри.

Механізм прийняття рішень в компанії і способи їх реалізації також можуть бути корисні в розумінні можливих ризиків щодо виконання домовленостей.

Використання сумнівних або підроблених документів при реєстрації компанії або організації її роботи є ознакою підготовки до шахрайства. Можливо шахрайські дії плануються не по відношенню до вас, але що завадить зрештою так само вчинити і з вашими грошима?

3.4.5.3 Джерела інформації про клієнта.

Де можна отримати подібну інформацію? Питання досить цікаве оскільки немає такого сховища, де вся цікава інформація буде зібрана воедино. Крім

цього вам потрібно подбати про захист від обману в ході збору потрібних даних. Відповідно джерел повинно бути декілька і вони повинні бути перевірені. В якості джерела можна розглядати [12]:

- саму досліджувану компанію;
- офіційні джерела (держоргани);
- спеціалізовані ресурси, уповноважені для розкриття інформації.

Сама організація.

Найбільш повним джерелом інформації, що вас цікавить, є сама організація. Питання лише в тому, як цю інформацію отримати. Найпростіший спосіб - це задати прямі питання, які цілком доречні при наданні вами кредиту даній організації. Причому бажано зробити це кілька разів (через деякий проміжок часу) і у різних представників організації, а відповіді надалі порівняти. Можна використовувати просту двокрокову схему:

- при першому контакті - заповнення представником підприємства анкет, питання в якій підібрані спеціальним чином (назва, правова форма, юридична і фактична адреси, телефони тощо);
- згодом - офіційний запит установчих документів у організації, реєстраційних свідоцтв, ліцензій, документів підтверджуючих право знаходження за адресою (договір купівлі-продажу нерухомості або договір оренди приміщення), останнього балансу підприємства.

Офіційні джерела.

Дані, отримані у перевіреній організації, необхідно порівняти з даними офіційних джерел, які на законних підставах надають відповідні дані:

- ДПА - будь-який громадянин має право отримати офіційну виписку з ЄДРПУ про цікаву для нього юридичну особу;
- сайт ДПА;
- сайти відповідних регуляторів;
- запит до фондів (соціального страхування, пенсійного, медичного) про постановку на облік;
- отримання інформації про участь підприємства, його керівників, або засновників у арбітражних розглядах.

Спеціалізовані бази даних.

Ці онлайн бази даних надають можливість отримати як окрему так і консолідовану інформацію про компанію. Це і виписка з ЄДРПОУ, і бухгалтерська звітність, і участь в арбітражах, і банкрутства компаній, і наявність патентів і товарних знаків. В якості прикладу таких БД можна привести: Інтегрум, СКРИН, СПАРК, ФІРА.

Відкриті джерела.

Завжди є сенс подивитися як позиціонує себе сама компанія і як про неї відгукуються інші учасники ринку. Це цілком можливо при використанні загальнодоступних і повністю відкритих джерел [61]:

- вивчення преси на предмет згадки даного підприємства, осіб, що його очолюють, осіб, що його заснували, або торгової марки компанії;
- вивчення інтернету на предмет згадки даного підприємства, осіб, що його очолюють, осіб, що його заснували, або торгової марки компанії;
- вивчення сайту компанії (зокрема представляють інтерес офіційно опубліковані документи);
- вивчення реклами компанії;
- вивчення продукції або послуг компанії.

3.4.6 Злиття та поглинання

Мабуть, найбільш прибутковим посередницьким бізнесом в Україні останні 15 років є бізнес пов'язаний з придбанням/продажем підприємств (підприємств цілком, які приносять прибуток організації). Цей бізнес активно розвивається. Але як ніякий інший вид бізнесу, він потребує інформаційного забезпечення. Адже при продажу цілого підприємства з усіма його матеріальними і не матеріальними активами у продавця є маса спокус і, головне, можливостей продати «кота в мішку». А покупець не хоче витратити мільйони на придбання цього самого кота. Допомогти покупцю не втратити свої гроші може якісний збір інформації про об'єкт інвестицій та про продавця. А це і є ні що інше, як конкурентна розвідка.

Слід розділити даний вид бізнесу на дві складові. Перша це власне ринок злиттів і поглинань, інакше кажучи те, що відбувається в правовому полі. Друга складова - це недружні поглинання. Те, що знаходиться поза правовим полем, або, як прийнято зараз говорити, в сірої і чорної зонах бізнесу. Спочатку ми розглянемо що і як необхідно робити в секторі злиттів і поглинань, а потім вивчимо питання захисту від недружніх поглинань [12].

3.4.6.1 Офіційний аналіз бізнесу (due diligence).

Купівля підприємства це досить клопітка і розтягнуте в часі дія. Потрібно не тільки знайти потрібний господарюючий суб'єкт і домовитися з його власником, а й отримати відповіді на ряд питань:

- чи власнику вподобаного активу ви хочете віддати свої гроші?
- чи вартий цей актив запитаних за нього грошей?

- чи не виникне після передачі грошей ще один претендент на бізнес, що купується?

- чи не продасть колишній власник вам пару трійку проблем?
- і ще багато питань в тому ж дусі.

Щоб спокійно «йти на угоду», необхідно мати відповідну інформацію, в тому числі і по позначених вище питаннях. Про те як вивчити юридичну особу і господаря бізнесу було розказано трохи вище. Тому в даному розділі поговоримо про особливості процедури підготовки до угоди.

Діагностика матеріальних активів.

Основною причиною виникнення ризиків у покупця є відсутність інформації про об'єкт придбання. Інформації, як повної, так і достовірної. Для зведення до мінімуму ефекту невизначеності при підготовці угоди проводиться і аудит організації. Формально аудит складається з:

- фінансового аналізу;
- податкового аналізу;
- правового аналізу,
- аналізу положення на ринку,
- додаткового аналізу.

А стадіями процесу є:

- підготовка;
- запит необхідної інформації;
- аналіз документів і інформації;
- підготовка звіту.

Експертиза (аудит)- це найперший крок після згоди на угоду, який показує ризики і відповідає на питання: чи варто взагалі йти в угоду? Головною відмінною рисою аудиту є те, що вся потрібна інформація у продавця і надається їм, або він пояснює про причини відсутності того чи іншого документи. Роботи на даному етапі йдуть виключно за наданою продавцем інформацією. При цьому цілями є [61]:

- дізнатися, що чим є бізнес, що купується;
- знайти можливі ризики і мінімізувати їх;
- розробити безпечну схему з придбання бізнесу.

В рамках цих цілей ставляться більш конкретні завдання. Вони визначають і час, і обсяг документів, і кількість фахівців, необхідних для проведення роботи з аналізу організації. Більш конкретними завданнями проведення аналізу можуть бути наступні:

- перевірка достовірності наданої інформації (фінансові документи, звітності, борги, збитки, доходи, завищення активів);
- перевірка правильності оформлення документів;
- перевірка правильності та своєчасності подання податкової, статистичної та іншої обов'язкової звітності;
- розуміння того, які конкурентні позиції організації на ринку;
- яка компетентність керівництва.

Вивчення матеріальних активів бізнесу, що купується, корисно поєднати з інвентаризацією цих активів. При такій організації роботи аудитор включається в інвентаризаційну комісію, а в ході інвентаризації перевіряється не тільки фактична наявність основних засобів, запасів, готової продукції, але і їх стан. В ході такої перевірки корисно залучати професійних оцінювачів.

Правовий (юридичний) аналіз.

Першорядними питаннями правової діагностики є корпоративні відносини - виявлення потенційно небезпечних порушень в таких областях, як створення організації, її статутний капітал, майно компанії і взаємини з постачальниками і клієнтами. Фактично потрібно виявити всі наявні порушення законодавства і зрозуміти, які в зв'язку з цим можуть бути ризики і як мінімізувати можливий збиток. Головними складовими юридичного аналізу організації є :

- аналіз трудових відносин (кадрова документація, профспілки, приписи контрольно-наглядових органів);
- аналіз відносин у сфері нерухомості;
- вивчення земельних відносин;
- перевірка інтелектуальної власності;
- аналіз господарських операцій організації;
- вивчення дотримання екологічного законодавства;
- аналіз заборгованості;
- аналіз судових тяжб і їх перспектив.

Потрібно пам'ятати, що до корпоративних відносин, крім іншого, відносяться:

- сплата статутного капіталу "негрошовими активами";
- помилки при оформленні або оплаті вкладу;
- оплата акцій;
- боргові зобов'язання;
- перехід прав на акції (частки).
- дотримання корпоративних процедур по відношенню до угод з акціями та частками (схвалення, підтвердження відмови, отримання згоди і т. д.) про-

давцем і покупцем, оцінка ризиків визнання угоди недійсною, здійснення розрахунків за угодою, установчі документи організації.

Особливо варто відзначити таку складову правового аналізу як вивчення прав володіння об'єктами організації, що продається:

- права юридичної особи на об'єкт, юридична чистота правовстановлюючих документів, обтяження прав власника по даному об'єкту;
- претензії з боку третіх осіб на об'єкт, судові спори із згадкою об'єкта;
- можливість використання об'єкта відповідно до цілей придбання.

Сама процедура аналізу може проходити як на об'єкті аналізу так і поза ним, але з обов'язковим укладанням угоди про конфіденційність. Отримані від власника документи вимагають обов'язкової повторної перевірки у відповідних органах. Результат перевірки оформляється у вигляді звіту, яким замовник має право розпоряджатися на свій розсуд (продавець може і не ознайомитися з результатами перевірки).

Діагностика нематеріальних активів (зудвіл) .

Нематеріальні активи – це іноді істотна частина вартості бізнесу. Найчастіше нематеріальні активи не мають матеріального втілення (за цим і мають назву нематеріальних), але роблять значний вплив на бізнес. До них можна віднести наступні сутності:

- кредитна історія компанії;
- управлінська культура;
- впізнаваність бренду;
- висококваліфікований персонал;
- клієнтська база;
- досвід менеджменту;
- ділові зв'язки;
- довіру до менеджменту;
- перевірені постачальники;
- монополістичні переваги;
- лояльність акціонерів;
- ринки збуту;
- технологічна документація;
- ділова репутація на ринку;
- адміністративний ресурс;
- популярність;
- висока оцінка продукції організації;
- частка ринку організації;

- участь у професійних рейтингах;
- історія розвитку організації;
- інформаційна відкритість;
- фінансові ресурси (інвестори).

Але можна виділити ті нематеріальні активи, які мають своє вираження у вигляді матеріального носія. До таких активів належать товарний знак, ліцензії організації, сертифікати та патенти на винаходи. Обороти такого роду активів законодавцем врегульовано. Товарний знак можна продати покупцеві за договором купівлі-продажу. Ліцензії продати не можна, але при покупці бізнесу через придбання акцій вони автоматично переходять до покупця (юридично залишаючись за колишнім юридичною особою, але вже з новим власником). Такі активи не без проблем, але можуть бути предметом угоди з придбання бізнесу. Їх можна описати, оцінити і індивідуалізувати. Вони підлягають захисту з боку держави у разі порушення прав власника третіми особами. Податкове законодавство до нематеріальних активів також відносить володіння ноу-хау, секретною формулою або процесом. Зрозуміло, що список таких активів сильно залежить від особливостей самого бізнесу. Наприклад для ресторанів до таких активів варто віднести їх популярність (розкрученість). Але яка вартість нематеріальних активів? Як її визначити? Навряд чи хто то зможе дати вичерпну відповідь на ці питання. Чіткої точки зору немає в країнах зі значною капіталістичною історією, що ж говорити про Україну. Хоча є цілком певне розуміння терміна «гудвіл» -нематеріальні активи компанії, які не виділяються в звітності, але служать реальним джерелом прибутку. Саме так його позначили в 1988 році в Американському товаристві оцінювачів. Але це не тільки репутація або імідж компанії. У широкому сенсі гудвіл це сукупність нематеріальних чинників, що дають конкурентну перевагу.

Починаючи діагностику нематеріальних активів, потрібно скласти перелік факторів, які дають конкурентну перевагу досліджуваній організації. Після цього необхідно виявити які права і на які нематеріальні активи закріплені законодавчо і які можливі проблеми в зв'язку з цим. Виділити ті нематеріальні активи, які будуть слідувати за бізнесом, не залежно від зміни власника. Після чого потрібно виробити пропозиції з правового закріплення максимального числа нематеріальних активів і описати ризики можливі у зв'язку з некоректною поведінкою колишнього власника.

Однією з важливих складових нематеріальних активів є персонал. Зокрема ключові співробітники, яких потрібно обов'язково зберегти.

Для початку слід виділити тих співробітників, які [61]:

- працюють з клієнтами організації (покупцями, замовниками) і фактично контролюють клієнтську базу;
- працюють з кредиторами компанії (постачальниками, субпідрядниками, банками), спілкуються з ними щодо умов поставок, відстрочок, кредитів;
- спілкуються з контролюючими органами в процесі різного роду узгоджень;
- володіють технологією виробництва;
- відповідають за систему управлінського обліку.

Відхід з організації таких співробітників тягне за собою погіршення показників бізнесу, а значить і його вартості.

Бухгалтерська перевірка.

Бухгалтерська перевірка передбачає вивчення фінансових показників бізнесу, його перспективу, аналіз системи обліку, оцінку податкових ризиків. По суті така перевірка близька до аудиторської перевірки з тим лише виключенням, що перевірці піддається не конкретна юридична особа з його балансом, а бізнес в цілому. Найчастіше це ряд юридичних осіб, в тому числі і створені для оптимізації оподаткування, і так званій управлінський облік. Саме «технічні» організації відіграють важливу роль. При вивченні бізнесу важливо зрозуміти схеми взаємин між ними або організувати щось своє, або отримати від продавця повний контроль над існуючою схемою.

Окремо потрібно розглянути таке явище як ризик позабалансових зобов'язань організації. Провівши самий ретельний аналіз бізнесу, покупець не може застрахувати себе від появи позабалансових зобов'язань. Це ті зобов'язання компанії, які не відображені ні в балансі, ні в інших документах компанії. До таких зобов'язань слід включити векселя, розписки про отримання великих сум, договір поручительства і т.п. Ні юристи, ні аудитори не можуть їх виявити, оскільки ці документи не відображені в офіційних паперах організації.

Що ж робити? На етапі вивчення бізнесу корисно отримувати інформацію із закритих джерел всередині компанії і в поза її. Адже навіть при максимальній секретності подібних заходів, є люди, які щось чули, залишаються сліди, які можна виявити, а будь-якій, самій секретній, дії, завжди передують менш засекречена фаза, про яку можна дізнатися. Головне знайти такі сліди. Це може бути агентура, впроваджена до початку перевірки, це може бути оперативне опитування співробітників компанії під різним прикриттям. Загалом це робота з людьми.

Якщо ж подібні неприємності виявилися після покупки бізнесу, то врятувати може те, що подібні позабалансові зобов'язання видаються з порушенням

законодавства і правил бухгалтерського обліку. Це можуть бути перевищення посадових повноважень, порушення процедури схвалення угоди, порушення оформлення і т.п. .. Важливо уважно вивчити як саме зобов'язання, так і порядок його оформлення і схвалення. В крайньому випадку завжди є можливість заявити про приховування колишнім власником визначальною інформації і або визнання угоди недійсною, або переносючи тяжкості відповідальності на продавця.

Є ще один варіант застрахувати себе. Це страхувати свої ризики по угоді. Причому страхувати можна в прямому сенсі - за допомогою страхової компанії. А можна в переносному - розписка колишнього власника про відсутність подібних проблем, а в разі їх виникнення прийняття відповідальності по ним колишнім власником. В останньому випадку розписки корисно взяти не тільки з власника, а й з тих осіб, які мали право від імені організації приймати відповідні рішення.

Розуміння хто насправді мобільні партнери.

Крім загальноприйнятих перевірок, для прийняття остаточного рішення по угоді, потрібно зрозуміти що з себе представляють ті, хто стоять на протилежній стороні. Що від них можна очікувати, чи варто їм довіряти, чи варто взагалі мати з ними справи. Фактично покупцеві потрібно перевірити продавця на благонадійність. Це та інформація, яку продавець ніколи не дасть покупцеві, і яку неможливо виявити за допомогою належної обачності. Інформація, яка допоможе в розумінні свого партнера складається з [61]:

- репутація компанії (в т.ч. тривалість і стабільність існування підприємства, наявність випадків шахрайства в минулій історії підприємства або минулому досвіді керівників);
- основні акціонери і що вони з себе представляють (в т.ч. їхні цілі, мотиви, інтереси, хто на них має вплив і в якій мірі, стабільність (зміни) складу засновників);
- менеджмент і що вони з себе представляють (також стабільність (зміни) складу керівництва);
- неформальні лідери і що вони з себе представляють;
- ресурси компанії (матеріальні, адміністративні, кримінальні.);
- партнери і контрагенти (в т.ч. наявність (відсутність) довготривалих партнерів підприємства та їх відгуки про співпрацю);
- корпоративна структура (в т.ч. наявність (відсутність) дочірніх і материнських підприємств);

- угоди організації (в т.ч. наявність судових або адміністративних розглядів за участю досліджуваного підприємства або його керівників, їх суть);
- історія приватизації організації;
- історія самої організації;
- установчі документи;
- регламенти і положення;
- угоди з цінними паперами (акціями, векселями тощо);
- обставини додаткових емісій;
- рішення органів управління.

Розуміючи яка інформація нас цікавить можна сказати де її (шукану інформацію) можна отримати. Іншими словами які джерела інформації можуть виявитися корисними. Такими джерелами є зокрема державні органи.

Податкові органи.

Інформацію про будь-яку юридичну особу можна запросити у податковій службі. В реєстрі податкової служби містяться такі відомості:

- найменування;
- адреса;
- засновники (учасники) юридичної особи;
- установчі документи;
- розмір статутного капіталу;
- прізвище, ім'я, по батькові та посада директора, а також його паспортні дані;
- ліцензії, отримані юридичною особою;
- філії та представництва;
- індивідуальний податковий номер (ІПН) і дата постановки на облік;
- коди за КВЕД;
- номер та дата реєстрації юридичної особи як страхувальника в територіальних органах пенсійного фонду та фонду соціального страхування, в територіальному фонді обов'язкового медичного страхування;
- банківські рахунки.

Реєстрація нерухомості.

Орган, який здійснює державну реєстрацію прав на нерухомість, зобов'язаний надавати інформацію про реєстрацію та зареєстровані права будь-якій особі. Ця інформація надається в будь-якому органі, який здійснює реєстрацію нерухомості, незалежно від місця вчинення реєстрації. Виписки з єдиного державного реєстру прав містять:

- опис об'єкта нерухомості;

- зареєстровані права на нього;
- обмеження (обтяження) прав;
- відомості про існуючі на момент видачі виписки правопретензій і заявлених в судовому порядку правах вимоги щодо об'єкта нерухомості.

Митні органи.

Митні органи накопичують інформацію, що включає відомості:

- про засновників організації;
- про державну реєстрацію організації;
- про склад майна;
- про відкриті банківських рахунків;
- про діяльність у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- про місце перебування організації;
- про постановку на облік в податковому органі та ПН;
- про платоспроможність осіб, включених до реєстрів осіб, які здійснюють діяльність в галузі митної справи.

Ще один спосіб отримання офіційної інформації – це подача запиту від міноритарного акціонера, який володіє незначним пакетом акцій, істотно впливати на роботу компанії не може, але має право отримувати інформацію про компанію. Незважаючи на те, що міноритарій може надалі і не брати участь у самій угоді з купівлі бізнесу, залучення його на свою сторону не викликає складнощів. Це пов'язано з тим, що самим міноритарним акціонерам (якщо вони взагалі залишаться після злиття або поглинання) вигідно налагодити тісні відносини з майбутнім власником контрольного Пакета. Міноритарій може запросити відомості з реєстру акціонерів, дані про емітента, його засновників, про розмір статутного капіталу товариства. Все це можна зажадати у реєстроутримувача, володіючи пакетом всього лише від 1% акцій. Можливість отримання міноритарієм інформації надана нормою "Положення про ведення реєстру власників іменних цінних паперів", затвердженого постановою ДКЦПФР України від 17 жовтня 2006 року N 1000. Крім того згідно з пунктом 1 статті 74 Закону України "міноритарного акціонера, суспільство зобов'язане забезпечити акціонерам доступ до наступних документах: - до договору про створення товариства;

- до статуту товариства;
- до документа про державну реєстрацію товариства;
- до документів, що підтверджують права товариства на майно, що перебуває на його балансі;
- до внутрішніх документів товариства;

- до положення про філію або представництво товариства;
- до річних звітів;
- до документів бухгалтерського обліку та бухгалтерської звітності;
- до протоколів загальних зборів акціонерів;
- до звітів незалежних оцінювачів;
- до списків афілійованих осіб товариства;
- до списків осіб, які мають право на участь у загальних зборах акціонерів;
- до проспектів емісії, щоквартальним звітам емітента та іншим документам.

Ще одним джерелом інформації є дані, отримані від державних органів після проведення позачергових перевірок, якщо вони були пов'язані з виїмкою документів або витребуванням копій корпоративних та фінансово-господарських документів. Зрозуміло, що така перевірка або повинна бути напередодні виникнення вашого інтересу, або таку перевірку необхідно «попросити» провести.

Отримати нові документи про організацію можна також в рамках судового процесу. Причому немає необхідності брати участь в самому процесі, досить встановити в ньому зв'язок з опонентом. Або «домовитися» з тим хто веде процес. Наявності у організації спору - негативний фактор, пов'язаний з ризиком - в першу чергу з ризиком втрати інформації. А також поява опонента бажаного покарати організацію. І з таким опонентом все одно доведеться налагоджувати тісні контакти, щоб ризик належним чином оцінити. Тому домовляючись з опонентом досліджуваної організації ви досягаєте дві мети: по перше отримуєте доступ до документів організації, а по друге оцінюєте реальні ризики цього протистояння. Крім того, якщо подати позовну заяву (нехай і з надуманих підстав), то можна легально витребувати через суд важливі документи та інформацію про організацію. Для отримання документів необхідно довести, що документи не можуть бути отримані стороною по справі самостійно і вони необхідні для розгляду справи в суді. Таким чином, можна отримати повний реєстр акціонерів або останній бухгалтерський баланс.

Можна поспілкуватися з партнерами і контрагентами досліджуваної організації. Вони можуть надати як саму інформацію, так і копії документів (договорів, рахунків, платіжних доручень та ін.). А також повідати свої спостереження за організацією та її керівництвом.

3.4.6.2 Недружнє поглинання

Крім так званих дружніх поглинань, коли продавець сам бажає продати компанію, в бізнесі широко поширена практика недружніх поглинань (захоплення). Такі дії можливі як в рамках закону так і з порушенням закону, але їх об'єднує одна особливість - власник бізнесу не бажає продавати свою компанію, але тим ні менш права на неї (компанію) переходять до загарбника. Організується такий перехід різними способами від отримання прав на акції (в т.ч. і цілком правової скупки) до прямої підробки документів (наприклад про зміну засновників).

Як захистити бізнес від подібних дій? Щоб відповісти на це питання потрібно розуміти як може здійснюватися захоплення, що і в якій послідовності буде вживати загарбник? Тому на початку стисло розберемо можливу послідовність дій зловмисника.

Захоплення.

Слово захоплення саме говорить за себе - отримання об'єкта в своє розпорядження мимо волі його власника. Захоплення - завжди силовий захід, навіть якщо немає горил в масках. Захоплення завжди пов'язаний з конфліктом - адже колишній власник не хотів розлучатися з підприємством. Захоплення це примус, тому він завжди є протиправним сам по собі або як мінімум його елементи.

Мета захоплення (поглинання). У подібних заходів мета завжди одна - отримання швидкої вигоди. Саме величезна вигода є рушієм рейдерів. Адже вклавши кілька сотень тисяч іноземних грошових знаків можна отримати майно вартістю в десятки мільйонів, а це сотні, а часом тисячі відсотків прибутку. Від таких перспектив багато хто просто забуває про закон, мораль, етику. Така вигода можлива за допомогою придбання прав на нове майно через [61]:

- покупку ТМЦ підприємства-цілі за заниженою вартістю (фіктивні угоди);
- отримання ринкових переваг (за рахунок контролю конкурента або його повної нейтралізації).

Купівля ТМЦ підприємства-цілі за заниженою ціною це проста перепродаж майна захопленого підприємства заздалегідь підготовленим (своєму) продавцю за ціною близькою до нуля. А адже це майно (земля, будівлі, обладнання, сировина, готова продукція ...) може коштувати десятки, сотні мільйонів. Ось тут і виникають тисячовідсоткова прибутку. Купівля ТМЦ за заниженою ціною потрібна для того, щоб з'явилася:

- можливість подальшого продажу за вищою ціною;
- можливість подальшої експлуатації захопленого майна і отримання прибутку.

Крім простого продажу захопленого майна можна витягти і ще одну вигоду з захоплення підприємства. Це отримання ринкових переваг, які виражаються в:

- усуненні наявного конкурента;
- збільшенні частки ринку (в т.ч. і входження в ринок).

Методи поглинання.

Сама процедура поглинання (захоплення) може бути здійснена різними способами. Головне це те, що б в кінці шляху підприємство-ціль стало власністю зацікавленої особи або принаймні стало йому підконтрольне. Така мета досягається за допомогою:

- придбання прав на підприємство-ціль;
- встановлення впливу на ТОП менеджмент підприємства-цілі;
- примусу до продажу активів підприємства-цілі;
- силове захоплення.

Придбання прав на підприємство – це на перший погляд правовий спосіб отримати контроль над підприємством-метою. Так, якщо скупка акцій проходить в рамках закону і у покупця формується контрольний пакет. Але така скупка зазвичай дає мало акцій - найчастіше люди не хочуть розлучатися з акціями надійного підприємства, що спричиняють їм дивіденди. В цьому випадку починаються не зовсім законні дії. Зазвичай це тиск на власників акцій. Такий тиск може бути психологічним і фізичним. При психологічному тиску агресор може створити видимість погіршення ситуації на підприємстві і підштовхнути до думки про те, що потрібно продати акції зараз, поки вони хоч чогось варті, інакше надалі за них взагалі нічого не дадуть. При створенні такої видимості в хід йдуть і агресивні PR, -компанії в місцевих ЗМІ, і розповсюдження чуток, і фіктивні позови до судів різних інстанцій, і тиск на постачальників підприємства, його клієнтів, партнерів. Або можливі загрози, шантаж. Про фізичний тиск немає сенсу говорити - українська кримінальна дійсність дев'яностих років дала безліч прикладів такого впливу.

Придбання прав на підприємство можливе за допомогою [12]:

- прямого скуплення акцій;
- збору довіреностей на управління акціями;
- скупки боргів і подальшого банкрутства підприємства.

Збір довіреностей на управління акціями - це менш зручний, але тим не менш використовуваний спосіб отримати кермо влади. До нього теж вдаються, а спонука до дачі таких довіреностей здійснюється тими ж способами, що й до продажу акцій.

Скупка боргів підприємства-цілі і активація процедури банкрутства може використовуватися як елемент психологічного тиску на власників акцій, так і як самостійний спосіб набуття прав на майно мети.

Встановлення впливу на ТОП- менеджмент також досить перспективно з точки зору рейдера. Якщо серед ТОПів підприємства-цілі з'явився союзник загарбника, то як мінімум агресор стає обізнаний про всі тонкощі і нюанси оборони, загалом про все. Це як мінімум. Крім цього такий ТОП стає агентом впливу і чинить вплив в тому числі і на прийняття рішень. Але зовсім погано для підприємства якщо такий агент має право підпису. В цьому випадку загарбник діятиме максимально швидко. Такий вплив можливо здійснити через:

- чинення тиску (погрози, шантаж і т.п.);
- стимулювання (підкуп, премії, обіцянки, наприклад стати керівником тощо).

Примус до продажу - це ще один спосіб захоплення підприємства. Суть його зводиться до створення такої обстановки навколо підприємства, при якій воно (підприємство) не може нормально працювати і природно терпить збитки. Постачальники відмовляють у сировині без повної передоплати, клієнти відмовляються купувати, всі місцеві контролюючі органи разом вирішують перевірити роботу підприємства, і т.д. і т.п. У такій обстановці будь-яке, найміцніше, підприємство почне вмирати. Чого власне і домагається загарбник. Примус здійснюється через:

- створення ринкових перепон, які можуть бути наступними:
- недопущення до сировинного ринку (сировинна монополія);
- недопущення до ринку споживачів (споживча монополія);
- створення адміністративних перепон - встановлення жорсткої протекціоністської політики з боку органів влади;
- створення комунікаційних перепон:
- транспортні перепони (авто, ж / д, водний і т.д.);
- перепони в подачі ресурсів (електроенергія, вод - теплопостачання, тощо).

Силове захоплення може бути здійснене за наявністю підроблених документів (рішення зборів акціонерів, судові рішення тощо) або без таких. Але в тому й іншому випадку схема подальших дій зводиться до фізичного захоплення цікавлячого об'єкта і декільким швидким послідовним продажам цього активу. В результаті цих дій майно формально належить абсолютно сторонній організації. Мало того, що протидіючи відповідно до закону, потрібно багато часу

для отримання судового рішення, так що кінцевий покупець (якщо його вдасться знайти) буде сумлінним набувачем і вилучити у нього майно не просто.

Захист від захоплення (недружнього поглинання).

Розуміючи, що може статися в разі захоплення підприємства, його власникам краще заздалегідь прийняти ряд заходів для попередження таких подій або як мінімум для створення серйозних труднощів загарбникам. Для розуміння, що потрібно зробити для запобігання захоплення або як мінімум для його серйозного ускладнення, необхідно визначити що може перешкодити рейдеру або що зробить компанію для нього не привабливою. Саме створення таких умов і є мета захисних заходів.

Мета захисту. Питання не просте, але вирішуване. Цілі дві:

- природно знизити вартість (цінність) компанії в очах загарбника, а не реальну її вартість;
- збільшити кількість завад на шляху загарбника. Зниження вартості компанії робить захоплення менш прибутковим заходом і це відштовхує потенційних загарбників. Хто захоче вкладати гроші в захід якщо на виході маячить незначна прибуток.

Зниження вартості компанії можна здійснити за рахунок:

- збільшення кількості зобов'язань компанії-цілі (в т.ч. борги);
- зниження вартості акцій і активів компанії (зниження котирування);
- зменшення обсягів активів компанії (наприклад, їх фіктивний розпродаж).

Збільшення кількості завад досягається за рахунок:

- процедурно-правових пасток;
- мотиваційних бомб.

Система захисту від недружнього поглинання.

Зрозуміло, що кількох заходів недостатньо для протистояння добре підготовленому і досвідченому рейдеру. Тому захист компанії від захоплення повинен включати в себе ряд підсистем [61]:

- підсистеми виявлення інтересу до компанії;
- підсистему пасивної оборони;
- підсистему активної оборони.

Підсистема виявлення інтересу до компанії повинна вести безперервне спостереження за акціями компанії, фіксувати спроби масового скуповування акцій, виявляти будь-які прояви інтересу до компанії та її майна. Відслідковувати потрібно котування акцій, обсяги угод з акціями, оголошення про скуповування акцій, збір інформації про компанію тощо. При виявленні вище озна-

чених факторів їх потрібно перевірити і в разі дійсного скуповування інформувати особу, яка відповідає за подальші дії (наприклад, ризик-менеджера). Якщо говорити про максимально можливу захищеність, то необхідно виявляти потенційних загарбників (як замовників так і виконавців) і відстежувати їх дії (устремління, плани тощо). Мабуть, крім конкурентної розвідки на даному етапі навряд чи хтось допоможе компанії.

Підсистема пасивної оборони призначена для створення в компанії таких умов, при яких рейдеру буде не просто виконати кожен свій крок із захоплення. Дана підсистема складається з :

- організаційних;
- правових;
- мотиваційних блоків.

Організаційний блок (процедурні пастки):

- формування оборонної команди (фінансова компанія плюс юридична компанія плюс PR);
- вироблення чіткого плану дій у разі спроби поглинання;
- створення позитивного образу компанії в очах громадськості і влади (активний PR);
- створення свого лобі в органах влади;
- відстеження даних про акціонерів для швидкого зв'язку з ними в разі потреби;
- випуск особливих акцій, дії з якими можливий тільки зі схвалення ради директорів;
- резервування частини акцій за радою директорів без їх продажу з метою реалізації (продажу) в разі кризи;
- випуск привілейованих (без права голосу) акцій для міноритаріїв, простих (з одним голосом) акцій для «своїх» і золотих (з більшою кількістю голосів) акцій для себе;
- реєстрація підприємства в країні з найбільш сильним протизагарбницьким законодавством.

Правовий блок (правові пастки):

- ускладнена процедура внесення змін до статуту (не менше 2/3 голосів);
- підготовки в Статуті можливості додаткової емісії акцій серед обмеженого кола осіб у разі придбання зовнішньою стороною більш 20% акцій або пропозиції від зовнішньої особи на придбання більше 30% акцій;
- підготовки можливості випуску зобов'язань (вексель, облігація) з коротким терміном погашення і умовою погашення - поглинання підприємства;

- багатоступінчасті вибори до ради директорів:
- частина ради вибирається прямим голосуванням;
- частина призначається генеральним директором;
- частина входить до ради у зв'язку з займаною посадою або:
- можливість обрати 1/3 ради директорів строком на 3 роки кожен рік без можливості дострокового припинення повноважень, тобто на протязі року можна поміняти не більше 1/3 ради;
- внесення до статуту положення «про справедливу ціну» - у разі масової скупки акцій інтервент зобов'язаний виплачувати ціну, яка розраховується за певними правилами (наприклад від прибутку підприємства або прибутковості галузі ...);
- обмеження права скликання позачергових зборів акціонерів (наприклад не менше 10% голосів).

Мотиваційний блок (мотиваційні бомби):

- особливі премії для тих акціонерів, які не продавали свої акції 3/5/10/15 років;
- особливі премії для тих акціонерів, які не продавали свої акції при поглинанні підприємства;
- особливі умови контрактів ключових менеджерів на випадок їх звільнення після поглинання (виплата премії в розмірі% річного доходу) і заборона на їх звільнення в плинні деякого періоду в разі поглинання.

Тут також важлива роль конкурентної розвідки. Їй необхідно отримати інформацію про те як подібні системи організовані на інших підприємствах, виявити які ЗМІ чиї інтереси лобіюють і хто має на них увагу, хто з владних структур з ким із потенційних загарбників пов'язаний або навпаки знаходиться в стані конфлікту.

Підсистема активної оборони призначена для активних дій у відповідь у разі спроби захоплення підприємства. Дана підсистема може в себе включати, наприклад :

- зворотний викуп акцій у інтервента з премією і підписання угоди про бездіяльність, тобто зобов'язання більш не купувати їм акції даного підприємства на протязі певного часу;
- поглинання компанії, що піддалася атаці, дружньою компанією;
- зміна структури капіталу - взяття компанією великої кількості зобов'язань, що знижує її цінність;
- продаж активів компанії-цілі іншій фірмі (своїй);
- пропозицію про покупку інтервента;

- створення дубльованої системи комунікацій або чітка домовленість про дублювання (ж / д шляху, автодороги і т.п.);
- створення дубльованої системи ресурсопостачання або чітка домовленість про дублювання (електро - водо - газо - тепlopостачання);
- створення свого лобі у владних структурах місцевого та державного рівня;
- дублювання джерел сировини і покупців;
- зустрічний захват (але для цього потрібно знати, хто організував поглинання вашої компанії).

В даному напрямку конкурентна розвідка повинна так само активно працювати в напрямках:

- своєчасне виявлення початку атаки на підприємство;
- визначення виконавця і замовника;
- визначення їх стратегії, їхніх ресурсів та їх слабких місць.

3.4.7 Конкурентна розвідка і торги

Тендер (англ tender - пропозиція) - конкурентна форма розміщення замовлень на поставку товарів, надання послуг або виконання робіт за заздалегідь оголошеним в документації умовам, в обумовлені терміни на принципах змагальності, справедливості та ефективності. Контракт укладається з переможцем тендера - учасником, який подав пропозицію, що відповідає вимогам документації, в якій запропоновані найкращі умови. Термін «тендер» (торги), використовуваний в повсякденній мові, може бути як аналогом українських термінів конкурс або аукціон, так і інших конкурентних процедур, наприклад запит ко-тирувань, запит пропозицій. Торги в Україні поділяються на відкриті та закриті, можуть проводитися в один або два етапи, у формі конкурсу чи аукціону. Торги, що здійснюються для державних потреб у рамках державного замовлення, проводяться тільки в один етап.

Для бізнесу участь в тендерах є досить перспективним напрямком як з точки зору закупівель, так і з точки зору продажу. Закупівлі за допомогою тендерів дозволяють значно економити обігові кошти, а продажі за рахунок участі в тендерах відкривають значні можливості.

Але, як і в усьому, що стосується бізнесу, участь в торгах пов'язана з конкурентною боротьбою. Причому досить часто опоненти не прагнуть дотримуватися Закону. Це може виражатися і в прямому обмані організатора тендера, або в змові з ним, або з його співробітниками. Тендери (торги) у формі конкур-

су мають на увазі наявність якоїсь «закритою» процедури, до складу якої входять отримання пропозицій, їх вивчення, порівняння та прийняття рішення. Саме ця, закрита, складова процедури і є самим «проблемним» місцем - місцем де можливі різні види шахрайських дій від отримання інсайдерської інформації про умови конкурентів, до прямого впливу на прийняття рішень тендерною комісією.

Потрібно відзначити, що конкурентна розвідка вельми корисна при роботі як на стороні учасника тендеру, так і на стороні організатора тендера.

Є кілька напрямів, в яких конкурентна розвідка може бути досить корисною для організацій, які планують брати участь у тендері:

- пошук цікавих тендерів;
- оцінка ймовірності перемоги на тендері;
- підготовка конкурентоспроможного пропозиції;
- вплив на результат тендеру.

Розглянемо кожен напрям окремо.

Пошук цікавих тендерів.

Починаючи роботу по «налаштуванню» системи збору інформації про тендери, необхідно досить точно і чітко сформулювати те, що вам цікаво в даному напрямку. І чим точніше буде визначена мета, тим менше буде впусту витрачені ресурси. «Звузити» напрям пошуку можна за допомогою установки додаткових ознак: точне визначення предмета, регіону, рівня проведених тендерів і тощо.

Ще один принциповий момент стосується оперативності отримання інформації про тендер. Адже по суті всі офіційні оголошення про проведення торгів це дещо запізніла інформація з точки зору конкурентної розвідки. Безумовно вона важлива і її необхідно відслідковувати, але оголошення це констатація факту. Подія вже відбулася і ви дізналися про нього в кращому випадку в момент його вчинення (публікації оголошення) і, як кажуть, «годинник почав цокати». Адже набагато зручніше знати про планований тендер заздалегідь - більше часу на підготовку, більше можливостей для «формування успіху». Така система раннього оповіщення цілком реальна і, що теж важливо, не так затратна як здається на перший погляд.

Виявлення оголошень про проведення тендерів.

Почати все ж краще з простого. Тому почнемо з вибудовування системи оповіщення про проведення торгів - про виявлення оголошень. Як джерела такої інформації можна назвати :

- результати моніторингу новин на предмет виявлення інформації про тендери (ЗМІ, Інтернет);
- результати моніторингу сайтів зацікавлених організацій;
- результати моніторингу спеціалізованих тендерних майданчиків і сайтів закупівель;
- клієнти компанії.

Моніторинг новин на предмет виявлення інформації про тендери. Досить кропітка і не тривіальна робота, не дивлячись на уявну простоту. Для ефективного виконання цієї роботи потрібно як мінімум добре знати мову запитів основних пошукових машин, орієнтуватися в спеціалізованих новинних порталах і володіти великим запасом часу. Саме час є головною проблемою в такій роботі. І пов'язано це з особливостями роботи пошуковиків. Досить ефективним рішенням є використання спеціалізованого програмного забезпечення. Наприклад, Сайт Sputnik - простий і ефективний метапоісковик з масою додаткових корисних функцій. Із менш глобальних рішень не можна запропонувати Jandex Стрічку або Стрічку Google. Хорошим рішенням для роботи з новинами є Avalanche.

Моніторинг сайтів зацікавлених організацій. Це сайти тих організацій, які потенційно цікаві компанії. На таких майданчиках можна зустріти як пряму вказівку на проведення тендера (оголошення), так і непряму згадку. На жаль, ця робота не менш клопітка, ніж моніторинг новин, особливо при великій кількості контрольованих ресурсів. Тому автоматизація тут теж не завадить, а в якості використовуваного для моніторингу програм рекомендується вже згаданий СайтСпутник і WebSiteWatcher.

Моніторинг спеціалізованих тендерних майданчиків і сайтів закупівель. Даний блок інформації добувається також як і попередній, а різниця в контрольованих майданчиках.

Клієнти компанії. Клієнти компанії є дуже цікавим джерелом інформації і пов'язано це з тим, що вони працюють на тому ж ринку що і ви, а значить оперують тією ж інформацією, але трохи по іншому, і з іншими джерелами. Тому цілком можуть мати цікаву інформацію.

Виявлення ознак запланованого тендера.

Даний напрямок дає значний запас по часу, що досягається за рахунок виявлення ознак, що вказують на інформацію, що з'явилася або плановану потребу досліджуваної компанії в товарах і послугах, а значить і на проведення торгів по даному напрямку. Такими ознаками може бути зміна стратегії, плани

розвитку, переговори, участь у специфічних виставках, висловлювання співробітників. Як джерела такої запобіжної інформації є:

- прес-релізи;
- державний, регіональний і муніципальний бюджети (насамперед у інвестиційних програмах);
- державна і регіональна цільові програми;
- результат аналізу документів регіональних і муніципальних органів влади з питань виділення землі, надання дозволів на певні види діяльності;
- висловлювання співробітників компанії в інтерв'ю, в блогах, на форумах;
- проявлення інтересу компанії до нових тем (проведення переговорів, участь у виставках, конференціях, участь в альянсах, об'єднаннях ...).

Оцінка ймовірності перемоги на тендері. Перш ніж вступити в боротьбу було б не погано зрозуміти свої шанси на успіх. Адже цілком імовірно є тендери, де ваші шанси значно більш великі, але ви, витративши багато ресурсів на менш перспективний напрямок, пропускаєте ті, де цілком могли перемогти. Саме в розумінні в якому з торгів у вас більше шансів перемогти і здатна допомогти конкурентна розвідка.

Що найбільш значно впливає на прийняття рішення конкурсною комісією на користь того чи іншого учасника конкурсу? За великим рахунком основних варіантів два- це найбільш вигідні умови для організатора конкурсу або особиста зацікавленість організатора конкурсу в якомусь конкретному конкурсанту. Саме роботу за цими напрямками і розберемо.

Порівняння своєї позиції з позиціями конкурентів

Це ні що інше, як порівняння ваших умов (умов вашої фірми) з умовами, запропонованими іншими учасниками конкурсу (тендера). Складність полягає в виявленні умов, пропонованих вашими конкурентами. Для початку добре було б з'ясувати учасників даного заходу - хто подав заявки? А потім і умови, ними запропоновані.

Тут є деякі тонкощі. Якщо торги проводяться «по старинці» (всі процедури здійснюються людьми) – це одна ситуація. І зовсім інша - коли торги електронні. Що стосується останніх, то є кілька варіантів :

- організація торгів повністю віддана спеціалізованому програмному забезпеченню;
- створюється видимість, що торги в електронному вигляді, а насправді порівняння та прийняття рішення здійснюють люди.

Що стосується «класичного» варіанту проведення торгів, то інформацію про учасників, та й про умови можна почерпнути в самих різних місцях:

- у людей зі складу тендерної комісії;
- у секретаря / офіс-менеджера / співробітника канцелярії - загалом у тих людей, через яких проходить кореспонденція для компанії (вхідна пошта).

При організації торгів із створенням видимості повної автоматизації процесу доступ до інформації про учасників і умовах, ними запропонованих також має широке коло учасників. Назвемо їх «тіньовою тендерною комісією» і обслуговуючим персоналом.

При повній автоматизації конкурсу ситуація дещо ускладнюється. Інформація про учасників та їх умов може бути доступна адміністратору ресурсу і провайдеру, через якого йде трафік даного сервісу.

Якщо інформація про учасників процесу є, то їх умови, крім організатора тендера, можна отримати у цих самих учасників. Той, хто готував ці документи, хто їх оформляв, хто їх перевіряв, хто їх відправляв, у того й залишилися копії.

Виявлення зв'язку між учасниками тендера і тим, хто його проводить. Фактично це виявлення зацікавленості одного зі співробітників організатора торгів у перемозі певного учасника. Чим викликана така зацікавленість – ще одне не менш важливе питання. Але для початку потрібно зрозуміти хто цей, зацікавлений, із співробітників організатора торгів.

Власне виявляючи такі зв'язки, а виявивши і вказавши на ризики з цим пов'язані і можливості щодо їх нівелювання, конкурентна розвідка дає можливість зрозуміти афільованість структур, адміністративний ресурс опонента, його лобі, інші його ресурси. І на основі даної інформації виробити більш успішну стратегію поведінки. При необхідності послабити або нейтралізувати можливість цього самого адміністративного ресурсу. Фактично це інструмент для ефективного виявлення хитросплетінь бізнес інтересів і використання цих знань собі на користь.

3.4.8 Рекрутинг і конкурентна розвідка

Відзначимо відразу: етичного в рекрутингу мало. Однак він реально використовується різними компаніями.

Люди завжди шукають роботу. Саме тому й існує ринок праці. На цьому ринку є й ті, хто працював або поки ще працює в компаніях конкурентів. А адже це ті самі первинні джерела інформації, які знають ситуацію зсередини і можуть дати відповіді на ваші питання. З іншого боку у більшості компаній

завжди є потреба в персоналі і з цієї причини співробітники кадрової служби шукають потенційно підходящих для компанії людей. Залишається лише правильно організувати процес отримання цікавої для компанії інформації.

Що з себе представляє робота рекрутера? Фактично це на початку віртуальний пошук кандидатів під задані замовником параметри. Потім більш детальне вивчення відібраних кандидатів, в тому числі і за допомогою особистого спілкування і узгодження взаємних умов кандидата і компанії. Дещо відрізняється тільки група топових вакансій. Це найчастіше «рідкісні екземпляри», що потребують індивідуального підходу. Але їх відсоток не великий і до того ж це люди, а значить з ними можна і потрібно працювати у напрямку отримання інформації як і з звичайними людьми.

В ході своєї повсякденно роботи рекрутер «пропускає» через себе масу інформації найрізноманітнішого характеру. Від персональних даних кандидатів та особливостей їх характерів до кадрової політики і планів компаній в яких вони працювали або працюють. Причому «бачить» цю інформацію рекрутер не по тому, що вона йому потрібна, а по тому, що вона є супутньою по відношенню до основної інформації - інформації про кандидата. А кандидат хоче отримати роботу і намагається показати свої досвід і знання, іноді прикрашаючи свою важливість.

Задачі КР, що розв'язуються за допомогою рекрутингу.

В ході спілкування з колишніми і не зовсім колишніми співробітниками тієї чи іншої компанії рекрутер так чи інакше дізнається про особливості кадрової політики (від рівня зарплат, компенсаційних пакетів і систем мотивування до стилю управління того чи іншого конкретного топа і невдоволення в колективі конкурента). Адже компанії з кращими системами управління мають більше шансів на успіх, хоча б по тому, що до них швидше прийдуть кращі фахівці. Так чому не налагодити систематичний збір інформації в цьому напрямку? Така собі розвідка кращих систем управління персоналом на ринку. Ось що можна дізнатися в даному напрямку якщо докласти трохи зусиль (рис. 3.14) [61].

Погодьтеся, це може виявитися досить корисною інформацією. Особливо при плануванні та здійсненні активних заходів. Вивчення ринків, що цікавлять.

Будь-якій компанії для розвитку потрібно мати уявлення про ринок, на якому вона працює. І бажано мати повне уявлення, причому станом на зараз, а не позаторішнє. Не завжди є можливість таке подання отримати. З різних причин (від економії коштів до відсутності часу на дослідження). Але ж можна скористатися тією інформацією, з якою приходять кандидати. Причому тут є два напрямки: 1-отримання вже готових результатів дослідження або

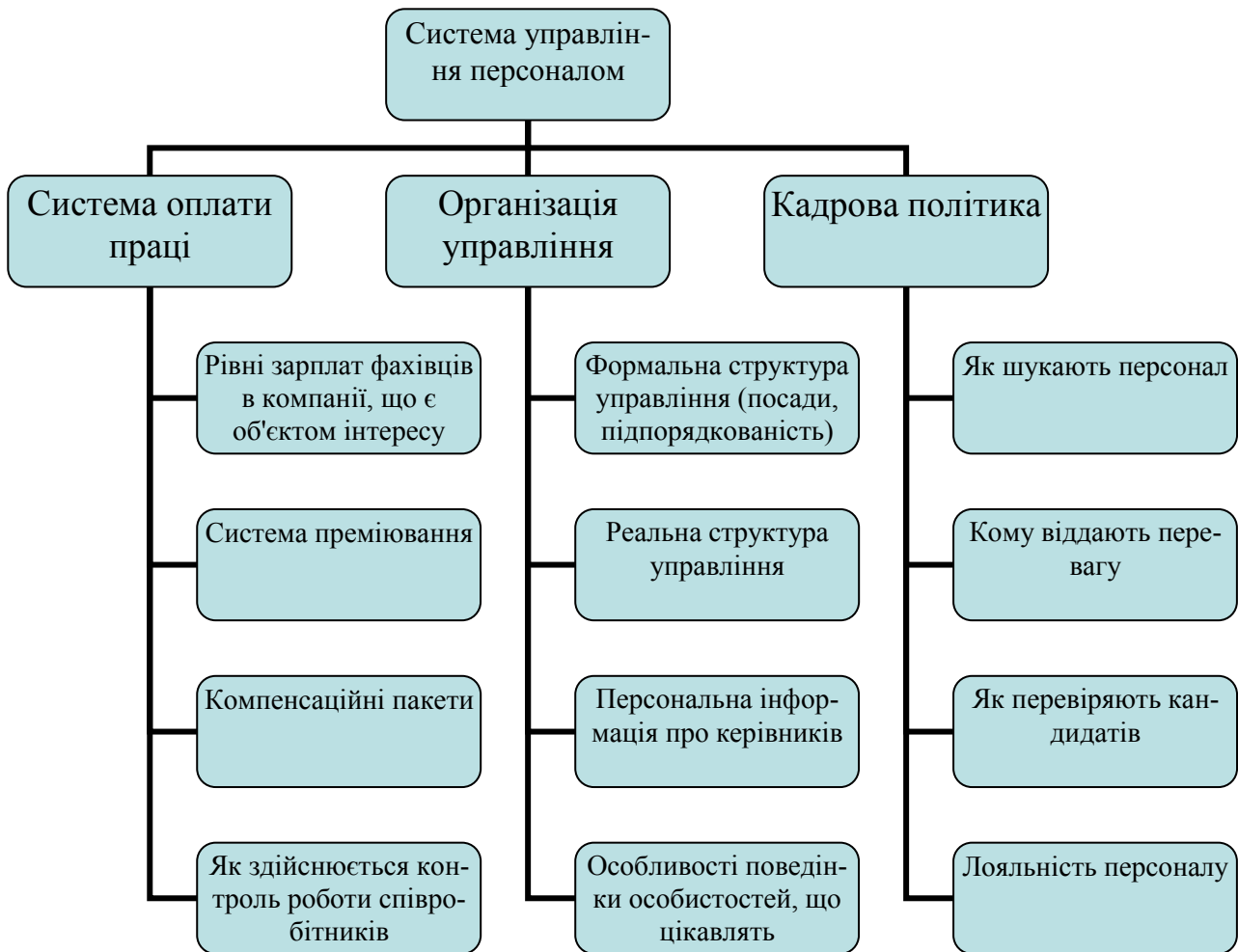


Рисунок 3.14 – Напрями розвідування системи управління персоналом

2-проведення такого дослідження ґрунтуючись на даних, принесених кандидатами. З першим напрямком начебто все зрозуміло. Тут потрібно переконати кандидата поділитися такими даними фактично граючи на його бажанні отримати роботу - та сама «сіра» зона, яка не врегульована законом, але тим ні менш аморальна. А ось другий напрямок (проведення такого дослідження, ґрунтуючись на даних, принесених кандидатами) набагато цікавіші. Представники різних компаній можуть дати інформацію про різні складові ринку, що цікавить вас, про клієнтів, постачальників, посередників, канали збуту, взаємини на ринку, адміністративний ресурс і рівні лобювання інтересів.

Розвідка намірів конкурента

Спілкуючись із співробітниками конкурента цілком можна тими чи іншими способами дізнатися не тільки про поточний стан справ, а й про плани як офіційні, так і фактичні, що нерідко відрізняються. Якщо офіційні плани – це як правило оголошені наміри, про які цілком можуть знати і середня ланка і виконавці, то плани не формальні найчастіше відомі вузькому колу осіб. Тим не

менш діяльність компанії коригується у відповідності саме з цими планами. Такими змінами можуть бути [61]:

- поява нових співробітників, що нерідко є незрозумілим для оточуючих функціоналів;
- скасування відділів;
- поява нових партнерів;
- замовлення на дослідження;
- часті поїздки топів в не профільні регіони.

Все це бачать співробітники компанії, яка вас цікавить. І вони цілком можуть про це розповісти. Потрібно лише правильно вибудувати бесіду.

Технологічна розвідка

Також спілкуючись із співробітниками тієї чи іншої компанії цілком можливо отримати інформацію про технології, що використовуються в компанії, причому технології найрізноманітніші. Від технологій в управлінському сенсі (технологія пошуку клієнта або вивчення об'єкта інвестування) до технологій хімічних, біологічних, технічних. Це більш складний напрямок. Але складний з точки зору спеціальних знань, а не з точки зору методики отримання інформації. Так само як і вивчаючи кадрову політику об'єкта, можна вивчити і технологічні рішення цієї організації за допомогою спілкування з її співробітниками. Інша справа, що в ряді питань співробітникам управління персоналом буде важко, а часом неможливо зорієнтуватися. Але в таких ситуація просто потрібно підключати до процесу фахівців (своїх чи сторонніх). Таким чином цілком можна вивідати як технологію того чи іншого процесу в цілому, так і конкретні особливості тієї чи іншої технології.

Розробка дисидентських настроїв в компанії

Ще один цікавий напрям, який є таким собі «віддзеркаленням» розвідки кадрової політики конкурента. Фактично вам потрібно те ж саме проробити, але зі своїм персоналом. Зрозуміло, що робити це потрібно через як мінімум одного посередника. Буде це кадрове агентство, приватний консультант, створена під цей проект «одноденка» або ще що то не важливо. Головне, що з вашими співробітниками повинні контактувати сторонні люди. В ході такого дослідження можна виявити [61]:

- загальний настрій в колективі;
- думка про тих чи інших обставинах;
- наміри окремих співробітників;
- істинні причини тих чи інших подій.

Часто така інформація буває досить корисною для підвищення ефективного управління компанією.

Створення банку консультантів.

Найцінніше в розвідці – це джерела, а найцінніші джерела – це люди. З цієї причини потрібно завжди прагнути зав'язати нормальні відносини із самими різними людьми. Чому б не використовувати для цих цілей той потік фахівців, який проходить через вашу службу управління персоналом. Адже в ході пошуку кандидата на конкретну вакансію розглядається значне число людей. Серед них можуть опинитися потенційно корисні джерела. Так чому б не налагодити з ними нормальні стосунки. Для цього зовсім не потрібно їх брати на роботу. Достатньо лише по-людськи поставитися в ході спілкування і найголовніше, в ході «завершення» спілкування. Показати людям зацікавленість в них незалежно від результатів даного конкретного спілкування. Адже формулювання «ви нам не підходите» можна замінити наприклад на «на жаль, компанія вирішила не розвивати даний напрямок, але ви нам вельми цікаві. Чи можливо в майбутньому запропонувати цю вакансію або звернутися з проханням? ». В результаті ви отримуєте значну кількість консультантів, які цілком можуть виявитися корисними в тому чи іншому проекті. Таким чином можна досягти декілька цілей [61]:

- сформувати банк кандидатів з різних напрямів;
- сформувати банк консультантів з тих чи інших питань;
- сформувати персональну агентурну мережу.

3.4.8.1 Організація процедури КР-рекрутингу.

Ефективність подібної діяльності на пряму залежить від того, наскільки кандидат повірив вам і зацікавився вашою «пропозицією» про роботу. Адже якщо його дана пропозиція не зацікавила, то він просто не прийде, а якщо запідозрить щось недобре в ході спілкування, то добре якщо просто піде грюкнувши дверима, але може і поширити інформацію про це, що негативно позначиться на іміджі компанії. Також є ймовірність того, що ваш візаві «зілле вам дезу». Виходячи з цього, потрібно дотримуватися кількох вимог до організації даного напрямку роботи [61]:

- збереження в секреті даного напрямку;
- поступовість у роботі з кожним конкретним об'єктом;
- повторна перевірка отриманої інформації.

На практиці дотримання цих вимог виглядає наступним чином:

Збереження в секреті даного напрямку.

Необхідно звести до мінімуму число людей знаючих про дану діяльність. Не про те, що ваша компанія шукає персонал по тих чи інших напрямках - звичайно ні. Про те, що в ході таких пошуків використовуються спеціальні технології спрямовані на збір специфічної інформації невластивої звичайному процесу рекрутингу. Але це в тому випадку, коли справа стосується звичайних напрямків для вашого бізнесу. Коли ж мова заходить про перспективні напрямки, про те, що тільки планується, то краще зберегти в секреті і сам факт інтересу вашої компанії до даного напрямку. Ідеальний варіант - зробити так, щоб кандидати, які пройшли таке вивчення навіть не здогадувалися в чийх інтересах збирається інформація. Часом це зробити складно, але цілком можливо. По-перше, таким дослідженням повинні займатися не співробітники вашої компанії. Принаймні не її офіційні співробітники. По-друге, не від імені вашої компанії. Оптимальний варіант це «зовнішній виконавець». Таким може виступати кадрове агентство або приватний консультант з кадрових питань найняті таким собі ні кому не відомою юридичною особою. А на закономірне запитання кандидатів про компанію можна натякати на якогось нового гравця з сусіднього континенту, який вирішив освоїти економічні простори держави. Причому таким чином потрібно організувати взаємодію і з самим кадровим агентством. Його співробітникам зовсім не обов'язково знати для кого вони виконують дане дослідження [12].

Поступовість в роботі з кожним конкретним об'єктом.

Отримання інформації від людей справа досить клопітка, вимагає деякої самовіддачі. Безумовно. Ситуація роботи з кандидатом на вакансію накладає певний відбиток - особа, яка прийшла на співбесіду, хоче отримати цю роботу і по тому готова терпіти деякі психологічні «незручності». Але тим не менш це людина і це потрібно враховувати.

Необхідно створити враження затребуваності кандидата. Починати потрібно з оголошень, за якими будуть орієнтуватися люди приходячи на співбесіду. Окреслені в таких оголошеннях умови з одного боку відсічуть непотрібний баласт, а з іншого сформулюють у кандидата первинне враження. І краще якщо це враження буде вигідне вам. Якщо ви виявили наявність у кандидата потрібної вам інформації в ході спілкування, потрібно створити у нього враження того, що він підходить компанії, а компанія підходить йому. В цьому випадку можна буде організувати кілька співбесід в тому числі і за участю фахівців. Часто саме така схема поступового витягування інформації дає найкращий результат. Пов'язано це ймовірно з ефектом звикання людини. І, як наслідок, на наступному спілкуванні вона вже більш розкріпачена ніж на попередньому. Але не варто

захоплюватися великою кількістю співбесід. Це як мінімум насторожує. Зазвичай їх не більше трьох. В особливих випадках чотири-п'ять [61].

Саме спілкування з кандидатом може будуватися за різними «сценаріями». Це залежить як від особливостей особистості об'єкта так і від особливостей інформації, яку потрібно від нього отримати. Пам'ятайте, що мета всього заходу в отриманні від співрозмовника потрібної вам інформації, інформації, яка виходить за рамки звичайної співбесіди з кандидатом. Саме виходячи з цього і потрібно будувати спілкування. Безумовно, самий простий і зручний для рекрутера варіант це спілкування за схемою «питання тут задаю я». Мало того, в деяких випадках такий підхід дає непогані результати. Але найчастіше люди замикаються або відповідають агресією. Так що вдаватися до нього потрібно тільки в особливих випадках, коли є впевненість, що він спрацює. Крім того, навряд чи ви зможете розраховувати на те, що ця людина надалі захоче з вами спілкуватися і ви втратите потенційне джерело інформації. Інший варіант, свого роду противагу попередньому, укладається в схему «я дурень - нічого не знаю». Рекрутер в даному випадку виступає в ролі людини, яка просить пояснити йому той чи інший факт. Люди найчастіше охоче пояснюють, особливо враховуючи специфіку ситуації. Ще один варіант - спілкування рекрутера з кандидатом укладається в схему «професіонал-професіонал». В цьому випадку дві людини на рівних розмовляють на загальну тему, в ході чого прояснюються ті чи інші моменти. Зрозуміло, що кандидат розуміє, що він все одно знаходиться в залежному становищі, але спілкування з ним «на рівних» лестить його самолюбству і людина розкривається.

Фільтрація даних, повторна перепереверка отриманої інформації. Об'єкт вашого інтересу (кандидат) це людина і їй властиві будь-які людські слабкості, самим нешкідливими з яких є прагнення трохи прикрасити себе. Особливо коли вона хоче отримати цю роботу. Вона хоче показати свою поінформованість, щоб справити враження людини, допущеної до сокровенних таємниць, а тому дуже цінної. Але це не єдина причина, по якій кандидат може дати вам не достовірну інформацію. Такими причинами можуть бути бажання не нашкодити своєму колишньому роботодавцю, а може бути і пряма спроба дезінформування вас. Адже конкуренти цілком можуть вести аналогічну роботу або, як мінімум, моніторинг ситуації на ринку праці. І, побачивши потенційно небезпечні тенденції, спробувати прояснити ситуацію, провівши розвідку боєм (підготувавши і відправивши свою людину на співбесіду). З цих причин необхідно ретельно вивчати отриману від людей інформацію на предмет виявлення дезінформації. Така робота ґрунтується виключно на двох постулатах [61]:

- перевірка отриманих даних;
- контроль надійності джерела інформації.

Перевірка отриманих даних має на увазі наявність декількох, незалежних одне від одного або від чогось загального джерел. І відповідно зіставлення відомостей, що надходять від них. Таке зіставлення може бути повним, коли всі джерела дають розгорнуту інформацію по одній проблемі. Може бути частковим, коли інформація з кожного джерела лише частково дублює іншу.

Контроль надійності джерела інформації в силу специфіки даної ситуації має на увазі лише розуміння того, чи могло дане джерело мати доступ до даної інформації. Що може бути перевірено за допомогою опитування самого кандидата і отримання інформації про його компетенцію з інших джерел (кандидати з цієї ж компанії, кандидати з інших компаній, але які знайомі з даним суб'єктом).

3.4.8.2 Технічна організація

Для ефективної роботи з даного напрямку необхідно відповідним чином організувати сам процес від пошуку кандидатів і їх залучення, до обробки отриманих даних. Оскільки рекрутинг досить добре розвинений, то немає сенсу розповідати про організацію всіх процесів. А ось на кілька особливостей є сенс звернути увагу. Ваша ціль не знайти відповідного кандидата, а отримати цікаву для вас інформацію. Не завжди ця інформація може бути отримана одразу. Часто вона з'являється в результаті обробки декількох джерел або декількох повідомлень одного джерела (в даному випадку декількох співбесід одного кандидата). Відповідно потрібно максимально зберегти інформацію, причому краще всього в первозданному вигляді. Адже іноді інтонація говорить більше ніж зміст відповіді. Тому необхідно записувати всі співбесіди. А в зв'язку з тим, що їх буде багато, краще робити це не на диктофон, а на комп'ютер.

Дані про кандидата необхідно зберігати і в електронному вигляді. Як наслідок, простіше буде шукати ту чи іншу людину. Причому робити це краще в спеціально розроблену під цілі конкурентної розвідки базу даних, а не у вигляді текстових файлів. Щоб не витратити багато часу на внесення таких даних, можна пропонувати кандидату самому заповнити відповідні форми на комп'ютері.

Дослідження активності пошуку співробітників конкурентом. Є сенс поглянути на проблему і з іншого боку. Адже ваші конкуренти також шукають співробітників. Причому не тільки у зв'язку з природною плінністю, а й з інших причин. А такий пошук не можна зробити абсолютно не помітно. Так чи інакше залишаються сліди. У нашому випадку такими слідами можна назвати розміщення вакансій як на своєму сайті, так і на сайтах, що спеціалізуються на

послугах рекрутингу, а також на сайтах кадрових агентств. Вивчення таких оголошень, змінах в цих оголошеннях може дати багато цікавої інформації від кадрової політики та клімату всередині компанії, до поточних і довгострокових планів або змін у стратегії компанії.

Для організації даного напрямку необхідно максимально повно відстежувати активність конкурента в пошуку нових співробітників. Джерела такої інформації вже були названі :

- сайт самого конкурента;
- спеціалізовані сайти по найму;
- сайти кадрових агентств, з якими працює конкурент;
- оголошення в пресі, якщо таке використовується;
- оголошення на біржі праці, знову ж якщо це використовується.

З сайтом конкурента зрозуміло - необхідно поставити на регулярний моніторинг сторіночки з вакансіями конкурента. Робота зі спеціалізованими сайтами по найму дещо складніше. Тут необхідно виявляти оголошення за деякими ознаками, що характеризує вашого конкурента. Такими ознаками можуть бути його номера телефонів або мобільні номери його співробітників управління персоналу. Тому відповідну інформацію необхідно методично збирати. Адреси електронної пошти, номери інтернет-пейджингових систем або пряма вказівка назви конкурента. За всіма цими ознаками необхідно вести пошук на відповідних порталах. Оскільки таких порталів досить багато, то необхідно з'ясувати переваги співробітників управління персоналу конкурента в даному питанні. В принципі ці переваги ви побачите після місяця старанного огляду всіх можливих майданчиків. Ще складніша справа з кадровими агентствами. Вони публікують оголошення від себе і з цієї причини простим пошуком вам не вдасться встановити приналежність оголошення потребам вашого об'єкта інтересу. В даному випадку необхідно з'ясувати послугами якого агентства користується ваш конкурент. Але і цього не достатньо. Зазвичай в кадрових агентствах певну компанію «веде» певний співробітник, який і вказується в оголошенні в якості контактної особи. Ось саме цього співробітника і необхідно встановити. Зробити це можна простим спостереженням за оголошеннями вашого сектора ринку. І чим специфічніший продукт, послуга чи товар, тим легше буде встановити особу, яку шукають. З оголошеннями в пресі працювати потрібно аналогічно. А ось біржу праці доведеться періодично відвідувати, поки не налагодите контакт з її співробітниками.

В принципі є радикальне рішення - створення свого (кишенькового) кадрового агентства і «підсаджування» конкурента саме на нього за допомогою цінного демпінгу. Як шукає роботу фахівець конкурентної розвідки?

Не менш цікаво зрозуміти «на власній шкурі» як може вестися пошук роботи вашим колегою. Особливо якщо це колега з конкуруючої компанії. Таке розуміння дасть можливість випередити його на один крок по ряду напрямків.

З різних причин рано чи пізно фахівець з конкурентної розвідки починає шукати роботу. Ситуацію, коли він (фахівець) працює «сам на себе», розглядати не будемо, хоча викладені методи цілком підійдуть і для такої діяльності, а от коли ведеться пошук роботодавця, постараємося висвітлити.

Підійдемо до проблеми саме як фахівці з конкурентної розвідки. Яка задача? - Правильно - знайти гідну роботу, або іншими словами - роботодавця, який потребує наших послуг і готовий за це гідно платити. Виходячи з цього завдання назвемо вимоги до об'єкта:

- роботодавець повинен мати потребу в послугах КР;
- роботодавець повинен відповідним чином оплачувати цю роботу (тут у кожного своя планка);
- якісь специфічні вимоги (місце положення, певний сектор економіки, ще щось).

Про те, як з'ясувати дійсний рівень оплати праці й ті самі специфічні умови міркувати немає сенсу - це польова робота. Багато чого стає зрозуміло з текстів оголошень про наймання співробітників, зі спілкування з рекрутерами і з інформаційного поля даної компанії. А от про те, як з'ясувати потребу потенційних роботодавців в послугах конкурентної розвідки є сенс поговорити докладно. Отже, звуємо задачу (на початковому етапі) до виявлення тих роботодавців, які потребують послуг конкурентної розвідки. Таких роботодавців може бути кілька груп:

- ті, що усвідомили необхідність в КР, зрозуміли що таке КР і тепер шукають таких фахівців;
- ті, що усвідомили необхідність в КР, але не чули навіть саму назву КР і тим не менш шукають щось, що їм допоможе;
- ті, що нічого не усвідомили і нічого не шукають (у цій області), але їм явно потрібні послуги КР.

Перша група більш-менш зрозуміла - вони шукають саме фахівців з конкурентної розвідки і саме сліди такого пошуку потрібно виявляти. Тобто досліджувати відповідні ресурси на наявність оголошень такої спрямованості - звичайна робота з кадровими агентствами та відповідними інтернет-

майданчиками. Єдине, що потрібно пам'ятати, - термін «конкурентна розвідка» ще не сформувався і тому для позначення цього виду діяльності можуть використовувати такі словосполучення, як «бізнес-розвідка», «комерційна розвідка», «маркетингова розвідка» і тощо.

Друга група набагато складніше. В принципі роботодавець вже готовий працювати з фахівцем з конкурентної розвідки і шукає його, але він не знайомий з термінологією і тому висловлює свої потреби витіювато. Але цю перешкоду цілком можна перебороти. Досліджуємо ті ж ресурси, але шукаємо не тільки явну згадку КР і близьких до неї понять, а й «криве» вираження потреби в КР. Такий вираз потреб може виявлятися, наприклад, в пошуку керівника СБ або його зама або маркетолога, але в описі функцій та обов'язків наголос робиться на роботу з інформацією, з ринковим оточенням, з конкурентами.

Третя група найбільш цікава, але і найбільш складна. Почнемо з того, що за великим рахунком КР, в тій чи іншій мірі, потрібна практично будь-якій компанії. І є серед них ті, яким конкурентна розвідка просто необхідна. Але керівники навіть не чули про даний напрям діяльності і не шукають нічого подібного. Якщо ж їм запропонувати такий інструмент і пояснити, як ним користуватися, то з великою ймовірністю захочуть як мінімум спробувати. Які компанії найбільш всього потребують КР? Ті, що ростуть (і тому виходять на нові ринки, а значить потребують інформації), ті, що диверсифікуються (і тому також виходять на нові ринки, а значить потребують інформації), ті що діють на ринках з гострою конкурентною боротьбою (а значить потребують інформації). Тепер потрібно подумати, як можна виявити такі компанії. Що відбувається, коли компанія починає розширюватися за своїм профілем або диверсифікуватися? Така компанія відчуває потребу у відповідному персоналі. І цей персонал починають шукати. Значить досліджуємо ті ж ресурси, що і в перших двох випадках, але тепер шукаємо дещо інші ознаки [61]:

- відкриття в невеликий період значного числа вакансій;
- відкриття не властивих компанії вакансій;
- невизначений опис досить високих вакансій.

Що стосується відкриття за короткий період великого числа вакансій, то для виявлення такої ознаки можна використовувати сервіси HR-ресурсів. Зазвичай на таких сайтах є можливість подивитися «всі вакансії роботодавця». І тоді стає зрозуміло багато чого. Відкриття не властивих компанії вакансій можна зрозуміти порівнюючи розміщення вакансії з тим бізнесом, що представлений на офіційному сайті компанії. Безумовно, іноді в описі вакансії прямо пишуть - «у зв'язку з виходом на новий ринок компанія шукає» або «у зв'язку з

освоєнням нової продукції ...» і це теж розвідознаки для даної роботи. Або шукають директора «з розвитку» або «з інвестицій». Зрозуміло, що можуть шукати в зв'язку зі звільненням попереднього, а не у зв'язку з розширенням. Тому даний момент необхідно уточнювати.

Але в даній ситуації не можна обмежуватися тільки HR-ресурсами. Адже інформація про освоєння нових ринків (продуктів, технологій тощо) є і в інших джерелах. Почати можна з новинних ресурсів економічного, інвестиційного характеру, ринку М & А. Все що стосується великого бізнесу там є. Що стосується середнього бізнесу - є частково. Економічні та інвестиційні новинні ресурси – це відповідні інформгентства. Але є й спеціалізовані джерела. В основному це ресурси, присвячені певному ринку або сектору економіки. До речі, на таких ресурсах є інформація і про дрібніших гравців - чим вужче спеціалізація інтернет-ресурсу, тим більш детально він висвітлює проблему. Що ж до ринку злиттів і поглинань, то тут потрібно говорити в основному про спеціалізовані ресурси, але їх цілком достатньо.

3.4.9 Розвідка намірів

«Слухай, що говорять, читай, що пишуть, але дивись, що роблять»- ось головний принцип виявлення намірів. Ще один постулат досліджень в конкурентній розвідці, тісно пов'язаний з попереднім, це те, що будь-які процеси мають так звані сопроцес - дії, події, які обов'язково відбуваються, якщо здійснюються дії, що виявляються. Наприклад, налагодження випуску нової продукції може бути пов'язане зі зміною технологічного ланцюжка, придбанням нових компонентів (ресурсів), придбанням нових верстатів, наймом нових (що мають потрібну кваліфікацію) робітників і т.п. Або інший приклад - для виходу компанії на новий ринок (новий не освоєний регіон) зазвичай, хоча і не завжди, здійснюється деяка підготовка. Така підготовка може включати в себе дослідження цього нового ринку, попередній пошук дилерів, партнерів, клієнтів. Все це неминуче залишає сліди. Сліди у вигляді прояву інтересу до чогось нового, у вигляді замовлення маркетингового дослідження даного регіону, у вигляді контактів з місцевими кадровими агентствами. Саме ці сліди стають об'єктом виявлення при вивченні намірів.

Але для відстеження цих супутніх процесів потрібно знати, що шукати і де шукати. Для розуміння цього необхідно на початку скласти перелік тих дій досліджуваного об'єкта, які ви хочете виявляти. Список може виявитися більшим, тоді виберете найбільш потенційно значущі для вас дії об'єкта. Напри-

клад, ті, які можуть нанести вам найбільшу шкоду й ті, які можуть дати вам можливість не відстати від нього. Перелік повинен бути не абстрактним, а максимально конкретним. Інакше ви ризикуєте «загрузнути» в цьому дослідженні. Припустимо, після обмірковування, ви прийшли до висновку, що для вас найбільший інтерес представляє розширення компанією X виробництва та / або освоєння нового виду продукції компанією X. Але для початку потрібно зрозуміти, що на проблему можна подивитися з різних сторін, і в залежності від кута зору картина буде дещо різною. Якщо ви шукайте ознаки освоєння конкурентом нової продукції, що вимагає унікального обладнання, то потрібно спостерігати не тільки за тим конкурентом, який вам здається найбільш небезпечним, а й за іншими, і за потенційними конкурентами, з якими ви поки не «перетнулися» і за тими, хто в принципі може зайнятися даною діяльністю. Але простіше й ефективніше буде організувати спостереження за виробником цього унікального обладнання. Адже без його придбання все одно нічого не вийде організувати. Витрати на спостереження за одним об'єктом істотно нижче.

Отже, що може супроводжувати розширення виробництва або освоєння нового виду продукції? Придбання нових площ для організації виробництва. Придбання додаткового або нового (іншого ніж зазвичай) обладнання. Закупівля більшого обсягу сировини або закупівля нової сировини. Найм найбільшої кількості співробітників відповідної кваліфікації або найм співробітників не звичайної для компанії компетенції. Переговори про співпрацю, злиття, інвестування з компанією відповідної спрямованості. Залучення фінансів у вигляді кредитів, позик, емісії цінних паперів.

Далі потрібно зрозуміти, а де можна відстежити зазначені вище події. Придбання нових площ пов'язане з їх пошуком, а якщо провадження специфічне чи вимагає особливих умов, то пропозиції площ відповідних вимогам досить обмежений. Та й розширення на 10 квадратних метрах навряд чи можна назвати істотним. Тому потрібно чітко визначити обмеження, що діють по відношенню до виробничих площ сектора, що цікавить вас. Відповідно потрібно відслідковувати будь-яку активність з пошуку/пропозицією таких площ. Це і оголошення про здачу / зйом, це і спілкування з орендодавцями, це та інформація про будівництво відповідних об'єктів. Адже ваш «підопічний» може і сам почати будувати, і переконати когось почати будівництво.

Придбання нового обладнання за умови, що воно більш-менш значно пов'язане також з його пошуком або пошуком того, хто може його надати (в т.ч. і в лізинг). Складне і велике обладнання вимагає ще й сертифікації та відповід-

них фахівців з його встановлення, налагодження та запуску. Все це повинно бути відмічено спеціалістами КР.

Наймання співробітників відповідної кваліфікації теж не може залишитися непоміченим - це оголошення про пошук потрібних співробітників (дані як самим досліджуваним, так і кадровими агентствами їм найнятими). Така активність відстежується на сайтах з пошуку роботи. Коли ж мова йде про рідкісних або вузькоспеціалізованих професіоналах, то пошук може вестися на відповідних професійних майданчиках (в т.ч. на форумах).

Приблизно така логіка присутня в ході виявлення тих подій, які можуть прямо або побічно вказати на зміни в житті об'єкта досліджень і в ході пошуку джерел інформації для відстеження цих змін. Наведемо перелік того, що найчастіше присутнє в списках спостереження і дамо деякі пояснення [61].

1) Прес-реліз компанії - офіційні заяви від імені компанії про нові технології, нові напрямки, райдужні перспективи. Такі прес-релізи робляться для PR-а себе коханих і випускають їх для залучення уваги в тому числі потенційних клієнтів, які природно шукають найбільш вигідні варіанти вкладення своїх коштів. А оскільки людям властиво хвастощі, то часто в таких заявах присутня інформація про прийдешні події.

Тут ніби все зрозуміло - місце отримання такої інформації небагато:

-сама досліджувана компанія (сайт компанії, PR-служба компанії, інтерв'ювання ТОПів компанії від особи профільного видання);

-ЗМІ (загальні, профільні, спеціалізовані майданчики для розміщення релізів).

2) Інтерв'ю співробітників компанії - те, що вони розповідають ЗМІ. Це майже те саме що і прес-релізи, але в більш вільній форма. Тут також стає інтересною інформація про плани у компанії та / або у інтерв'ююваної особи, про що замислюються, що тривожить тощо. Місця, де можна це взяти практично ті ж, що і з прес-релізами:

-сама компанія (сайт компанії, PR-служба компанії);

-ЗМІ (загальні, профільні, спеціалізовані майданчики для розміщення релізів).

Але можна і самим ініціювати інтерв'ю когось із співробітників об'єкта інтересу. В цьому випадку в опитувальний лист є сенс вставити ваші, спеціально підготовлені, питання.

3) Приватні висловлювання співробітників компанії - це те, що говорять співробітники досліджуваної компанії на форумах, в блогах, в приватних бесідах. Тут також цікаво, які плани у них і у їхній компанії, яка кадрова політика і

атмосфера в колективі, про що замислюються, що турбує, які проблеми вирішують, до чого готуються тощо. В даному випадку джерела інформації дещо інші:

- в інтернеті (спеціалізовані форуми, блоги співробітників (їх потрібно знати), блоги експертів по темі, групи в соціальних мережах.);

- в «реалі» (виставки, конференції, навчальні програми де присутні співробітники об'єкта, бари, кафе, де співробітники об'єкта обідають або «тусуються») - ось чому потрібно частіше бувати у профільному середовищі, відвідувати професійні заходи.

Особливий інтерес в даному напрямку пропонують блоги, особисті сайти, Twett-аккаунти власників компанії, її ТОП-менеджерів та її провідних фахівців. Що стосується власників і ТОПів, то в силу присутньої гордості за свою компанію, вони часто викладають те, що не варто було б викладати, особливо плани на майбутнє. А провідні фахівці, особливо технічні, завжди відкриті для спілкування з собі подібними і можуть запросто почати обговорювати зовсім не відкриті проблеми компанії. Буває, що PR-щики занадто рано озвучують деяку інформацію. Загалом, просте спостереження за висловлюваннями співробітників, що цікавить компанію може дати дуже корисний результат. А активна взаємодія на форумах або в блогах відкриває ще більші перспективи. Мало того, сучасні тенденції в спілкуванні створюють додаткові можливості для спостереження за об'єктами, що цікавлять.

4) Закупівлі (тендери) компанії, що закуповують, яке нове обладнання, на що привертають аутсорсерів, кому віддають замовлення, кого вважають кращими виконавцями тощо. Джерела інформації:

- в інтернеті (сайт компанії, торгові майданчики, профільні форуми);

- в реалі - у партнерів досліджуваної компанії, у тих, хто брав участь в їх тендерах, у спільних клієнтів або постачальників.

Взагалі закупівлі досліджуваної компанії (товарів і послуг) окремий і вельми цікавий напрямок. Наприклад, по зміні обсягів закупівель води можна судити про зміну кількості співробітників, а по зміні вартості (якості) закуповуваних канцтоварів - про економію або навпаки. А вже поява серед закуповуваного якоїсь нової послуги чи товару повинно активізувати дослідження в напрямку «а не зібралися вони щось міняти в бізнесі».

5) Патенти компанії та її співробітників - які патенти є у компанії, їх зміст, спрямованість, хто в співавторах. Дивимося на відповідних сайтах. Для України таким ресурсом є base.ukrpatent.org, для Росії таким ресурсом є [http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content RU / RU /](http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content/RU/RU/) повідомити ресурси / по-

відомити системи вал retrieve / для СНД НТТР: /
/www.eapo.org/rus/reestr/start.php3. Складність в тому, що запатентувати можуть в будь-якій країні, а тому шукати треба в країнах ймовірного патентування та на відповідних мовах. Найбільш явний варіант – це країна перебування досліджуваної організації, плюс країна ведення бізнесу плюс США, Євросоюз, Японія і Китай. Ці чотири суб'єкти у зв'язку з їх найбільшою економічною міццю і як наслідок більшою привабливістю для перспективного бізнесу.

6) Розробки компанії та її співробітників - які розробки ведуться, які фінансуються і якими цікавляться. Дана тема досить не проста. Спостереженню підлягають спроби самої компанії проводити дослідження (а це закупівля спеціфічного обладнання і найм відповідних фахівців), спроби найняти для досліджень когось (переговори, відвідування відповідних організацій.), Спроба скористатися чиймись дослідженнями (переговори, візити тощо).

7) Активність компанії на ринку злиття і поглинання (M & A) - які організації поглинаються, планують поглинути або ведуть переговори про поглинання. До кого придивляються, з ким співпрацюють, кого «тиснуть», з ким ведуть переговори, зміни в цих діях. Які компанії купують можна відстежити за відповідними новинами, зокрема на ресурсах, присвячених M&A.

8) Вакансії компанії - які вакансії відкривають, які закривають, як активно шукають співробітників на цікаві вакансії, які вимоги висувають, які умови пропонують, як заманюють. Все це може вказати на зміни в кадровій політиці, в пріоритетах розвитку компанії, в устремліннях керівництва. Це «виловлюється» на сайті самої компанії, на сайтах з пошуку роботи та на сайтах агентств, з якими компанія співпрацює (їх відповідно треба з'ясувати). З розмов із співробітниками компанії теж можна багато чого почерпнути.

Такі потреби компанії в новому персоналі можуть вказати на високу плинність, яка присутня постійно або виникла недавно. Або на нові напрями в роботі компанії, якщо є оголошення про пошук не звичних для профілю компанії фахівців. Або на проблеми у кадровій політиці компанії. Більш цікаві результати дає тривале спостереження за даним розділом сайту досліджуваної компанії. В цьому випадку видно, коли з'явилися або зникли ті чи інші оголошення, що в поєднанні з іншими даними дозволяє будувати обгрунтовані припущення про напрями розвитку організації.

9) Навчання персоналу - це фактично вказівка на пріоритети в розвитку компанії. Навряд чи власник вкладатиме гроші в освіту своїх співробітників без наміру якимось цим скористатися. Відповідно інтерес представляє: чому навчають, яких фахівців запрошують для навчання, які вимоги висувають до викла-

дачів, які вимоги висувають до персоналу, що навчається, які терміни навчання, яка кількість персоналу навчається.

10) Подяки та нагороди - це нагороди компанії за участь в яких заходах, подяки за допомогу, за організацію чогось. Виходячи з принципу прибутковості бізнесу, такі нагороди не є метою компанії, вони лише дають привід поговорити про неї. А ось що стоїть за цими нагородами. Наприклад, звання «золотий партнер» - як було сказано у відомому мультфільмі - це «ж не спроста». І є сенс зрозуміти, навіщо об'єкт вашого інтересу брав участь у заході, за який отримав нагороду, подяку тощо і як він може цим скористатися. Відставити можна хіба що спортивні нагороди, але й то не завжди.

11) Участь у заходах (виставки, конференції, круглі столи, презентації) - в яких беруть участь і що це за заходи, яка їхня спрямованість, яке коло учасників. Тут майже так само як і з нагородами - це завжди не просто так. Особливо якщо захід не зовсім профільний. Тому корисно всебічно вивчити дані про подібні заходи, де брав участь конкурент від місця і часу проведення, до учасників та тематик їхніх виступів.

Мало того - на подібних заходах часто проходять цільові зустрічі, виступи фахівців, організуються дискусії. Все це прекрасні можливості отримати інформацію про плани конкурента, в тому числі і через проблеми, які турбують його співробітників. Так що участь у подібних заходах – дуже важлива складова механізму спостереження за конкурентами.

12) Участь в організаціях (союзи, асоціації ...) - в яких об'єднаннях беруть участь, як активно беруть участь, що мають від цієї участі, на що розраховують, як використовують. Адже участь у таких організаціях вимагає певних ресурсів і навряд чи бізнесмен буде їх витратити просто так. Тому важливо зрозуміти що отримує ваш конкурент від участі, чому це йому так важливо. Безумовно, тут можуть виявитися і особисті мотиви, але і ця інформація виявиться корисною при прогнозуванні дії конкурента.

3.4.10 Розвідка в бенчмаркінгу

Сучасний ринок різноманітних товарів та послуг характеризується дуже високим рівнем конкуренції і входження в нього українського бізнесу. Практика останнього десятиліття показала, що входження українського бізнесу в конкуренцію проходить дуже повільно.

Одним з ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності товарів на ринку є застосування бенчмаркінгу.

Термін «бенчмаркінг» (*benchmarking*) (в геодезії означає опорну позначку, еталон) вперше в бізнесі був застосований в 1972 р в ході досліджень, що проводилися Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США), які були спрямовані на пошук ефективних рішень в сфері конкуренції.

Як одна з найважливіших функцій маркетингової діяльності, бенчмаркінг - це, по-перше, безперервний процес дослідження технологій, технологічних процесів, методів організації виробництва і збуту продукції, менеджменту в кращих компаніях партнерів і конкурентів для підвищення ефективності діяльності власної фірми: по-друге – науковий метод аналізу переваги та оцінки конкурентних переваг партнерів і конкурентів однотипної або суміжної галузі для вивчення та використання всього кращого у власній фірмі, і по-третє, мистецтво виявляти і використовувати в своєму бізнесі те, що інші роблять краще, тобто реалізовувати на практиці принцип «від кращого до кращого».

Бенчмаркінг, будучи одним з найважливіших напрямків стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень, характеризується більш широкими можливостями (табл. 3.2) [41].

Зазначимо **принципи концепції бенчмаркінгу**.

Концентрація на якості - безперервна робота в сфері якості по всім напрямкам і функціям організаційної діяльності компанії, а не тільки в процесі надання послуги або продукту кінцевому споживачеві.

Важливість бізнес-процесів - бізнес-процеси, що протікають в компанії, набагато важливіші процесів функціонування класичних функціональних підрозділів: фінансового відділу, відділу продажів, відділу маркетингу і реклами та ін. Зосередження уваги на бізнес-процесах дозволяє виявити їх глобальні недоліки (необгрунтовані затримки, вади оперативного контролю) і виділити ті етапи процесу, за якими немає чіткого закріплення відповідальності за їх успішну реалізацію.

Систематичне проведення загального бенчмаркінгу - безперервне, ретельне вивчення як основних конкурентів компанії, так і кращих прикладів і зразків світової практики.

Плановість в роботі - заздалегідь спланований процес впровадження бенчмаркінгу, а також визначення пріоритетних напрямів майбутніх досліджень, сконцентрованих на вирішенні конкретних завдань і розробці технології їх проведення.

Вимірюваність характеристик і їх достовірність - порівняння ключових характеристик критичних процесів, вимірюваних в декількох компаніях, яке проводиться тільки на основі фактичних даних, аналізу і вивчення процесів.

Таблиця 3.2 – Бенчмаркінг в маркетингових дослідженнях

Характеристики процесу дослідження	Значення бенчмаркінгу в стратегічно орієнтованих маркетингових дослідженнях		
	Дослідження ринку	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Мета	Аналіз ринків, ринкових сегментів або визнання товарів	Аналіз стратегій конкурентів	аналіз того, що, чому і як добре працюють конкуренти або лідируючі компанії
Предмет вивчення	Потреби покупців	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари та послуги	Ринки та товари	Методи ведення справ, а також товари
Основні обмеження	Ступенем задоволеності покупців	Діяльність на ринку	Не обмежений
Характеристики процесу дослідження	Значення бенчмаркінгу в стратегічно орієнтованих маркетингових дослідженнях		
	Дослідження ринку	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Значення для ухвалення рішення	Незначне	Деякий	Дуже велике
Основні джерела інформації	Покупці	Галузеві експерти та аналітики	Лідируючі підприємства галузі, а також конкуренти

Задачі бенчмаркінгу:

- визначення конкурентоспроможності компанії, її слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- відбір ідей по кардинальному поліпшенню бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємств даного типу;
- розробка інноваційних підходів по удосконаленню бізнес-процесів;
- сприяння постановці перспективних показників якості роботи, що значно перевершують поточні;

- розробка нових прийомів підвищення якості надаваних послуг і ефективності роботи;
- переорієнтація корпоративної культури і ментальності.

Основні види бенчмаркінгу:

- внутрішній - зіставлення характеру і якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії;
- конкурентоспроможності - порівняння якості роботи даної компанії з її конкурентами на ринку;
- функціональний - порівняння характеристик певних функцій, які виконуються в різних компаніях аналогічного профілю;
- загальний - найбільш складний вид, що дозволяє порівнювати бізнес-процеси, що протікають в компаніях, що відносяться до різних галузей промисловості.

Як показує практика, можливості для внутрішньоорганізаційного поліпшення, що надаються даним видом бенчмаркінгу, є найбільш оптимальними. Реалізація бенчмаркінгу здійснюється в кілька послідовних етапів.

Етап 1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу, тобто функцій і процесів, що вимагають поліпшення в діяльності компанії. Для цього необхідно вирішити ряд завдань: вибрати критичні процеси, провести їх ретельний аналіз і дати детальний опис; визначити критичні фактори (індикатори) успіху функціонування на ринку; виділити процеси, пов'язані з реалізацією критичних чинників успіху; встановити, чи не існує невідповідності між завданням проведення бенчмаркінгу та основними завданнями компанії; визначитися з джерелами інформації і методами її отримання.

Етап 2. Проведення внутрішнього обстеження, тобто вимір показників власної компанії. Для цього здійснюється збір, аналіз та узагальнення системи показників (ключових факторів успіху, індикаторів результативності тощо. Необхідних характеристик процесів або функцій, які поліпшуються).

Етап 3. Ідентифікація кандидатів в партнери з бенчмаркінгу, тобто вибір компаній, чия практика роботи на ринку може бути використана в якості еталонної бази. Для цього методами конкурентної розвідки з'ясовується коло компаній, діяльність яких становить інтерес.

Етап 4. Спостереження, збір інформації і вимір цікавлячих показників в діяльності відібраних партнерів з бенчмаркінгу. На цьому етапі проводиться глибоке вивчення об'єкта бенчмаркінгового порівняння, здійснюється моніторинг ключових факторів.

Етап 5. Аналіз отриманих результатів і їх адаптація до діяльності компанії. Тут важливо усвідомити отримані подібності та відмінності в характеристиках; з'ясувати їх взаємозв'язок; узагальнити й інтерпретувати отримані дані; виявити і проаналізувати «дельти» між критичними процесами і аналогічними процесами компанії-партнера; спрогнозувати «поведінку дельти». Крім того, необхідно довести отриману інформацію до всіх зацікавлених суб'єктів компанії; розробити програму по впровадженню удосконалень і прийняти стратегічне рішення по їх здійсненню.

Етап 6. Впровадження результатів бенчмаркінгу – остаточний вибір тих елементів процесів, запозичених методологій і інструментів, які містять елементи безперервного вдосконалення, а також винесення результатів бенчмаркінгу за межі спеціалізованих груп, тобто підключення до нього всіх процесів і всіх співробітників компанії. При цьому розробляється план впровадження, процедури контролю, оцінюються і аналізуються процеси впровадження.

З огляду на «інформаційну закритість» українського ринку, найбільшу складність в процесі бенчмаркінгу для багатьох підприємств представляє реалізація етапів 3 і 4.

3.4.11 Активні заходи

Визначимося з термінологією: **«активні заходи»** - спеціальні заходи, що мають за мету надання вигідного впливу на політику органів виконавчої та законодавчої влади для вирішення поставлених перед суб'єктом господарювання задач; формування сприятливої громадської думки про нього, його керівництво і персонал; зміцнення авторитету і довіри до нього серед партнерів та клієнтів; стратегічне і тактичне дезінформування конкурентів і опонентів; підрив і ослаблення їх позицій на ринку і в органах державної влади.

Сьогодні вже ні для кого не секрет, що ЗМІ активно використовуються спецслужбами для легалізації інформації компрометуючого характеру. В якості конкретного прикладу можна привести активні заходи ФСБ, запущену через «Московський комсомолец», про прослуховування телефонних переговорів президентської родини приватним охоронним підприємством «Атол» або акцію деяких чинів прокуратури з метою дискредитації свого керівництва. Журналісти охоче йдуть на співпрацю з представниками спецслужб, хто з міркувань кар'єри, хто за гроші, хто з патріотичних чи ідеологічних переконань. Іноді журналістам дійсно підсовують реальні «смажені факти», часом високоякісну «дезу». Природно, що будь-який подібний захід ретельно планується і в обов'язко-

вому порядку узгоджується з керівництвом. На оперативному жаргоні подібні заходи називаються «контрольованим витокком інформації». Іноді при проведенні подібних акцій має місце відверта фабрикація внутрішніх документів спецслужб і правоохоронних органів [34].

В роботі спецслужб найбільш поширеною технологією легендування джерела надходження компроматериалу є його анонімна передача або продаж в один з численних «незалежних» інформаційно-аналітичних центрів. Центр «цілком таємно» інформує ще один об'єкт, який, в свою чергу, передає її в невелику газету або місцеву теле- радіостанцію, що значно подовжує ланцюг посередників і робить неможливим встановити першоджерело інформації. Після легалізації на інформаційному ринку підключаються журналісти, які вже готують «замовну» статтю, посилаючись на джерело, що легалізувало її. Інформація отримує надійність в силу того, що всі її повторюють, але ніхто не знає, звідки вона взялася.

Встановлення контактів із ЗМІ може йти декількома шляхами: купівля ЗМІ, часткове фінансування окремих видань і програм, надання «спонсорської» допомоги або розміщення «замовних» матеріалів.

Все почалося ще в період перших економічних воїн, коли олігархи стали купувати газети не з метою отримання прибутку, а для ведення інформаційних воїн. Першими, хто випробував на собі ефективність цієї зброї і дізнався про себе багато нового, був топменеджмент підприємств, що потрапив в сферу інтересів акул вітчизняного бізнесу. В свою чергу «червоні директори» зверталися за допомогою в місцеві газети і намагалися відновити справедливість, розкриваючи злісні плани нуворишів, що мріють захопити рідний завод. Таким чином, ЗМІ стали страшною зброєю буржуазії. Далі - більше, почалися інформаційні війни між самими олігархами.

На жаль, багато керівників до сих пір недооцінюють руйнівні можливості цих технологій. Як приклад можна привести наступний випадок.

Підприємство К. випускає спортивно-мисливські боєприпаси, що користуються великим попитом на зовнішньому ринку. Підприємство має форму відкритого акціонерного товариства. Пакет акцій у розмірі 30% зосереджений в руках фірми П, яка займається постачанням на підприємство сировини. 35% акцій належить фірмі В, яка реалізує продукцію підприємства на зовнішньому ринку. 15% акцій належить фірмі К. Інші акції розподілені між членами трудового колективу підприємства. «Золота акція» належить Міноборонпром.

Одного дня посилюється конфлікт між частиною акціонерів та дирекцією підприємства. Фірма П, що володіє близько 30% акцій підприємства і забезпе-

чує підприємство сировиною, виявляється в досить скрутному становищі через те, що ціни на закупівлю сировини у постачальників встановлені в доларовому еквіваленті, а на поставку сировини підприємству - в гривнях.

Емісарами фірми П починається активна скупка акцій у працівників підприємства, а також формується тіньовий апарат управління підприємством, який у разі, якщо контроль над підприємством після зборів акціонерів перейде в руки даної фірми, повинен буде замінити команду чинного директора. В тіньовий апарат входять в більшості свої особи, які мають достатній досвід роботи на підприємстві, але з різних причин незадоволені сформованим положенням справ.

В даному випадку застосовується типова схема дій розвідувальних органів відносно дестабілізації суб'єктом господарювання.

1) *Підривна діяльність.* Тактичні дії, розраховані на підрив єдності команди управління зсередини, створення атмосфери недовіри й підозрливості. Роздування конфліктних ситуацій. Створення в команді управління підприємства конфлікту інтересів.

Політичні, економічні, соціальні та ідеологічні розбіжності між різними угрупованнями в команді управління.

Можливе суперництво між ними. Невдоволення розподілом матеріальних засобів. Корисливі устремління окремих керівників. Невдоволення трудового колективу командою управління. Вивчаються історія виникнення команди управління і сформований баланс інтересів, причини, що спонукали того чи іншого керівника підтримувати те або інше угруповання в керівництві.

Розпалювання протиріч здійснюється з метою поглиблення і доведення до «точки кипіння» наявних відмінностей між різними соціальними групами і виробничими кланами на підприємстві. При цьому використовується невдоволення людей діючим керівником і його командою управління, їх незадоволеність своїм становищем на підприємстві (рівень заробітної плати, розподіл соціальних пільг і т.д.), а також спеціально організуються гоніння, утиски і провакації. В результаті формується своєрідна «п'ята колона», тобто категорія осіб, вороже налаштована до керівництва підприємства та готова допомагати його опонентам. Створюються умови для переходу найбільш перспективних кадрів до табору опонентів. Мета даних заходів - поглибити наявні суперечності до критичного рівня і за допомогою цього максимально знизити здатність до опору відносно захоплення підприємства. Увага співробітників підприємства залучається до фактів корупції та казнокрадства серед вищого та середнього ланок менеджменту, їх нездатності ефективно управляти підприємством. Така пропаганда повинна викликати у робітників і службовців почуття ущемлення, невдо-

волення привілейованим становищем вищих менеджерів, їх зарозумілим ставленням до підлеглих. Це, в свою чергу, знижує їх готовність організовано виступити на захист чинної команди управління.

2) *Проникнення*. Вербовка агентури впливу в команді управління.

3) *Дискредитація* керівництва і провідних співробітників підприємства. Дискредитація керівників господарюючого суб'єкта буває ефективна тільки в тому випадку, якщо їх популярність і авторитет знизилася. Інакше реакція на подібні акції буває прямо протилежною. Найбільший пропагандистський ефект мають матеріали, що не містять прямих образ відносно керівництва, оскільки об'єкти впливу можуть сприйняти дані образи як особисті.

4) *Втручання*. Координовані і організовані зусилля з тим, щоб ускладнити діяльність команди управління, тим самим знижуючи прибуток підприємства та збільшуючи його витрати.

5) *Інформаційно-психологічний вплив («промивання мізків»)*. Здійснення широкої пропагандистської кампанії з метою формування негативної думки про підприємство і його керівництво. Замовні газетні статті, теле- радіопередачі про критичне становище на підприємстві, розраховані на охоплення широкої аудиторії, дуже ефективно формують негативну громадську думку щодо підприємства та його керівництва. Одночасно відбувається формування позитивного ставлення працівників підприємства, місцевої влади і населення до опонентів чинної команди управління. Основна мета цих дій - сформувати в можливо більш широких колах установку на позитивне сприйняття своїх намірів щодо підприємства.

б) *Систематичне поширення чуток*, особливо правдоподібних. **Чутки** - це специфічний вид інформації, що з'являється спонтанно в силу інформаційного вакууму серед певних верств населення або спеціально кимось розповсюджуваний для впливу на суспільну свідомість.

Дуже часто з метою створення у громадськості несприятливого враження про підприємство використовуються лжесвідки якоїсь події, що реально відбулися на даному суб'єкті господарювання. Чутки, як метод активного впливу, найбільш небезпечні в критичні для підприємства моменти, особливо коли правду про реальний стан справ з'ясувати досить складно, і в зв'язку з цим громадська думка стає дуже вразливою до будь-якої новини.

Поширення компрометуючих чуток з метою підризу авторитету керівництва господарюючих суб'єктів є досить складною технологією впливу, що складається в формуванні та розповсюдженні єдиного за своєю спрямованістю бло-

ку чуток. В нього зазвичай входить інформація, яка явно ганьбить об'єкт дискредитації, так і нібито «прославляє», «захисна» і «співчують».

«Ганебні» чулки. Конкретні факти корупції, зв'язки з кримінальними структурами, протекціоністською кадровою політикою. Всі звинувачення повинні відповідати дійсності.

«Прославлячі» чулки. «Вміле» управління підприємством - за час керівництва даною командою скорочено всього 70% співробітників підприємства, що залишилися 30% повинні дякувати за те, що у них таке керівництво.

«Захищаючі» чулки. Так, підприємство довгий час було збитковим, але директор просто не зміг орієнтуватися в ринковій економіці.

«Співчуючі» чулки. Нові акціонери хочуть притягнути до відповідальності за розкрадання на підприємстві. Але команда управління занадто слабка, щоб навести там порядок.

Інсинуації, натяки і викриття - ось типовий набір засобів інформаційної війни, до якого вдається противник. Його прагнення зводиться до підризу довіри до доводів опонента. При цьому використовуються різні викривальні характеристики, плітки, недобросовісна інформація, сенсаційні викриття. В викриттях упор робиться на принцип: «чим неймовірніше, тим правдоподібніше». При цій методиці акцент свідомо робиться на неймовірність інформації, по-перше, тому, що саме така інформація викликає почуття шоку, і, по-друге, неймовірне правдоподібність так само важко спростувати, як і підтвердити. Як любив казати доктор Геббельс, «чим більша брехня, тим охочіше в неї вірять» [34].

Поширення другого виду чуток вирішує відразу два завдання. Перше - це створення поведи ще раз нагадати про свого кандидата і попутно штовхнути нерозбірливих у засобах опонентів, зваливши на них відповідальність за спробу зганьбити його світлий образ. Ці чулки, немов своєрідні щеплення, дозволяють збільшити бар'єр критичності електорату по відношенню до «активних заходів» конкурентів.

Хоча переборщувати теж не варто. Приходить на пам'ять випадок, коли в розпал виборчої компанії піарники одного з кандидатів випустили газетку, в якій стверджувалося, що їх клієнт має шестиповерхову віллу в Колумбії, де, використовуючи працю малолітніх рабів, збирає підвищені врожаї наркоти. Народ не зрозумів гумору «яйцеголових» розумників, і довго ще місцеві пенсіонери, що становлять основну масу голосуючого електорату, на повному серйозі обговорювали захмарні доходи «наркобарона».

Отже, чулки є формою альтернативного поширення інформації. Відома наступна формулювання «закону» поширення чуток [34]:

$$C = \Phi (B \times D), \quad (3.2)$$

де B – важливості події;

D – двозначність події.

З цього «закону» протидія чуток, їх спростування, пояснення, запізнiла вичерпна інформація будуть лише сприяти реанімації чуток, бо всі зазначені засоби, орієнтовані на усунення однієї зі складових цієї формули - двозначності. Але чим більше буде завзяття в усуненні двозначності, тим більше буде уваги залучатися до самого факту, тобто компенсаторно працюватиме другий співмножник - критерій важливості події. Тому усунення чуток полягає в усуненні двозначності. Повна (своєчасна і недвозначна) інформація про подію перетворює другий співмножник в величину, близьку або рівну нулю. Це робить функцію від добутку двох співмножників гранично мізерною. Говорячи простою мовою - чуток не буде, якщо не буде приводів до них.

Сьогодні навіть великі західні інвестиційні компанії вивчають компромат, щоб зрозуміти: куди дме вітер, яка газета на чиєму боці грає, хто яку PR - кампанію почав. Відповідно вибудовується стратегія інвестицій або стратегія спекуляцій на ринку цінних паперів.

Як свого часу сказав ЖанЖак Руссо: «Хула - дуже зручна річ: нападають за допомогою одного слова, а потрібні цілі сторінки для захисту». Отже, якщо ви стали об'єктом інформаційної атаки «активного заходу», то перше, що необхідно зробити, - заспокоїтися, розслабитися і постаратися не робити різких рухів і заяв, виправдовуватися і судитися, як правило, марно. Це призведе тільки до зайвої витрати грошей і часу. Спростування у нас ніхто не читає, а виправдання ще більше викликають підозри народних мас.

Друге, щоб ефективно відповісти вашим недругам, треба визначити «замовника» і чітко зрозуміти, чому «замовили» саме вас. «Активні заходи» - річ досить витратна. Оцінити ступінь невдоволення вами опонентів і прикинути фінансові ресурси, які вони готові заплатити за ваш зіпсований настрій, можна досить точно, знаючи тарифні розцінки ЗМІ, які тиражують нахабні пасквілі на вашу адресу.

Третє, слід попрацювати як з журналістом, так і з можливим посередником розміщення компромату. Журналістський світ досить тісний, і там всі один про одного знають. Багато піарників дружать між собою, і завжди є ймовірність витоку інформації щодо ваших кривдників. Можна спробувати просто перекупити журналіста, а ще краще редактора видання. Ці ренегати і зіллють вам все по повній програмі: що, хто, як. З ударом у відповідь теж не варто поспішати.

По-перше, потрібно прорахувати всі хитросплетіння особистих і комерційних відносин ваших опонентів, хто може виступити на їхній стороні, а хто буде тільки радий такому результату.

По-друге, спробувати заручитися підтримкою ворогів і конкурентів ваших опонентів.

По-третє, проаналізувати, оприлюднення якої саме інформації завдасть вашим противникам максимальний збиток.

По-четверте, знайти всі можливі джерела компрометуючої інформації.

І, нарешті, прорахувати всі можливі наслідки свого активного заходу, і якщо останнє слово явно залишиться за вами, то тоді - вперед. Удар у відповідь має бути таким, що назавжди відіб'є у опонента всяку охоту коли - небудь з'являтися на вашому шляху.

Якщо звернутися до історії, то як приклад творчого протидії «активним заходам» опонентів можна навести випадок, який стався наприкінці 80 - х років в Москві. Редакція однієї газети, котра славилася своєю патологічною ненавистю до органів держбезпеки, розмістила на своїх сторінках оголошення від імені неіснуючої школи з підготовки «лицарів плаща і кинджала». Даний навчальний заклад нібито пропонує свої послуги з підготовки професійних диверсантів, в якості контактного телефону для бажаючих був дан телефонний номер одного з підрозділів КДБ СРСР. Природно, що коли чекістів стали долати дзвінки від охочих підвищити свою кваліфікацію, то вони без зусиль встановили, звідки в їх сторону дме вітер, але найцікавіше не це.

До акції відповіді підійшли з гумором. На «засвічений» телефон повісили автовідповідач, який милим жіночим голосом вибачався за те, що з даної адреси фірма переїхала, і просив передзвонити за новим номером телефону. Новий номер був домашнім телефоном головного редактора «жартівливий» газети [34].

Якщо говорити про проведення замовних «активних заходів», то з певною часткою узагальнення можна виділити наступні категорії їх спрямованості [34]:

- інформаційні війни між державами;
- інформаційні війни між фінансово-промисловими групами;
- інформаційні війни між владою і фінансово-промисловими групами;
- інформаційні війни між владою і опозицією, яку, в свою чергу, підтримують певні фінансово-промислові групи (іноземні держави);
- інформаційні війни, інспіровані протистоянням різних сегментів влади, що підтримують різні фінансово-промислові групи (іноземні держави).

Ще В.І. Ленін у своїх працях зазначав, що політика є концентрованим продовженням економіки. Якщо ж спробувати побудувати причинно-наслідковий зв'язок досліджуваних політичних подій, то це стає ще більш ясно.

«Активні заходи» можуть бути спрямовані на нанесення прямого економічного збитку. Так, наприклад, в липні 1997 року Дж. Сорос зробив успішну інформаційну атаку проти національної валюти низки країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону - Малайзії, Індонезії, Сінгапуру та Філіппін. У результаті відбувся стрибок цін, національні економіки цих країн були відкинуті у своєму розвитку на 10-15 років, а в Індонезії в травні 1998 почався просто хаос. Журнал «Експерт» № 42 від 03.11.1997 р так описує цю ситуацію: «Ще восени 1996 року з'являлися повідомлення, що група фондів Дж.Сороса мобілізує ресурси для атаки на гонконгський долар. Глава фінансового відомства Гонконгу Д. Цен викликав до себе представників Сороса і ознайомив їх з планами захисту гонконгського долару в разі атак на нього. Плани ці справили на гостей таке враження, що вони дали обіцянку не нападати на гонконгську валюту. Але атаки на гонконгський долар все ж відбулися, і їх ефект виявився приголомшливим, вище очікувань: криза торкнулася не тільки Гонконгу, але і всього світу».

Наступним об'єктом впливу запалого в запаморочення від успіхів пана Сороса був Китай. І ось тут, як казав всенародно улюблений кіногерой Гліб Жеглов, «промашка у вас, громадяни, вийшла» ... Врахувавши сумний досвід країн Південно - Східної Азії, Китай серйозно готувався до майбутнього кавалерійському наскоку Сороса і зустрів його у всеозброєнні.

В ході інформаційного протиборства з США китайським фахівцям вдалося правильно визначити точний час нападу Сороса на китайський фондовий ринок і повністю «переграти» американців у фінансовій сфері в період азіатської кризи 1997- 1998 рр. Проведення китайськими фахівцями контрзаходів полягало в нейтралізації фінансових атак Сороса на китайському фондовому ринку (почергової гри на «підвищення» або «пониження» шляхом скупки або, навпаки, екстреного продажу цінних паперів). Повністю блокувалися спеціально поширювані Соросом чутки в світовому інформаційному середовищі про нестійкість китайського юаня.

Була зроблена і інформаційна атака на Нью - Йоркську фондову біржу, яка здійснює більше 70% всіх операцій з акціями в США і є найбільшою в світі. Тривожний сигнал про китайський удар у відповідь прозвучав для США 27 жовтня 1997 року, коли курс акцій на Нью - йоркської фондової біржі обрушився на 554,6 пункту. Це було найбільше в історії падіння акцій американських ком-

паній з часів «великої депресії» 1929 року. В результаті акції американських «блакитних фішок» значно знецінилися.

Незабаром китайці практично повністю розорили Сороса. Його провідний фонд був просто ліквідований, а два дрібних об'єднані.

Тому коли хтось каже, що все «це чиста політика», він щонайменше лукавить, ну а якщо не лукавить, то ... [11].

Останнім часом у зв'язку з розвитком технічного прогресу технології «активних заходів» стають все більш і більш витонченими. І якщо раніше шекспірівського Яго для компрометації Дездемони в очах об'єкта інформаційної атаки Отелло достатньо було просто шепнути йому про це на вухо, то сьогодні, швидше за все, ці відомості були б розміщені на одному з інтернетівських сайтів.

Першим здогадався використовувати «всесвітню павутину» для «активних заходів» американський прокурор Кеннет Старр, саме завдяки йому весь світ зміг детально ознайомитися зі зворушливою історією кохання практикантки Білого дому Моніки Левінські, а також ретельно вивчити окремі особливості анатомічної будови президента Сполучених Штатів Б. Клінтона.

За інформацією Інтернет-провайдерів, інформаційні вузли політичної та економічної спрямованості, а також сайти засобів масової інформації відвідує значна частина населення. Це говорить про те, що вже сьогодні число користувачів Інтернету дозволяє серйозно використовувати його можливості для ведення масштабних інформаційних воїн [11].

Для технологів «активних заходів» Інтернет цікавий ще й тим, що він є вхідним інформаційним каналом для певної цільової аудиторії. Кожен користувач мережі в процесі спілкування зі своїм оточенням стає передавачем (транслятором) отриманої інформації. Окремі категорії інтернетівської аудиторії, такі, наприклад, як журналісти, здатні багаторазово посилити хвилю від кинутого в інформаційне море камінчика. Дослідження показують і іншу статистику - понад дві третини відвідувачів Інтернету з'являються там тільки для того, щоб помилуватися на безкоштовні порнокартинки, збагатити пам'ять свіжим нецензурним анекдотом да погомоніти про свої інтимні проблеми в чатах. Однак величезний потенціал для «Інтернет - атак» все ж є, адже ключове слово «компрокат» по частоті пошуку займає почесне четверте місце, відразу після таких улюблених нашим народом пошукових реквізитів, як «порно», «секс» і «анекдот». Політичні психологи пояснюють це тим, що багато користувачів Інтернету, донезмоги змучені занадто розумними і популістськими заявами вітчизняних політиків, явно і підсвідомо жадають сеансу їх примусового стриптизу, ба-

жаючи, щоб діячів, чиїми фейсами і перлами рясніє навколишнє середовище, хоча б в мережі вивернули навиворіт, роздягнувши до спіднього.

На практиці як засіб тиску використовується не тільки інформація компрометуючого характеру, але і вельми вільне трактування реальних подій. Значна частка таких «замовних» матеріалів, що розміщуються в Інтернеті або ЗМІ, витримана в душі «чи то він вкрав, чи то в нього вкрали».

«Активні заходи» в Інтернеті значно полегшує те, що інформація, розміщена і циркулює в цій мережі, не потрапляє в зону правового регулювання. Практично відсутня відповідальність за викидання і поширення інформації. Інтернет абсолютно не підлягає цензурі. Більш того, розміщена інформація легко знеособлюється. Зокрема, інформація компрометуючого характеру може бути розміщена на сайтах, що належать як юридичним, так і фізичним особам. Саме поняття належності сайту є розмитим. Інформаційний сайт може бути фізично розміщений на сервері, що знаходиться на іншому континенті, але при цьому забезпечена доступність до нього по всій території України.

Адресати матеріалів «активних заходів» різні, а звідси і відмінності в способах подачі.

Матеріали, адресовані широкій громадській думці. Яскравим прикладом може служити книга побіжчика підполковника ФСБ А. Литвиненко і «незалежного» історика з США Ю. Фельштінського «ФСБ підриває Росію», старанно подана громадськості «Новою газетою». У цій статті, сфабрикуваній з вельми сумнівних газетних публікацій, автори «розкривають» практично всі вбивства та вибухи, що мали гучний суспільний резонанс. За їх твердженням, саме ФСБ причетна до вбивства Листьєва і Старовойтової, розв'язанню двох чеченських воєн, створенню кримінальних угруповань і банд кілерів, вибуху на Котляковському кладовищі тощо. Для додання ілюзії правдоподібності цій маячній розповіді щедро пересипана призивськами агентів, номерами кримінальних справ та військових частин, прізвищами оперативників та слідчих [34].

Матеріали, адресовані певній частині громадської думки. Це може бути обробка депутатського корпусу перед прийняттям якогось важливого рішення на користь однієї зі сторін. Також ініціаторами і активними учасниками подібних «активних заходів» часто стають адвокати і слідчі. Як правило, і тими, і іншими керує не корисливий інтерес, а щось інше. Адвокати, «зливаючи» журналістам інформацію, намагаються таким чином чинити тиск на суд або на слідчі органи. Слідчі і прокурорські працівники з допомогою «контрольованого витоку інформації» намагаються від такого тиску захиститися [34].

Часто в боротьбі між собою різні угруповання застосовують і так званий «цільове злиття». Довірена особа під великим секретом передає ексклюзив журналісту, наприклад проект економічної програми уряду чи концепції політичної реформи. Документ найчастіше справжній. Мета ініціаторів операції - викликати вал критики на розробників цього документа до того, як вони встигнуть до неї підготуватися, і тим самим їх дискредитувати.

Матеріали, призначені для однієї (першої) особи та її найближчого оточення. Так, наприклад, політичні опоненти Євгена Примакова, знаючи вельми ревне ставлення Бориса Єльцина до свого посту, використовували це в боротьбі з непоступливим прем'єром. Для цього контрольовані ними ЗМІ сконцентрували свою увагу на зростаючому рейтингу прем'єр - міністра і на нібито наявні у нього президентських претензіях [34].

Виходячи з того, кому адресується матеріал, будуються його зміст, методи подачі інформації та розкрутки скандалу. У цьому плані велике значення має сам спосіб подачі матеріалу.

По - перше, використовується специфічний психологічний ефект, коли до інформації солідного з точки зору адресата джерела він ставиться з меншою часткою критичності, ніж варто було б (так звана референт - думка, чи «ефект доктора»).

По - друге, інформація повинна легко засвоюватися при читанні, якщо використовуються друковані ЗМІ та Інтернет, або при перегляді, якщо для цих цілей використовується телебачення.

Після того як цілі поставлені, безпосередньо починається інформаційно - пошукова робота. Як показує досвід, об'єкт можуть взяти у вельми серйозну розробку - з зовнішнім спостереженням, «підставою» дівчаток або хлопчиків, прослуховуванням телефонних переговорів і так далі по повній програмі.

Але, як показує практика, до особистого життя у широкої громадськості інтерес, як правило, слабкий. Тут потрібно щось зовсім вже надзвичайне, щоб це зачепило за живе. Тому відомості про «банні пригоди» використовуються досить рідко. Якщо проаналізувати наявну в ЗМІ та Інтернеті фактуру, то найбільш часто використовують фотографії і відеозаписи еротичної спрямованості. Дані речі йдуть в хід, тільки коли немає нічого більш серйозного.

Найчастіше в інформаційному просторі з'являються копії банківських документів; порівняння доходів і витрат «замовленої» особи; економічний стан його бізнесу; копії документів, що мають відношення до фігуранта органів внутрішніх справ, податкової поліції і спецслужб; копії аркушів кримінальної справи, медичні документи. В основному всі ці матеріали - офіційні документи

різного ступеня секретності. Сьогодні вже аксіомою стало те, що якщо людина хоч раз у житті вела господарську діяльність, то ймовірність можливих порушень ним законів практично стовідсоткова, як мінімум - укриття доходів від оподаткування.

Також великий інтерес у широкої громадськості зазвичай викликає інформація про власність об'єкта: декларація про доходи та власності, історія приватизації службової квартири, машини, дачі, наявність банківських рахунків і кредитних карток.

Технологія добування матеріалів з фінансово - економічної діяльності вельми прозора і складається в основному у підтримці теплих неформальних відносин з відділом боротьби з організованою злочинністю, податковою міліцією та інспекцією, митницею та валютним контролем.

Абсолютно ясно, що пошуком подібної інформації займаються в основному колишні і діючі співробітники різних компетентних органів. Пошукові заходи зазвичай виконуються або власними силами, або із залученням сторонніх організацій. А оскільки заняття це явно протизаконне, замовлення на виконання подібних робіт передається через ланцюжок посередників в цілях легендування кінцевого замовника.

3.4.12 Дезінформація

Приклади проведення перших дезінформаційних заходів можна знайти вже в творах давньогрецького поета Гомера. Описана їм в «Одіссеї» спецоперація «Троянський кінь» надалі стала ім'ям прозивним. Спробуємо провести короткий розбір цього оперативного заходу [34].

Так і не зумівши зломити облогою опір добре укріпленої Трої, греки за порадою Одиссея збудували величезного дерев'яного коня і сховали в його череві загін добірних воїнів. Потім основне військо занурилося на кораблі, які, створюючи видимість зняття облоги, пішли на острів Тенедос. Вранці, помітивши, що грецький табір спорожнів, радісні жителі Трої натовпами кинулися туди на екскурсію. При огляді покинутого табору таємний грецький агент Сіонон висунув вельми спірну тезу про те, що богиня Афіна дарує їм цей монумент на знак відшкодування військових збитків. Припущення було сприйнято на ура. І тільки жрець Лаокоон закликав співгромадян до пильності, але його заклики так і залишилися без уваги.

Для того щоб затягнути коня в місто, троянці були змушені зруйнувати частину своїх оборонних споруд. Ну а коли темна ніч опустилася на Трою, з

коня на землю спустилися грецькі воїни, тихо зняли сторожові караули на міських воротах і пропустили в місто основні військові підрозділи, що підійшли до міста по сигналу Сіонана. Так Троя була переможена в прах, всі, хто міг носити зброю, знищені, а жінки і діти захоплені в полон.

Йшов час, удосконалювалися методики дезінформації, росли масштаби проведених операцій, з'являлися нові цілі. Безсумнівно, однією з вершин розвідувального мистецтва є оперативні дезінформаційні гри радянських спецслужб.

Як приклад організації стратегічних оперативних ігор можна привести класичну контррозвідувальну операцію ВНК - ВГПУ «Трест» і «Синдикат - 2». Сформована в той час оперативна обстановка була така, що повністю запобігти проникненню на територію Росії окремих білогвардійських диверсантів і терористів - бойовиків було практично неможливо.

Ефективне вирішення цього непростого завдання запропонував залучений Ф.Е. Дзержинським в якості консультанта ВНК - ВГПУ колишній шеф Окремого корпусу жандармів генерал - лейтенант В.Ф. Джунковский, якого, на жаль, в даний час мало хто пам'ятає, а даремно. Адже саме він, будучи людиною вельми порядною і чесною, використовував усі свої можливості для прямої доповіді Миколі II про п'яні оргії «старця» Григорія Распутіна. За що за наполяганням імператриці був відсторонений від своєї посади і направлений на фронт.

Джунковский першим висунув тезу про те, що чекістам не слід ганятися за окремими терористами і контрреволюціонерами, куди більш ефективно створити у противника ілюзію існування на території СРСР потужних підпільних антирадянських організацій, здатних у потрібний момент внутрішнім заколотом підтримати зовнішню інтервенцію.

У літературі з історії радянської контррозвідки 20 - х років існує різне тлумачення оперативного терміна «легендована організація», або «легендована розробка». У західних джерелах нерідко домінує визначення цих операцій як «провокації в стилі російської таємної поліції» або «мережа пасток для невинних людей, які цілеспрямовано заманюються в них, для фабрикації гучних справ». Але якщо звернутися до розсекречених джерел, наприклад навчального посібника ВНК - ВГПУ «Азбука контррозвідника», то багато що стає на свої місця. «Легендою називається вимисел, який посилається комусь для того, щоб збільшити інтерес і увага до агента, дати зрозуміти, що він або будь - хто з його "друзів" пов'язаний з тією чи іншою контрреволюційною роботою, про його зв'язки з організацією, яка існує лише в уяві, і тим самим змусити противника

шукати контакт з вигаданою організацією, тобто змусити його розкрити свої карти».

Мета операції, що проводилася - «розкриття існуючих організацій чи угруповань, виявлення контрреволюційної або шпигунської роботи, що ведеться, але аж ніяк не для виклику до такого роду діяльності когось, що переслідується законом і принципами контррозвідувальної роботи» [34].

Спільно з начальником контррозвідувального відділу ВЧК Артузова Джунковський розробив операцію під кодовою назвою «Трест». В її рамках для зв'язку з Вищою монархічною радою була створена легендована «монархістська організація Центральної Росії», членами якої були особи, добре відомі білій еміграції. Оперативна гра тривала більше шести років, і одним з її результатів стало захоплення відомого англійського розвідника Сіднея Рейлі.

Паралельно з «Трестом» була успішно здійснена операція «Синдикат», яка закінчилася виведенням на територію СРСР і арештом керівника Національної спілки захисту Батьківщини і свободи Б.В. Савінкова. Для реалізації цієї багатоходової комбінації використовувалася ще одна легендована організація - «Ліберальні демократи».

При проведенні цих заходів вдалося вирішити кілька задач.

Припинення масового неконтрольованого терору з боку опозиції. З подачі чекістів керівництво легендованих організацій буквально закидало зарубіжний Центр повідомленнями про те, що терор на території Росії себе не виправдовує, а проведення бойових акцій дозволить викрити керівництво антирадянського опору і розгромити його структури. Особливо підкреслювалося, що наказ перейти в підпілля означатиме практично повне припинення антирадянської діяльності цих організацій на території РРФСР.

Ці аргументи зробили свою справу, і керівництво білої еміграції дало розпорядження про припинення терористичних актів в Росії в ім'я збереження існуючих там підпільних антирадянських організацій.

Широкомасштабна компанія по дезінформації західних спецслужб. Так, зафіксувавши, що посилюється інтерес польської розвідки до інформації про Червону Армію, чекісти по каналам «Тресту» стали доводити до співробітників польського генштабу певну «цілком таємну» інформацію. Поляків ці «відомості» дуже зацікавили, бо вони відразу ж з вигодою перепродали їх своїм англійським і французьким колегам, після чого запропонували «Тресту» співпрацю на постійній основі.

Дезінформаційний канал зробив своє діло, і розмах операції став зростати пропорційно апетитам західних розвідок. Справа навіть дійшла до того, що для

підготовки дезінформації військово - стратегічного характеру при Реввоєнраді РРФСР було створено спеціальне «Дезінформаційне бюро».

Відволікання значних грошових коштів. Пікантність даної ситуації полягала ще й у тому, що завдяки регулярній фінансовій підтримці твердою валютою з бюджетів західних розвідок, «Трест» і «Синдикат - 2» стали повністю самокупними організаціями.

Влітку 1930 іноземний відділ ВГПУ провів ще одну дезінформаційну операцію під кодовою назвою «Тарантела». В ході операції англійській розвідці активно просувалася інформація про успішне виконання народним господарством СРСР п'ятирічних планів, про остаточний розгром опозиції і повному контролі радянським урядом обстановки в країні і положення в армії. Вся ця інформація ненав'язливо підштовхувала англійців до висновку про те, що надії на крах радянського режиму є безпідставними. Внаслідок цього Англія повинна була переглянути свої агресивні плани щодо СРСР і починати шукати точки можливої співпраці. Особливий упор було зроблено на інформацію про те, що конкуренти англійців - США, Німеччина і Франція вже щосили співпрацюють з Москвою в економічній області і можуть витіснити Лондон з обширних радянських ринків.

Уроки «Тресту» і «Синдикату - 2» не пройшли даром. На початку 50 - х років польською розвідкою протягом декількох років успішно поширювалася дезінформація про становище в країні. Причому інформація агентури щодо міцніючого опору комуністам підтверджувалася інсценованими партизанськими нальотами «супротивників комуністичного режиму» і навіть потішними танковими боями. Американці так увірували в це, що навіть готували закидання свого генерала для допомоги «повстанцям» в плануванні військових операцій.

Сьогоднішні реалії наочно показують активне застосування різних дезінформаційних технологій в протистоянні як окремих підприємств і фінансово - промислових груп, так і транснаціональних корпорацій і держав. У ролі суб'єктів дезінформування виступає широкий спектр персоналій від домогосподарок до глав держав.

У нинішніх економічних конфліктах дезінформація є найважливішим елементом оперативного, тактичного і стратегічного маскування своїх намірів. Вона поширюється з метою надання необхідного впливу на керівництво опонента (конкурента) і зниження його можливостей з управління та контролю за ситуацією, що складається. Дезінформація дозволяє досягати раптовості в своїх діях, масовано і при цьому вельми ошадливо витрачаючи свої ресурси.

«Дезінформація» - 1. Спосіб маскуванню, що полягає в навмисному поширенні неправдивих відомостей про об'єкти, їх склад і діяльність, а також імітація їх діяльності відповідно до цих відомостей. 2. Проведення спеціальних операцій та заходів, спрямованих на приховування від противника секретів і введення його в оману відносно рівня вирішення тих чи інших політичних, економічних, науково-технічних, військових та інших проблем з метою спонукати противника до таких рішень і дій, які були б вигідні для сторони, яка дезінформує. 3. Відомості, матеріали і документи, що містять інформацію, розраховану на введення будь-кого в оману. [34]

Аллен Даллес у своїй книзі «Мистецтво розвідки» дає схоже визначення цього терміна: «У розвідці поняття дезінформація охоплює широке коло заходів, за допомогою яких одна держава намагається ввести в оману іншу державу, зазвичай потенційного або фактичного противника, щодо своїх можливостей і намірів. Найбільш активно цей метод використовується в ході війни чи безпосередньо напередодні війни, коли його основне завдання полягає в тому, щоб відвернути сили оборони противника від ділянки, де намічається удар, або створити у нього враження, що напад зовсім не планується, або просто ввести його в оману щодо своїх планів і цілей».

У західній спеціальній літературі існує відмінність між термінами «дезінформація» і «психологічна операція». І дезінформація, і психологічна операція трактуються як системний процес передачі спеціально підготовлених неправдивих повідомлень для обраного об'єкта впливу. Однак цілями психологічної операції зазвичай є групи людей, а дезінформації – певні особистості.

Дезінформаційний захід (далі ДЗ) - сукупність взаємопов'язаних обманних дій, що мають спільною метою введення опонента в оману.

Легендування - дезінформування противника з метою приховування своїх справжніх мотивів і напрямів діяльності.

Легенда - своя або чужа помилкова інформація, покликана приховати справжній стан речей.

Мета (мішень) дезінформації - особа, яка приймає рішення, чи соціальна група, на введення в оману якої спрямовані дезінформаційні заходи.

Розробник - особа, яке розробляє сценарій дезінформаційних заходів. Розробники дезінформаційних заходів повинні володіти розвиненою уявою, оскільки здатність продумувати і здійснювати ефективний обман безпосередньо залежить від творчого потенціалу, що використовується для розробки та забезпечення легенди операції. Таким фахівцям необхідно знати: задачу по дезінформації кожного компонента; завдання підрозділів підприємства і зони від-

повідальності кожного; концепції виправданого ризику, ініціативи, конфіденційності та раптовості; можливості розвідувальної системи підприємства та його опонента (конкурента), їх характеристики з передачі інформації та методик її обробки; відомості про психологічні і культурні чинники, які можуть вплинути на планування дій опонента (конкурента) і прийняття рішення, про можливість противника з планування та розробки дезінформаційних заходів (як формальних, так і неформальних) [11].

Оперативна гра - агентурно - оперативний захід з використанням підстав, легендованих організацій, перевіреної агентури опонентів, засобів оперативної техніки для виявлення нелояльності персоналу підприємства, дезінформування і зриву задумів опонентів (конкурентів) [11].

Дезінформаційні заходи можуть бути **маніпулюючими**, тобто покликаними створити у свідомості об'єкта відчуття реальності того, що відбувається і схилити його до необхідних дій.

Так, коли Уїнстон Черчилль у 1941 році зрозумів, що без участі США у війні Британія може не вистояти, то підключив до виконання цього завдання розвідку. Американцям була підкинута сфабрикована карта, де показувалося, як нацисти збираються поділити Південну Америку на п'ять васальних держав. Ще одним «доказом» був «документ» про підготовку повалення проамериканського уряду в Болівії. Активно мусувалася інформація про те, що Німеччина нібито зібрала в Бразилії війська чисельністю до 5000 чоловік і готується захопити Панамський канал. Рузвельт неодноразово посилався на ці дані у своїх промовах, переконуючи американців у тому, що участі їхньої країни у війні не уникнути [34].

Та й самі американці гідні своїх вчителів. У 1991 році на слуханнях в Раді Безпеки ООН по захопленню Іраком Кувейту в якості свідка була пред'явлена дівчина, яка вельми експресивно розповідала, як іракські солдати виносили з пологового будинку немовлят і вкладали їх на бетонні мостові. За її словами, іракська армія викрала в Кувейт - сіті 312 інкубаторів для виходжування недоношених дітей, тим самим прирікаючи їх на болісну смерть. На цей «факт» згодом нескінченне число разів посилалися і президент, і міністр оборони США. Як з'ясувалося згодом - дівчина була дочкою посла Кувейту в США і належала до королівської сім'ї. А ця операція була покликана закріпити в «вільному» світі за Хусейном визначення «арабського Гітлера», для асоціації військових дій з ним як правильних.

Ще один приклад - це військові дії в Косові. Американці і англійці стверджували про сто тисяч могил невинних албанців. Після закінчення військових

дій навіть після ретельних пошуків вдалося виявити близько трьох тисяч могил, причому етнічну приналежність трупів встановити виявилось неможливим. Воно й зрозуміло: сто тисяч жертв ще якось можуть виправдати килимові бомбардування, а три тисячі могил невідомої приналежності - навряд чи [34].

Як приклад застосування дезінформаційних технологій в економіці можна привести різні трастові компанії, що приваблювали величезні ресурси особистих заощаджень в обмін на низькоінформативні обіцянки.

При цьому поширення «дези» може бути, як у випадку з МММ, «Хопром», «Гермесом» тощо, відкритим (масована рекламна компанія), оперативним, як у випадку з КБ «Чара» (запуск чуток про елітарність послуг банку і про його секретних високорентабельних операціях), або комбінованим, тобто із залученням обох стратегій.

ДЗ можуть бути також **відволікаючими** (жаргонне позначення - «відволікання уваги на негідний об'єкт»), для створення у супротивника помилкового уявлення про суть справи і відволіканні уваги, направлення його в іншу сторону від небажаної інформації, а також для розпилення його фінансових ресурсів.

Останню тезу можна проілюструвати історією з книги «Великий провал» невідомого англійського розвідника Томплісона. В 90 - х роках минулого століття англійська розвідка активно розробляла одного московського журналіста. Вербувальні очікування МІ - 6 підігрівало те, що публікації об'єкта розробки на військові теми були дражливо близькі до порога грифа «Цілком таємно», а самого журналогу частенько бачили в компанії тодішнього міністра оборони РФ Павла Грачова.

Один із співробітників МІ - 6 під прикриттям легендованої англійської фірми зав'язав з об'єктом знайомство по телефону. Паралельно в Москві йшов безперервний збір інформації про характер роботи об'єкта, стилі його життя і наміри.

Щоправда, зближення йшло дуже повільно, і тоді англійці вирішили піти ва - банк і запросити журналіста в Англію для остаточної вербовочної бесіди. Але хоча трудівник друкованого слова приймав плату за свої матеріали, він постійно знаходив привід скасувати або відкласти заздалегідь домовлені поїздки за кордон.

Через три місяці в МІ - 6 нарешті зрозуміли, що журналіст відверто знущується над ними, міняючи фунти на відверту брехню, причому не виключено, що проробляє це спільно зі славною російською контррозвідкою.

Так, в загальній складності втративши даремно більш сорока тисяч фунтів, англійська розвідка була змушена закрити цю багатообіцяючу оперативну комбінацію.

Ключовим моментом в процесі планування дезінформаційних заходів є нейтралізація ризику їх викриття. Тому ще на попередньому етапі підготовки необхідно зіставити можливі втрати господарюючого суб'єкта в разі зриву дезінформаційних заходів з можливою вигодою від їх проведення. При цьому розглядатися повинні всі можливі варіанти сценаріїв невдалого розвитку ситуації. Аналогічний аналіз необхідно проводити на кожному етапі операції.

Експерти виділяють такі основні принципи, що застосовуються при плануванні та здійсненні заходів щодо дезінформації [34]:

- визначення об'єкта впливу дезінформації;
- визначення мети проведення операції та її можливих результатів;
- визначення способу доведення дезінформації до опонента;
- централізоване управління;
- розвідувальне і контррозвідувальне забезпечення;
- своєчасність;
- узгодженість.

Визначення об'єкта впливу дезінформації. Як правило, сама розвідувальна (інформаційна) система опонента (конкурента) не є самостійною метою (мішенню) дезінформації, а являє собою лише канал для передачі її особі, що приймає рішення (ОПР). ОПР є головною мішенню дезінформації, так як має повноваження розробляти і приймати рішення, які сприятимуть досягненню мети дезінформації.

На думку фахівців в області психології, при поширенні дезінформації використовують такі дефекти сприйняття інформації [11]:

а) вибірковість людського сприйняття - ми бачимо тільки те, що можемо розпізнати і що присутнє в нашому минулому досвіді. Автоматичне реагування на знайомі слова, з опорою на колишній досвід без розуміння загального контексту, тобто позиціонування інформації за зовнішніми ознаками без її осмислення;

б) найбільш груба «деза» легко втрачає свою значимість, якщо об'єкт сам не хоче її бачити. Як сказав з цього приводу класик: «Ах, обдурити мене неважко, я сам обманюватися радий». Тобто, навіть помічаючи певні натяжки і помилки, чимало персонажів швидше придумують їм виправдання, ніж допустять перегляд власних оцінок;

в) віра людини в значимість інших. У кожного є коло значущих для нього осіб, інформація що виходить від них приймається людиною на віру з меншою часткою критичності.

Основна вимога до дезінформації - вона повинна відповідати реальному стану справ і обстановці, ідеологічно відповідати тому середовищу, де буде використана, не ряснити деталями, в обов'язковому порядку мати можливості для відходу і маневрування, відрізнятись гнучкістю на протязі всього свого розвитку.

Мистецтво дезінформації полягає в тому, щоб дати об'єкту інформацію, яка гранично близька до істинного стану справ і водночас містить щось таке, що повинно ввести її адресата в оману. Існує тонка рівновага у відхиленні відповідей, яка найсильніше залежить від психології оброблюваного об'єкта.

Поширювана дезінформація може полягати у сильній деформації і посиленні окремих фрагментів існуючого стану речей. Так, наприклад, під час військових дій в Боснії і Герцеговині з подачі PR - агенства «Ruder FINN» англійської телекомпанією був знятий «документальний» фільм про «звірства» сербів. Головним лейтмотивом цього фільму був старий мусульманин в сербському фільтраційному таборі за колючим дротом. Надалі з'ясувалося, що хоча табір і існував насправді, але колючого дроту там не було й близько, він був лише на вікні будиночка, з якого знімав оператор [34].

В якості ще одного прикладу можна розглянути грудневий переворот 1989 року в Румунії. Пригадуються перші маніфестації, Чаушеску, раптово обсвистаний натовпом під час свого останнього виступу в Бухаресті, повідомлення про демонстрації, розгромленої солдатами в Тімішоара, народні повстання в усіх містах, втеча керівництва країни, його затримання, процес над ним, підозріло короткий суд і негайна кара, вуличні битви між армією та службою безпеки, тріумф, а потім і прихід до влади Фронту національного порятунку, який раптово з'явився з нізвідки.

Якщо детально розглянути, як висвітлювався хід румунських подій в нашій і зарубіжній пресі, то виникають великі сумніви в тому, наскільки правдивою була «гаряча» інформація з місця подій.

У перші дні по телевізору безперервно демонструвалися покалічені тіла, включаючи жінок, що тримають на руках своїх дітей. Декількома днями пізніше це було питання не більше ніж декількох десятків трупів. Ще трохи пізніше повідомляли, абсолютно не метушачись навколо убитих службою безпеки опозиціонерів, про людей, які померли природною смертю в лікарні, і про розтини, що проводяться за законом інститутом судової медицини. Ще через кілька тиж-

нів по західним засобам масової інформації відкрито було заявлено, що бійня в Тімішоара - не більше ніж похоронна мізансцена, безсумнівно задумана за допомогою західнонімецьких експертів і викрита по милості причетних до неї в тій чи іншій мірі угорських і югославських журналістів.

Тепер, озираючись у минуле, можна з упевненістю сказати, що всі ці пристрасті і емоції формували образ жорстокого диктатора Чаушеску, який ставав все більш огидним у міру появи правдоподібних подробиць. Їх вже ніби чекали, щоб підтвердити початкове судження і виправдати різню. Таким чином, повідомлення преси про 70 тисяч загиблих сприймалося основною масою аудиторії з певним жахом, але без особливого здивування. Проте достатньо простого роздуму, щоб показати, що цифри ці не можуть бути точними. 70 тисяч вбитих за кілька днів - це глобальні бойові дії, неможливі без масового застосування авіації, бронетанкової техніки і важкої артилерії. Від вуличних перестрілок з автоматичної зброї і одиничного застосування бронетанкової техніки втрати з урахуванням цивільного населення не могли становити більше 2 - 3 тисяч осіб, що й підтвердилося надалі [34].

Дезінформація припускає такі дії, які змусять опонента (конкурента) вжити (або не робити) певні дії.

Мета операції по дезінформації розглядається як бажаний результат по введенню в оману, виражений у вигляді того, що опонент (конкурент) повинен робити або не робити у вирішальний момент часу і / або місці. На практиці це означає, що в кожній операції, а можливо, і на кожному її етапі, цілі дезінформування будуть різними в залежності від конкретних умов обстановки, що складається.

Спрямованість дезінформації визначається після аналізу ситуації і вибору того топ - менеджера опонента, який має повноваження здійснювати бажану дію. Наприклад, якщо мета дезінформації полягає в тому, щоб направити дослідні роботи конкурента на інший, менш перспективний, напрямок, то головним об'єктом буде та особа з вищого керівництва господарюючого суб'єкта, якій підпорядковується дослідний відділ. В даному випадку необхідно враховувати, що менеджери середньої та нижньої ланки зазвичай не мають повноважень для визначення стратегічних напрямів - це прерогатива вищого керівництва.

Визначення цілей проведення дезінформаційних заходів. Мета дезінформації повинна викладатися у формі спеціальних і конкретних дій - наприклад, переконати конкурента припинити дослідження в певній галузі через їх безперспективність. При цьому необхідно переконати опонента у тому, що самі ініціатори «дези» вже давно це зрозуміли і вирішили зайнятися зовсім іншим проду-

ктом. Дане трактування знаходиться в повній відповідності з правилами формальної логіки, оскільки воно отримане шляхом конкретизації мети дезінформації у вигляді визначення бажаних дій противника [34].

При цьому значно простіше контролювати результати ДЗ, більш суттєвими і зрозумілими для керівництва стають результати проведених дезінформаційних заходів.

Визначення способу та методу доведення дезінформації. Як полюбляв говорити доктор Геббельс, використовувати дезінформацію можна тільки тоді, коли брехню важко викрити, і якщо обман явно не вступає в протиріччя з дійсністю на очах більшості глядачів, слухачів і читачів. Але вже якщо немає загрози подальшого швидкого викриття, то брехати потрібно натхненно, без оглядки на факти і моральні норми.

Способи доведення дезінформації наступні [34]:

- прямий ланцюжок «дезінформатор - дезінформуючий»;
- опосередкований ланцюжок «дезінформатор - транслятор – дезінформуючий», в якості транслятора використовують людей, значущих для об'єкта дезінформації, засоби масової інформації, фіктивні документи тощо.

Останнім часом активно використовується дезінформаційна технологія, відома під назвою «інформаційний (білий) шум». Її зміст полягає в тому, що якщо немає можливості приховати «незручну» інформацію, її диверсифікують - тобто створюють якийсь набір версій, в рівній мірі підтверджуваних спланованими фактами і тенденціями, закріплюючи тим самим ці версії в масовій свідомості змішуванням різнорідних думок і фактів.

Не залишаються без уваги розробників ДЗ і найостанніші досягнення науки і техніки, такі, що старий добрий, а нині вже вельми банальний фотомонтаж може відпочивати. Як приклад розвитку і вдосконалення дезінформаційних технологій можна привести Конференцію військової розвідки США, що проходила в травні 1998 року в м. Арлінгтоні. Там виступив експерт з інформаційних операцій відділу інформаційної війни розвідувального управління МО США Джон Юречко. Суть його доповіді полягала в тому, що спецслужби США ведуть активне вивчення можливостей використання Інтернету в цілях формування та розповсюдження інформації, призначеної для перенаправлення в потрібну сторону громадської думки з найбільш гарячих політичних питань. Тобто в рамках так званої програми «управління сприйняттям» (perception management) розвідувальне співтовариство США протягом десятиліть формує дезінформацію для провокування політичних змін без прямого політичного чи військового втручання в тих країнах, де США мають значні інтереси.

Юречко зазначив, що сучасні програмні засоби дозволяють маніпулювати фотографіями і відеозаписами для створення картин подій і ситуацій, які ніколи не відбувалися і які можна надалі поширювати через Інтернет в інші країни в надії спровокувати бажані реакції. Наприклад, розвідувальні служби можуть намагатися переконати лідера якоїсь країни, що насувається масоване вторгнення, поширюючи кліпи відеоновин, що зображують розгортання великих військових сил, що набагато переважають реально існуючі.

В якості демонстрації Юречко показав аудиторії радянську фотографію 1938, на якій зображений Йосип Сталін в компанії тодішнього глави НКВС Миколи Єжова. На іншій версії того ж знімку Єжов «технічними засобами ретуші» вилучений з фотографії без будь-яких слідів його присутності. Юречко також зазначив, що точно такий же процес «розпилення» можна застосовувати і по відношенню до відеозаписів [34].

«Бойове» застосування цієї технології не змусило себе довго чекати. Адже дезінформація активно застосовується не тільки для того, щоб ввести в оману опонентів, але найчастіше, щоб приховати свої власні помилки. Так, після загибелі мирних жителів при знищенні моста через річку Південна Морава в Югославії, офіційні представники НАТО заявили, що поїзд з людьми рухався занадто швидко і траєкторії запущених з літаків ракет змінити було вже неможливо. В якості документального підтвердження цієї версії були продемонстровані відеострічки, що знімалися телекамерами, встановленими в боєголовках двох ракет, які знищили міст і поїзд. Але на початку 2001 року залучені німецькою газетою «Франкфуртер рундшау» експерти наочно довели, що кадри відеострічки демонструвалися зі швидкістю, що втричі перевищує реальну. Приперті фактами до стінки, представники командування НАТО в Брюсселі були змушені це підтвердити, пояснивши те, що сталося, «технічною проблемою». Найпікантнішим в цій «технічній проблемі» виявилось те, що лічильник хронометражу, що постійно «клацав» в кадрі відеострічки, показував не потроєну, а цілком нормальну швидкість [34].

Централізоване управління. Управління та контроль дезінформаційним заходом повинні бути зосереджені в одних руках. Це необхідно для того, щоб уникнути неузгодженості в діях різних підрозділів суб'єкта господарювання та здійснити чітке виконання задуму, без негативного впливу на досягнення інших цілей операції [34].

Дезінформація повинна мати форму мозаїчної картини, яка визначається загальними цілями. Як приклад можна привести фрагмент з уже згадуваної книги А. Даллеса «Мистецтво розвідки»: «Коли радянський дипломат суто до-

вірчо скаже щось на обіді своєму колезі з нейтральної країни, він зазвичай розраховує на те, що цей нейтрал буває також і на обідах у англійців і американців. Це «випадкове зауваження» містилося в директиві Міністерства закордонних справ СРСР. Коли в розвідцентрі десь на Заході стануть вивчати «випадкову фразу», виявиться, що її зміст в основному співпадає з тим, що сказав радянський представник на коктейлі де-небудь за десять тисяч миль від цього місця. Таким чином, створюється враження, що заяви підтверджують одна одну. Насправді обидва діяли відповідно до розробленої операції з політичної дезінформації».

Ідеї щодо про централізованого управління дезінформаційними заходами відносять не лише до керівництва радянської розвідки. Відразу після трагічних подій 11 вересня 2001 року в структурі міністерства оборони США було створене Управління стратегічного впливу (УСВ) (Office for Strategic Influence). Керівником управління був призначений бригадний генерал Саймон Уорден. За часів Рейгана він був одним з керівників програми СОІ, політична значущість якої ґрунтувалася не стільки на реальних успіхах в області НДДКР, скільки на вміль дезінформації.

Перспективні плани УСВ включали в себе організацію активних заходів по «злиттю» неправдивої інформації журналістам, громадським організаціям та урядам іноземних держав, причому як ворожим, так і «дружнім». Для цих цілей управління за 100 тисяч доларів на місяць найняло консалтингову фірму «Redon Group» (Вашингтон). Компанія вже мала досвід подібних заходів, саме вона в 1990-1991 роках на замовлення ЦРУ вела пропагандистську кампанію на Близькому Сході, викриваючи вже описані раніше «іракські звірства в Кувейті».

У лютому 2002 року під тиском американської громадськості управління було розформоване, але дезінформаційні технології у відставку відправлені не були.

Для досягнення необхідного ефекту від ДЗ на всіх етапах операції (планування, виконання і завершення) необхідним є їх **розвідувальне і контррозвідувальне забезпечення** [34].

По - перше, для того щоб інформація, що передана опоненту (конкуренту), здавалася правдоподібною і не виходила за рамки дій, які сторона, що протистоїть, в змозі здійснити, необхідно з'ясувати те, що опоненту (конкуренту) вже відомо і якого розвитку подій він очікує.

По - друге, повинні бути створені регулярні канали зворотного зв'язку, що дозволяють отримати оцінку ступеня сприйняття та довіри до «дези» з боку опонентів та її подальшу корекцію в разі виникнення у опонента сумнівів в її

достовірності. Це може бути здійснене як через агентурні джерела в стані опонентів, так і за допомогою постійного моніторингу непрямих розвідувальних ознак опонента.

По - третє, результативність ДЗ залежить від суворого дотримання заходів конспірації, що виключають будь-яку можливість витoku інформації про наявність дезінформаційних намірів, не кажучи вже про план здійснення цих заходів. У цих цілях рекомендується використовувати принцип фрагментації значимої інформації, тобто коло повністю обізнаних повинно бути максимально звуженим, а безпосередні виконавці повинні знати тільки ті елементи загального плану, які їм необхідні в роботі [11].

Як показує практика, в більшості випадків необхідно приховування навіть самого факту використання дезінформаційних технологій в ході проведеної операції для можливого застосування цих методик в ході подальших заходів.

Своєчасність. Операція з дезінформації вимагає ретельного вибору часу проведення ДЗ. Повинен бути передбачений підготовчий етап для виконання наступних завдань: опис операції; оцінка можливостей розвідувальної (інформаційної) системи опонента (конкурента) по збору, аналізу та передачі даних; оцінка реакції ОПР опонента (конкурента), розвідувальних ознак, що вказують на дії опонента (конкурента), що є результатом прийнятого рішення.

В ході планування ДЗ необхідно враховувати терміни, необхідні структурним підрозділам господарюючого суб'єкта для реалізації ДЗ; час, необхідний для розвідувальної (інформаційної) системи опонента (конкурента) по збору, аналізу та передачі дезінформації ОПР; час, необхідний для прийняття і здійснення бажаного рішення на потрібні дії; час для виконання цих дій опонентів (конкурентом).

Узгодженість. Дезінформаційні заходи вимагають тривалої і ретельної підготовки, тісної співпраці та координації дій всіх підрозділів господарюючого суб'єкта. Як правило, вони є частиною основної операції, яку забезпечують (маскують). Тому розробка концепції дезінформаційного задуму здійснюється як певна частина задуму спільної операції.

І, нарешті, *найважливіше зауваження:* ніколи не варто самим потрапляти в яму, викопану для інших. В цьому плані дуже показовий американський досвід. Згідно з американським законодавством Пентагону (втім, як і ЦРУ) не можна вести пропаганду всередині США. В епоху холодної війни цю заборону обходили, розміщуючи дезінформацію в європейських інформаційних агентствах «Reuters» або «France Presse», але «актівка», описавши коло, неодноразово поверталася назад у США. Так, свого часу газета «The Wall Street Journal» на-

друкувала статтю про те, що в Лівії сформувалася потужна внутрішня опозиція режиму Каддафі. Згодом виявилось, що її редактор виявився жертвою дезінформації, поширеної співробітниками Центрального розвідувального управління США.

Або ще один приклад. Коли за замовленням ЦРУ був проведений аналіз виступів ЗМІ про причетність радянської розвідки до фінансування терористичних організацій, виявилось, що всі публікації були або відвертою творчістю ЦРУ, або його відлунням [34].

Контрольні питання:

1. Назвіть джерела отримання відкритої інформації.
2. Які особливості збору інформації із засобів масової інформації?
3. Які можливості сторонніх організацій з обробки ЗМІ?
4. Яка методика оцінки достовірності та верифікації інформації, що отримується зі ЗМІ?
5. Назвіть існуючі системи повнотекстового пошуку.
6. Які етапи збору інформації на виставках, конференціях, презентаціях?
7. В чому сутність підготовчого етапу?
8. В чому сутність етапу збирання інформації?
9. В чому сутність післявиставочної роботи?
10. Що таке внутрішні джерела інформації?
11. В чому полягає метод збору інформації з використанням легенди?
12. Яка сутність збору інформації з вторинних джерел?
13. Наведіть схему інформаційних потоків в мережі Інтернет.
14. Назвіть переваги використання сайтів інформаційних агентств в отриманні необхідної інформації.
15. Що таке спеціалізовані бази даних?
16. Дайте характеристику пошукових інтернет систем та метапошукових систем.
17. За допомогою яких відомих програм здійснюється моніторинг змін на сайтах Інтернет?
18. Що розуміється під агентурною роботою?
19. Яка правова база в здійсненні оперативно-пошукової діяльності?
20. Задачі що ставляться перед агентурною роботою.
21. Назвіть основні мотиви залучення до нелегального співробітництва.
22. Наведіть класифікацію інформаторів.
23. Назвіть етапи залучення до співробітництва.

24. В чому полягає сутність кожного з етапів залучення до негласного співробітництва?
25. Що таке зовнішнє спостереження в конкурентній розвідці?
26. Назвіть способи ведення зовнішнього спостереження.
27. Яким чином здійснюється виявлення зовнішнього спостереження?
28. Назвіть способи отримання реєстраційної інформації про підприємство – об'єкт інтересу.
29. Які матеріали необхідно вивчити під час аналізу інформації про фірму з відкритих джерел?
30. На що необхідно звернути увагу під час дослідження технічної складової сайту компанії?
31. Назвіть найбільш важливі характеристики поточного стану підприємства – об'єкту інтересу.
32. Які методи вивчення осіб, що цікавлять службу КР? Розкрийте їх зміст.
33. Що таке КР в кредитній сфері? Її особливості.
34. На що необхідно звертати увагу під час покупки фірми?
35. Що таке недружнє поглинання фірми?
36. Які методи поглинання фірми?
37. Назвіть методи захисту від захвату (недружнього поглинання) фірми
38. Які методи КР під час здійснення тендерів ви знаєте?
39. Що таке рекрутинг в КР?
40. Які задачі вирішуються за допомогою рекрутинга?
41. Що таке розвідка намірів? Технологія розвідки.
42. Що таке бенчмаркетинг? Можливості бенчмаркетингу в КР.
43. Дайте визначення поняття «активних заходів» .
44. Які цілі активних заходів?
45. Що таке дезінформація в КР?
46. Які завдання можна вирішити за допомогою дезінформації?

Ситуаційні завдання.

Ситуаційне завдання № 1

Комерційний банк "Розвиток" за особистою рекомендацією голови союзу банків прийняв в якості клієнта ТОВ "Беста", де засновниками були громадянка України й турецький громадянин. Через якийсь час турок оголосив, що готує великий контракт на будівництво індивідуальних котеджів, і тому попросив кредит на 40 млн. Оскільки в заставу він представити нічого не міг, за нього ви-

ступив із клопотанням "по дружбі" голова союзу. Ще через якийсь час він попросив кредит на 80 млн. грн. і як заставу запропонувала орендний договір на землю.

Одержавши кредити, турок перестав вести розрахунки через цей банк і незабаром оголосив про закриття фірми.

Попереднім розслідуванням СЕБ банку було встановлено, що кредит турок витратив на інші потреби. Грошей на рахунку нової фірми майже немає. Орендний договір на землю був оформлений з головою сільського господарства ТОВ "Беста". У фінансових документах відзначається навмисне перекручування звітності, податки не платилися.

Які запобіжні заходи СЕБ потрібно було здійснити відносно громадянина Туреччини? По яких напрямках варто вести роботу з турком, щоб поставити його перед необхідністю повернути взятий борг?

Ситуаційне завдання № 2.

Складіть список неофіційних джерел одержання інформації про процеси, що відбуваються на ринку, конкурентах, реальних і потенційних загрозах економічній безпеці підприємства.

Ситуаційне завдання № 3.

Ви аналітик СЕБ Займаєтеся питаннями внутрішньої політики. Ваші дії?

Ситуаційне завдання № 4.

Ви, начальник служби безпеки великої фінансової компанії, одержали відомості про те, що банківська компанія - конкурент готує до друку в ЗМІ ряд "викривальних матеріалів" про діяльність вашої установи. Ваші дії?

Ситуаційне завдання № 5.

Ви начальник СЕБ. Керівництво холдингу ухвалило рішення щодо покупки великого торгового центра. Для зниження ціни на придбання комплексу керівництво попросило вас добути інформацію про стан справ у відносинах між акціонерами й керівництвом центра. Ваші дії?

Ситуаційне завдання № 6.

Ви співробітник СЕБ. Вам потрібно встановити контакт зі співробітником конкуруючої фірми. Ваші дії?

Ситуаційне завдання № 7.

Ви начальник відділу конкурентної розвідки служби безпеки підприємства.

Дайте пропозиції щодо підбору кадрів для підрозділу конкурентної розвідки служби безпеки вашого підприємства

Ситуаційне завдання № 8.

Ви є керівником групи співробітників фірми, що береуть участь в міжнародній конференції з нанотехнологій. Запропонуйте заходи по організації роботи з отримання необхідної конкурентної інформації

Ситуаційне завдання № 9.

Ви – начальник відділу конкурентної розвідки служби безпеки підприємства – отримали завдання від генерального директора щодо отримання необхідної інформації про керівника конкуруючої фірми, з яким ви не знайомі. Запропонуйте заходи щодо виконання цього доручення.

Ситуаційне завдання № 10.

Ви – начальник відділу конкурентної розвідки служби безпеки підприємства – отримали завдання від генерального директора щодо отримання необхідної інформації конкуруючу фірму. Запропонуйте заходи щодо виконання цього доручення.

Ситуаційне завдання № 11.

Генеральний директор ТОВ "Юніпол" викликав начальника служби економічної безпеки і повідомив про тендер, що готується х закупівлі нафтопродуктів. Які ваші пропозиції з забезпечення участі в тендері

4 СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ ТА КОНТРРОЗВІДКИ

4.1 Система конкурентної розвідки суб'єкта господарської діяльності

Під терміном «система конкурентної розвідки» (СКР) розуміється організаційна структура, що займається питаннями збору, перевірки (верифікації), обробки, аналізу та синтезу даних з різних аспектів господарської діяльності підприємства з подальшим використанням отриманої інформації для вирішення конкретних завдань його господарської діяльності.

В умовах ринкової економіки підприємство не може ефективно працювати без глибокого розуміння її рушійних сил, і не маючи в своєму розпорядженні новітньої інформації про те, що ж відбувається в займаному ним сегменті ринку. При цьому в обов'язково треба враховувати, що наявні у підприємства можливості, які диктуються навколишнім середовищем і які визначаються балансом інтересів різних спільнот, угруповань та окремих особистостей, часто впливають не з логіки подій, а з емоцій, особистих симпатій і антипатій.

Підрозділ конкурентної розвідки підприємства - структурний підрозділ, на який покладені завдання єдиного, в рамках суб'єкта господарювання, інформаційного центру з завданнями обробки та аналізу інформації, що забезпечує прийняття вищим керівництвом обґрунтованих рішень з найважливіших для інтересів підприємства питань[34].

Сформулюємо основні передумови необхідності створення системи конкурентної розвідки на сучасному українському підприємстві:

а) політична, економічна та соціальна обстановка в нашій країні змінюється так різко, що неформальних засобів спостереження за навколишнім середовищем стає недостатньо. Тому для адекватного реагування на вплив навколишнього середовища і забезпечення успіху в конкурентній боротьбі підприємству необхідна ефективна система конкурентної розвідки;

б) для якісного інформаційного забезпечення керівництва підприємства система конкурентної розвідки повинна бути орієнтована на конкретних осіб, які приймають управлінські рішення;

в) система конкурентної розвідки повинна не просто вирішувати питання накопичення даних і видачі звітів, головне її завдання - забезпечення осіб, які приймають управлінські рішення, такою інформацією, яка допомагала б вибрати найбільш оптимальний варіант вирішення проблем, що стоять перед підприємством;

г) цілеспрямований збір загальнодоступної інформації з різних відкритих джерел, багато з яких, на перший погляд, можуть здатися марними, з подальшим порівнянням та аналізом дуже часто дозволяє приймати важливі, непомітні при поверхневому підході, рішення;

д) система конкурентної розвідки повинна працювати легітимно, тобто без звернення до незаконних і неетичних методів збору інформації;

е) завжди слід виходити з припущення, що конкуренти також можуть мати розвідоргани і, при необхідності, вдатися до незаконних способів отримання інформації, що цікавить їх.

Під час розгляду можливої моделі реалізації системи конкурентної розвідки на підприємстві слід враховувати, що масштаби і кількість залучених на її створення та експлуатацію засобів багато в чому визначаються можливостями самого підприємства і рамками завдань, які нею вирішуються.

Цілі створення та функції системи конкурентної розвідки підприємства.

Основний принцип роботи підприємства в умовах ринкової економіки - прагнення до отримання більшого прибутку. Його обмежує тільки можливість понести збитки. Ризик є непереборним елементом управлінського рішення будь-якого рівня. Відхилення в оцінці інформації можуть бути як позитивними, так і негативними. У першому випадку мова йде про можливість отримання прибутку, у другому - збитків.

Основне призначення системи конкурентної розвідки полягає в:

– забезпеченні керівництва достовірної, об'єктивною і повною інформацією про наміри партнерів, суміжників, клієнтів і контрагентів, про сильні і слабкі сторони конкурентів;

– зборі даних, що дозволяють впливати на позицію опонентів в ході ділових переговорів;

– оповіщенні про можливе виникнення кризових ситуацій;

– моніторингу і контролі ходу реалізації укладених договорів та досягнутих раніше домовленостей.

Виходячи з вищевикладеного, сформулюємо цілі розвіддільності в сфері економіки [34].

1) Своєчасне забезпечення керівництва надійною і всебічною інформацією про навколишнє середовище підприємства. Виявлення факторів ризику, які можуть впливати на економічні інтереси підприємства і перешкодити його нормальному функціонуванню.

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

3) Розробка короткострокових і довгострокових прогнозів впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства. Розробка рекомендацій з локалізації та нейтралізації факторів ризику, що активізуються.

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

Виходячи з цілей створення системи конкурентної розвідки, випливають і її функції[61]:

- виявлення потрібної інформації;
- визначення де ця інформація може бути;
- визначення шляхів доступу до цієї інформації;
- отримання інформації;
- накопичення, обробка та подання інформації зацікавленим особам.

Система конкурентної розвідки повинна мати наступні складові частин [61]:

а) координаційний підрозділ, що бере на себе завдання загального управління:

- стратегічне планування робіт;
- оперативно-тактичне планування;
- координація дій учасників робіт;

б) видобувний підрозділ, що виконує роботи по отриманню доступу до потрібної інформації:

- визначення місць знаходження необхідної інформації;
- визначення варіантів доступу до цієї інформації;
- отримання доступу до цієї інформації;
- надання інформації підрозділу КР.

Якщо говорити про аналогії, то це оперативні співробітники;

в) підрозділ обробки, що опрацьовує отриману інформацію:

- накопичення і зберігання зібраної інформації;
- аналіз інформації;
- підготовка підсумкових документів;
- презентація результату замовнику (принаймні підготовка презентації).

Співробітників даного підрозділу можна назвати слідчими, але правильніше аналітиками.

г) підрозділ забезпечення, який виконує допоміжні функції:

- утримання технічних засобів у належному стані;
- підтримка працездатності локальної обчислювальної системи;
- транспорт, тощо.

Безумовно, необхідно виходити з реальних потреб в інформації та на основі цього припускати завантаженість створюваної структури. Може виявитися так, що всі функції поєднуюватиме одна людина, а може і так, що і десятка не вистачить. Все залежить від обсягів робіт.

Потреби в розвідувальній інформації на підприємстві.

Дуже часто підрозділ конкурентної розвідки повинен ефективно працювати в умовах, коли ще невідомо, які рішення і на основі чого буде потрібно приймати. Щоб максимально знизити кількість подібних робочих моментів, дуже важливо спільно з керівництвом підприємства прийти до єдиного спільного розуміння проблеми та шляхів її вирішення, а також домовитися про уніфікацію термінології, що використовується в роботі.

Єдино можливий шлях вирішення цього непростого завдання полягає в проведенні докладних інтерв'ю з керівництвом підприємства і з керівниками його структурних підрозділів про їх інформаційні потреби.

Краще це зробити за допомогою спеціальної анкети, де керівництво вищої та середньої ланки висловить свої зауваження з приводу того, яку інформацію воно має в своєму розпорядженні, як і де ці дані накопичуються, яка інформація, за їхніми відомостями, є на інших підрозділах підприємства, а також яка інформація, що циркулює поза підприємством, а також в його структурних підрозділах, необхідна їм для повсякденної роботи.

На основі такого анкетування розробляється рубрикатор, за яким буде відбуватися накопичення і систематизація інформаційних масивів.

Будь-яке підприємство постійно розвивається, з'являються нові цілі, змінюється сам ринок і навколишнє середовище підприємства. Тому рубрикатор повинен періодично переглядатися з можливістю його зміни на основі повторного аналізу цілей та інформаційних потреб підприємства.

Втілення розвідувальних технологій на практиці зазвичай пов'язане зі специфічною психологічною протидією, більш відомою як «інформаційний монополізм». Ще до початку впровадження системи конкурентної розвідки на конкретному підприємстві є сформований баланс інтересів, заснований на тому, що кожен співробітник, який володіє певним обсягом інформації за напрямом своєї діяльності, намагається якомога менше ділитися нею з оточуючими. Це обумовлено тим, що статус співробітника, його необхідність для підприємства і відповідно матеріальні блага, які він отримує, визначаються ступенем доступу

до цієї інформації. Тому перед початком реалізації програми зі створення системи конкурентної розвідки необхідно глибоке осмислення наявної ситуації, вивчення інтересів всіх учасників подій та їх можливого балансу і тільки потім створення сприятливих умов для проведення відповідних робіт.

Організаційні принципи системи конкурентної розвідки підприємства.

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

Але в будь-якому випадку даний підрозділ повинен так побудувати свою роботу, щоб не опинитися поступово витісненими на підприємстві на «треті ролі», подалі від його керівництва. Система збору інформації буде ефективно працювати тільки при постійному контакті з зовнішнім середовищем і з керівництвом підприємства, яке приймає управлінські рішення.

Положення системи конкурентної розвідки на конкретному підприємстві визначається рядом факторів: позицією, яку займають власники та керівництво підприємства, їх компетентністю і практичним управлінським досвідом, особистими і діловими інтересами, діловими якостями особового складу підрозділу конкурентної розвідки.

Найважливішим фактором, що визначає стан системи управління суб'єктом господарювання (одним з найважливіших компонентів якого є конкурентна розвідка), є особиста позиція його першої особи. Основними чинниками, що формують цю позицію, є: зовнішні чинники (стан ринку, політика держави, дії конкурентів тощо), суб'єктивні чинники (стан здоров'я, рівень агресивності зовнішнього середовища по відношенню до нього особисто, наявні можливості по зміні сфери діяльності та ін.), прийнята особиста стратегія (як довго перебуває на цій посаді, чи розривати дану організацію і ціллю, за окремими напрямками або взагалі готувати до банкрутства, в які сфери вкладати свою енергію і т.п.), психологічна готовність і ділові здібності першої особи з організації ефективного оперативного функціонування та стратегічного розвитку підприємства [34].

«Розвідка працює на того, кому підпорядковується» - цим все сказано. Якщо ви хочете, щоб підрозділ конкурентної розвідки допомагав у вирішенні стратегічних питань - потрібно підпорядкувати його першому керівнику компанії - тому хто визначає стратегію. Якщо потрібно щоб він загруз в рутині та вирішенні тактичних питань - підпорядкуйте його одному з лінійних керівників. Безумовно, періодично виникатиме необхідність

вирішення нагальних завдань і їх потрібно буде вирішувати в тому числі силами підрозділу КР. Але конкурентна розвідка це тонкий інструмент, який спрямований на стратегічні проблеми. Його специфіка в тому, що він пристосований для вирішення цих питань. Це як розрізання паперу. Для цього є ножиці, які прекрасно це роблять. Але є лезо бритви, яке призначене дещо для іншого. Але лезом теж можна різати папір. Правда воно швидко затупитися і його доведеться викинути. Так само з конкурентної розвідкою - з її допомогою можна вирішувати багато різних завдань, але по-перше, її ефективність за основним призначенням знизиться, а по-друге, за якийсь час підрозділ «затупиться». І його потрібно буде міняти [61].

Треба відразу обмовити, що в даному підрозділі немає місця людям, які не мають потреби в засвоєнні нових знань, не вмів встановлювати контакти, схильним до конфліктної поведінки.

Загалом для всіх спецслужб, і державних, і недержавних, вельми характерні внутрішні чвари, суперництво, недостатній контроль з боку керівництва, бажання розширити свої права за межі розумного, слабка координація з іншими підрозділами фірми, а іноді і непотрібне дублювання.

З цими хворобами можна справитися тільки шляхом підвищення якості управління, більшою підзвітністю, поліпшенням координації, більш ретельним підходом до підбору кадрів та проведення оперативних заходів[11].

В цьому плані дуже важливе створення працездатного іміджу СБ. Процес це важкий і досить тривалий. Імідж служби безпеки особливо важливий при формуванні морального духу співробітників служби безпеки, який, в свою чергу, дуже сильно залежить від того, як їх сприймають друзі і опоненти.

Стисло девіз СБ повинен звучати так: «чесна, професійна і непереможна». Як показує практика, саме імідж служби безпеки серйозно впливає на готовність колег і інформаторів співпрацювати з її представниками: на хвилі успіху значно простіше знаходити здатні кадри і залучати джерела до довірчої співпраці, це і зрозуміло, кожному хочеться бути в стані переможців. І відповідно ніхто не хоче бути на стороні тих, хто програв або тих, хто не може захистити навіть своїх власних співробітників[34].

В штатному розкладі підрозділ конкурентної розвідки може бути залегенованим під відділ по зв'язках з громадськістю, економічного аналізу або маркетингових досліджень. Можливо також працевлаштування співробітників підрозділу конкурентної розвідки, що працюють під офіційним прикриттям і виконують як розвідувальні, так і контррозвідувальні функції, в різних відділах

(відділ збуту, юридичний відділ, відділ постачання і т.п.), що мають щоденні робочі контакти із зовнішнім оточенням підприємства.

Зустрічаються і такі витончені ходи, як виділення розвідувального підрозділу в комерційну інформаційну (юридичну) фірму, започатковану через підставних осіб та юридично ніяк не пов'язану зі своїм роботодавцем.

Принципи фінансування системи конкурентної розвідки підприємства.

За оцінками західних експертів, витрати на розвідку становлять в середньому 1,5% обороту транснаціональних корпорацій [34].

Витрати на систему конкурентної розвідки, як і на інші структурні підрозділи, плануються в рамках бюджету підприємства з розбивкою за відповідними статтями. Окремі статті витрат можуть не деталізуватися або бути записані як під проведення маркетингових досліджень, рекламних або консалтингових послуг. Повинні бути визначені посадові особи, які мають право виділяти конкретні суми на оперативні витрати, і організована суворая система контролю за дотриманням фінансової дисципліни. Будь-який звіт по проведеній операції, яка вимагала затрат, в обов'язковому порядку повинен супроводжуватися фінансовим звітом, який затверджується лише після його вивчення та оцінки компетентними особами.

4.2 Планування роботи конкурентної розвідки

4.2.1 Загальні положення планування

Починаючи будь-яку роботу необхідно мати хоча б загальне уявлення про те що і як потрібно робити. Без такого розуміння замість роботи може вийти хаотичний набір дій, що ні як не наближує до мети. Саме для усвідомлення що, як, у якій послідовності потрібно робити і служить планування. Що таке планування взагалі? Це системне уявлення послідовності дій із зазначенням необхідних ресурсів для здійснення кожного етапу. Під ресурсами потрібно розуміти як фінанси і час так людські ресурси і матеріальні засоби. Як здійснювати планування такої слабо матеріалізованої і формалізованої діяльності як конкурентна розвідка? Питання не просте. Для розуміння суті проблеми необхідно трохи розібратися в особливостях процесу забезпечення та аналізу інформації. Зупинимось на таких нюансах.

Планування роботи такої системи як конкурентна розвідка пов'язано з кількома особливостями [61]:

– як правило в процесі роботи виникають нові завдання, що вимагають негайного реагування;

– неможливо, навіть у першому наближенні визначити заздалегідь обсяг робіт з того чи іншого питання.

А повноцінне планування, як уже зазначалося, має на увазі не тільки постановку цілей, контроль ходу виконання і досягнення мети, але і установку термінів та їх дотримання, а також витрати інших ресурсів (зокрема фінансових). Саме з термінами і з фінансами, у світлі зазначеного вище, виникає найбільша проблема. Простий приклад. Один з елементів планування це планування ресурсів. Наприклад, необхідно швидко зрозуміти стан справ на деякому суб'єкті господарювання. З джерел - тільки Інтернет, причому без сайтів з базами даних. Задача максимально спрощена. Ви формуєте запит в пошуковій системі і вже на цьому етапі не знаєте скільки видасть вам посилань пошукова система (будь то Jandex, Rambler, Rambler, Yahoo, Google), а значить скільки потрібно буде переробити інформації. Припустимо ви досить досвідчені і тому планувати щось починаєте після виявлення кількості потенційних посилань. І в цьому випадку не можна сказати скільки буде витрачено часу на їх вивчення - можливо всі вони будуть довжиною в пару сотню символів, а можливо в кілька десятків тисяч. Але навіть оцінивши обсяг майбутньої роботи по читанню не можна сказати скільки часу піде на формування кінцевої довідки оскільки на це впливає ще ряд факторів. Всі джерела можуть виявитися дублюванням однієї і тієї ж інформації. А може виявитися, що всі вони будуть нести додаткові дані, що потребують уваги. А може трапитися так, що з'являться суперечливі дані, що вимагають додаткового вивчення. Або будуть виявлені нові учасники подій, що так само потребують додаткового аналізу. І так далі. Виходячи з цього повноцінно планувати роботу конкурентної розвідки можна тільки на стратегічному рівні, і то з деякою часткою ймовірності. Можна планувати заходи без витрат на їх здійснення (час, гроші тощо) і не більше того. Заздалегідь можна тільки припустити перші кроки з вивчення, але не більше того. Але ці кроки потрібно визначати і опрацьовувати. Планування роботи конкурентної розвідки навіть в урізаному вигляді має важливе значення. Тільки визначивши куди і як ми йдемо можна зрозуміти яка інформація нам потрібна і де її брати [61].

4.2.2 Стратегічне планування

Планування відповідно до стратегічної мети організації.

Для ефективного отримання потрібної вам інформації необхідно вибрати бази для спостереження, тобто джерела з яких буде братися інформація (джерела-

ла, за якими необхідно спостерігати). Ці бази (джерела) визначаються насущними потребами, тобто цілями і завданнями фірми, що визначаються залежно від генеральної мети компанії. Безумовно, що основною метою будь-якої комерційної компанії є отримання прибутку. А місія компанії ні що інше як ідеологія, можна сказати своєрідний PR. Тому не можна плутати місію з дійсною метою компанії. При цьому для вас важливо не те, що компанія планує отримувати прибуток, а те як компанія планує отримувати прибуток. Вам необхідно сформулювати максимально повно цілі компанії в довгостроковій перспективі. Наприклад - захоплення до 2017 року 30% ринку пластмасових виробів для кухні. Все більш-менш вказано - і напрям і терміни. Але необхідний ще один елемент - за рахунок чого планується захоплення. Наприклад, захоплення до 2017 року 30% ринку пластмасових виробів для кухні за рахунок відкриття нового сучасного виробництва в Харкові. Або за допомогою скуповування активів основних конкурентів за рахунок залучення коштів банку. В цьому випадку вже можна чітко вказувати, яка інформація потребує уваги [61]:

- ринок виробів з пластмаси для кухні і все що з цим пов'язано (технології, конкуренти, споживачі, постачальники, держрегулювання, суміжні сфери і ринки);
- адміністративна, кримінальна та інвестиційна ситуація в Харкові;
- сучасні технології з обробки побутової пластмаси.

У загальних рисах планування роботи конкурентної розвідки залежно від планів компанії має такі етапи:

- описується мета діяльності компанії (максимально повно) і її тактичні цілі на даному етапі (тобто як буде досягнута основна мета);
- визначаються потреби (виявляються всі фактори, які впливають або можуть вплинути на компанію);
- складаються бази спостереження (список інформації необхідної для прийняття рішень);
- визначаються джерела інформації;
- визначаються способи отримання інформації.

Дана процедура легше виконується при розподілі сфери дій на три області:

- безпосередня сфера – все, що знаходиться в прямому зв'язку з діяльністю компанії, включаючи конкурентів і технологію;
- сфера впливу – все, що може вплинути на дії, які здійснюються в рамках безпосередньої сфери;

– сфера інтересів - все потенційно цікаве (що може в майбутньому вплинути).

Наприклад, для компанії, що працює на ринку заморожених продуктів, спрощено це може виглядати наступним чином (рис 4.1).

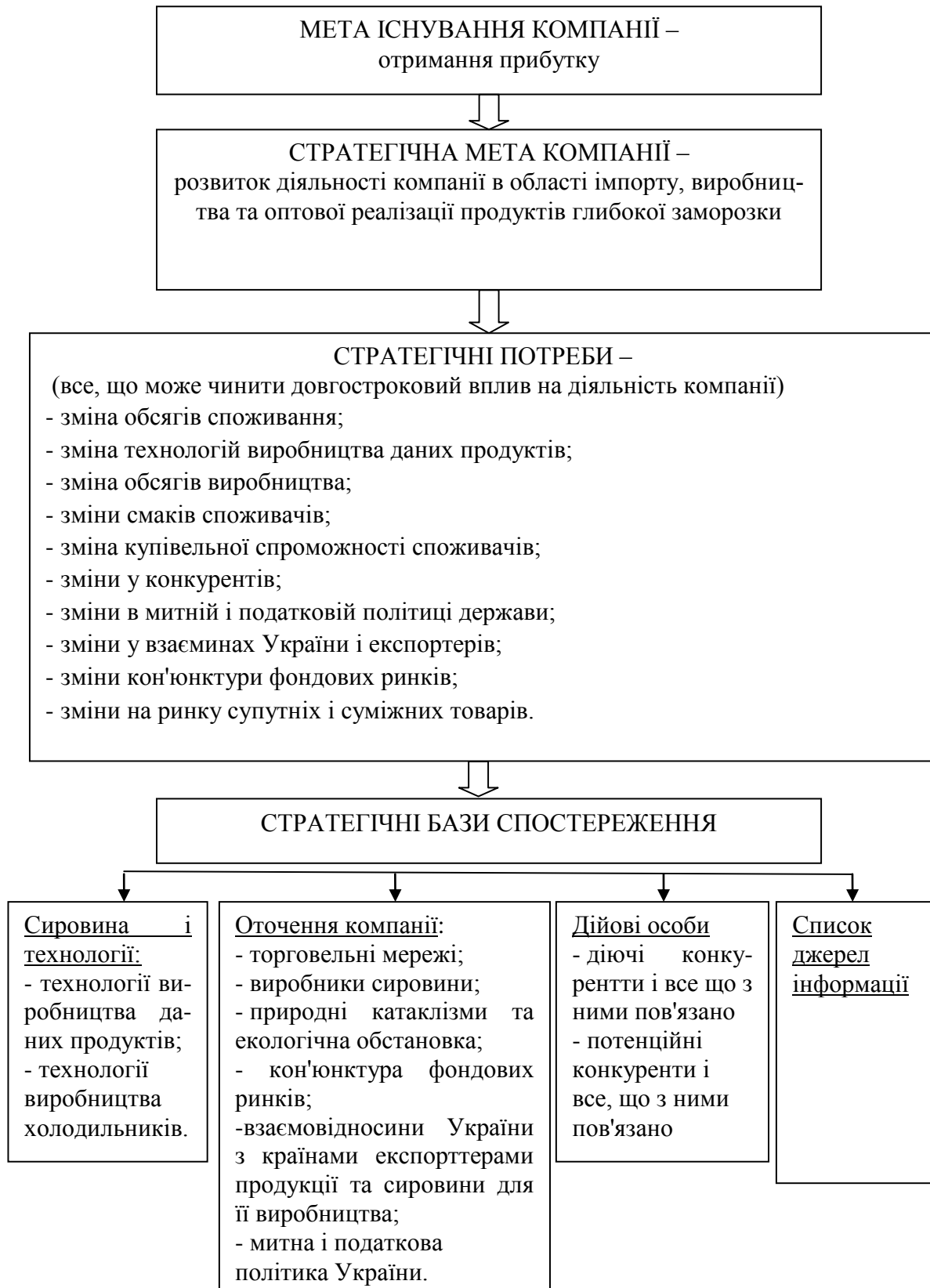


Рисунок 4.1 – Планування роботи конкурентної розвідки

На підставі зібраних даних робиться висновок щодо місць концентрації інформації, що цікавить:

- спеціалізовані періодичні видання;
- комітет з ліцензування;
- спеціалізовані сайти тощо.

Далі по кожному обраному джерелу приймається рішення щодо придатності для використання (щодо достовірності його інформації, щодо її своєчасності, повноти тощо). Вивчається питання про спосіб і регулярності отримання інформації з нього. Після чого стає зрозумілою ресурсомісткість кожного джерела і відповідно доцільність роботи з ним.

Всі дані для стратегічного планування збираються за допомогою бесід з керівництвом компанії і його персоналом. Саме люди, які безпосередньо працюють в даній сфері, і зсередини знають ситуацію можуть дійсно допомогти в розумінні, що і як здатне вплинути на досліджуваний бізнес.

Планування за ключовими факторами успіху.

Деяко іншим підходом до планування роботи конкурентної розвідки є планування в залежності від ключових факторів успіху (КФУ). Дану методику пропонують використовувати співробітники РТПКР в своїй методичній розробці з курсу «Конкурентна розвідка» Консалтингового центру «Лекс» - «Ділова і конкурентна розвідка». Розроблена ця методика на основі роботи А. Томпсона і А. Стрікленд «Стратегічний менеджмент», які в тому числі класифікували чинники успіху компаній і виділили звичайні і ключові. Відмінність даної методики від попередньої незначна і, в кінцевому рахунку, результатом планування за цією методикою будуть ті ж бази спостереження та способи отримання інформації. Тому етапи визначення баз спостереження і способів отримання необхідної інформації розглядати не будемо, а зупинимось на способах визначення самих КФУ [61].

Виявлення КФУ проводиться за допомогою спілкування з керівництвом компанії та персоналом. При спілкуванні необхідно акцентувати увагу співрозмовника саме на чинниках, що максимально позитивно або негативно впливають на компанію. Ключові фактори успіху – головні визначники фінансового і конкурентного успіху на конкретному ринку. Зазвичай для галузі характерні три-чотири таких фактора, а з них один - два найбільш важливі, і завданням конкурентної розвідки є їх виділення. Ключові фактори успіху пов'язані з:

- діловим оточенням;
- підприємством;
- галуззю;
- компанією.

Фактори успіху, пов'язані з діловим оточенням, впливають, до деякої міри, на всі види підприємництва. Приклади цих факторів успіху можуть включати в себе:

- економічні чинники;
- політичні чинники;
- чинники законодавчого регулювання, які впливають на ваш ринок.

Хоча той рівень контролю, який ваш бізнес має над цими факторами, в багатьох випадках, мінімальний, їх вплив на ваш бізнес, в свою чергу, може бути досить істотним.

Фактори успіху, пов'язані з самим підприємством, є загальними для всіх компаній. Наприклад, фактором успіху підприємства може бути прийом на роботу, найм і навчання кращих людей, яких тільки можливо знайти. Інші приклади можуть включати в себе загальну продуктивність і контроль над рівнем витрат. Рівень контролю, який ваш бізнес має над цими факторами, високий. Однак ці фактори рідко вважаються ключовими для цілей розвідки, тому що вони застосовні до всіх компаній і немає ніяких точок відмінності.

Фактори успіху, пов'язані з галуззю, виникають через ринки, які обслуговуються або через унікальні аспекти компаній на цих ринках. Прикладами галузевих факторів успіху могли б бути потреба в широкій популярності бренду продукції або потреба бути виробником з низькою собівартістю в цій галузі.

Фактори успіху, пов'язані з компанією - це такі, які стосуються певної компанії. Це можуть бути фактори, які не обов'язково є необхідними для успіху всіх компаній в межах даної певної галузі. Наприклад, фактором успіху компанії може бути залишений поза об'єднання магазин для того, щоб підтримувати конкурентну перевагу. На рис. 4.2 наведено найбільш поширені типи КФУ за поданням А. Томпсона і А. Стрікленд в їх роботі «Стратегічний менеджмент» і складові цих факторів [61].

Фактори, пов'язані з технологією:

- компетентність у наукових дослідженнях (особливо в наукомістких галузях);
- здатність до інновацій у виробничих процесах;
- здатність до інновацій в продукції;
- роль експертів у даній технології.

Фактори, пов'язані з виробництвом:

- ефективність низькозатратного виробництва (економія на масштабі виробництва, ефект накопичення досвіду);

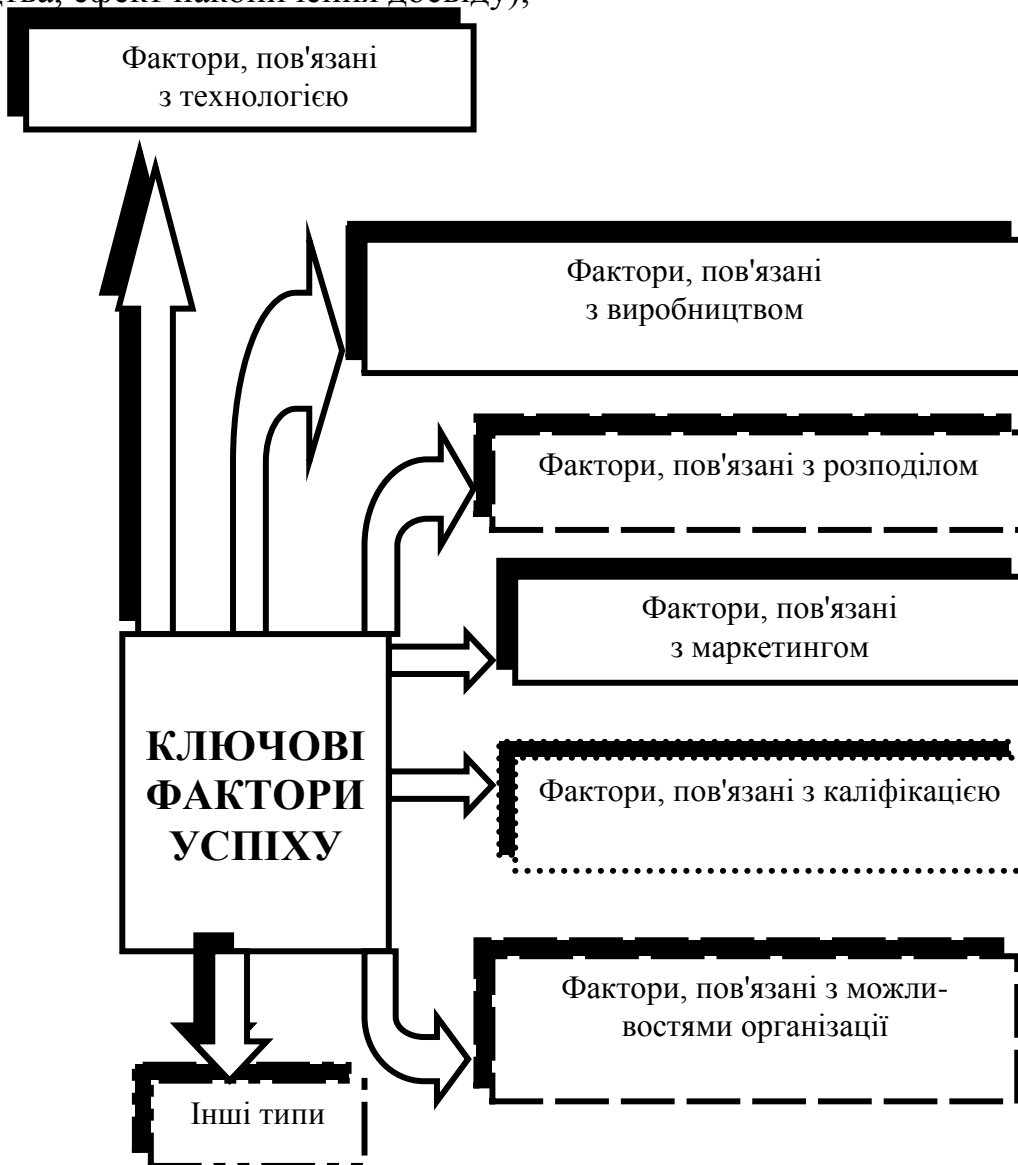


Рисунок 4.2 – Найпоширеніши типи КФУ

- якість виробництва;
- висока фондівдача;
- розміщення виробництва, яке гарантуватиме низькі витрати;
- забезпечення адекватної кваліфікованої рабсилою;
- висока продуктивність праці (особливо в трудомістких виробництвах);
- дешеве проектування та технічне забезпечення;
- гнучкість виробництва при зміні моделей і розмірів.

Фактори, пов'язані з розподілом:

- потужна мережу дистриб'юторів / дилерів;

- можливість доходів у роздрібній торгівлі;
- власна торгова мережа компанії;
- швидка доставка.

Фактори, пов'язані з маркетингом:

- добре випробуваний, перевірений спосіб продажів;
- зручний, доступний сервіс і техобслуговування;
- точне задоволення купівельних запитів;
- широта діапазону товарів;
- комерційне мистецтво;
- привабливий дизайн і упаковка;
- гарантії покупцям.

Фактори, пов'язані з кваліфікацією:

- видатні таланти;
- «ноу-хау» в контролі якості;
- експерти в галузі проектування;
- експерти в галузі технології;
- здатність до точної ясною рекламі;
- здатність отримати в результаті розробки нові продукти в фазі НДДКР і

швидко вивести їх на ринок.

Фактори, пов'язані з можливостями організації:

- першокласні інформаційні системи;
- здатність швидко реагувати на мінливі ринкові умови;
- компетентність в управлінні і наявність керуючих «ноу-хау».

Інші типи КФУ:

- сприятливий імідж і репутація;
- усвідомлення себе, як лідера;
- зручне розташування;
- приємне, ввічливе обслуговування;
- доступ до фінансового капіталу;
- патентний захист;
- загальні низькі витрати.

Навіть просто розпитуючи, що з перерахованого найбільш важливо для компанії можна отримати більш-менш чітку картину. Знання КФУ допомагає розставити за пріоритетами великі обсяги потенційної інформації, що буде збиратися.

4.2.3 Оперативне планування

Набагато складніше справа йде з оперативним плануванням. У відношенні до конкурентної розвідки під оперативним плануванням необхідно розуміти планування в рамках конкретного проекту. Це може бути вивчення якоїсь організації або людини, або щось подібне. В даному випадку ми знову ж говоримо тільки про передбачувану послідовність дій для досягнення результату, а іноді про можливі ресурси, які знадобляться. Наприклад, необхідно з'ясувати яких дій можна чекати від нового комерційного директора основного конкурента вашої компанії в разі проведення вами якоїсь маркетингової акції. Для цього потрібно розуміти наступне [61]:

- що і яким чином впливає на прийняття ним рішень;
- як він вів себе в аналогічних ситуаціях.

Для відповіді на зазначені питання необхідно вивчити об'єкт інтересу. Для нашого прикладу напрямки для вивчення можуть виглядати наступним чином:

- ділова репутація;
- кредитна історія;
- досвід роботи;
- освіта;
- зв'язки;
- взаємовідношення з керівництвом та підлеглими;
- способи комунікацій, що використовуються тощо.

Далі вже визначаємо, де ця інформація може бути взята і яким способом. Наприклад, інформація за напрямом «ділова репутація» може бути отримана з преси, якщо об'єкт досить відомий, від партнерів по бізнесу, від клієнтів, від конкурентів Після чого визначаємо всю цікаву для нас інформацію, яку можна отримати у вибраних джерел.

Такий план дуже схожий «дерево цілей» - схему, що показує розподіл загальних (генеральних) цілей плану на підцілі, потім останніх - на підцілі наступного рівня і т.д. До досягнення рівня «елементарних» цілей [61].

4.2.4 Тактичне планування

Тактичне планування - це планування проведення конкретних заходів. Наприклад (грунтуючись на попередньому прикладі), ми визначили, що дані по досвіду роботи ми можемо отримати з наступних джерел:

- трудова книжка об'єкта;
- картка Т-2 об'єкта;
- база даних податкової інспекції;
- база даних пенсійного фонду;
- знайомі і родичі;
- резюме, опубліковані в Інтернеті і розіслані кадровим агентствам;
- сам об'єкт вивчення і т.д.

Після вивчення можливостей по роботі з зазначеними джерелами визначили, що найбільш прийнятним (достовірність, швидкість, ціна або ще щось) є резюме об'єкта, які він залишив в Інтернеті і в кадрових агентствах. Ось тут ми і підходимо до тактичного планування. А точніше до планування заходів щодо отримання резюме. Загальна схема планування така ж як і на оперативному рівні. Спочатку визначаємо, де воно може зберігатися. В нашому випадку це сайти з пошуку роботи та кадрове агентство. Далі визначаємо, як отримати доступ. З сайтами з пошуку роботи зрозуміло - прямий пошук в інтернеті. А ось кадрове агентство вимагає окремої розмови. Як отримати резюме людини, яка цікавить вас з кадрового агентства? Точніше, навіть не резюме, а дані по місцях роботи. Абсолютно легальним способом - подати заявку на пошук співробітника з відповідними характеристиками. Безумовно, в кожному кадровому агентстві свої особливості роботи, свої правила тощо. І їх потрібно враховувати [61].

4.2.5 Складання плану

Що ж таке план у конкурентній розвідці? Це опис послідовності дій з коментарями у вигляді передбачуваних витрат ресурсів. Фактично для складання плану потрібно послідовно відповісти на кілька запитань [61].

Яка ваша мета? Або що ви хочете дізнатися? Це формулювання завдання. Вам потрібно максимально стисло і при цьому чітко сформулювати вашу потребу. Це робиться в кілька прийомів:

- формулювання проблеми - це опис того, що ви хочете в форматі «як є»;
- формування проблематики - це опис проблеми з урахуванням виявлених зв'язків з іншими системами її найближчого оточення;
- постановка задачі - переформулювання вихідної проблеми таким чином, щоб окрім завдання вона містила і напрямок пошуку можливих варіантів вирішення;

- визначення цілей - це відповідь на питання що потрібно зробити для вирішення означеної проблеми.

Яка інформація вам потрібна для досягнення вашої мети? Потрібно зрозуміти ґрунтуючись на якій інформації ви зможете досягти поставленої мети або отримати відповідь на своє питання.

Де або у кого ця інформація може перебувати? Використовуючи професійні знання, знання колег і життєвий досвід потрібно зрозуміти хто в своєму розпорядженні має потрібну вам інформацією, де ця інформація може знаходитися. В даному випадку не погано б залучити експертів, які підкажуть як обробляється інформація, що цікавить вас, як передається і хто має до неї доступ.

Як отримати доступ до цієї інформації? Що потрібно для цього зробити? В даному випадку вам належить зрозуміти можливі шляхи підходу до носія інформації, що цікавить вас. Наприклад, підходи до людини, яка має потрібну вам інформацію.

Після того як ви відповісте на всі ці питання і опишіть які ресурси вам знадобляться для кожного кроку, можна говорити, що план складений. Залишиться лише додати йому форму відповідну вашим вимогам. Це що стосується загального планування. Але ж є досить специфічні заходи, до яких подібний підхід не достатній. Візьмемо в якості прикладу планування бесіди з незнайомим консультантом, який імовірно володіє необхідною вам інформацією. Не вдаючись в розлогі міркування план буде виглядати так [61]:

- ціль (що хочемо отримати);
- об'єкт (з ким будемо спілкуватися);
- де, коли планується захід (в т.ч. обстановка);
- використовувана легенда;
- питання, які можна задати безпосередньо;
- непрямі питання.

Розгорнутий план бесіди доповнюється декількома ймовірними напрямками ходу спілкування, які можуть виникнути і вашими діями в разі розвитку ситуації не за сценарієм.

Виходячи з наведеного плану, при підготовці до такого заходу, вам необхідно пропрацювати наступні питання:

- ідентифікація об'єкта;
- вивчення об'єкта;
- визначення способів підходу до об'єкта (легендування);
- визначення загального ходу бесіди;

- визначення способів підходу до теми, що цікавить вас;
- визначення способів «повернення» до теми, що цікавить вас;
- визначення способів «виходу» з бесіди.

Ідентифікація об'єкта - це виявлення ознак, що дозволяють однозначно ідентифікувати ваш об'єкт. Стосовно людини це може бути наступний набір:

- прізвище; ім'я; по-батькові;
- дата народження;
- паспортні дані;
- прописка;
- щось ще ...

Для кожного конкретного випадку такий ідентифікаційний набір може бути різним. Наприклад, в дуже вузькоспеціалізованих галузях може виявитися досить імені та по-батькові, або звання (академік) і прізвища. Тому при визначенні набору ознак (ідентифікаторів) необхідно керуватися принципом розумної достатності і не намагатися знайти все, що можна.

Вивчення об'єкта - це дослідження вашого майбутнього співрозмовника з точки зору подальшого ефективного спілкування з ним. Яка інформація може вам допомогти в отриманні від нього потрібних відомостей? Це можуть бути його захоплення і пристрасті, його ставлення до тих чи інших подій, фактів, людей, його зв'язки з організаціями, його освіта і культурний рівень, його мова спілкування і балакучість в кінці кінців. Все це цілком може надати вплив на хід планованої бесіди. Крім цього таке знання дасть можливість більш ефективно спланувати наступний етап.

Визначення способів підходу до об'єкта (легендування) - це вибір легенди, якою можна скористатися для зав'язування відносин з об'єктом, в тому числі і короткострокових відносин - на одну розмову. Така легенда вибирається виходячи з декількох чинників:

- особливості тієї інформації, яку ви хочете отримати;
- особливості вашого візаві;
- плани на подальші взаємодії з об'єктом.

Визначення загального ходу бесіди - це ні що інше як складання власне плану самої бесіди - послідовності «питання-відповідь» або послідовності зміни тем. Спочатку визначається зручна вам послідовність - це оптимістичний сценарій. Але не забувайте про необхідність (хоча і не завжди) наявності вступної частини.

Визначення способів підходу до теми, що цікавить вас - це визначення того, як або за допомогою яких тем, яких переходів, натяків, вивертів можна підійти до питання створивши враження логічного діалогу.

Визначення способів «повернення» до теми, що цікавить вас - це те, як ви будете діяти (розмовляти) якщо спілкування піде не по запланованому вами шляху. Для цього потрібно взяти складений план бесіди (послідовності «питання-відповідь» або послідовності зміни тем) і кожен пункт складеного плану розглянути з точки зору «а як може відреагувати на це об'єкт?» І додається, як правило, ще два варіанти - реалістичний і песимістичний. По кожному «незручному» для вас варіанту необхідно визначити те, яким чином повернути бесіду в потрібне для вас русло. Якими словами, якими темами, якими прийомами. І так аж до досягнення кінцевої мети - отримання необхідної інформації.

Визначення способів «виходу» з бесіди - це визначення того, як завершити спілкування, при цьому не загостривши увагу співрозмовника на запитання, не залишивши відчуття, що його використали, створивши можливість для подальшого спілкування, якщо це необхідно.

Складений вами таким чином план сам по собі вже підготує вас до цієї розмови і дозволить значно впевненіше і спокійніше спілкуватися з об'єктом і з більшою ймовірністю отримати потрібний вам результат [61].

4.2.6 Оцінка роботи підрозділу конкурентної розвідки

Поступово сучасні бізнесмени приходять до розуміння необхідності в компанії підрозділу конкурентної розвідки. Але коли є структура, що бере участь в роботі компанії, рано чи пізно виникає питання про контроль якості її роботи. На перший погляд нічого складного, але це тільки на перший погляд - варто задуматися і розумієш що не все так просто, особливо коли починаєш продумувати конкретні критерії оцінки роботи як окремих співробітників підрозділу, так і служби в цілому. Такий стан справ пов'язаний з особливостями підрозділу конкурентної розвідки, як структурного підрозділу компанії, так і з особливостями самих співробітників цього підрозділу. Перша особливість полягає в людях, які працюють в даній структурі. Це, як правило, колишні співробітники силових структур, а це накладає певний відбиток на їхню поведінку, світосприйняття, рушійні ними мотиви. Інша особливість це функції, які виконує даний структурний підрозділ - результат роботи підрозділу конкурентної розвідки це інформація. Інформація різного роду, але тим не менш інформація. А облік інформації та роботи з нею завжди утруднений.

Інший аспект це оцінка попередженої шкоди. Як можна оцінити відмову злочинця від вчинення посягання на власність компанії в результаті того, що він побачив неможливість подолання ним системи безпеки. Ще один важливий момент це специфіка технологій, що використовуються в конкурентній розвідці - навряд чи людина не знайома в достатній мірі з роботою в даній області, зможе оцінити її ефективність. А оцінювати необхідно, як інакше оплачувати їх роботу. Якщо людина не знає з яким критерієм оцінюється його праця, то і ставлення його до цієї праці відповідне.

Приступати власноруч до вирішення проблеми оцінки та стимулювання потрібно з наступних кроків [61]:

- на кожного співробітника необхідно написати посадову інструкцію, причому не формально, а з докладним описом задач, компетенції, функцій, повноважень і відповідальності;
- розглянути існуючі методики оцінки та стимулювання, зіставити їх;
- спробувати приміряти для кожної конкретної посади наявні методики;
- проаналізувати отримані результати і прийняти або відкинути випробувані варіанти.

Оцінка за допомогою коефіцієнтів

Спочатку розробки механізму оцінки ефективності підрозділу конкурентної розвідки за допомогою коефіцієнтів розробляються самі коефіцієнти. Вони повинні бути орієнтовані на кінцевий результат роботи конкурентної розвідки по конкретному напрямку. Наприклад, якщо в обов'язки підрозділу КР входить вивчення клієнта з метою перевірки його благонадійності, то розроблюваний коефіцієнт повинен оцінювати роботу КР саме за якістю здійснення цієї перевірки. Інакше кажучи, цей коефіцієнт повинен враховувати обсяги робіт по перевірці благонадійності клієнтів, співвідношення кількості точних і не точних оцінок благонадійності, і втрати компанії в разі помилки КР [61].

Можно розглянути дану систему на прикладі більш відомих і зрозумілих функцій. Наприклад, вивчення кандидата при прийомі на роботу або вивчення нового партнера, або виявлення можливих каналів розкрадань на підприємстві, або прояву інтересу до конфіденційної інформації компанії. В цьому випадку схема виглядає наступним чином.

Коефіцієнт якості відбору кандидатів (Кя), він знаходиться як відношення між кількістю співробітників, звільнених за шахрайство (або підозра в шахрайстві) з числа прийнятих за досліджуваний період (З) до загального числа прийнятих на роботу за цей період (П) [61]:

$$K_y = 3 / П. \quad (4.1)$$

Ідеальний стан даного коефіцієнта - 0, а чим він вищий - тим нижче якість роботи підрозділу КР. Коефіцієнт, який дорівнює «1», говорить про повну некомпетентність КР в даній області. Але застосовувати даний коефіцієнт в чистому вигляді не можна, як і інші. Наприклад, факт шахрайства зафіксували, особу не виявили, відповідно $У = 0$, отже $K_y = 0$, а КР при цьому може і не працювати взагалі.

Рівень втрат на одного прийнятого працівника (V_k), це відношення загальних втрат від умисних дій персоналу (P) за досліджуваний період до загального числа прийнятих за цей період працівників (Π) [61]:

$$V_k = P / \Pi. \quad (4.2)$$

Як і в попередньому випадку найкращий показник 0 і чим ближче до 0 даний коефіцієнт тим вища якість роботи КР. Цей коефіцієнт працює тільки щодо перевірки кандидатів, адже втрати можуть бути, а нових співробітників взяли сотню - в результаті на одного в загальному то і невелика сума виходить.

Для оцінки ефективності роботи з клієнтами і партнерами пропонується наступні показники:

Коефіцієнт якості перевірки партнерів (K_p), знаходиться як відношення між кількістю партнерів, які вчинили шахрайство з числа тих з ким почали роботу за досліджуваний період (A) до загального числа партнерів з якими розпочато роботу за цей період (B) [61]:

$$K_p = A / B. \quad (4.3)$$

Найкращий показник - 0, а чим він вищий - тим нижче якість роботи служби безпеки. $K_p = 1$ говорить про повну некомпетентність КР в даній області.

Рівень втрат на одного партнера (C_p) розраховується як відношення між загальними втратами від зловмисних дій партнерів (Γ) за досліджуваний період до загального числа партнерів з якими розпочато роботу за цей період (D) [12]:

$$C_p = \Gamma / D. \quad (4.4)$$

Ідеальний стан – 0, чим ближче до 0 даний коефіцієнт, тим вища якість роботи КР.

Експертна оцінка

Суть цього методу зводиться до того, що в компанії виділяють деяку групу фахівців (зазвичай ТОП менеджерів) так чи інакше пов'язаних з роботою підрозділу конкурентної розвідки. Вони стають експертами, які оцінюють роботу розвідпідрозділу. По закінченні звітнього періоду, кожен з експертів оцінює роботу підрозділу по деякій умовній шкалі (наприклад від 0 до 5). Після цього знаходиться середній показник, який і є оцінкою роботи підрозділу за цей період і в залежності від нього приймають рішення про рівень компетенції, ефективності і, відповідно, преміювання. Складнішим, але водночас і більш точним методом є метод «BARS» [61].

Оцінка за системою «BARS»

Для застосування цього методу необхідні все ті ж експерти (група Б) і експерти для підготовки методики (група А) – краще, якщо це люди тісно пов'язані з роботою конкурентної розвідки або беруть у ній безпосередню участь.

1) Експерти (гр. А) описують специфічні ситуації ефективного та не-ефективного виконання обов'язків співробітниками конкурентної розвідки або конкурентної розвідки в цілому.

2) Далі отримані родинні (схожі) ситуації об'єднують в невеликі групи, які коротко описуються.

3) Ці ж експерти ранжирують поведінку, описану в кожному випадку, усередині групи за допомогою семи - дев'ятирівневих шкал.

4) Експерти групи Б з деякою періодичністю проводять оцінку роботи підрозділу КР по виведеним шкалам за допомогою встановлених критеріїв.

На першому етапі, при побудові шкал та критеріїв, необхідні серйозні витрати в основному витрати часу і людських ресурсів. Але продукт цієї роботи може ефективно використовуватися тривалий час без серйозних змін.

Оцінка за сукупними показниками

Інший спосіб оцінки якості роботи КР - оцінка за сукупністю показників. Його основу складає розроблена в компанії система показників, яка може включати в себе наступне [61]:

– об'єктивні вимоги – наприклад, зовнішній вигляд співробітника (особливо якщо це впливає на якість виконання обов'язків), стан робочого місця, трудова дисципліна (прогули, запізнення, порушення) тощо;

– знання теорії та практики - досягається тренуванням і навчанням

(перевіряється атестаційною комісією або безпосереднім керівником) - суб'єктивно, однак хороше відпрацювання навичок;

– загальні результати роботи сектора компанії, що розроблюється (тобто розкрадання - зниження показника, виявлення порушника - підвищення показників);

– непланові перевірки - використання «навчальних» порушників тощо.

Можна до кожного з перерахованих критеріїв «прив'язати» частину зарплати і вийде цікавий спосіб стимулювання.

4.3 Система конкурентної контррозвідки суб'єкта господарської діяльності

Розглянемо роботу підрозділу конкурентної контррозвідки служби безпеки господарюючого суб'єкта, що включає в себе виявлення, попередження, припинення спроб інфільтрації і вербування агентури конкурентами, партнерами і кримінальними структурами, запобігання витоку конфіденційної інформації про діяльність підприємства з боку його співробітників, партнерів і клієнтів, профілактичну перевірку лояльності його співробітників, службове розслідування фактів підроблення та розкрадань, оперативне прикриття персоналу, будівель і об'єктів підприємства [34].

Як показує практика, нанесення збитку рідному підприємству окремими представниками його трудового колективу зазвичай не обмежується банальними крадіжками; сюди ще можна додати розголошення конфіденційної інформації, використання не за призначенням матеріалів і устаткування підприємства, вандалізм, саботаж, зловживання алкоголем і наркотиками на робочому місці, «крадіжку робочого часу», оплату фіктивних лікарняних листів тощо.

Поряд з вищеперерахованим підрозділ контррозвідки має приділяти достатню увагу попередженню виникнення в колективі підприємства негативних процесів. Це можуть бути: трудові конфлікти з адміністрацією, загострення міжнаціональних відносин, загрози страйків, групові порушення громадського порядку тощо.

Виявлення та усунення причин і умов вищеперерахованих кризових ситуацій має проводитися як спеціальними (застосовуючи адміністративні дисциплінарні методи), так і соціально – психологічними методами (погоджуючи інтереси конфліктуючих сторін).

Однак слід ще раз нагадати, що служба безпеки підприємства не може і не повинна підміняти собою правоохоронні органи, і при виявленні ознак зло-

чину, що готується чи вчинений, необхідна обов'язкова взаємодія з органами внутрішніх справ, СБУ та прокуратури.

Нажаль, достовірної української статистики збитку від злочинів у сфері економіки не існує. Якщо ж звернутися до західних оцінок, то там цей збиток становить 2,3% від загального національного продукту: комп'ютерний саботаж – 244 млн. доларів щорічно; шахрайства з борговими виплатами у фінансових структурах - 25 млрд. доларів; розтрата і привласнення частини виплат по зарплаті і гонорарам - 27 млрд. доларів; підпали і вандалізм - близько 10 млрд. доларів; витрати на превентивні бізнес - програми по забезпеченню безпеки - більше 36 млрд. доларів [34].

Теорія контррозвідувальної діяльності дає нам наступну модель системи контррозвідувального забезпечення промислового підприємства [34]:

- облік і аналіз сил і засобів підрозділу конкурентної контррозвідки служби безпеки. Сили включають в себе оперативний склад СБ, а засоби - оперативні можливості оперскладу (негласний агентурний апарат) і оперативно - технічні засоби (спеціальна техніка знімання інформації);

- облік і аналіз сил і засобів реальних і потенційних супротивників;

- облік і аналіз навколишнього середовища підприємства. Сюди відносять категорію осіб, на яких в оперативному плані варто звернути увагу як з метою придбання із них конфіденційних джерел інформації, так і в якості категорії ризику, тобто персонажів, на які могли б здійснити вербувальний підхід з боку конкурентів.

Результатом проведеного обліку та аналізу має стати план роботи з вибором принципу роботи, визначенням завдань та справедливим розподілом обсягів між співробітниками контррозвідувального підрозділу.

У практичній роботі контррозвідувального підрозділу служби безпеки підприємства можуть використовуватися два основних принципи роботи, об'єктовий і лінійний. Можливий і комбінований підхід, коли на співробітника СБ покладено завдання не тільки оперативного прикриття структурних підрозділів підприємства, а й закріплена конкретна лінія, допустимо, робота з профспілковою організацією.

Об'єктовий принцип полягає в тому, що оперпрацівник забезпечує оперативне прикриття конкретних виділених йому керівництвом служби безпеки об'єктів, наприклад, відділу маркетингу, відділу постачання, відділу реалізації і т.д.

Лінійний - коли оперативник працює за певною лінією, наприклад виявляє факти витоку конфіденційної інформації в рамках всього підприємства.

Використання того чи іншого методу контррозвідального забезпечення підприємства залежить від фінансування, кількості та досвіду оперативного складу, а іноді просто від особистої думки керівника СБ.

Основою повсякденної контррозвідальної роботи є наступна формула: інтуїція - фактичне підтвердження - дія. В 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 підчас ховається набагато більше здорового глузду, ніж у самому продуманому і логічно обгрунтованому ході.

Якісна робота підрозділу конкурентної контррозвідки - це професійна увага до всіх дрібниць, за якими зазвичай стоять серйозні проблеми. Велику роль в цьому відіграє інтуїція. Очі людини отримують візуальної інформації значно більше, ніж він усвідомлює в момент її отримання, те ж саме і зі слуховим каналом сприйняття. Інтуїція - це досконале володіння всіма органами почуттів, і якщо щось в отриманій інформації про навколишній простір викликає якусь напруженість, необхідно спробувати з'ясувати, що ж це все-таки таке. Інтуїція - це ще не усвідомлений, але вже підмічений зоровими і слуховими органами факт, що насторожує. Неприємностей треба чекати кожен мить, і тоді вони не принесуть з собою нищівного ефекту [34].

Методика оперативного планування контррозвідальної діяльності рекомендує починати роботу з сортування наявних завдань по порядку їх значущості і складності. В даному аспекті - це необхідність виділити з загального головне.

Аналіз наявних версій починається з відпрацювання всіх можливих найпростіших пояснень події, і тільки потім необхідно переходити до чогось складнішого. Розбита на дрібні частини велика проблема завжди вирішується набагато легше. Роботу контррозвідки можна порівняти зі сходженням по довгих сходах, поступово і знизу вгору, а не вистрибуючи відразу ж на верхню сходинку.

При проведенні заходів контррозвідального характеру ніколи не варто поспішати робити висновок про те, що та чи інша дія об'єкта оперативного інтересу носить підозрілий характер, і до певного моменту краще вважати його просто незрозумілим. Як правило, в процесі подальшої перевірки все ставало на свої місця і вчинок цілком з'ясованим, для цього необхідні були тільки час і певні зусилля.

Велике значення в роботі контррозвідки по фактичному підтвердженню версії має метод підбору і зіставлення фактів. 99,9% часу у контррозвідника йде на те, щоб дивитися, слухати, зіставляти і аналізувати.

Один нешкідливий факт, можливо, нічого і не значить, але якщо до нього додати велику кількість інших в такому ж ступені нешкідливих фактів, то кількість дуже часто переходить в якість. Як антрополог по частинкам скелета відтворює зовнішній вигляд давно вимерлих динозаврів, так і грамотний контррозвідник з великої кількості ретельно відібраних і проаналізованих фактів може скласти певну думку про питання, що цікавить його.

Як показує вітчизняний і зарубіжний досвід, латентність скоєних на суб'єктах господарювання правопорушень дуже велика, і звести до мінімуму шкоду, що наноситься підприємству власним персоналом, можна, тільки активно заохочуючи співробітників, які надають допомогу в проведенні службових розслідувань за фактами розкрадань або шахрайства. Зазвичай товариші по службі добре знають, хто з них нечистий на руку, але з почуття удаваної солідарності не повідомляють про це. Адміністрації підприємства разом із службою безпеки необхідно проводити агресивну пропагандистську політику з метою переконати персонал в необхідності участі кожного співробітника в роботі системи безпеки підприємства.

Цьому можуть сприяти цілодобові анонімні телефони «гарячої лінії» для отримання інформації про вчинені або підготовлювані випадки розкрадання власності підприємства. Наявність на такій лінії автовідповідача не завжди ефективна, так як записана інформація може бути неправильно розтлумачена або несвоєчасно використана. Оптимальним буде варіант з цілодобовим чергуванням на лінії оператора, що має можливість у режимі реального часу скоординувати дії охорони та підрозділи конкурентної контррозвідки підприємства.

Якщо фінансові ресурси не дозволяють здійснити вищевикладене, то вельми ефективним може стати використання розташованого в затишному місці ящика для листів, за допомогою якого будь-який співробітник фірми може з користю для суспільства провести день, проінформувавши службу безпеки підприємства про підступи внутрішніх або зовнішніх ворогів. Співробітники підприємства повинні бути в обов'язковому порядку поінформовані про цю можливість безконтактного спілкування з СБ. Грамотний вибір місця розташування ящика і регулярні заходи з контрспостереження повинні виключити ймовірність ідентифікації письменників-правдорубів представниками трудового колективу шляхом самодіяльного зовнішнього спостереження. Ну а для вирішення своїх службових завдань особливо просунуті персонажі нишком ос-

нашують це містечко засобами відеоконтролю, щоб, так би мовити, в разі потреби особливо не напружуватися для встановлення особи автора [34].

Співпраця персоналу підприємства зі службою безпеки повинна заохочуватися із спеціального фонду заздалегідь обумовленим відсотком від відверненого або розкритого збитку. Мета подібних заходів полягає в тому, щоб створити «мотивацію до співпраці» за допомогою грошових премій і гарантій анонімності. Перший час видатки на премії можуть бути вельми великі, але проте ефект від скорочення кількості фактів розкрадань з лишком окупає всі витрати. За оцінками західних експертів, кожен виплачений як «премію за співпрацю» долар дозволяє підприємству зберегти від чотирьох до семи доларів.

Великий ефект в плані профілактичної роботи може дати проведена спільно з відділом кадрів програма по відсіюванню непридатних кандидатів на вакантні місця та інформаційно-освітні програми для вже працюючих співробітників. Завдання таких програм - роз'яснювальна робота з співробітниками з метою показати, які збитки несе підприємство від злочинів власних працівників і як самі співробітники можуть допомогти зменшити ці збитки. Програма повинна показати, що керівництво підприємства зацікавлене в допомозі співробітників і сподівається на цю допомогу.

Основний акцент у цій програмі треба зробити на усунення умов, що сприяють вчиненню злочинів. Її головна мета - обмежити можливості злочинної діяльності і збільшити ризик викриття осіб, в неї залучених.

У книзі В.І. Ярочкіна «Безпека інформаційних систем» наводиться досить сумна статистика, згідно з якою 25% службовців готові в будь-який час за будь-яких обставин зрадити інтереси фірми, 50% готові це зробити в залежності від обставин, і лише 25% є патріотами, що ніколи не зрадять інтереси фірми.

Профілактичну роботу з зазначеними категоріями найманих працівників необхідно проводити як за допомогою інформаційно-просвітницьких програм, так і за допомогою спеціальних адміністративних і оперативних заходів.

Починати цю роботу треба з заповнення кандидатом анкети, де, крім його біографічних даних, фіксуються й інші моменти життєвого шляху.

Крім цього, необхідно внесення відповідних умов в контракт про найм на роботу, в яких зазначено відповідні аспекти.

По-перше, як кандидат на заміщення вакантної посади згоден з тим, що служба безпеки підприємства має право збирати про нього інформацію перед наймом на роботу. При цьому кандидати на посади, пов'язані з доступом до фінансових і матеріальних цінностей, повинні проходити більш детальну

перевірку. Поряд зі звичайними процедурами преднаймової перевірки (що включає в себе і оперативні аспекти) повинні бути використані пакети програм для більш поглибленого інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду. У подібні програми повинні включатися і «тести чесності». В сукупності з особовим інтерв'ю та оперативною перевіркою кандидата «тести чесності» дозволяють вже «на вході» відсіяти потенційно ненадійних працівників.

По-друге, після влаштування на роботу СБ має право проводити перевірку лояльності співробітника в процесі оперативної гри з залученням спеціальних методів і засобів, включаючи провокацію хабара або комерційного підкупу (ці заходи зазвичай проводяться за допомогою спеціально організованих фірм-пасток або співробітників СБ, що працюють під прикриттям партнерських фірм).

По-третє, в процесі його подальшої трудової діяльності СБ в будь-який момент може здійснити оперативний контроль його доходів і витрат.

Етика і мораль усіх цих заходів досить проста: чесні люди, як правило, перевірок не бояться і зазвичай ставляться до них з розумінням. Для людей, що знаходяться в «пограничному» стані, загроза перевірки на лояльність повинна висіти, як дамоклів меч, застерігаючи занадто гарячі голови від кримінальних діянь. Ну а самий «відв'язний» контингент, якому море по коліно при будь-якій погоді, в результаті цих заходів повинен виявлятися і в залежності від ступеня вини або каратися в адміністративному порядку, або передаватися правоохоронним органам.

Зрадниками інтересів підприємства, як правило, стають [34]:

- ущербні і закомплексовані люди, одержимі пристрастями або наділені якимись вадами; страждаючі непомірною зарозумілістю і, як їм здається, не оцінені в достатній мірі;
- користолюбні, що ставлять понад усе особисту вигоду і власне благополуччя;
- злобні і мстиві, що не вміють прощати нанесені їм образи;
- безпринципні азартні гравці, готові заради сумнівного задоволення поставити на карту власну долю і долю своїх близьких.

Як приклад можна навести таку історію. В 70 - х роках співробітника ПГУ КДБ СРСР Василя Мітрохіна понизили в посаді і відправили дослужувати в архів. Мітрохін затаїв образу і став з дивовижною завзятістю переписувати секретні документи, відносити їх додому, ретельно упакувати і потім закопувати на дачі. До виходу на пенсію він встиг розмістити на дачній ділянці п'ять молочних бідонів з грифом «Цілком таємно». Після розвалу СРСР Мітрохін,

швидко зрозумівши, що його час прийшов, вирішив продати трохи секретів Батьківщини за доступною ціною. Для цього він звернувся в американське посольство в Латвії, але формалісти з ЦРУ дали йому відсіч, так як керівництво настійно рекомендувало надсилати в Ленглі виключно оригінали. Англіїці, правда, виявилися більш поступливими [34].

Високоєфективним прийомом роботи з профілактики фінансових зловживань є створення на підприємстві ситуації, коли можливості за одноосібним укладенням фінансових договорів ким-небудь з топ - менеджерів відсутні. До складу підрозділів або груп, що беруть участь в укладенні договорів, повинні включатися співробітники служби безпеки підприємства, що працюють під прикриттям. Це ефективно з двох позицій: по-перше, йде кваліфікований збір інформації про партнера і його можливих кримінальних устремліннях, а по-друге, здійснюється профілактичне відпрацювання можливих негативних зв'язків співробітників підприємства.

Великою підмогою в роботі служби безпеки підприємства є створення єдиного інтегрованого банку даних (далі - ІБД), де б накопичувалась вся інформація, яка надходить в СБ як з відкритих, так і з конфіденційних джерел. Використання комп'ютерної техніки дозволяє значно спростити формально-логічну складову аналітичної роботи, скоротити масштаби рутинних, механічних операцій і зосередитися на творчій, інтуїтивній сфері.

Основне і головне в контррозвідувальній роботі - це розуміння і знання прийомів і методів, які використовує противник. Розвідувальну діяльність можна розділити на три складові: збір, зберігання і передача отриманих відомостей. Виявлення агентури противника на кожному з цих етапів досить специфічно, і успіх багато в чому залежить від того, наскільки ви зможете зрозуміти і змодельювати дії протилежної сторони.

Ще одним досить надійним каналом виявлення на підприємстві шахраїв, хабарників або агентури конкурентів є контроль над доходами та витратами його співробітників, які мають право фінансового підпису або допущених до конфіденційної інформації. Поява у об'єкту оперативного інтересу контррозвідки сум, які не відображені в його податковій декларації, має стати сигналом до проведення заходів щодо встановлення джерел його непомірно зростаючих доходів. Зазвичай, отримавши легкі і швидкі гроші, люди витрачають їх, не замислюючись. Це виражається в оплаті старих боргів, купівлі дорогих автомашин, відпусток з закордонними вояжами і великих подарунках дружинам і коханкам.

Будь-які зміни в життєвому циклі об'єкта, будь то невмотивована зміна сексуальної поведінки, часті відвідування дорогих ресторанів, ексклюзивний одяг і модельне взуття, є сигнальною інформацією для контррозвідувального підрозділу служби безпеки.

Однією з найефективніших методик виявлення нелояльних співробітників підприємства, агентури конкурентів і кримінальних спільнот є оперативні ігри і комбінації. Відповідно до діяльності служби безпеки підприємства **«оперативна гра»** - це агентурно-оперативний захід з використанням підстав, легендованих організацій, переверованої агентури опонентів, засобів оперативної техніки для виявлення нелояльності персоналу підприємства, дезінформування і зриву злочинних задумів конкурентів, кримінальних спільнот та окремих осіб, які виношують протиправні наміри.

4.4 Кадрова робота

В наші дні уявлення про професію співробітника СБ у широкого кола людей дуже часто формується по детективним романам і пригодницьким фільмам. На жаль, більшість з них дає викривлену картину цієї важкої і невдячної роботи. Якщо судити по більшості творів, то співробітник підрозділів безпеки - це «квадратний» улюбленець жінок і постійний відвідувач ресторанів, що чудово володіє секретними прийомами єдиноборств, стріляючий без промаху з будь-якого становища і здатний поодиноці вирішувати будь-які завдання, що лежать за межею можливого.

Насправді немає нічого більш далекого від реальності. У повсякденному житті все зовсім не так. І не вміння розбивати пляшки на власній голові та голові опонентів, а здатність аналізувати поточну оперативну обстановку і передбачити подальший хід розвитку подій - ось головна перевага людей цієї професії.

На відміну від героїв детективних романів, що не мають особливих психологічних проблем, у реальних людей, що працюють у сфері забезпечення безпеки, такі проблеми стоять дуже гостро.

Діяльність співробітників СБ протікає в умовах, що відрізняються високою емоційною напруженістю, тому хороший оперативник повинен бути сильним не тільки фізично, а й морально. Якщо людина фізично здорова, це допомагає йому долати фізичні навантаження, більш того, дає можливість підходити до складних проблем, оцінюючи їх з граничною ясністю, незалежно від того - вирішуються вони чи ні.

Оперпрацівник структур безпеки набагато більш вразливий психологічно, ніж представник будь-якої іншої професії, адже робота змушує його жити в постійній напрузі. Для підтвердження цього твердження посилаємось на результати досліджень англійських психологів. Вони розробили шкалу частоти виникнення стресових ситуацій у професійній діяльності. Виходячи з десятибальною оцінки, частота стресового стану у шахтарів - 8.3, співробітників державних і недержавних структур правопорядку - 7.7, журналістів і льотчиків - 7.5, водіїв таксі - 6.8, вчителів - 6.2, продавців - 5.7, дипломатів і селян - 4.8, працівників банків і програмістів - 3.7, у службовців музеїв - 2.8, у бібліотекарів - 2.0 [34].

Це ще раз підтверджує, що потреба в знятті стресу є. Дуже часто виникає ситуація, коли в процесі виконання роботи стрес намагаються заглушити спиртним. Одних пригнічує почуття провини, у інших складні відносини з жінками, у третіх в крові просто грає адреналін. Щоб якимось розслабитися, просто необхідно мати якусь віддушину (хобі чи захоплення чимось). Це дає можливість звільнитися, відпочити від нервової вимотуючої роботи. Коли людина розслабляється, розум його стає спокійнішим, думка - яснішою [34].

До речі, вміння відключатися в будь-якій обстановці відрізняє професіонала від дилетанта. Оперативник має право витратити свою «сіру речовину» тільки тоді, коли це дійсно необхідно. В інший час він повинен знаходитися в стані спокою. Інакше довго він такого життя не витримає.

Хотілося б відзначити ще одну помилку, що регулярно тиражується дешевими бойовиками. Це міф про те, наскільки високоєфективною в розвіддіяльності може бути заміна кадрових співробітників кримінальними елементами.

Одним з найбільш показових прикладів абсурдності цього твердження може служити наступний факт. В середині 50-х років в ізраїльській військовій розвідці «Аман» склалася складна ситуація - стара агентура в арабських країнах вже виробила свій ресурс, а з підготовкою і закиданням нової були певні проблеми. Використовуючи цю ситуацію, армійський психолог Давид Руді зумів переконати керівництво «Аман» в можливості залучення до розвіддіяльності контингент місцевих в'язниць. Доктор Руді стверджував, що люди з кримінальним минулим в глибині душі бажають реабілітувати себе, виконуючи свій обов'язок перед суспільством, тобто він всерйоз вважав, що чим більше людина винна перед суспільством, тим з більшим завзяттям вона буде намагатися знову заслужити його (суспільства) довіру.

Даний експеримент повністю провалився, тому що був проігнорований один простий факт: властивий вихідцям з кримінального світу авантюризм, недисциплінованість, жадібність, ненадійність, звичка обманювати всіх і вся - вельми невідповідні якості для професійного розвідника.

Ізраїльські спецслужби зробили належні висновки з цього випадку і надалі ніколи не йшли на заміну професіоналів кримінальним елементом. Сьогодні «Моссад» та «Аман» вважаються одними з найефективніших у світі. Це пов'язано ще і з тим, що вся країна і в першу чергу її спецслужби об'єднані націоналістичними ідеями виживання єврейської нації у ворожому арабському світі [34].

У цьому сенсі дуже показова історія вербування ізраїльської науково-технічної розвідкою «Лакам» аналітика розвідки ВМС США Джонатана Полларда. Вербівка Полларда була здійснена в основному на ідеологічних мотивах - на його бажанні допомогти в справі захисту держави Ізраїль.

Майбутнім ізраїльським спецслужбовцям мізки в цьому напрямку промивають так, що нашим «спеціалістам по західним демократіям» і не снилося. Ідею про велич держави Ізраїль починають вселяти ще в початковій школі. По досягненні повноліття кожен ізраїльтянин зобов'язаний відслужити в збройних силах, де також проходить сильну ідеологічну обробку. Абсолютна більшість публікацій в пресі, програм радіо і телебачення спрямована на формування активної життєвої позиції громадянина держави Ізраїль. До речі, мало хто знає, що в Ізраїлі досі діє цензура, і ніхто цьому не жахається. Жорсткий відбір на роботу в спецслужби також покликаний не допустити туди носіїв «чужих» ідей [34].

Своя ідеологія є й у американської розвідки - це віра в ринкові цінності та демократію. Правда, дуже часто співробітники ЦРУ йшли на зраду цих ідеалів через прагматичний підхід до грошей і можливості швидкого заробітку.

У зв'язку з цим після аналізу причин зрад кадрових співробітників ЦРУ, його керівництвом в терміновому порядку був установлений жорсткий контроль за відповідністю доходної та видаткової частин сімейного бюджету всіх секретноносіїв. Крім цього всі держчиновники, які мають борги і фінансові труднощі, які в потенціалі могли б стати об'єктами вербування іноземними розвідками, були занесені в спеціальні списки.

До речі, за версією ЦРУ і ФБР саме невідповідність доходів і витрат дозволила американській контррозвідці виявити «крота» КДБ в ЦРУ О. Еймса [34].

Професійні вимоги, що висуваються до співробітника СБ, вельми схожі з аналогічними вимогами до співробітників державних структур безпеки, тому

формування твердого морально-ідеологічного стрижня у співробітника СБ життєво необхідно.

Які ж ідеологічні установки можна запропонувати для співробітників недержавних структур безпеки? Хорошим зразком для наслідування у справі ідеологічної обробки персоналу є японські корпорації. Звичайно, не варто тягнути осиплим голосами щоранку гімн підприємства, у нас зовсім інший менталітет, і просте копіювання буде сприйматися персоналом тільки як глузування. Але зробити так, щоб кожен співробітник відчував себе важливим елементом трудового колективу, варто.

Функціонування будь-якої спецслужби, як державної, так і недержавної, неможливо без залізної дисципліни.

Добре знання законодавства і підвищене почуття відповідальності за наслідки прийнятого рішення і вчинених дій повинні бути одним з основних компонентів успішної кар'єри фахівця в галузі забезпечення безпеки. Якщо звернутися до позитивного досвіду тих же ізраїльських спецслужб, то відповідно до їхнього внутрішнього статуту співробітники, викриті у використанні службового становища в особистих цілях, у брехні або неповній звітності, підлягають звільненню без пенсії та вихідної допомоги. А найбільш "видатні особистості" постають перед внутрішнім судом. Такий жорстокий дисциплінарний режим має на меті створення внутрішньої атмосфери, заснованої на взаємній довірі і повній підзвітності керівництву. Керівництво «Шин Бет» (ізраїльська контррозвідка) з дня свого заснування постійно впроваджує в уми своїх підлеглих постулат про те, що незалежно від обставин їх звіти в штаб-квартиру повинні бути повними і правдивими. Так, сама природа роботи співробітника спецслужб вимагає брехні зовнішньому світу, однак своєму керівництву оперативні працівники повинні говорити тільки правду.

Звичайно, практика показує, що очікувати всемірного виконання цього принципу було б дуже наївно. Рано чи пізно людина, якій дозволено брехати при одних умовах, може збрехати і в інших. Історія тієї ж «Шин Бет», також має своє темне пляма під назвою «історія автобуса № 300», коли співробітники контррозвідки за наказом свого керівництва давали в рамках проведеного службового розслідування недостовірну інформацію [34].

Підхід до виховної роботи повинен бути творчим і багато в чому індивідуальним. Робота недержавних структур безпеки знизу доверху будується на довірі. Кожен співробітник СБ повинен бути впевнений, що йому повністю довіряють, повинен цінувати цю довіру і ніколи нею не зловживати.

Проте довіра має на увазі відповідний контроль за діяльністю всіх елементів системи безпеки підприємства, а в кадровій політиці - розробку таких критеріїв оцінки діяльності кожного окремого працівника, які б стимулювали його активність, сприяли об'єктивній оцінці його досягнень і службовому зростанню і не штовхали на зловживання.

Висновок - виховні методи повинні підкріплюватися контролем ефективності діяльності кожного співробітника і жорсткою профілактичною роботою щодо забезпечення власної безпеки СБ. Причому з практикою, коли цим частенько займаються дипломовані нероби, треба закінчувати.

Проблема виховних заходів тісно пов'язана із завданням комплектування підрозділів недержавної безпеки кваліфікованими кадрами. Ця проблема дуже часто вирішується за допомогою колишніх зв'язків. В свою чергу це має як позитивні, так і негативні моменти, і, як показує практика, мінуси тут дуже часто можуть переважувати можливі плюси. Так, дійсно, з колишніми колегами простіше знайти спільну мову, вони мають певні навички та зв'язки у відповідних структурах. Але для них характерні наступні речі.

По-перше, як відомо, якщо не «варитися» в певному середовищі, то зв'язки в «конторі» рано чи пізно обриваються (зазвичай протягом 2 - 3 років, а то й раніше).

По-друге, вельми поширений так званий синдром «червоних корочок». Це означає, що, втративши офіційне прикриття у вигляді заповітних слів і службового посвідчення, окремі персонажі стають абсолютно непридатні для оперативної роботи.

По-третє, комплектація підрозділу безпеки тільки відставниками вельми чревата «пенсійним» синдромом. Існує певна категорія осіб, яка бажає отримувати пристойну зарплату виключно тільки за факт своєї присутності на робочому місці.

По-четверте, сьогодні забезпечення економічної безпеки - це не тільки досвід роботи зі збору інформації, але і знання економіки, аудиту, сучасних інформаційних технологій, а також багато-багато іншого [34].

Це в держструктурах можна розподілити всіх працівників по лініях роботи і кожному доручити якусь конкретну ділянку: один шукає корисні зв'язки і встановлює з ними первинний контакт, інший веде їх вивчення, третій здійснює вербування, четвертий «веде» інформатора і т.д. Ну а в підсумку багатьом колишнім співробітникам, навіть тим, що мають великий досвід оперативної роботи, дуже часто потрібно від двох місяців до півроку, щоб освоїтися в недержавних СБ і відійти від своєї вузької спеціалізації.

Показово і те, що якщо на «державній службі» існує певна спеціалізація, тобто поділ за принципом «оперативник» - «аналітик», «об'єктовик» - «клінічник», то в комерційних структурах структура службових обов'язків частенько буває сильно розмита.

Виходячи з вищевикладеного, висловлюємо, можливо, вельми спірну для багатьох думку - зовсім необов'язково комплектувати службу безпеки повністю ветеранами спецслужб або правоохоронних органів. Як показує практика, достатньо 30% висококласних фахівців (які складуть кістяк підрозділу) для ефективного навчання підростаючого покоління [34].

Найефективнішим способом вирішення завдання з підвищення кваліфікації молодих працівників без відриву від виробництва може стати «робота в парі», тобто коли новачок прикріплюється до досвідченішого співробітника. Ймовірність «наламати дров» в цьому випадку значно знижується, крім того при роботі в парі відбувається так званий мультиплікативний ефект, коли «ветеран» передає свій багатий оперативний досвід «молодому», а той, в свою чергу, консультує його в області роботи з комп'ютерною технікою і новими інформаційними технологіями.

Ще одним ефективним способом підвищення професіоналізму співробітників є регулярна ротація кадрів: час від часу співробітники повинні брати участь у діяльності своїх колег і хоча б у загальних рисах уявляти собі напрямки їх роботи. Життя вже неодноразово доводило, що універсали, здатні робити все однаково добре, в природі зустрічаються досить рідко. Але прагнути до взаємозамінності співробітників з мінімальним відривом їх один від одного в знаннях і вміннях життєво необхідно.

Проблема виховання і професійної підготовки пов'язана ще і з тим, що масового поповнення (як було в 1991 і 1993 роках) недержавного сектора безпеки професійними кадрами швидше за все вже не буде. На нашу думку, це буде обумовлено наступними причинами.

По-перше, у світлі проблем з наповненням держбюджету скорочення і відток кадрів з податкової поліції малоімовірні. Органи держбезпеки і так вже неабияк знекровлені низкою реструктуризацій. В органах внутрішніх справ ситуація з кадрами також вельми складна, в наявності явна нестача найпродуктивнішої категорії співробітників - оперативників та слідчих середнього віку.

По-друге, рівень необхідної професійної підготовки для роботи в недержавних структурах безпеки стає все вище і вище. Деякі з тих, що звільнилися (особливо в регіонах) на нього просто не тягнуть. У нечисленних службах без-

пеки комерційних структур кожен співробітник на рахунку, і коли в розпорядженні керівника СБ максимум три-чотири людини, він не може собі дозволити, щоб хоч хтось один з них випадав з гри, бо одразу оголюється яка-небудь важлива ділянка роботи. У недержавних підрозділах безпеки всі, незалежно від своєї спеціалізації, повинні володіти основними напрямками оперативної роботи: залучати до співпраці інформаторів і працювати з ними далі, обробляти матеріали ЗМІ та Інтернету, аналізувати і синтезувати отримані дані, готувати аналітичні документи, - тобто бути фахівцями на всі руки.

А тепер давайте спробуємо намалювати професіограму ідеального співробітника підрозділу безпеки комерційної структури. Зайве говорити, що ідеального не буває і ми з вами працюємо з тим людським матеріалом, який під рукою, але якісь орієнтири все-таки повинні бути.

Абсолютно ясно, що для досягнення успіху у своїй професійній діяльності, співробітник служби безпеки повинен володіти певними якостями.

Його спосіб мислення повинен носити причинно-наслідковий характер, тобто, вирішуючи поставлену задачу, оперативник не повинен обмежуватися констатацією відомих фактів, а прагнути до усвідомлення причин виникнення досліджуваних явищ. А раз так, то його мисленню необхідні такі якості [34]:

- глибина - здатність проникнути в сутність фактів, зрозуміти сенс того, що відбувається, передбачати наближені і віддалені, прямі і побічні результати явищ і вчинків;

- широта - вміння охопити широке коло питань і фактів, залучаючи знання з різних галузей теорії та практики;

- мобільність - здатність до продуктивного мислення, мобілізації та використання знань у складних умовах, у звичній обстановці;

- швидкість - вміння розв'язувати задачі в мінімальний час, прискорено оцінюючи обстановку і приймаючи необхідні заходи;

- самостійність - здатність до постановки мети і завдань, вміння знаходити їх рішення і шляхи до їх досягнення без сторонньої допомоги;

- цілеспрямованість - вольова спрямованість мислення на вирішення певної задачі, здатність тривалий час утримувати її в свідомості і послідовно, планомірно думати над її розв'язанням;

- критичність - вміння зважувати повідомлення, факти, припущення, відшуковуючи помилки і спотворення, розкриваючи причини їх виникнення;

- гнучкість - вміння підійти до явища з різних точок зору, встановлювати залежності і зв'язки у порядку, зворотному тому, який вже був засвоєний,

варіювати способи дії, перебудовувати свою діяльність і змінювати прийняті рішення відповідно до нової обстановки.

Робота в підрозділах безпеки вимагає від людини винахідливості, хорошою образною пам'яті, вміння швидко і холоднокрівно приймати рішення, високого рівня організованості, наполегливості та емоційної стійкості. Співробітник СБ, використовуючи свої професійні навички, має отримувати необхідну інформацію про джерела загроз, здійснювати аналітичну обробку зібраних відомостей, а також синтезувати рішення, результатом яких є запобігання шкоди для підприємства.

Тому оцінка професійної придатності працівника служби безпеки підприємства повинна враховувати соціальну, реконструктивну, організаційну, комунікативну і пошукову сторони діяльності, в яких реалізуються особисті якості, навички і уміння, що забезпечують успіх в його роботі, а також його інтелектуальний рівень.

Соціальний аспект діяльності співробітника СБ в першу чергу полягає в прагненні створити на підприємстві обстановку, що перешкоджає здійсненню злочинних намірів.

Сутність **реконструктивної сторони** діяльності полягає в уявному створенні моделі можливих злочинів та правопорушень, створенні плану, спрямованого на попередження нанесення збитку підприємству, і розробці основних версій в рамках проведення службового розслідування.

Евристичні способи аналізу інформації, в процесі яких реалізуються можливості інтуїції та уяви оперативника, посилено використовуються особливо на початковому етапі роботи. Хороший працівник СБ вже сьогодні повинен передбачити те, яку інформацію його начальники затребують завтра. Це дуже важливо, так як завжди існує розрив між тим, що може здатися корисним «в полі», і тим, що вважає важливим керівництво.

Фахівці в області оперативної психології розрізняють наочно-дієве, образне і абстрактне мислення. Якщо розглядати повсякденну професійну діяльність співробітника СБ, то він активно використовує всі три типи мислення, в процесі його роботи всі ці види взаємодіють і безперервно переходять з одного в інший.

Як вже говорилося вище, аналіз і синтез в оперативній роботі мають величезне значення. Складність, суперечливість і великий обсяг оперативних матеріалів, що отримуються у результаті інформаційно-пошукової роботи, дають привід говорити про неможливість отримання кінцевого продукту (довідки про перевірку передбачуваного партнера, довідки за матеріалами службового роз-

лідування про розкрадання, оцінці регіону передбачуваної інвестиційної активності) без ретельного аналізу всіх наявних у розпорядженні фактів.

Для того щоб якісно оцінити оперативну обстановку, що складається, хаос життєвих подій і конфліктів має набути безпристрасної форми математичної задачі: дані початкової ситуації, наступні її зміни, відомі і невідомі величини, погодившись з якими доведеться діяти, кошти, що надаються в розпорядження, і, нарешті, мета операції.

Можна запропонувати таку методологію аналізу оперативником своєї повсякденної діяльності, що складається з трьох етапів: перевірка своїх дій перед початком операції, під час неї і по закінченні. Аналіз, що передує будь-якому оперативному заходу, виключно важливий, так як готує вас до майбутніх дій, проте він ніколи не буває математично точним, оскільки ми маємо справу лише з ймовірністю події, тобто з тим, що ще не відбулося, і невідомо, чи відбудеться це так, як ми прогнозуємо. Аналіз під час дії вкрай необхідний, щоб не зробити помилкового кроку, проте він не настільки глибокий - немає часу на довгі роздуми. Аналіз після дії, навпаки, докладний і ґрунтовний, однак можливості щось змінити вже немає. Кожен з цих способів по-своєму недосконалий, але всі вони спільно утворюють відмінний апарат [34].

Однак розуміння матеріалу, що підготовлений аналізом, може бути досягнуто тільки в результаті синтезу. Версії, план службового розслідування, оцінка отриманих прямих і непрямих доказів - все це синтетичні утворення.

У підсумку оперативне мислення вимагає гармонійного поєднання аналізу та синтезу.

Комунікативна сторона діяльності співробітника СБ припускає активне використання мови в її основних формах - усній і письмовій. Уміння передати свої думки для нього так само важливо, як уміння мислити, а вміння слухати і чути, в свою чергу, не менш важливо, ніж уміння говорити.

Професійна діяльність співробітника СБ постійно вимагає великої особистої ініціативи, завзятості, наполегливості, цілеспрямованості і непересічних організаторських здібностей.

Він повинен володіти системою психологічних знань, а також навичок і вмінь, які сприяють вирішенню різних складних ситуацій і є ключем до досягнення істини.

Комунікативна сторона діяльності співробітника СБ проявляється і в організації процесу отримання інформації від різних людей про особистості, що цікавлять його, фірми, їхні зв'язки, наявності відносно них компроматів тощо. У співробітника СБ немає чіткого поділу за напрямками, він і «лінійник», і

«об'єктовик» одночасно. Потреба в отриманні інформації вимагає встановлення найтісніших контактів як з персоналом підприємства, так і з оточенням і персоналом об'єктів оперативного інтересу. А це далеко не просто. Люди різні, по-різному налаштовані: дружньо, вимогливо, насторожено, очікувально або навіть агресивно. І треба не просто контактувати з ними, а завоювати повагу, довіру і авторитет.

Мабуть, найголовніше для оперативника - це вміння розбиратися в людях, знаходити шляхи до їх сердець і душ, відрізнити чесну людину від корисної, орієнтуватися в складній ієрархії групи розкрадачів і безпомилково виділяти в ній слабку ланку, через яку можна було б розкрити складне, замасковане розкрадання.

Погляд, специфічний мовний зворот, найменший рух не повинні залишитися непоміченими. Будь-яка дрібниця може характеризувати людину.

Необхідно додати і швидкість реакції на мінливу обстановку, вміння спілкуватися з людьми різних категорій - від директора великого підприємства або НДІ до послідовно деградуючого вантажника. І до кожного треба відшукати індивідуальний підхід.

З усіма цими людьми необхідно швидко вступити в контакт. Для діяльності оперативника характерні маневреність, тверезе урахування мінливої обстановки, винахідливість, вибір найбільш доцільних шляхів вирішення поставлених перед ним завдань, правильне, з урахуванням конкретної ситуації, поєднання переконань і примусу в умовах дотримання правових приписів.

Організаційна сторона діяльності співробітника СБ виражається в зібраності і цілеспрямованості (рефлекс мети), що сприяють подоланню всіх складнощів, що виникають в процесі роботи. Оперативник повинен мати високий рівень самодисципліни і вміння точно планувати свій і чужий час, організувати довірчих помічників, громадськість і вміти продуктивно використовувати цю допомогу. Він повинен бути в курсі діяльності підприємства, його підрозділів, вникнути в цю діяльність. В ідеалі його завдання - шляхом рекомендацій, порад, підготовки пропозицій з питань своєї компетенції сприяти підвищенню ефективності роботи всіх ланок організації в цілях запобігання загроз його безпечному функціонуванню.

Діяльність служби безпеки повинна звести до мінімуму саму можливість виникнення конфліктних ситуацій, приділяючи значну увагу попередженню та профілактиці можливих правопорушень.

Робота співробітника СБ в значній мірі будується на його авторитеті, службових контактах, на ділових відносинах, що склалися на підприємстві. А

це, в свою чергу, залежить від того, як він себе «поставив», як своєю роботою він довів необхідність функціонування СБ на підприємстві, її важливість для діяльності підприємства, для вирішення поставлених керівництвом завдань.

Якщо розглядати добре організовані підрозділи безпеки комерційних структур, то можна безумовно прийти до висновку, що СБ приносить підприємству економічний ефект і безпосередньо впливає на результати господарської діяльності, попереджаючи збитки, скорочуючи або ліквідуючи дебіторську заборгованість, отримуючи інформацію про конкурентів і знаходячи нові шляхи можливого розвитку підприємства [34].

Сутність **пошукової сторони** полягає у виявленні слідів порушень та злочинів, створення «портрета» його учасників, тобто таких характеристик, які дають можливість подальшої ідентифікації їх особи. Висока ефективність спостереження забезпечується наявністю певної, ясно сформульованої задачі. Зрештою, головну роль у спостереженні відіграє інтелект.

Спостереження як психічний процес і форма діяльності виробляє інтелектуальну якість - професійну спостережливість, яка стає рисою особистості оперативника.

Є також психологічна спостережливість - вміння помічати і вловлювати зовнішні прояви внутрішнього світу людей, здатність розуміти їхні почуття, переживання, спонукання, мотиви і цілі, розпізнавати психічні властивості особистості, вгадувати психічний «підтекст» кожної дії і вчинку.

Дуже важливим аспектом психологічної спостережливості є вміння спостерігати за собою, аналізувати власні вчинки і дії, враховувати помилки і вчасно виправляти їх.

Не менш важливо при розслідуванні цієї категорії справ виявити умови, які сприяли вчиненню конкретних розкрадань. Всі ці розрізнені факти представляють собою фрагменти цілої картини, і треба володіти великим запасом різнобічних знань, великим досвідом і терпінням, щоб з перерахованих вище ознак була відтворена цілісна картина складного, замаскованого розкрадання.

На результатах роботи співробітника СБ дуже сильно позначається знання ним внутрішнього і зовнішнього оточення підприємства і вміння швидко орієнтуватися в поточній оперативній обстановці.

Інтелектуальні якості співробітників СБ. Люди, яким за службовим обов'язком доводиться протистояти співробітникам СБ, як правило, юридично грамотні, професійно кваліфіковані і вельми виверткі. Результати і масштаби їх діяльності з нанесення збитку захищеному суб'єкту господарювання не завжди помітні. Загальновідомо, що більшість випадків нанесення збитку суб'єкту гос-

подарювання відбувається з використанням помилок і недоліків в обліку матеріальних і фінансових цінностей, тому, щоб боротися з опонентами на рівних, співробітники СБ повинні знати основи бухгалтерського обліку, товарознавства, технології виготовлення продукції, особливості її переробки, транспортування та зберігання. А так як працювати доводиться в самих різних областях промисловості, торгівлі та сільського господарства, то можна уявити, якими широкими і різноманітними знаннями для цього потрібно володіти.

Керівництво підприємства і самої СБ має всіляко заохочувати допитливість своїх співробітників, морально і матеріально стимулюючи їх потреби в придбанні знань, прямо або побічно пов'язаних з професійними інтересами і цілями діяльності.

Однією з найбільш неприємних психологічних проблем для співробітника підрозділу безпеки, якими б інтелектуальними якостями він не володів, може стати так зване «тунельне бачення». Для того щоб скласти думку про те, що це таке, і спробувати уникнути цього дефекту сприйняття, розглянемо наступний приклад.

Одного разу літературний критик Б. Сарнов, вивчаючи новинки радянської поезії, виявив у збірнику молодого поета вірш Анни Ахматової. З цікавості, в якості експерименту, він вирішив показати збірку віршів своїм знайомим, представникам різних професій, і всі випробовувані досить легко знайшли плагіат. Яке ж було здивування критика, коли на керованому ним семінарі з літературознавства його учасники - професійні літератори - виявилися безсилі виконати аналогічне завдання.

Аналізуючи подібні факти, Б. Сарнов сформулював своєрідний закон, який говорить: «На певному етапі професіоналізації (в будь-яких галузях знання) люди не тільки отримують і вбирають потрібну для даної професії інформацію, але і позбавляються під час тих самих якостей, які їм професійно саме необхідні».

Пояснення цьому слід шукати в особливостях людської психіки. Практика показує: як тільки у людини з'являється інша мета, відмінна від основної, яка видається важливою і актуальною, вона однозначно притягує до себе увагу, концентруючи його волю. Сформована психологічна установка на нову мету здатна викликати ефект «зашореності» [34].

Одного разу французької службою безпеки була отримана оперативна інформація про замах, що готується на президента країни. Суть повідомлення полягала в тому, що за маршрутом руху президентського кортежу, в купі піску на узбіччі шосе, терористи заклали газовий балон, начинений 45 кг вибухівки.

Якби операцію очолював не надто витончений у своїй справі фахівець, то його дії були прості - негайно інформувати президента, змінити маршрут руху президентського кортежу, посилити заходи безпеки тощо.

Але в реальності все було значно крутіше. Керівництво служби безпеки вирішило виявити і затримати зловмисників. І після того, як сапери непомітно знешкодили вибуховий пристрій, все залишилося як і раніше.

В день планованого замаху, як зазвичай, президентський кортеж рухався за звичним маршрутом. Коли президентський «Сітроен» порівнявся з вищезгаданої пісочної купою, пролунав потужний вибух. Водій рвонув машину вперед з усієї сили, і лише диво врятувало життя президента. Виявляється, ніхто не передбачив ймовірності того, що терористи вирішать підстрахуватися ще й каністрою з напалмом.

Спираючись на цей випадок, можна вивести універсальне правило оперативної роботи: «Ніяка інша задача не може і не повинна відсувати безпеку фізичної або юридичної особи на другий план» [34] .

І, нарешті, на закінчення декілька слів про текучість кадрів в підрозділах безпеки недержавних структур. Останнім часом серед певної частини українських бізнесменів дуже популярний лозунг: «Не подобається - звільняйся!» Підхід цей надзвичайно порочний за своєю суттю. Текучість кадрів - явище небезпечне не тільки з точки зору оголення робочих ділянок та можливого витоку інформації, це ще й пристойні фінансові та часові витрати на підготовку надійної заміни.

Сьогодні працівник розумової праці, а співробітник СБ відноситься саме до цієї категорії, продає власникам підприємства не стільки свою здатність до праці, скільки конкретні результати своєї інтелектуальної діяльності. Дана обставина відображає повсюдно зростаючу залежність сучасного підприємства від його персоналу (природно, не тільки співробітників підрозділів безпеки), сьогодні багато компаній вже не можуть з легкістю замінити одного працівника іншим, так як саме інтелектуальні здібності складових їх особистостей служать запорукою виживання та успіху на ринку.

У зв'язку з цим керівництво СБ повинно бути в курсі всіх змін у настрої особового складу та відслідковувати найменші ознаки невдоволення.

Ну а якщо звільнення неминуче, то в більшості випадків буває дешевше відпустити співробітника і залишитися з ним в нормальних відносинах, ніж утримувати його до останнього, змушуючи тим самим піти, голосно грюкнувши дверима.

До речі, іноземці придумали дуже ефективні ліки від звільнень через незадоволеність своїм становищем. Якщо в результаті тестування або співбесіди перед прийомом на роботу з'ясовується, що рівень підготовки і знань претендента значно перевищує необхідний для виконання його функціональних обов'язків, а в найближчому майбутньому більш значущих вакансій на підприємстві не передбачається, то здобувачу, незважаючи ні на що, ввічливо відмовляють [34].

4.5 Етичні проблеми ведення конкурентної розвідки

Конкурентна розвідка - складова частина корпоративної культури ведення сучасного бізнесу.

Конкурентна розвідка є потужним інструментом дослідження ринку та конкурентного середовища, і в даний час є дисципліною, що бурхливо розвивається, яка виникла на стику економіки, юриспруденції і спеціальних дисциплін. Конкурентна розвідка займається збором і аналізом інформації про конкурента (власне розвідкою), захистом своєї інформації (промислова контррозвідка), а також проведенням спеціальних операцій (наприклад, захистом іміджу підприємства та керівника, протидії "чорному" PR і т.д.) [20].

Основна відмінність конкурентної розвідки від промислового шпигунства - пошук і отримання всієї необхідної інформації виключно законними (з точки зору норм існуючого права) методами. Відмінністю конкурентної розвідки від промислового шпигунства є те, що КР проводиться в рамках діючих правових норм, і свої результати отримує завдяки аналітичній обробці величезної кількості різноманітних відкритих інформаційних матеріалів. Поява нових інформаційних технологій (мережових структур типу Internet, комерційних баз даних, систем пошуку інформації і т.д.) і відносна дешевизна доступу до інформаційних ресурсів дозволяють аналітикам КР готувати якісні матеріали, придатні для прийняття рішень керівництвом компаній. Методи промислового шпигунства орієнтовані на використання всіх доступних засобів для отримання шуканої інформації, включаючи як пряме порушення законів (шантаж, підкуп, злодійство, насильство і т.д.), так і неетичні методи (обман, поширення компрометуючих відомостей, випитування і т.д.). Методи конкурентної розвідки виключають використання кримінальних засобів, і більшою мірою орієнтовані на цивілізовані способи ведення бізнесу. Однак грань між етичними і неетичними методами ведення конкурентної розвідки (хоча і при дотриманні в обох випадках діючих законів) залишається дуже розмитою. В міру зростання потреб

в отриманні цінної ділової інформації зростає роль етичних норм. При виникненні проблем з отриманням інформації в підрозділі КР з'являються стимули «зрізати кути» і порушити етичні обмеження. Іноді саме керівництво компанії штовхає на такі дії, так як для неї неважливо, як отримано інформацію, аби тільки була виконана робота [20].

Особливо актуальна етична проблема при роботі в мережі Internet. Мережеве співтовариство живе за своїми законами, яких необхідно дотримуватися. Хоча ці закони не регламентовані, "де-факто" вони вже існують. При веденні розвідки в мережі та проведенні PR-акцій (тобто виконанні функцій конкурентної розвідки) необхідно виконувати певні правила, зокрема, при зборі ділової інформації не видавати себе за іншу особу або організацію (zareєструвавшись під чужим, але відомим ім'ям); не займатися збором відомостей, що становлять комерційну таємницю конкурента (беручи участь в електронних конференціях); не переманювати провідних фахівців конкурента; не «забивати» сайти конкурентів; не публікувати компромат на конкурентів в будь-якій формі [20].

Два підходи в методах збору необхідної інформації: виконання законів, але зневага нормами моралі (підглядання, обман при наймі на роботу, переманювання провідних спеціалістів, отримання інформації з "сміттєвих ящиків" конкурентів, ...) при веденні розвідки. (Приклади - Microsoft проти Oracle, осінь 2000 р, Avon проти Mary Kay Cosmetic, 1991 р.). В обох прикладах керівництвом фірм були найняті приватні детективи, які збирали ділову інформацію з "сміттєвих ящиків" конкурентів. Етично це? На це запитання немає однозначної відповіді у професіоналів конкурентної розвідки. Якщо метод збору інформації легальний, чи завжди він відповідає прийнятним етичним нормам? Все залежить від середовища виховання співробітника конкурентної розвідки. Люди, що вийшли з урядових служб, наприклад, колишні оперативники ЦРУ, часто думають і діють тільки з точки зору «букви закону». Якщо їх дії не виходять за рамки чинного законодавства, то вони вважають їх нормальними. Однак люди, що працюють в розвідці, виховані в академічному корпоративному середовищі, оцінюють свої вчинки виходячи з інших принципів, наприклад, прагнучи не потрапити на сторінки скандальної хроніки. Більшість професіоналів, що працюють в області конкурентної розвідки, не буде відновлювати чи досліджувати "сміття" інших організацій і обманювати людей під видом прийому на роботу. Вони вважають таку поведінку неетичною і в їхньому колі неприйнятною [20].

Етичні міркування стають також надзвичайно важливими в міру того, як компанія розширює свій бізнес і починає ділові контакти з представниками зарубіжних країн. Загальноприйняті стандарти ділової поведінки в різних країнах різні. Наприклад, в деяких країнах абсолютно легальна дискримінація при прийомі на роботу за ознаками статі. В інших країнах цивільні службовці очікують винагороди за те, що представляють вам офіційні документи. Ця практика також відрізняється від розвинених європейських і північноамериканських норм ведення бізнесу.

Важливо знати, що хоча протизаконно користуватися комерційними таємницями чужих компаній, в багатьох випадках ці компанії втратили право називати щось комерційною таємницею через свої власні необдумані дії. Наприклад, якщо компанія виходить з новим продуктом на ринок, вона повинна попередньо його запатентувати і проконтролювати, чи не існує якийсь виробник, який може розібрати цей продукт на частини і відтворити його під своїм патентом.

В іншому прикладі, один вітчизняний завод з виробництва деякого класу залізобетонних виробів втратив юридичне право, говорити про спосіб виробництва як про комерційну таємницю, тому що адміністрація заводу не подбала про охорону виробничих приміщень і не поінформувала службовців про необхідність дотримання комерційної таємниці. Тому будь-який відвідувач заводу міг оглянути виробничу зону і зібрати необхідну інформацію.

Яка поведінка відповідає прийнятим етичним нормам? Важко дати визначення, що таке етичні норми поведінки. Глумачний словник Вебстера визначає етику як дисципліну, що має справу з добром і злом і з моральним боргом. Для більшості з нас практичне щоденне застосування етичних правил дуже допомагає в житті. Наприклад, як би ми відчували себе, побачивши замітку про свої дії на першій сторінці бульварної газети? Щоб ми відчували, якби активність газетярів була б спрямована на нас? Відчували б ми оману або обман?

Відповіді на ці питання і утворюють принципи, яким ми повинні керуватися в нашій поведінці при зборі інформації. Хоча багато компаній декларують правила етичної поведінки для своїх співробітників, в дійсності, в щоденній гонці за прибутком етичні правила можуть не дотримуватися. Говорячи про своє служіння високої моралі, багато менеджерів разом з тим перебувають під величезним тиском обставин. Вони не повинні обмежувати можливості своїх підрозділів конкурентної розвідки щодо збору інформації певними рамками. Багато компаній нагороджують свої підрозділи КР за виконану ними роботу, але ніколи не заохочують їх за те, що ця робота виконана при дотриманні

етичних норм. Можливість недотримання етичних норм поведінки при зборі інформації адміністрація аргументує тим, що конкуренція за своєю природою неетична, тому, навіщо слідувати якимось правилам при проведенні конкурентної розвідки. Багато хто з менеджерів нової формації вважають, що було б неправильним зовсім не займатися шахрайством, якщо цим займаються конкуренти. Це питання є одним з найважчих, тому що етика змінюється так само, як змінюється і суспільство. Звичайно, на жаль, доводиться погодитися, що шахрайство стає частиною нашої культури. З іншого боку, чи слід заохочувати падіння моралі, дивлячись крізь пальці на шахрайство, і вважати це нормою? Одним з найважчих питань при вивченні поведінки менеджера є необхідність враховувати психологію людини. Наприклад, хоча всі погоджуються, що наймання на роботу службовців з конкуруючої фірми лише для того, щоб отримати їх промислові секрети, є неетичним, завжди можна переконати себе, що ви наймаєте цю людину тільки через його високу кваліфікацію. У більшості випадків люди переходять з компанії в компанію в пошуках нових можливостей всередині однієї галузі промисловості і майже неможливо довести зворотне.

Слідування етичним нормам є не тільки правильним з моральної точки зору, але й економічно вигідно. Можливо, найважливіша причина, чому треба слідувати етичним нормам поведінки полягає в тому, що така поведінка вбереже вашу фірму від судового розгляду та пов'язаних з ним витрат. Випадки з фірмами Microsoft і Oracle, Avon і Mary Kay служать хорошим прикладом. Інша причина, по якій доцільно слідувати етичним нормам поведінки, полягає в тому, що така поведінка робить життя службовців більш спокійним і менш напруженим. Знаючи вимоги, пропоновані до них суспільством, люди точно розуміють, що їм можна робити, а чого не можна. З них знімається відповідальність у виборі рішень. Третя причина - довіра до компанії і громадська думка. Репутація одного з керівників російської компанії, що займається готельним бізнесом була заплямована, коли він найняв консалтингову фірму, яка допомагала йому збирати інформацію про організацію готельного бізнесу в Росії. Найнятий ним «мисливець за головами» (The headhunter) отримав кілька інтерв'ю у ряду менеджерів таких компаній. Хоча він не брехав, кажучи, що зараз для них є робота, проте він обіцяв їм її в майбутньому. Дійсно, деяких з них згодом були найняті в компанію А. Однак, інтерв'юер в результаті бесід отримав багато інформації про готельний бізнес, яку він би не зміг отримати ніяким іншим способом. Ясно, що обіцянкою роботи в майбутньому можна розкрити багато секретів в сьогоденні. Ще раз відзначимо, що

не можна визначити істинні мотиви інтерв'юера і його методи, але цей випадок видався підозрілим для багатьох спостерігачів.

Для правильної організації своєї діяльності компанії потребують власного набору етичних правил - своєрідного кодексу поведінки. Нижче перераховані основні стандарти поведінки, пов'язані зі збором інформації. Більшість з них орієнтується на такі мінімальні вимоги, що дозволяють не порушувати закони різного рівня. До них належать такі норми [20]:

- незаконні спроби володіння чужою комерційною таємницею;
- незаконно отримання будь-якої інформації (складової комерційної таємниці чи ні) від конкурента силою або обманом;
- відмова від протиправних дій (наприклад, порушення чужого права володіння або перехоплення телефонних повідомлень) при зборі інформації;
- повернення власнику конфіденційною і приватної інформації, отриманої випадково або ненавмисно. У разі отримання конфіденційної урядової інформації, державні органи повинні бути повідомлені про порушення державної безпеки.

Важливо відзначити, що придбання інформації, про яку ви не знаєте, що вона «крадена», або отримання секретної інформації, про конфіденційність якої не знаєте, не є порушенням закону. Однак, після того як ви дізналися про її протизаконне придбання, неповернення власнику або використання її в своїх цілях вже може розглядатися як порушення.

Оскільки багато менеджерів все ще вважають, що конкурентна розвідка пов'язана з чимось непорядним, абсолютно необхідно, щоб керівник підрозділу конкурентної розвідки представив директору компанії «Етичний кодекс конкурентної розвідки», який був би складовою частиною «Етичного кодексу компанії» (якщо він існує). Насправді, специфіка кодексу КР повинна полягати в тому, що в ньому вказуються види інформації, які можна збирати і які не можна збирати, і наводяться дозволені й недозволені методи збору інформації. Кодекс також повинен включати положення про поведінку співробітників КР при випадковому отриманні забороненої інформації, наприклад, конфіденційних заміток або особистих листів. Протягом тривалого часу прихильники етичної поведінки стверджують, що порушення норм моралі і зниження етичних стандартів суспільства призведе до величезних витрат на забезпечення його безпеки. Як аргумент висувається теза, що якщо повсюдно етичні стандарти погіршуються, бізнесменам доведеться більше платити, щоб захистити себе від агресивної тактики поведінки конкурента, яка може стати загальноприйнятою нормою поведінки в діловому світі, і тоді превентивні за-

ходи можуть виявитися дуже дорогими. Підходящою аналогією може служити та ціна, яку суспільство платить через те, що не дає всім дітям правильного виховання з дитинства. Суспільству доводиться затрачати величезні кошти на утримання у в'язниці злочинця і усунення наслідків його злочинів, причому ці кошти значно більше, ніж потрібні були б на виховання законослухняного громадянина.

Можна зробити висновок, що якщо в діловому співтоваристві буде стрімко поширюватися неетична поведінка, то у вищого керівництва не буде іншого виходу, ніж обмежити інформацію для своїх співробітників. Це може привести до недовіри серед службовців і до небажання працювати з більшою ефективністю - як стверджує ад'юнкт-професор Гарвардської школи бізнесу Лін Шарп Пейн (Lynn Sharp Paine), в журналі ділової етики *Journal of Business Ethics*. Обмеження користуванням службовим телефоном і обмежений доступ до внутрішньофірмової інформації для службовців компанії, що бажають розширити свої знання, накладають очевидні перешкоди на внутрішній обмін інформацією, життєво важливою для фірми. Коли дослідникам відмовляли в поданні інформації про проекти, над якими вони самі працювали, і у відомостях про те, як їх робота пов'язана з роботою інших людей, вони тим самим відтиналися від спонукальної і творчої корисної інформації. Для збору необхідної інформації немає необхідності порушувати Етичний Кодекс. Навіть для цієї молоді дисципліни - конкурентної розвідки - діють старі істини. Одна з них свідчить: «85% інформації, яка вам необхідна, знаходиться в громадському користуванні. Інші 15%, можливо, вам і не будуть потрібні ніколи». Деякі аналітики говорять про 90%. Використовуючи експертний аналіз і дотримуючись етичних норм, професіонали конкурентної розвідки в змозі виконувати свою роботу кваліфіковано і ефективно. Нижче як приклад наводиться Етичний Кодекс, складений американським "Товариством професіоналів конкурентної розвідки" (Society of Competitive Intelligence Professionals) для своїх членів [20].

- 1) постійно старайся збільшити повагу і визнання до цієї професії на всіх державних рівнях;
- 2) виконуй свої службові обов'язки з завзяттям і старанністю, підтримуй найвищий рівень професійної майстерності та уникай всіх неетичних вчинків;
- 3) залишайся вірним політиці компанії, її цілям і загальному курсу і виконуй обіцянки, дані своїй компанії;
- 4) виконуй всі діючі закони;
- 5) під час ділового побачення надавай всю відповідну інформацію, включаючи належність до організації;

б) дотримуйся правил роботи з конфіденційною інформацією;

7) дій в повній відповідності з цими етичними стандартами при роботі всередині компанії, при веденні переговорів і в усіх ситуаціях, коли доведеться працювати за фахом.

Приватні служби та самостійні консультанти КР повинні також оголосити, які види діяльності їм дозволені, а які заборонені і засуджуються ними. Наприклад, провідна американська компанія у сфері конкурентної розвідки Fuld & Company, опублікувала свої власні етичні правила поведінки, названі «Десять заповідей легального збору розвідувальної інформації». За цими заповідями співробітники компанії не повинні [20]:

- брехати, коли називаються;
- порушувати офіційну генеральну лінію вашої компанії;
- записувати на диктофон розмову з співрозмовником без його дозволу;
- пропонувати хабара;
- встановлювати прослуховуючі пристрої;
- навмисно вводити співрозмовника в оману під час переговорів;
- отримувати від конкурента і передавати йому цінну конфіденційну інформацію;
- поширювати дезінформацію;
- красти промислові секрети;
- свідомо тиснути на співрозмовника з метою отримання необхідної інформації, якщо це може нанести шкоду його життю або репутації.

Нарешті вищий управлінський персонал повинен стежити за тим, щоб етичні норми дотримувалися не тільки в конкурентній розвідці, а й в самій компанії в цілому.

Контрольні питання:

1. Що розуміється під терміном «система конкурентної розвідки»?
2. Які цілі і функції системи конкурентної розвідки підприємства?
3. Назвіть організаційні принципи системи конкурентної розвідки підприємства.
4. Які особливості планування роботи КР?
5. Назвіть етапи планування роботи КР.
6. Що таке планування роботи КР по ключовим факторам успіху?
7. Назвіть види планування роботи КР.
8. Як здійснюється оцінка роботи підрозділу КР? Методи оцінки.

9. Що таке система конкурентної контррозвідки суб'єкта господарської діяльності?

10. Що представляє собою модель системи контррозвідувального забезпечення промислового підприємства.

11. Які основні принципи роботи контррозвідувального підрозділу?

12. Сутність принципів роботи контррозвідувального підрозділу.

13. Які вимоги пред'являють до співробітника СБ суб'єктів господарської діяльності?

14. Що таке етичний кодекс співробітника СБ?

15. Назвіть основні принципи етичного кодексу співробітника СБ.

Ситуаційні завдання.

Ситуаційне завдання № 1.

Підприємець купив підприємство в регіоні. Призначив вас начальником СЕБ. Потрібно вирішити питання з комплектацією СЕБ.

Ваші дії?

Ситуаційне завдання № 2.

Ви – начальник служби економічної безпеки підприємства. Вас викликав генеральний директор ТОВ "Юніпол" та поставив завдання розробки системи конкурентної розвідки та контррозвідки на підприємстві.

Ваші пропозиції щодо виконання завдання.

Ситуаційне завдання № 3.

Виробничо-комерційна фірма "Авекс" вирішила створити СЕБ для захисту своїх інтересів. Вас запросили створити СЕБ і організувати її роботу для вирішення наступних завдань:

- фізичної охорони приміщень і захисту керівників;
- інженерного захисту офісу й виробничих приміщень;
- технічного захисту комерційної таємниці фірми;
- інформаційного висвітлення діяльності партнерів і конкурентів, у тому числі закордонних.

Які підприємства й організації ви хотіли б залучити до роботи?

Які питання ви припускаєте з ними вирішити?

Ситуаційне завдання № 4.

Ви начальник служби безпеки фірми. Керівництво призначило службову нараду в спеціальному приміщенні для їх проведення, передало вам список осіб, запрошених на переговори.

Ваші дії?

Ситуаційне завдання № 5.

Ви начальник СЕБ. Складіть приблизну структуру служби безпеки.

Ситуаційне завдання № 6.

Ви начальник служби безпеки фірми. До вас надійшли відомості про те, що начальник відділу охорони за даними досліджень на поліграфі можливо причетний до розкрадання коштовної продукції (нестійкі або сумнівні дані досліджень)

Ваші дії?

Ситуаційне завдання № 7.

Які можуть бути особисті мотиви видачі інформації?

Ситуаційне завдання № 8.

Ви, начальник служби безпеки, одержали первинні, неперевірені відомості про витік інформації з наради в захищеному приміщенні.

Ваші дії?

Ситуаційне завдання № 9.

Ви начальник служби безпеки. Керівництвом схвалено рішення про звільнення співробітника фірми, що працював з конфіденційною інформацією.

Ваші дії?

Ситуаційне завдання № 10.

Ви начальник служби безпеки фірми, До вас надійшли відомості про те, що касир фірми "нечистоплотний" людина.

Ваші дії по його перевірці?

5 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА РОБОТА

5.1 Основні принципи інформаційно-аналітичної роботи

5.1.1 Форми представлення даних для конкурентної розвідки

Як відомо, в умовах ринкової економіки діяльність господарюючого суб'єкта пов'язана з ризиками економічного, кримінального, соціально-політичного, адміністративно-правового та техногенного характеру. Ці чинники змушують керівництво підприємств вирішувати завдання з пошуку оптимальних рішень для виходу з постійно виникаючих кризових ситуацій, намагатися надавати вигідний для себе вплив на соціально-політичну та економічну ситуацію в місцях дислокації підприємства. Вирішити ці завдання з «нальоту» все частіше і частіше стає практично неможливо, так як дані, зібрані в результаті проведення розвідувальної діяльності, як правило, не є інформацією, придатною для використання, доти, поки вони не пройдуть аналітичну обробку експертом у відповідній області. «Сирі» дані як такі не містять в собі ніякої інформації, якщо їх не розглядати в поєднанні з іншими і не вказувати їх значення серед всього накопиченого інформаційного масиву. Це досить просто перевірити на практиці: кожен окремий елемент зібраних відомостей сам по собі не має майже ніякого значення, але зібрані воедино, вони показують досить ясну картину того, що відбувається. В результаті аналітичної обробки споживачу видається осмислена інформація, отримана з оцінених, витлумачених і співвіднесених даних, викладених таким чином, що ясно бачиться вирішення конкретної поставленої задачі. Тому в останні роки в багатьох службах безпеки велике значення надають вдосконаленню технології інформаційно-аналітичної роботи.

Якщо говорити про ефективність інформаційно-аналітичної роботи на конкретному суб'єкті господарювання, то варто зауважити, що вона залежить не стільки від технічного забезпечення і масштабу інформаційних потоків, що оброблюються, скільки від чіткої постановки завдань і безпосередньої взаємодії з споживачами аналітичних матеріалів. Жорстко сформулювати вимоги до аналітичних матеріалів досить складно. Найчастіше їх не усвідомлюють і самі замовники, тому визначення інформаційних інтересів конкретного кола споживачів є однією з найбільш складних задач для аналітиків. Уточнення інформаційних потреб зазвичай відбувається в ході самої роботи, але і в цьому процесі воно утруднено сформованими традиціями. На жаль, на підприємствах

поки що слабо прищепилася традиція інтенсивних неформальних контактів між співробітниками різних ієрархічних рівнів. А це загрожує дуже негативними наслідками, адже якщо зворотний зв'язок між керівництвом і аналітиками відсутній, то останні починають працювати за власним планом, часто не відповідаючи потребам підприємства.

Якість одержуваної в результаті аналітичної обробки інформації в більшій мірі 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.

Досить часто окремі керівники намагаються залучати до інформаційно-аналітичної роботи колишніх співробітників різних академічних інститутів, що залишилися не у справ. Але тут дуже важливо розуміти, що, хоча аналітична робота по своїй методології вельми близька до наукового пошуку, між ними є дві дуже істотні відмінності.

По-перше, якщо у вченого-дослідника час на виконання роботи практично не обмежений, то в нашому випадку до аналітичних матеріалів, крім їх достовірності та обгрунтованості, ще досить жорсткі вимоги оперативності та актуальності.

По-друге, на відміну від академічних досліджень «виробничі» аналітичні матеріали мають більш прикладний характер, спираються не стільки на глибоку, самостійну розробку проблем, скільки на залучення і координацію діяльності фахівців (соціологів, політологів, технологів, економістів і т.п.), а також на узагальнення вже готового матеріалу. А оскільки утримувати в штаті експертів-фахівців з усіх напрямків неможливо, то в цьому плані дуже важливо мати своєрідну базу даних персоналій, які можуть дати кваліфіковані консультації в режимі реального часу.

Як показує світовий досвід, неодмінною умовою високої ефективності інформаційно-аналітичної роботи є безпосередня участь аналітиків в тій діяльності, яку вони обслуговують. Тому аналітик повинен користуватися беззастережною довірою керівництва і розглядатися ним як повноправний учасник прийнятих рішень. Тільки так можна досягти необхідної настройки інформаційно-аналітичної роботи на реальні процеси управління [11].

У даній главі нам би хотілося приділити пильну увагу і такий важливій проблемі, як створення єдиного інформаційного простору підприємства. Інформаційне поле суб'єкта господарювання є набором структурованих і неструктурованих інформаційних масивів, необхідних для прийняття управлінських рішень. Як правило, ці масиви формалізовані у вигляді різних

банків і баз даних, які дозволяють будувати інформаційні моделі, надавати практичні рекомендації з управління поточною ситуацією і прогнозувати її подальший розвиток.

Але, на жаль, навіть сьогодні далеко не вся інформація є в електронному вигляді. Багато даних як і раніше доводиться шукати в паперових виданнях. Тому заява, що бібліотека - кращий друг аналітика, залишається досить актуальним і донині.

Якщо розглядати зарубіжний досвід, то, як зазначає Леонард Фулд, директор однієї з найвпливовіших консалтингових фірм в галузі ділової розвідки «Fuld and Company», «розвідслужби приватних корпорацій нерідко застосовують технології обробки інформації, порівнянні з тими, якими володіють лише такі потужні спецслужби, як ЦРУ США або французька зовнішня розвідка. На думку одного з провідних аналітиків міністерства оборони Франції, інформаційні ресурси деяких приватних детективних агентств і бюро перевершують аналогічні ресурси французьких секретних служб. Практично всі приватні компанії та корпорації мають власні телекомунікаційні мережі та бази даних. Наприклад, інформаційна мережа японської фірми «NEC» забезпечує можливість щоденного отримання в штаб-квартирі до 30 тисяч повідомлень практично з усіх країн світу, американська компанія «Kroll Associates» має у своєму розпорядженні власну інформаційну мережу, яка дозволяє аналізувати поведінку великої кількості провідних європейських державних діячів і бізнесменів, відповідальних за прийняття рішень у сфері політики та економіки, а внутріфірмова локальна мережа ARIANET забезпечує доступ до інформації про конкурентів для чотирьох тисяч співробітників «FranceTelecom» [11].

Ну а тепер безпосередньо приступимо до розгляду цієї проблеми. При накопиченні інформації в банках і базах даних підприємства можуть використовуватися два основних способи її подання: неструктуроване і структуроване.

Неструктуроване представлення здійснюється при відсутності спеціальних мовних засобів підтримки структури інформаційної моделі предметної області. Цей вид реалізується за допомогою накопичення текстових і графічних файлів.

Неструктурована форма надає різні види контекстного пошуку. В результаті пошуку по ключовому слову ми отримуємо всі тексти, в яких воно згадується. Для того щоб дослідити зв'язки об'єкта, тобто побудувати коло об'єкта, аналітик повинен дослідити отримані тексти на предмет виявлення в них пов'язаних об'єктів і для кожного з них організувати окрему процедуру по-

шуку. Такий процес аналізу отриманих текстів та подальшого пошуку може виявитися досить тривалим за часом і виснажливим.

До цієї категорії відносяться повнотекстові бази даних, в яких накопичуються електронні версії ЗМІ, дайджести, нормативна та службова документація[11].

В рамках структурованого представлення зазвичай реалізується така модель предметної області, в якій інформаційні об'єкти мають достатню еволюційну самостійність, що дозволяє їм «обростати» новими подробицями і зв'язками в міру надходження нових даних. В умовах такого опису структури предметної області достатньо вийти на один інформаційний об'єкт, щоб по зв'язкам досліджувати його оточення.

Перш ніж перейти безпосередньо до подальшого опису технологій та інструментарію інформаційно-аналітичної роботи, визначимося з термінологією.

Банк даних - це система спеціальним чином організованих даних, призначена для їх накопичення і використання.

У банку даних відображається певна частина реального світу (так звана предметна область). Тому банк даних створюється не для вирішення якоїсь однієї задачі, а для багатоцільового використання інформації з певної теми[11].

База даних - це деяка відносно самостійна частина банку даних. База даних (БД) - основа будь-якого банку даних. Конкретний склад баз даних у банку і їх зв'язок між собою визначають структуру банку. База даних містить в собі опис інформаційних об'єктів (об'єктів обліку) [11].

Технологічне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності забезпечується наявністю не стільки комп'ютерів, мереж і засобів зв'язку, хоча і це є необхідною умовою, скільки продуманим програмним середовищем, що дозволяє накопичувати, обробляти і шукати необхідну інформацію в автоматизованому режимі.

Накопичуватися повинна тільки та інформація, яка в подальшому буде потрібна для аналізу. Тому при накопиченні інформаційних масивів перевагу слід віддавати власним базам даних, створюваним для вирішення конкретних завдань, що стоять перед підприємством. Збирання усієї доступної інформації «про запас» дуже скоро нашкодується на фінансові та технічні обмеження. Чим більше сторонньої інформації, тим складніше працювати з інформаційними масивами. Тому інформація повинна бути «віджата», добре структурована для подальшої аналітичної обробки.

Регулярна актуалізація власного банку даних дуже часто позначається терміном «моніторинг». Найчастіше розуміння того, що за ним стоїть, зводиться до постійного спостереження і фіксації ряду параметрів, що характеризують певний процес. Моніторинг вимагає великих витрат як на систему збору інформації, так і на співробітників, які постійно відстежують зміну навколишнього середовища підприємства. Тому, перед тим як приступати до моніторингу, необхідно ретельне моделювання його предметної області, тобто внесення ясності в те, які параметри з якою частотою треба оцінювати, які їх значення є критичними, а які такими що подають сигнал, на який необхідно реагувати[11].

5.1.2 Власний інтегрований банк даних служби безпеки підприємства

При накопиченні інформації в інтегрованому банку даних (ІБД) використовується структуроване подання інформації, яке реалізується за допомогою різних видів формальних моделей даних: реляційних, мережевих, ієрархічних, а також різних версій моделей типу «сутність - зв'язок» [11].

В процесі інтеграції утворюються ланцюжки взаємопов'язаних об'єктів, які містяться в інтегрованому банку даних, що виражають ознаки ризикових ситуацій, канали нанесення збитку підприємству, канали економічної розвідки конкурента, партнера та ін.

Як приклад розглянемо можливість виявлення за допомогою ІБД шахраїв, хабарників або агентури конкурентів. Розробка об'єкта оперативного інтересу повинна починатися з виявлення та внесення до ІБД всіх родинних, ділових і дружніх зв'язків об'єкта. У плані відпрацювання растрових ознак (які будуть розглянуті нижче) за обліком податкової інспекції необхідно встановити сукупний річний дохід об'єкту інтересу і його участь у заснуванні комерційних чи некомерційних організацій (дану інформацію також можна отримати і в органах державної реєстрації), можливо також, що об'єкт зареєстрований як підприємець без утворення юридичної особи.

Обов'язково повинні бути відпрацьовані родинні зв'язки об'єкта. Дуже часто під час покупки різного устаткування або при наданні якихось послуг особі, від якої залежить лобювання даного питання, пропонується певний відсоток від суми угоди, що укладається. Найбільш часто це відбувається при великих обсягах закупівель або при наданні страхових послуг. Так, наприклад, такса за страхування в конкретній страховій компанії складає 10% від страхової премії страхувальника.

Наприклад, йде конфіденційне службове розслідування стосовно одного з топменеджерів підприємства, який відповідає за страхування угод. Приводом для цього послужив сигнал про те, що об'єкт явно веде життя, яке не відповідає тим статкам, які він заробляє на законних підставах.

Найбільш дешевий і логічний крок - це дослідження податкових декларацій всієї родини об'єкта. Дуже часто викрити корисливого службовця буває достатньо просто: сума щомісячної зарплати його дружини за договором в страховій компанії з точністю до копійки складає 10% від сум, перерахованих туди підприємством.

Показником високого класу роботи підрозділу економічної контррозвідки підприємства в даному випадку буде не тільки виявлення каналу розкрадання фінансових ресурсів, але і вживання заходів щодо усунення умов, які створили можливість для вчинення подібних правопорушень.

Це може бути оформлено у формі службової записки про результати службового розслідування, яка рекомендує надалі проводити укладання подібних договорів тільки у формі відкритого тендера за участю кількох страхових компаній[11].

Повертаючись до схеми функціонування інтегрованого банку даних, слід зазначити, що домашні адреси і телефони об'єкта оперативного інтересу і його родичів повинні бути перевірені за різними обліковими базами (реєстраційна палата, податкова інспекція, фонд медичного страхування, пенсійний фонд і т.д.) на надання їх як юридичних або фактичних адрес комерційних організацій або їх контактних телефонів. Дуже великі можливості в цьому напрямку дає відпрацювання рекламних оголошень (тобто занесення в ІБД інформації про адреси та контактні телефони різних організацій) та встановлення їх зв'язків з адресами і телефонами співробітників підприємства.

Також в окрему базу даних ІБД повинні заноситися дані про службові відрядження об'єкта: місце, час, завдання на відрядження, хто послав, з ким об'єкт їздив у відрядження і з ким там мав справу.

Під контроль повинні бути взяті всі переговори зі службового телефону об'єкта, з фіксацією номера телефону абонента, часу розмови і по можливості самої бесіди. Всі дані також повинні заноситися в базу даних «Телефон» ІБД. Для того щоб контроль телефонних переговорів здійснювався на законних підставах, необхідно при укладенні трудового договору включення туди пункт про згоду співробітника підприємства на збір інформації про нього службою безпеки з метою забезпечення збереження комерційної таємниці.

Всі договори підприємства повинні заноситися в базу «Договір» з фіксацією їх ініціаторів.

У базі даних «Переговори» необхідно фіксувати: хто вів переговори, хто брав участь у їх підготовці, з чиєї ініціативи вони проходили, яка тематика обговорювалася, чи не мали контрагенти, що брали участь в переговорах, неформальних контактів з окремими співробітниками підприємства, які інтереси контрагентів на ринку.

Ланцюжок зв'язків за адресами, телефонами, спільними відрядженнями, проведеними переговорами і укладеними договорами може привести до дуже цікавих висновків у вигляді досить розгалуженого причинно-наслідкового ланцюжка. Якщо задіяти режим «Формула», то на базі ІБД можливе створення експертних систем. Хоча застосування таких систем і вимагає значних зусиль по їх створенню, а виключити повністю людський фактор із процесу роботи не вдається, проте вони можуть принести значну користь[11].

Як приклад розробок у цій області можна привести інформаційно-пошукову систему (ІПС), розроблену в Управлінні «К» (зовнішня контррозвідка) ПГУ КДБ СРСР полковником Ю.Х. Тотровим і призначену для виявлення діючих під різними прикриттями іноземних розвідників.

Перші спроби по створенню подібної методики робилися співробітниками різних підрозділів ПГУ ще з початку 60 - х років. Спочатку ці заходи ніким не координувалися, хоча і давали деякі результати. В якості робочих матеріалів для поповнення інформаційного масиву використовувалися біографічні довідники Державного департаменту США. Суть методу полягала в тому, що в біографіях американських дипломатів було встановлено ряд ознак, які були притаманні практично всім виявленим співробітникам ЦРУ. Спочатку не обійшлося без помилок. Так, наприклад, на перших етапах у співробітники американських спецслужб помилково зараховували всіх радників або радників-посланників посольств США. Метод аналогії, застосовуваний в даному випадку (сам КДБ активно використовував аналогічні прикриття) виявився невірним. Тільки на початку 80 - х років резиденти ЦРУ стали іноді отримувати посади радників, а радників-посланників в лавах діючих співробітників Ленглі ніколи не було. Також до початку 80 - х посади інформаційного агентства ЮСИА використовувалися для прикриття вкрай рідко[11].

Те ж саме стосувалося і офіцерів безпеки американського посольства. В КДБ їх якийсь час зараховували до ФБР, хоча насправді практично всі вони були кадровими співробітниками Держдепартаменту, правда таких що мають досвід роботи в поліції або контррозвідці. Так само необгрунтовано в цей спи-

сок потрапляли і ті, хто перш якийсь час працював в інформаційно-аналітичному відділі Держдепартаменту.

Ще однією помилкою було те, що деяких американських дипломатів безпідставно зараховували до діючих співробітникам спецслужб тільки тому, що перед відрядженням у союзна країна вони проходили мовну чи країнознавчу підготовку в школі міністерства оборони США в Гарміш-Партенкірхені (ФРН) [11].

Велику допомогу в створенні системи надали матеріали 15 - го (обліково-архівного) відділу ПГУ. Виявилось, що ряд європейських і азійських спецслужб до того часу також активно використовували відкриті публікації Держдепартаменту для виявлення представників ЦРУ.

Після того як працездатність методики була неодноразово перевірена як через агентуру, так і оперативним шляхом, як наочне свідчення її ефективності був створений секретний довідник з іменами кількох тисяч реально встановлених співробітників ЦРУ, який отримав високу оцінку тодішнього шефа КДБ СРСР Юрія Андропова.

Тільки тоді, після десяти років «неофіційного» існування, ця методика отримала схвалення керівництва КДБ і була прийнята на озброєння. Надалі був налагоджений регулярний моніторинг усіх переміщень співробітників американських спецслужб, що дозволяло вести з американською розвідкою успішні оперативні гри [11].

Аналогічними розробками займалися і по ту сторону «залізної завіси». Так, наприклад, теплим червневим ранком 1976 одночасно по всій Західній Німеччині було заарештовано понад тридцять нелегалів зовнішньої розвідки НДР. Причиною масового провалу агентури «Штазі» було введення в експлуатацію федеральною кримінальною поліцією ФРН вдосконаленої системи виявлення агентів противника за растровими ознаками. «Растрерфандунг» - метод виявлення агентів іноземної розвідки або терористів заснований на зіставленні певних «типових профілів». Тобто аналітики західнонімецької контррозвідки, проаналізувавши особисті справи персоналій, викритих в шпигунстві і тероризмі, виявили ряд ознак, які були притаманні більшості з них. Так, наприклад, однією з таких «растрових ознак», що об'єднували усіх заарештованих, було те, що вони в'їхали на «нову батьківщину» зі Східної Німеччини або третьої країни, видаючи себе за біженців. Кожному з виявлених факторів була привласнена його вартість в балах і складені профілі всіх осіб, які підозрювалися в шпигунстві. Ті ж, у кого сума балів перевищила гранично допустиме значення, були взяті в більш щільну розробку, яка і увінчалася таким

блискучим результатом. До появи комп'ютерів це заняття вимагало зусиль сотень контррозвідників і більше нагадувало складання мозаїки з тисяч різних шматочків.

У практиці роботи Другого головного управління (контррозвідки) Комітету державної безпеки СРСР також були власні методики системного аналізу, правда не реалізовані у вигляді програмного забезпечення. Існував так званий «Зведення ознак, що вказують на підготовку або проведення шпигунських акцій особою з числа радянських громадян».

Правда, коли оперативні співробітники формально підходили до роботи і без прив'язки до конкретної ситуації застосовували ці методики, траплялися і накладки. В середині 70-х випускник-відмінник Вищої школи КДБ, який трудився в особливому відділі ракетної дивізії стратегічного призначення, запідозрив свого начальника в тому, що той нелегал іноземної розвідки. Формальні ознаки були очевидні - полковник був вихованець дитбудинку, неодружений, довго затримувався на роботі, у відпустку їздив зовсім не туди, куди доповідав. Приїзд групи старших офіцерів центрального апарату КДБ був для командування як грім серед ясного неба. Однак перевірка нічого кримінального не виявила: полковник дійсно виховувався в дитячому будинку, ввечері на роботі сидів тому, що вдома його ніхто не чекав, а у відпустку їздив до свого першого кохання, яка просила його це не афішувати[11].

Ще один приклад використання «індикативних методик» наведено в книзі про Першу світову війну С.М. Устинова «Записки начальника контррозвідки»: «З Кілії я приїхав в Ізмаїл, де на чолі контррозвідки стояв переведений з Суліна капітан П. За відомостями агентури, через Дунай під виглядом біженців з завойованих німцями місцевостей в Ізмаїл просочувалася маса шпигунів і агітаторів. Військові частини затримували в очеретах Дунаю всіх без розбору і приводили до капітана П. цілими партіями по 30 - 40 чоловік. Як розібрати в цьому натовпі, хто з них дійсно біженець, а хто шпигун, мені особисто здавалося абсолютно неможливим. Але капітан-контррозвідник П. був переконаний, що немає нічого легше цього.

- Шпигуна по пиці видно, - запевняв він мене.

Якийсь агент, що раніше був приставом в Ізмаїлі, переконав його, що германці своїм шпигунам, для безперешкодного їх повернення через фронт, ставлять на дупі особливі «клейма», які він нібито сам бачив у деяких шпигунів, які зізналися. Капітан П. повірив цій нісенітниці і тому дивився не тільки на пику, але й на дупу, відшукуючи на ній цю своєрідну «візу». Ну а якщо серйозно говорити про застосування цих методик в роботі служби безпеки

підприємства, то до розгляду можна запропонувати наступний перелік растрових ознак можливої нелояльності у співробітників підприємства:

- невідповідність доходів і витрат (життя не по коштам);
- факти протидії установкам керівництва;
- контакти в кримінальному середовищі;
- стиль життя, що виходить за звичні рамки;
- спроби внесення самостійних змін у фінансово-господарську діяльність підприємства;
- конфлікти, в зв'язку з перебуванням на роботі в стані алкогольного сп'яніння;
- позаробочі конфлікти у зв'язку зі службовою діяльністю;
- участь в розборі спорів за допомогою «третьох осіб», в тому числі нав'язування кримінального «даху»;
- претензії з боку державних органів;
- факти можливої причетності до витоку інформації з підприємства;
- факти можливої причетності до крадіжок обладнання, матеріальних цінностей, документів;
- факти участі в операціях підвищеного ризику;
- факти причетності до неповернення підприємству фінансових коштів за відвантаженою продукцією;
- навмисні порушення фінансової дисципліни;
- фальсифікація фінансової документації;
- зрив економічних програм і проектів підприємства в результаті помилок даної особи;
- крадіжка, руйнування носіїв з даними закритого характеру.

Створення подібної підсистеми інтегрованого банку даних дозволить регулярно і автоматично здійснювати підрахунок суми балів, яку набирає кожен співробітник, і отримувати сигнальну інформацію про можливість його нелояльності[11].

Використовуючи описані методики, служба безпеки підприємства за розрізненими даними з різних джерел має можливість відстежити і оцінити кризову ситуацію до того, як вона стане надбанням загальної гласності, а також розробити оптимальну антикризову програму, що є важливим чинником конкурентної боротьби та дає підприємству прямий економічний ефект[11].

5.2 Інформаційно-аналітична робота: створення інтегрованого банку даних служби безпеки підприємства

В даний час ще досить великий відсоток керівників служб безпеки суб'єктів господарювання, з недовірою відносяться до використання нових інформаційних технологій. Правильно вважаючи агентурну роботу пріоритетною, вони недооцінюють можливість отримання аналогічних даних шляхом аналітичної обробки різних (у тому числі і відкритих) джерел інформації. Головною відмінністю аналітичної розвідки від методів інформаційно-пошукової роботи є використання вторинних джерел оперативних даних (звітів, довідок, доповідей, публікацій тощо).

Як правило, це пов'язано в основному з відсутністю заснованої на досвіді методології інформаційно-аналітичної роботи, що не дає можливість на конкретних результатах по достоїнству оцінити її ефективність.

У цій главі ми з вами спробуємо розглянути як конкретні методики аналітичної розвідки, що використовуються в практичній діяльності, так і приклад створення найважливішого інструменту аналітичної розвідки - інформаційної системи служби безпеки підприємства.

Аналітична розвідка - отримання нових знань про об'єкт оперативного інтересу або явищі на підставі аналітичної обробки раніше здобутої розвідувальної інформації та відомостей про відомі факти.

Сьогодні, коли практично будь-яке підприємство володіє значними інформаційними масивами, аналітична розвідка є першим (настановним) етапом інформаційної роботи, коли певним чином систематизовані відомості, оформлені у вигляді електронних баз і банків даних, виступають в якості вихідних даних, що випереджають оперативні і оперативно-технічні заходи, орієнтуючи останні на конкретних осіб і події, які пов'язані зі сферою оперативних інтересів служби безпеки.

Таким чином, застосування сучасних технологій інформаційно-аналітичної роботи здатне мінімізувати витрати робочого часу оперативного складу і значно підвищити якість інформаційно-пошукової роботи служби безпеки, вивести її на якісно новий рівень забезпечення безпеки господарюючого суб'єкта[11].

5.2.1 Історія створення інтегрованого банку даних служб безпеки

Інформація про об'єкти оперативного інтересу накопичувалася в компетентних органах здавна. Уже в незапам'ятні часи, коли писемність ще не отримала широкого розвитку, чутки про Лиходіїв-розбійників розходила далеко

від їх промислових місць. Однією з найперших спроб постановки кримінального елементу на облік була методика таврування злочинців. Не будемо вдаватися в обговорення етичності цього заходу з точки зору загальнолюдських цінностей, хоча варто відзначити, що найбільшого поширення цей звичай отримав саме в країнах «освіченої» Європи[11].

Подальшим етапом розвитку «інформаційних технологій» стала систематизація інформації про злочинців у формі створення спочатку найпростіших, а потім більш складних картотек, за допомогою яких можна було ідентифікувати їх особистості. Початок масового використання картотек відноситься до 70 - 80 - х років XIX століття, коли обліки злочинців та їх співників стали неодмінним атрибутом поліції і спецслужб багатьох країни.

Не минули новинки поліцейської думки і Росію. Так, наприклад, вже влітку 1871 по секретному циркуляру почалося створення «Алфавіту осіб, політично неблагонадійних» і альбомів з їх фотографіями, куди заносилися «всі особи, які чомусь звертають на себе увагу уряду, переважно відносно політичної неблагонадійності».

Технологія накопичення цих матеріалів складалася з об'єднаної системи обліку агентурної інформації і картотеки «алфавітних списків».

Для обліку та контролю агентурної інформації на кожного секретного співробітника заводилася особливий зошит (книжка), куди заносилися всі отримані від нього відомості. В кінці зошита в алфавітному порядку перераховувалися прізвища та псевдоніми (партійні клички) тих, про кого агент згадував у своїх повідомленнях, з посиланням на сторінку, де це повідомлення знаходилося.

В свою чергу картотека «алфавітних списків» функціонувала наступним чином: персональні листи об'єктів оперативного обліку нанизувалися на спеціальну дугу загального архіву і вносилися в реєстратор всіх осіб, що проходили по внутрішньому і зовнішньому спостереженню. Якщо у революціонера малося кілька псевдонімів, то на кожен з них складався персональний обліковий лист з посиланнями на інші аркуші. В листах також були посилання на реєстратор агентури або номер агента, який був джерелом інформації.

Відомості на одного фігуранта, що надходять від різних агентів, заносилися на особливу картку, де концентрувалася вся інформація. Картки з відомостями про членів однієї і тієї ж організації нанизувалися на окремий реєстратор, на який посилаються в картці, що знаходиться на дузі. Таким чином, вже в 1902 році спецслужби царської Росії мали іменну картотеку, що включала 65 тисяч облікових карток, а архіви включали до 200 тисяч

фотографій «державних злочинців» і «політичні алфавітні списки осіб, розшукуваних поліцією з додатком фотографії тих, хто перебував під негласним наглядом»

«Шиється справа!» - Втомлено хмикали співробітники Департаменту поліції, скріплюючи досьє «циганською» голкою з суворою ниткою[11].

Кожна категорія об'єктів розробки, агентів і секретних співробітників, кожна форма обліку мала власний колір документації. Це дозволяло виключно швидко знаходити будь-які матеріали. У роки після Жовтневої революції багато що з цього передового досвіду з успіхом застосовувалося на Луб'янці для потреб Радянської влади.

В якості зарубіжного прикладу можна привести механічну систему карток обробки інформації, розроблену директором ФБР Едгаром Гувером. Він запропонував заповнювати відомості про злочинців на спеціальних картках, на яких крім анкетних даних вказувалися відповіді на численні запитання про злочинну «спеціалізацію» кожного фігуранта картотеки. Кожну позитивну відповідь фіксували шляхом перфорації відповідного поля картки. При необхідності відбору підозрюваних по сукупності певних ознак крізь відповідні отвори (що вказують на необхідні ознаки) просмикувалися металеві спиці, і таким чином, відбиралися шукані підозрювані.

Після появи комп'ютерів правоохоронні органи і спецслужби стали одними з найперших їх користувачами. Використання комп'ютерів, здатних за частки секунди обробляти тисячі записів, поклав край ері картотек, заповнених сотнями тисяч паперових карток.

5.2.2 Моделі представлення даних в електронних базах даних

Впровадження нових інформаційних технологій не обійшлося без труднощів, так як спочатку пошук в електронних картотеках виявився хоча і дуже швидким, але часто набагато менш ефективним, ніж пошук в звичайній картотеці або традиційне вивчення архівних справ. Це багато в чому було пов'язано з тим, що в той час доступ до оброблюваних даних здійснювався прикладними програмами безпосередньо, а самі дані були організовані у вигляді плоских файлів.

Зростаючі потреби в обробці інформаційних масивів стали потужним стимулом розвитку теоретичних основ інформаційних технологій та їх практичної реалізації. Проблеми, що виникали з логічною цілісністю даних, а

також неможливість представити логічні зв'язки між ними в зазначених вище системах стали причиною виникнення першої моделі даних - ієрархічної.

На сьогоднішній день існує чотири моделі представлення даних: ієрархічна, мережева, реляційна (об'єктно - реляційна) і об'єктно - орієнтована (моделювання даних - це виявлення сутностей (об'єктів), які повинні бути представлені в базі даних, і зв'язків між ними). Між собою вони різняться в основному способами представлення взаємозв'язків між об'єктами[11].

Ієрархічна модель даних стала застосовуватися в системах управління базами даних на початку 60 - х років. Вона є сукупністю елементів, розташованих у порядку їх підпорядкування від загального до приватного і створюючих перевернуте дерево (граф).

Ієрархічна модель даних будується за принципом ієрархії типів об'єктів, тобто один тип об'єкта є головним, а інші, що знаходяться на нижчих рівнях ієрархії, - підлеглими. Між головним і підлеглими об'єктами встановлюється взаємозв'язок «один до багатьох».

Іншими словами, для даного головного типу об'єкта існує кілька підлеглих типів об'єкта. У той же час для кожного примірника головного об'єкта може бути кілька екземплярів підлеглих типів об'єктів. Таким чином, взаємозв'язки між об'єктами нагадують взаємозв'язки в генеалогічному дереві за єдиним винятком: для кожного породженого (підлеглого) типу об'єкта може бути тільки один вихідний (головний) тип об'єкта. Тобто ієрархічна модель даних допускає тільки два типи зв'язків між об'єктами: «один до одного» і «один до багатьох».

При моделюванні подій, як правило, необхідні зв'язку типу «багато до багатьох». Як одне з можливих рішень зняття цього обмеження можна запропонувати дублювання об'єктів. Однак дублювання об'єктів створює можливості неузгодженості даних. Наведу приклад: об'єкт «Іванов» може проходити як підпорядкована зв'язку об'єкта «Петров», і одночасно мається об'єкт «Іванов» з підлеглою зв'язком «Петров». Встановити реально існуючі зв'язки найближчого оточення «Іванова» і «Петрова» в цьому випадку досить проблематично.

Програмні продукти, покликані працювати зі структурованими інформаційними масивами, стали називатися системи управління базами даних (СУБД). Система управління базами даних надає можливість контролювати завдання структури і описи своїх даних, роботу з ними і організацію колективного використання цієї інформації. СУБД також істотно збільшує можливості і полегшує каталогізацію і ведення великих обсягів що зберігається. СУБД

включає в себе три основних типи функцій: визначення (завдання структури і опис) даних, обробка та управління даними.

Ієрархічні бази даних по суті є навігаційними, тобто доступ можливий тільки за допомогою заздалегідь визначених зв'язків.

Перевага ієрархічної бази даних у тому, що її навігаційна природа забезпечує дуже швидкий доступ при слідуванні уздовж заздалегідь визначених зв'язків. Однак негнучкість моделі даних і, зокрема, неможливість наявності у об'єкта декількох батьків, а також відсутність прямого доступу до даних роблять її непридатною в умовах частого виконання запитів, що не заплановані заздалегідь. Ще одним недоліком ієрархічної моделі даних є те, що інформаційний пошук з нижніх рівнів ієрархії не можна направити по вищерозміщеним вузлам.

Щоб усунути обмеження, властиві ієрархічній моделі даних, на початку 60-х років, задовго до появи комп'ютерних мереж, проектувальники баз даних створюють мережеву модель даних, що описує мережі зв'язків між даними [11].

В мережевій моделі даних поняття головного і підлеглих об'єктів дещо розширені. Будь-який об'єкт може бути і головним, і підлеглим (в мережевій моделі головний об'єкт позначається терміном «власник набору», а підлеглий - терміном «член набору»). Один і той же об'єкт може одночасно виступати і в ролі власника, і в ролі члена набору. Це означає, що кожен об'єкт може брати участь в будь-якому числі взаємозв'язків.

Мережева модель бази даних схожа на ієрархічну, однак характер відносин основних її складових принципово інший. В мережевій моделі прийнятний вільний зв'язок між елементами різних рівнів, тобто вона допускає зв'язки «багато до багатьох». Як приклад використовуваної на сьогоднішній день СУБД, підтримуючої принципи мережевої моделі даних, можна привести інструментальну СУБД «Cronos Plus» [11].

Поняття реляційна модель ввів в 1970 р Е.Ф. Кодц. У реляційній моделі даних об'єкти і взаємозв'язки між ними представляються за допомогою таблиць. Взаємозв'язки також розглядаються як об'єкти. Кожна таблиця представляє один об'єкт і складається з рядків і стовпців. У реляційній базі даних кожна таблиця повинна мати первинний ключ (ключовий елемент) - поле або комбінацію полів, які єдиним чином ідентифікують кожен рядок в таблиці. Завдяки своїй простоті і природності подання реляційна модель отримала найбільше поширення серед СУБД для персональних комп'ютерів [11].

Назва «реляційна» (relational) пов'язане з тим, що кожен запис в такій базі даних містить інформацію, що відноситься (related) тільки до конкретного

об'єкта. Крім того, з даними двох типів можна працювати як з єдиним цілим, заснованим на значеннях пов'язаних між собою даних.

Перевагою реляційної моделі перед іншими моделями є проста і зручна для користувача схема даних, яка надається у вигляді таблиць.

Фізична незалежність реляційної моделі полягає в тому, що модель даних не включає ніяких фізичних описів. Насправді фізичне уявлення відносин і шляхів доступу описується незалежно від опису логічної схеми відносин.

Недоліком реляційної моделі даних є надмірність по полях (через створення зв'язків).

Як приклад, можна привести реляційні СУБД Microsoft Access і Borland Paradox.

Об'єктно-орієнтована модель даних на відміну від вищеописаних моделей, в яких інформація і процедури зберігалися роздільно (дані і зв'язки між ними - в базі даних, а процедури - в прикладній програмі), дозволяє зберігати процедури обробки сутностей разом з даними. Таке спільне зберігання вважається кроком вперед в методах управління даними. Але об'єктно-орієнтовані бази даних є навігаційними, що представляється кроком назад[11].

Об'єктно-орієнтована модель безпосередньо підтримує зв'язки типу «багато до багатьох».

5.2.3 Загальні принципи створення інформаційної системи служби безпеки підприємства

Як правило, при створенні інформаційної системи служби безпеки підприємства є три основні складові вирішення цієї проблеми: наявність обчислювальної техніки, програмного забезпечення і кваліфікованих фахівців, здатних її створити і експлуатувати. Найголовніше, з чого необхідно починати, - чітке визначення завдань, для вирішення яких буде придбана комп'ютерна техніка та програмне забезпечення.

Існує всього два шляхи створення інформаційної системи. Перший - поставити технічне завдання і, просуваючись шляхом проб і помилок, спробувати створити «найкрутіше». Як правило, це дорога в нікуди, вимощена великими купюрами ... [11]

Набагато економічніше купити готове. Програмне забезпечення, що дозволяє організувати власний інтегрований банк даних, широко представлено на російському ринку, це «Сronos Plus», «Бінар», «Саїб», «Лагуна», «Галакти-

ка», «Ватсон». Питання тільки в тому, наскільки прийнятним виявиться співвідношення ціна / якість.

В якості базового програмного продукту для створення інформаційної системи СБ підприємства ми з вами будемо розглядати програмний комплекс, реалізований на базі системи управління базами даних «Cronos Plus».

Інструментальна СУБД «Cronos Plus» призначена для комплексної автоматизації широкого спектра інформаційних задач, від довідкових до ситуаційних та експертних, в організаціях, чия діяльність вимагає аналізу різномірних малоструктурованих відомостей про економічну, соціальну, політичну та іншу обстановку.

«Cronos Plus» це мінімум обмежень і максимум можливостей, доступність та ефективність, гнучкість і здатність до вдосконалення. Система має багаторічну практику експлуатації. Ця ІСУБД дозволяє відмовитися від послуг штату програмістів і самостійно вирішувати свої інформаційні, аналітичні та прогностичні завдання. Система дуже проста в освоєнні і експлуатації. Вона володіє потужним пошуковим апаратом, багаторівневою системою розмежування та контролю доступу до інформації та режимам її обробки, телекомунікаційним доступом до віддаленого банку через Інтернет. Компактно зберігає дані і фотографії, має можливість «перенастроювання» наповненого банку без процедур реорганізації самим користувачем, апарат обчислюваних полів і логічних виразів обробки даних.

Відносно невисока ціна, можливість швидкого освоєння системи користувачами-непрограмістами, а також гнучкість пакета по відношенню як до першого налаштування, так і до реорганізації наповненого банку даних, служить причиною його використання багатьма комерційними структурами.

Як ми з вами вже зазначали раніше, діяльність будь-якого підприємства пов'язана з ризиками економічного, кримінального, соціально-політичного, адміністративно-правового та техногенного характеру.

Джерелами таких ризиків можуть виступати:

- партнери і контрагенти, економічний стан яких може створити загрозу нанесення шкоди підприємству;
- кримінальні структури, які прагнуть придбати акціонерський і інший вплив на підприємство;
- недобросовісні конкуренти;
- особи, що виношують протиправні та інші деструктивні наміри відносно нормально функціонуючих недержавних об'єктів економіки;

- окремі співробітники підприємства, що намагаються задовольнити особисті комерційні інтереси за його рахунок;
- недержавні організації та окремі особи, які спеціалізуються на проведенні промислового шпигунства;
- спецслужби іноземних держав, що ставлять своєю метою добування економічної та науково-технічної інформації, а також здійснюють підривні акції щодо суб'єктів господарювання і т.д.

Як показує практика, ознаки загроз і кризових ситуацій проявляються в різний час і з боку різних об'єктів, фіксуються з різним ступенем повноти і деталізації різними джерелами, для розпізнавання зв'язку між ними потрібні дані з багатьох джерел. Встановлення причинно-наслідкового зв'язку між подіями, що відбуваються вимагає проведення багатофакторного аналізу всієї інформації, що надходить на підприємство.

Досвід впровадження інформаційних систем в службах безпеки підприємств показує, що створення відокремлених банків даних по кожній із зазначених проблем не вирішує проблему комплексного управління економічною розвідкою і контррозвідкою[11].

Для своєчасного розпізнавання і правильного реагування на загрози необхідна єдина система накопичення, обробки та видачі інформації, що використовується як безпосередньо для вивчення джерел ризику або об'єктів інтересу підприємства (осіб, організацій, сегментів ринку), так і для задач управління підприємством (кадри, переговори, документообіг, реклама та ін.), яка дозволить звести в єдине ціле всі розрізнені відомості, що надходять від керівництва і виробничих ланок, відділу маркетингу, відділу кадрів, служби безпеки, інформаційного відділу, із засобів масової інформації, зовнішніх комп'ютерних баз даних та інших джерел.

Основними цілями впровадження інформаційної системи СБ підприємства є [11]:

- випереджаюче виявлення загроз фінансово-економічного, соціально-психологічного та іншого характеру всередині підприємства і у сфері його інтересів;
- інформаційна підтримка розслідування службою безпеки фактів нанесення збитку підприємству, систематизація результатів розслідування для подальшого використання;
- інформаційна експрес-оцінка партнерів, клієнтів, контрактів на предмет зв'язку з джерелами ризику;

- інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їх рекламних заходів;
- інформаційний супровід власних активних заходів на ринку (публікації, реклама, виставки, дезінформація);
- комплексний контроль стану захищеності найважливіших об'єктів, ресурсів, комунікацій, конфіденційних відомостей;
- забезпечення координації та взаємодії функціональних підрозділів підприємства на основі взаємного обміну інформацією про його оточення.

Рішення поставлених задач реалізується на основі технології інтегрованого банку даних (ІБД) - інструментарію, що забезпечує автоматичне об'єднання (інтеграцію) в загальному банку даних різнорідних даних по одним і тим же об'єктам (особам, фірмам, адресами) шляхом їх ідентифікації та ото-тожнення (злиття).

В процесі інтеграції утворюються ланцюжки взаємопов'язаних об'єктів, що виражають ознаки ризикових ситуацій, канали нанесення збитку підприємству, канали економічної розвідки конкурента, партнера та ін.

За допомогою цього інструменту вирішуються як обліково-довідкові статистичні (кадри, контакти, події, партнери, конкуренти, реклама та ін.), так і інформаційно-логічні задачі (експрес-оцінка ділового партнера, оцінка інвестиційного ризику, аналіз подій, вивчення ділових зв'язків конкурента, оцінка сфери впливу, конфліктних і кризових ситуацій і т.д.).

Так, наприклад, для комплексної оцінки ризиків інвестиційних устремлінь до підприємства аналітик повинен враховувати і оцінювати такі дані [11]:

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

Перераховані відомості розосереджені по цілому ряду джерел, включаючи:

- а) структурні підрозділи підприємства (відділ кадрів, служба безпеки, відділ цінних паперів);
- б) реєстр акціонерів підприємства;
- в) фондові біржі (торговельні майданчики), на яких обертаються цінні папери підприємства;
- г) органи державної реєстрації (податкові інспекції, управління державної статистики);
- д) засоби масової інформації.

Узагальнення інформації, що в них є дозволяє:

- виявити інвестиційні устремління до підприємства з боку фірм і організацій, контрольованих кримінальними структурами, встановити коло ймовірних авторів «анонімних» звернень;
- розпізнати негативні тенденції в перерозподілі акцій (придбання монопольного впливу на підприємство з боку «портфельних спекулянтів», інших недобросовісних партнерів);
- запобігти кримінальним прагненням до акціонерів з числа керівників і співробітників підприємства, забезпечити необхідну фактуру для звернення в правоохоронні органи.

Як конкретний приклад розглянемо історію «любові» найбільшого німецького концерну «Сіменс» до підприємств російського енергетичного машинобудування.

По-перше, «Сіменс» - це не тільки марка побутової техніки, а й один з провідних виробників енергетичного обладнання. Якщо звернутися до статистики, то на частку «Дженерал електрик» доводиться 35% світового ринку, на частку «Сіменса» - 24,1%, на частку АББ – 21 % а Росії залишається лише 2,2 %.

По-друге, на території Росії знаходяться більш 700 електростанцій загальною потужністю понад 215 млн. кВт, і найближчим часом належить оновлення значної частини їх обладнання (того ж потребують і десятки об'єктів по всьому світу, побудовані в свій час СРСР). А це мільярди і мільярди доларів.

Правда, генератор для ГЕС від «Сіменса» коштує приблизно 2 млн. дол., А аналогічний генератор, вироблений на російських підприємствах, - 800 тис. дол. при однаковій якості.

Природно, що, отримавши контроль над російськими підприємствами, «Сіменс» одним махом вирішує відразу обидві проблеми - усуває небезпечних

конкурентів в особі підприємств «Енергомаш» (ЛМЗ і «Електросила») і одночасно перехоплює вигідне замовлення на модернізацію електростанцій російського виробництва.

В результаті активної скупки акцій у «Сіменса» виявилось 20% акцій ЛМЗ і стільки ж «Електросили». Подальші дії іноземного концерну точно лягають в схему вищевказаних логічних побудов. «Сіменс» ініціює процес банкрутства ЛМЗ, і в результаті представники концерну займають ключові позиції в комітеті кредиторів ЛМЗ (шість з дев'яти осіб).

Правда, закінчилася ця історія досить благополучно. В результаті зусиль багатьох структур одна російська група купила у «Сіменса» борги ЛМЗ, і завод з першого півріччя 2000 року в активно формувати портфель замовлень[11].

Ефект від впровадження інтегрованого банку даних полягає в значній економії на кількості використовуваних комп'ютерів і обслуговуючого персоналу за рахунок злиття воєдино всіх інформаційних та обробних ресурсів, усунення дублювання одних і тих же даних, вперше представлених в різних обліках. Спрощується інформаційна взаємодія підрозділів, і зменшується час отримання відомостей.

5.2.4 Концепція побудови інтегрованого банку даних служби безпеки підприємства

Принципи побудови системи

Основними принципами побудови ІБД служби безпеки підприємства є [11]:

- головна роль служби безпеки в створенні та експлуатації системи у зв'язку з її провідною роллю в комплексній протидії загрозам безпеці підприємства (СБ виступає в якості основного споживача інформації ІБД, постачальника найбільш конфіденційних даних, організатора і виконавця комплексу заходів щодо захисту ІБД як об'єкта);

- поетапна організація створення системи та поступова доробка (з задач, за якими вже мають електронні масиви даних - кадри, партнери, контакти), починаючи з мінімальної технічної конфігурації, нарощуваною в міру збільшення числа робочих місць;

- колективний характер створення та експлуатації ІБД (участь багатьох підрозділів як в поповненні банку даних, так і в отриманні відомостей з нього за запитами);

- незалежність робіт по створенню, експлуатації та розвитку банку даних від розробників ІБД та інших фахівців в області програмування;

- мінімізація трудовитрат на експлуатацію системи (настройка на звичні форми організаційних документів, отримання даних в електронній формі від підрозділів абонентів, мінімізація обсягу накопичуваної інформації по кожному об'єкту обліку);

- розмежування доступу до даних і процедур їх обробки, симетричність даних на кожному рівні доступу для всіх користувачів (від будь-якого доступного об'єкта можна простежити зв'язки до будь-якого об'єкта, що цікавить);

- стратегія наповнення банку даних - від власної інфраструктури, об'єктів, персон та документів до зовнішніх зв'язків (формування середовища інтересів). Потім фіксація значущих подій і змін, що відбуваються з об'єктами цього середовища.

Досвід впровадження ІБД показує, що до мети створення єдиної комплексної системи в умовах дефіциту людських і матеріальних ресурсів слід рухатися поетапно.

Виділяються пріоритетні напрямки для першочергової автоматизації (як правило, це - кадри, ринок, інвестиції), в рамках яких вже мають електронні масиви даних. Здійснюється автоматизований переклад цих масивів в структуру ІБД за допомогою штатного режиму «Експорт-імпорт». При цьому зазвичай розширюється коло завдань, що вирішуються на цих масивах.

Потім в ІБД переводяться масиви даних, логічно пов'язані з уже введеними відомостями (наприклад, дані про реєстрацію, адресах і засновниках фірм - клієнтів, партнерів і контрагентів підприємства, їх рекламі в пресі, арбітражні справи і т.д.), Також вводяться дані, що безпосередньо фіксуються СБ: факти і події, пов'язані з порушеннями режимних заходів на підприємстві, витоком конфіденційної інформації, промисловим шпигунством, здирництвом, шантажем і ін.

Перша практична віддача від впровадження ІБД часто відзначається незабаром після першого ж об'єднання різнорідних масивів інформації: так, об'єднання даних про співробітників підприємства з даними про засновників, керівників і адресах реєстрації фірм в регіоні створює умови для «прозорості» побічних комерційних інтересів співробітників, виявлення каналів використання окремими з них грошових коштів та інформації, викрадених на підприємстві [11].

У міру розширення тематики накопичуваних даних відбувається нарощування конфігурації ІБД від єдиного комп'ютера до локальної або розподіленої інформаційної мережі, що охоплює кілька підрозділів підприємства.

Порядок створення інтегрованого банку даних на базі ІСУБД «Cronos Plus»

Порядок створення системи наступний[11]

1) Розробка службою безпеки підприємства пропозицій щодо створення інтегрованого банку даних.

2) Підготовка та оформлення вищим керівництвом розпорядження про створення ІБД. Висновки про необхідність створення.

3) Відповідальні підрозділи починають передпроектне обстеження інформаційних потреб підприємства у створенні ІБД:

1) інтерв'ю з керівництвом підприємства;

2) інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів підприємства. У даних інтерв'ю повинні бути отримані і опрацьовані відповіді на наступні питання:

– завдання СБ в функціональних обов'язках і перспективи їх зміни;

– потреби в інформації для вирішення конкретних інформаційних задач:

– предметна область ІБД;

– джерела отримання інформації, що цікавить;

– форма і регламент надходження інформації зі структурних підрозділів підприємства;

– приблизні обсяги інформації, що надходить;

– форма видачі інформації в зацікавлені підрозділи;

– вимоги до взаємодії між структурними підрозділами підприємства зі збору інформації;

– способи звернення до даних при вирішенні конкретного інформаційного завдання (регламент надходження заявок на інформаційне обслуговування; пошукові умови звернення до даних: опосередковані і не опосередковані; умови на обробку; ревізія наявних засобів автоматизації);

- вимоги щодо доступу до інформаційних масивів.

Чим більше інформації про завдання, які будуть поставлені перед банком даних, ви зберете, тим краще. Завершує цей етап звіт, де ясно і чітко прописуються вищевикладені питання.

4) Концептуальне проектування структури ІБД. Чітке визначення класів об'єктів обліку та їх зв'язків між собою.

5) Установка програмно-технічного забезпечення, настройка прикладного програмного забезпечення, настройка на склад об'єктів обліку на предмет зв'язків і характеристик, формування словників (довідників).

б) Підготовка інструкцій по експлуатації і введенню ІБД в експлуатацію.

Концептуальне проектування типової структури ІБД

Дослідження предметної області. Складність моделювання, предметної області інтегрованого банку даних служби безпеки підприємства, як ми вже говорили, ґрунтується на тому, що інформація про об'єкти оперативного інтересу СБ, як правило, слабо структурована, тобто носить уривчастий і розрізнений характер. Це пов'язано з тим, що вона видобувається за допомогою різних методів і засобів з джерел, що сильно відрізняються один від одного.

На жаль, зараз така область інформаційно-аналітичної роботи, як теорія логічного проектування спеціальних баз і банків даних, незаслужено обійдена увагою як у спеціальній, так і науково-популярній літературі.

Для проведення якісної інформаційно-аналітичної роботи потрібна різнопланова інформація, що характеризує різні взаємопов'язані аспекти аналізованої проблеми. Також потрібні дані про структуру розв'язуваної задачі, яка повинна, як мозаїку, з'єднати між собою різні інформаційні фрагменти і утворити максимально наближену до реальності повну і цілісну картину предметної області.

Предметна область є дуже складною системою, так як в коло інтересів господарюючого суб'єкта залучається велика кількість фізичних та юридичних осіб, взаємопов'язаних різними відносинами політичного, економічного і соціального характеру. Для вивчення та нейтралізації факторів ризику, активізація яких може завдати моральної чи матеріальної шкоди суб'єкту господарювання, оцінки та прогнозування оперативної обстановки, що складається на підприємстві та навколо нього застосовуються спеціальні методи формалізації та інтеграції отриманої інформації.

Крім цього при моделюванні принципове значення має зв'язне уявлення інформації. Побудова моделі предметної області бази або банку даних - це мистецтво виявлення об'єктів, які повинні бути там представлені, з подальшим вибудовуванням зв'язків між ними [11].

Перш за все, слід вирішити, для чого все-таки створюється банк даних, тобто які завдання він повинен вирішувати і яка інформація в ньому буде зберігатися. Виходячи з цього, можна визначити, які бази даних входитимуть в банк даних. І з яких полів повинні складатися ці бази даних. Таким чином, для

визначення структури банку даних необхідно спочатку дослідити предметну область.

При моделюванні предметної області інтегрованого банку даних необхідно не тільки виділити і описати елементи (бази даних) даної області, але і встановити відносини (зв'язки) між ними для можливості динамічного відображення в ІБД структури взаємодії об'єктів оперативного обліку.

В процесі накопичення інформації ці взаємодії дозволяють моделювати організаційні структури, що змінюються з плином часу, фіксувати і прогнозувати процеси, які відбуваються в них, та визначають істотні властивості і закономірності досліджуваної предметної області.

Визначення баз даних. Структуру інтегрованого банку даних визначає конкретний склад баз даних у банку і їх зв'язки між собою. Спроектувати структуру банку означає визначити всі інформаційні одиниці (бази даних, склад полів) і зв'язки між ними; задати їх імена.

Основними елементами предметної області ІБД служби безпеки підприємства є об'єкти оперативного обліку: фізичні особи, організації, документи, адреси, телефони, реферати, автотранспортні засоби, договори та переговори [11].

При проектуванні бази даних кожен такий елемент буде описаний у відповідній базі даних. Структура бази даних - характеристики інформаційного об'єкта, що відображаються при веденні оперативного обліку.

Крім того, інформація, що описує стан зв'язку між об'єктами оперативного обліку, фіксуватиметься в спеціальних БД зв'язків: зв'язок між фізичною особою та організацією (засновник, керівник, співробітник), зв'язок між двома фізичними особами (дружні, службові, кримінальні, не встановленого характеру), зв'язок між фізичною особою і адресою (місце прописки, проживання, відвідування) і т.д.

Така структура банку даних дозволяє накопичувати додаткову інформацію про опосередковані взаємозв'язки і їх структуру. Ця інформація може бути отримана шляхом динамічного відстеження не тільки прямих, але і асоціативних зв'язків осіб виробничо-економічного (договірні відносини - зв'язок через документ, співзасновництво - зв'язок через організацію або документ, спільна робота - зв'язок через організацію) або кримінального характеру (участь у злочинному угрупованні або повідомлення - зв'язок через організацію, співучасть у злочині - зв'язок через подію).

Подібний інтегрований банк даних має достатню еволюційну самостійність і дозволяє організувати інтеграцію різномірних відомостей по од-

ним і тим же об'єктам (особам, фірмам, адресами, телефонами, автотранспортним засобам) шляхом їх ідентифікації і злиття по мірі надходження нових даних. Таким чином, при введенні нових об'єктів відбувається встановлення зв'язків між ними, а також доповнення об'єктів, які були раніше, новими характеристиками. В результаті нарощується мережева структура зв'язків об'єктів і утворюється «похідна» інформація, яка не вводилась в явному вигляді в банк даних, а також стає можливим простежити ланцюжки взаємопов'язаних об'єктів, що виражають ознаки ризикових ситуацій.

Ідея інтеграції цих відомостей полягає в тому, що, якщо в процесі роботи особа або адреса раніше з'являлися по іншим повідомленням, система при закладці інформації вдруге сама, без будь-якої команди з боку користувача зливає по зазначеним об'єктам обліку те, що було, і те, що внесено в даний момент. Якраз при такому злитті утворюються і нарощуються ланцюжки причинно-наслідкових зв'язків.

При закачуванні різномірної інформації саме на її стижах і виходять найцікавіші речі. Припустимо, зливається база даних відділу кадрів, база даних реєстраційних органів, з текстових файлів заноситься інформація про рекламу, в результаті подальшої інформаційно-пошукової роботи служби безпеки по підтвердженню інформації ІБД відпрацьовується ряд моделей можливих зв'язків об'єкта оперативного інтересу.

В умовах такого опису структури предметної області достатньо вийти на один інформаційний об'єкт, щоб по зв'язкам досліджувати його оточення. Але тут потрібно враховувати те, що між двома об'єктами вже десь на п'ятому-шостому рівні можна виявити зв'язок, який може не мати ніякого відношення до досліджуваної проблеми.

Виділимо в типовому інтегрованому банку даних наступні основні бази даних[11].

«Обличчя» - фізичні особи (як суб'єкти або учасники різних подій).

«Організація» - організації (юридичні особи, підприємці без утворення юридичної особи, громадські організації і партії, злочинні угруповання або співтовариства).

«Адреса» - адреси (місце події, проживання, роботи, дислокації організації), телефон (контактний, домашній, службовий і т.д.).

«Документ» - документ, використовуваний особою для ідентифікації своєї особистості.

«Реферат» - реферат (текст статті, повідомлення довірчого помічника, документа, усного повідомлення і т.д.).

«Автотранспортний засіб», автотранспортний засіб (належить особі або організації, управляється за дорученням, зазначено в рефераті).

«Договір», договір (заповнений, укладений і т.д.).

«Переговори» - переговори (що відбулися, ті, що готовляться). Бази даних зв'язків:

- «зв'язок між особами»;
- «зв'язок між особами та адресами»;
- «зв'язок між особами і телефонами»;
- «зв'язок між особами та організаціями»;
- «зв'язок між особами і автотранспортними засобами»;
- «зв'язок між організаціями»;
- «зв'язок між організаціями та адресами»;
- «зв'язок між організаціями та телефонами»;
- «зв'язок між організаціями та автотранспортними засобами»;
- «зв'язок між адресами і телефонами».

Логічна модель даних, реалізована засобами ІСУБД «Cronos Plus», має гнучкість, є можливість багатоваріантних перехресних посилань з однієї властивості на різні об'єкти оперативного обліку.

Механізм взаємозв'язків класів в ІСУБД «Cronos Plus» дозволяє враховувати не тільки багатоваріантність, а й спрямованість посилань між об'єктами банку даних. Посилання можуть бути рівноправними або ієрархічними. Навігація по банку даних «Cronos Plus» між об'єктами, пов'язаними системою рівноправних посилань, ніяк не обмежена і може здійснюватися в будь-яких напрямках, як вперед, так і назад, так як на етапі введення інформації при завданні прямого посилання на об'єкт, пов'язаний з вихідним об'єктом рівноправним посиланням, зворотнє посилання встановлюється автоматично. У разі використання ієрархічних подсилань користувач бачитиме лише ті об'єкти, на які йдуть посилання з даного об'єкта, але не побачить об'єктів, з яких йдуть на нього посилання.

Визначення полів баз даних. На цьому етапі визначається, з яких полів повинна складатися база даних, тобто яку інформацію вона повинна містити. Кожне поле повинно відповідати загальній смислової спрямованості бази даних.

Відомості, що відображаються у базі даних «Обличчя» [11]:

- функціональні обов'язки, матеріальна відповідальність;
- проблематика діяльності;
- умови прийому на роботу, хто рекомендував;

- заохочення, стягнення, профілактичні заходи;
- колишні місця роботи, характер функцій;
- участь у заходах за участю зовнішніх партнерів підприємства (прийоми, відрядження, інтерв'ю, презентації);
- отримання грошових винагород від третіх осіб;
- важкі психічні захворювання, нелагідний характер;
- наявність судимостей;
- побічні комерційні інтереси поза підприємством.

Відомості, що відображаються у базі даних «Реферат»:

- факти протидії установкам керівництва;
- контакти в кримінальному середовищі;
- спроби внесення самостійних змін у фінансово - господарську діяльність підприємства;
- конфлікти у зв'язку з перебуванням на роботі в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння;
- позаробочі конфлікти у зв'язку зі службовою діяльністю;
- участь в розборі спорів за допомогою «третьох осіб», в тому числі нав'язування кримінального «даху»;
- протиріччя і суперечки з державними органами;
- участь підприємства в арбітражних спорах;
- факти витоку інформації через працівників підприємства;
- факти крадіжок устаткування, матеріальних цінностей, документів;
- факти участі підприємства в операціях підвищеного ризику;
- факти неповернення підприємству фінансових коштів за відвантажену продукцію;
- навмисні порушення фінансової дисципліни персоналом;
- фальсифікація фінансової документації;
- зрив економічних програм і проектів підприємства в результаті помилок персоналу;
- крадіжка, руйнування магнітних носіїв з даними закритого характеру.

На сформованій таким чином інформаційній базі вирішується широкий спектр завдань в інтересах різних підрозділів підприємства[11]:

- виявлення серед партнерів, а також разових відвідувачів підприємства осіб і організацій, що мають ознаки зв'язку з ймовірними джерелами загроз (конкурентами, шахраями, фірмами-банкрутами, кримінальними структурами, пред'явниками фальшивих документів, учасниками інших надзвичайних подій і подій в оточенні банку);

- оцінка кандидатів при прийомі на роботу (місця колишньої роботи, репутація кандидата і фірм, де він працював; можливі зв'язки з конкурентами, партнерами по ринку, кримінальними і шахрайськими структурами; причетність до всіляких НП, характер і об'єкти власних комерційних інтересів та ін.);

- аналіз інвестиційних пропозицій підприємству (засновницькі, акціонерні, інші зв'язки інвестора (агента на фондовому ринку), його залежність від найбільших стратегічних інвесторів, партнерські зв'язки і досвід діяльності на фондовому ринку, перетин зв'язків з іншими акціонерами підприємства, цілі і стратегія інвестора, чиї інтереси він висловлює, оцінка рентабельності інвестиційного проекту для підприємства і ризику його зовнішньої залежності);

- первинна оцінка та поточний контроль економічного стану великих партнерів і контрагентів підприємства (оцінка платоспроможності, контроль виконання договорів, участь у пошуку ланцюжків погашення заборгованостей);

- оцінка надійності і стійкості банків та інших категорій партнерів підприємства;

- пошук умов і обставин, конкретних учасників подій, що призвели до завдання збитків підприємству. Вивчення зв'язків учасників (вихід на джерела загроз підприємству, аналогічні факти в минулому, конфлікти інтересів всередині підприємства);

- пошук ознак підготовки та нанесення збитку персоналу, керівництву, об'єктам підприємства;

- пошук каналів і джерел вивчення конкурентів підприємства через їх установчі, акціонерні, партнерські, територіальні зв'язки;

- відстеження макроекономічних змін і конкретних подій, які свідчать про нові фактори конкурентної боротьби, взаємовідносинах з державою, правові умови господарювання;

- пошук даних про вчинені і плановані переговорах, відрядженнях, виставках, публікаціях, інших зовнішніх контактах функціональних підрозділів підприємства, що відносяться до даних проблем, об'єктам, регіонам (в інтересах постановки службою безпеки задач з економічної розвідки та контррозвідки, пошуку джерел додаткової інформації про зовнішнє середовище підприємства);

- пошук всіх прямих і опосередкованих зв'язків заданого об'єкта (проблеми, документи, особи) в інфраструктурі підприємства, а також даних про захист відповідних каналів адміністративними, організаційними та оперативними заходами.

Інтегрований банк даних може допомогти як в оцінці ступеня достовірності оперативної інформації, так і в контролі «чистоти» апарату довірчих помічників. За класикою жанру інформація вважається достовірною, якщо її підтверджують три різних джерела. Однак, як правило, одному оперативнику буває досить складно отримати три незалежних повідомлення про один й той же об'єкт чи подію. Враховуючи постійну завантаженість оперскладу і конспіративну специфіку його роботи, важко розраховувати, що три оперативних працівника, які отримали аналогічні повідомлення від своїх агентів, зможуть самостійно виявити збіги або суперечності в інформації і зробити з цього правильні висновки.

Крім цього банк даних може дати відповіді на питання, чи є у СБ можливості, здатні доповнити отриману інформацію, а також з'ясувати, які прийоми застосовувалися раніш в аналогічних ситуаціях і до чого це призвело.

Як підтвердження цієї тези слід навести ще один приклад: з преси надходить повідомлення про майбутній інвестиційний конкурс на підприємстві суміжної галузі. Інформації про підприємство, що продається, і учасників конкурсу вкрай мало, щоб ухвалити рішення про участь у конкурсі та тактиці поведінки на ньому. Однак в наявному інтегрованому середовищі ми знаходимо введені відділом кадрів дані про співробітника одного з підрозділів нашого підприємства, який раніше працював в дочірній фірмі продаваного концерну. Потім через його можливості отримуємо інформацію, що цікавить, збагачуючи її даними із засобів масової інформації та даними служби безпеки, економлячи при цьому кілька сотень доларів, які коштувала б відповідна економічна довідка, замовлена в інформаційному агентстві [11].

Завдання, які вирішуються на ІБД, не зачіпають процесів прийняття управлінських рішень керівниками підрозділів підприємства, але дозволяють за запитом отримати у вигляді «досьє» структуру прямих і опосередкованих зв'язків досліджуваного об'єкта і окреслити серед них «проблемні точки» (виходи на джерела загроз або об'єкти інтересу підприємства). За деякими необхідно вести детальний аналіз з підключенням всіх інформаційних ресурсів підприємства.

Використання власного ІБД дозволяє максимально обмежити число і зміст запитів, що замовляються у зовнішніх джерел з відповідною економією коштів на оплату інформаційних послуг і виключає ймовірність витоку інформації до об'єкта оперативного інтересу.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення інформаційно-аналітичної роботи.
2. Які основні принципи інформаційно-аналітичної роботи?
3. Що таке інтегрований банк даних СБ підприємства?
4. Дайте визначення аналітичної розвідки її сутності.
5. Назвіть існуючі моделі представлення даних в електронних базах даних.
6. Що таке ієрархічна модель даних?
7. Що таке мережева модель даних?
8. Що таке реляційна та об'єктно-орієнтована модель даних? Їх відмінності.
9. Які основні принципи створення інформаційної системи служби безпеки підприємства?
10. Назвіть цілі впровадження інформаційної системи служби безпеки підприємства.
11. Що таке інтегрований банк даних служби безпеки підприємства?
12. Які основні принципи побудови ІБД СБ підприємства?
13. Який порядок створення ІБД на базі ІСУБД «Сronos Plus»?
14. В чому полягає концепція проектування типової структури ІБД?
15. Назвіть основні БД в типовій ІБД підприємства.

Ситуаційні завдання.

Ситуаційне завдання № 1.

Ви начальник аналітичного відділу великої фірми, що працює із закордонними партнерами. Керівництво фірми доручило вам зробити висновки про доцільність установлення контакту з іноземним бізнесменом Н. Нолтером за інформацією, зібраної на нього фахівцями. Керівництво вважає, що співробітництво з ним у майбутньому може принести великі доходи.

Ось ця інформація.

Аналітична записка.

Никнув Нолтер (Nick Nolter)

Никнув Нолтер, громадянин США, проживає у Флориді, містечко Lauderdale. Адреса: 1219 Commercial Blv. Великий бізнесмен. Власник найбільшої приватної провайдерської компанії у світі -World Net Companies, створеної в 1995 році. Очікується, що в недалекому майбутньому він стане найбільшим провайдером у США. Одночасно він є власником найбільшого відеоархіву. Під його контролем перебувають безліч вебсторінок в Інтернеті, контроль за інтернетівськими спортивним тоталізатором, інтернетівськими казино (The

Gan Hole, Casino Pirata, Peal Casino, Super 6 Lotto, Casino Kingdom...), компаній (Global Internet, Ace In The Hole). Йому належить випуск кредитних карток для оплати вигравів, які приймають у багатьох великих магазинах, банках, ресторанах і готелях. Рахунки його гравців видаються по кредиткам VISA і MasterCard. Він власник офшорних "операторів", прибуток від яких становить більше мільйона доларів, включаючи Sport Market. World Express, ABC Island.

Ім'я Нолтера пов'язане з рядом голосних скандалів, коли були обмануті тисячі граючих на інтернетівських тоталізаторах людей. Неодноразово "розгнівані американські громадяни" вимагали повернення своїх грошей, що обчислювалися сотнями тисяч доларів. Як заявило одне "обізнане анонімне" джерело, - "Ми мали великі проблеми. Шахрай Никнув Нолтер намагається знову надути нас". Але, як уважають американські аналітики, це тільки "вершина величезного айсбергу", яким є Нолтер. Процвітаючий бізнесмен розкинув свої щупальця на всю Центральну Південну Америку. Однак, після державних розслідувань фінансової діяльності спортивних тоталізаторів, американський уряд направив ряду керівників цих країн (Антигуа, Домініканська республіка, Коста Ріка, Венесуела, Багамські острова) ноти із пропозиціями розібратися з діяльністю спортивних тоталізаторів у цих країнах. У свою чергу, воно стало розбиратися з американськими банками, пов'язаними з ігорним бізнесом. У цю історію потрапив і Bank of New York через діяльність своєї філії Bank of Nevis, що працював із кредитними картками тоталізаторів.

Незважаючи на величезні бариші, "сухорлявий Нолтер любить пограти невеликим пістолетом у своєму офісі в Fort Lauderdale, коли бачить по Інтернету, що деякі онлайнві компанії уводять його гравців з декількома виграними доларами".

Приводяться факти, коли Нолтер, будучи в Коста Ріке, наказав своїм шибеникам по-звірячому побити своїх літніх колег по бізнесу, які представляли його в цій країні. Для посилення свого реноме він пускається в серйозні авантюри, як це трапилося при викраденні з території Куби, на їхнє прохання, чотирьох спортсменів бейсболістів. Розписуючи перед журналістами свій подвиг, Нолтер проте визнав, що зрештою - це була дурість.

Разом з тим, Нолтер залишається насамперед бізнесменом. Він не зупиняється перед тим, щоб всіма способами забрати конкурентів і навіть своїх друзів. Піклуючись про свій прибуток, власник цілої інтернетівської імперії бореться за кожного клієнта. Так недавно стало відомо, що його компанія Gambler призупинила оплату рахунків, вирішивши, що це буде зроблено тільки для тих клієнтів, які залишаться грати на її тоталізаторах. Його співтовариш J Gallagher,

знайомий з ним близько 3 років, вважає, що Нолтер "зістриг" тільки з американських гравців у спортивний тоталізатор більше 20 мільйонів доларів. За його словами, Нолтер робить бізнес із "глузуванням і злістю". Йому відповідають тією же монетою. Американський журналіст Прайд розповідає, як один бізнесмен у розмові з ним заявив, що Нолтер не користується доброю славою, багато хто відноситься до нього з ненавистю. На його думку, "можна підозрювати цілий стадіон, якщо з Нолтером щось відбудеться".

Ситуаційне завдання № 2.

«...Політико-стратегічні питання світової важливості слід довірити новому органу, що складається зі Сполучених Штатів Америки, Великобританії та Франції. Цей орган повинен взяти на себе відповідальність прийняття спільних рішень з усіх політичних питань, що впливає на безпеку в усьому світі і за складання, а при необхідності втілення в життя стратегічних планів, особливо тих, що пов'язані із застосуванням ядерної зброї. Він також повинен буде нести відповідальність за можливу організацію оборони окремих оперативних регіонів, таких як Північний Льодовитий, Атлантичний, Тихий та Індійський океани. Ці регіони могли б, якщо виникне потреба, розділитися на окремі підрайони».

Використовуючи відомі Вам методи та способи аналізу документів, спробуйте дати відповіді на питання:

1. Хто автор цього документа?
2. Кому адресовано цей документ?
3. В який історичний період створено цей документ?
4. Про які події йде мова в документі?
5. Як називається цей документ?
6. Дата підписання документа?
7. Про що замовчується в цьому фрагменті документа?

Ситуаційне завдання № 3.

Концерн "Атлант", включає 8 фірм та 17 підприємств, загальна кількість співробітників біля 10 000. Сфера діяльності – легка промисловість, взуття, верхній одяг, аксесуари та супутні товари. До складу концерну входять як виробничі так і торгові підприємства. Деякі з них пов'язані єдиним циклом від виготовлення до реалізації. Основний конкурент – холдинг "Мандарин", об'єднає 30 фірм та 20 підприємств. У даний час Мандарин застосовує активну експансію на ринку, викидаючи на продаж якісну і досить дешеву продукцію, яка не поступається зарубіжній за якістю, проте у декілька раз дешевша.

Одночасно, на прилавках обох організацій набралось досить велика кількість зимового сезонного взуття. Представники Атланта отримали інформацію про те, що Мандарин планує почати сезонний розпродаж через місяць.

Керівництво Атланта планувало розвиток нового перспективного напрямку, проте програма до сих пір залишилась не реалізованою.

1. Проаналізуйте ситуацію та запропонуйте концептуальні варіанти вирішення ситуації для «Атланта».

2. Визначіть джерела отримання інформації про діяльність «Мандарину».

3. Запропонуйте правові механізми отримання конкурентної переваги для «Атланта».

Ситуаційне завдання № 4.

При здійсненні візуального спостереження за об'єктом (два керівники фірм з виробництва побутової техніки, які є Вашими прямими конкурентами розмовляли за столиком у ресторані) у залі ресторану, Вам вдалося записати досить цікаву розмову на диктофон. Зважаючи на той факт, що у ресторані голосно лунала музика і Ви були на далекій відстані від об'єкта, розмова була записана не повністю.

Ось текст того, що вдалося відтворити:

«- Яка була. Машина зламалась..... на метро..... метро бачив палаючий будинок, кажуть, що у дах вдарив..... скільки пожарних зібралось..... давай про справи. Вчора зустрічався з Н. у ресторані «Ар.....». Ти знаєш, він був одягнений у таку кольорову Розмова..... цікава. Він пропонує своє співробітництво у встановленні контакту з нашим основним каже, що у нього великі..... і йому терміново потрібні гроші. Можна взяти його на..... і тим самим вирішити всі наші..... Зможемо..... і ринок буде наш. Основне обговорити умови з його..... у них потужна..... група і не віддадуть цей..... шматок. На розмову з потрібно послати нашу..... У нього великий..... і його Тільки це зробити після..... з Н. З ним..... буду я. А Н організує зустріч з нашим.....»

1. Відтворіть по можливості розмову.

2. Визначте її цільову спрямованість.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. [Текст] // Відомості Верховної Ради України. – 1996. - № 30.
2. Про інформацію [Текст] : Закон України № 2657 від 02.10.1992 р. (з наступними змінами та доповненнями). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2657-12>
3. Про контррозвідувальну діяльність [Текст] : Закон України №374 від 26.12.2002 р. // ВВР. 2003. – № 12, Ст. 89.
4. Про оперативно-розшукову діяльність [Текст] : Закон України №2135 від 18.02.1992 р. // ВВР. 1992. – № 22, Ст. 303.
5. Про науково-технічну інформацію [Текст] : Закон України №3322 від 25 червня 1993 року // ВВР. - 1993, № 33, Ст. 345 (Із змінами)
6. Про національну програму інформатизації [Текст]: Закон України №74/98 від 04 лютого 1998 року // ВВР. - 1998. - № 28. -С. 482-493.
7. Про державну таємницю [Текст]: Закон України №3855 від 21 січня 1994 року // ВВР, 1999, N 49, ст.428.
8. Про основи національної безпеки України [Текст]: Закон України № 964 від 19 червня 2003 року // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 39, ст.351
9. Про захист від недобросовісної конкуренції [Текст] : Закон України від 07.08.1996 р. // Основні чинні кодекси і закони України / Уклад. Ю.П. Єлісєвєнко. – 2003. – С. 10-44.
10. Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні [Текст]: Закон України від 26.01.93р. // Нормативні акти України. – 2007.
11. Про захист інформації в автоматизованих системах [Текст] : Закон України від 05.07.1994 р. // Нормативні акти України. – 2007. – С. 1-56.
12. Про аудиторську діяльність [Текст]: Закон України від 22.04.93 р. // Нормативні акти України. – 2007.
13. Про ціни і ціноутворення [Текст]: Закон України від 03.12.90 р. // Нормативні акти України. – 2007.
14. Про державну статистику [Текст]: Закон України від 17.09.92 р. // Нормативні акти України. – 2007.
15. Кодекс України "Про адміністративні правопорушення". Основні чинні кодекси і закони України [Текст] / Уклад. Ю.П. Єлісєвєнко. – К.: Махаон, 2003. – 976 с.
16. Кримінальний кодекс України. Основні чинні кодекси і закони

- України [Текст] / Уклад. Ю.П. Єлісовенко. – К.: Махаон, 2003. – 976 с.
17. Абрамов, В. Деловая разведка в системе обеспечения предприятия [Текст] / В. Абрамов // БДИ –2002, № 2. – с. 22–26
 18. Андрошук, Г.А. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны [Текст].: Монография/ Г. А. Андрошук, П. П. Крайнев ; ред. А. Д. Святоцкий . - К.: ВД " Ін Юре ", 2000. - 400 с.
 19. Багов, В.П., Управление интеллектуальным капиталом. [Текст] : учебное пособие /В.П. Багов, Е.Н. Селезнев, В.С. Ступаков М.: ИД «Камерон», 2006. – 248 с.
 20. Баяндин, Н. И. Этические проблемы ведения деловой разведки [Электронный ресурс] / Н.И. Баяндин. – Режим доступа: <http://it2b.ru/blog/arhiv/9.html>
 21. Березин, І. Промислове шпигунство, конкурентна розвідка, бенчмаркінг й етика цивілізованого бізнесу [Текст] / І. Березин // Практичний Маркетинг. – 2005. – 22 липня. – № 101. – С. 3-44.
 22. Бизнес разведка. Внедрение передовых технологий: пер. с англ. [Текст] / Кристофер Боган, Майкл Инглиш; под общей ред. Б.Л. Резниченко. – М.: Вершина, 2006.- 328 с.
 23. Борисов, Н.І. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы [Электронный ресурс] / Енциклопедія маркетингу : Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition_spy.htm
 24. Браун, М. «Методы поиска информации в Интернет» [Текст] : учебное пособие / М. Браун. – М : ЗАО Новый издательский дом, 2005. – 357 с.
 25. Вайс, А. Краткое руководство по конкурентной разведке: как собирать и использовать информацию о конкурентах : Часть 2 [Электронный ресурс] / А.Вайс. – Режим доступа : <http://it2b.ru/blog/arhiv/767.html>.
 26. Вайс, А. Сбор конкурентной информации [Электронный ресурс] / А.Вайс. – Режим доступа : <http://it2b.ru/blog/arhiv/769.html>.
 27. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И.Наумов 4 -е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
 28. Воронов, Ю.П. Конкурентная разведка[Текст]: учебное пособие / Ю.П. Воронов - Москва 2007. – 264 с.
 29. Воронова, Ю. Конкурентная разведка [Текст]: учеб.пособ. / Ю. Воронова. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет, 2007. – 264 с.

30. Гавловський, В. Д. Загальна теорія організації інформаційної безпеки щодо захисту інформації в автоматизованих системах від злочинних посягань. [Текст] / В.Д. Гавловський // Науково-практичний журнал. – 2006. №3. – С. 1-47.
31. Городов, О.А. Информация как объект гражданских прав [Текст] / О.А. Городов // Правоведение. – 2001. – № 5. – С. 73-74.
32. Даллес, А. Искусство разведки. [Текст] : учеб / А. Даллес. – М. : Международные отношения – МП "Улисс", 1992. – 288 с.
33. Дамаскин И.А. Зарождение промышленной разведки и контрразведки. От античности до начала XX века [Электронный ресурс] / И.А. Дамаскин. – Режим доступа: <http://sec4all.net/modules/myarticles/article.php?storyid=198>
34. Доронин, А.И. Бизнес-разведка [Текст] : учебное пособие / А.И. Доронин. – М. : издательство «Ось-89», 2009 – 245 с.
35. Доронин А.И. Разведывательное и контрразведывательное обеспечение деятельности предприятия / Технологии разведки для бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.it2b.ru>
36. Доронин, А.И. Основы экономической разведки и контрразведки [Текст] / А.И.Доронин - Тула 2000 – 245 с.
37. Доронин, А.И. Разведывательное и контрразведывательное обеспечение финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / А.И. Доронин. - Тула.: Гриф и К., 2000. – 486 с.
38. Дудихин, В. В. Конкурентная разведка в Интернет. Советы аналитика. [Текст] : / В. В. Дудихин, О. В. Дудихина – М.: ДМК Пресс. – 192 с. – ISBN 5-94074-178-9.
39. Єгоров, В. 3 історії промислового шпигунства [Текст] / В. Єгоров. – Дзеркало тижня. - 31.12.1994. - №13. - с. 14
40. За матеріалами Інтернет ресурсу «Конкурентная разведка и контрразведка». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.it2b.ru>
41. Зеркалов, Д.В. Разведка [Текст] : хрестоматия / Д.В. Зеркалов. . – К. : издательство «Науковий світ», 2008 – 191 с.
42. Івченко, О. Промислове (економічне) шпигунство: конкурентна розвідка й контррозвідка [Текст] / О. Івченко // Юридичний журнал. – 2003. – № 7.
43. Ивахин, А.Е. Оперативная деятельность и вопросы конспирации в работе спецслужб [Текст] / А.Е.Ивахин, П.Я. Прыгунов– Киев КНТ 2008
44. Конкурентная разведка [Электронный ресурс] // Сайт Ющука Евгения Леонидовича. – Режим доступа : <http://ci-razvedka.ru/>.

45. Конкурентна розвідка в епоху Інтернету: нові можливості [Текст] // Технології ділової розвідки. Бізнес-розвідка та [інформаційний менеджмент](#). - № 7, 2008. – С. 1-25.
46. Крупник, А. Б., Поиск в Интернете. [Текст] : Самоучитель. / А.Б. Крупник. Питер: ДМК, 2005. – 319 с.
47. Кузнецов В.К. Информационное право: Учебно-методический комплекс [Текст] / В.К. Кузнецов. – Новосибирск : СибАГС, 2001. – 128с.
48. Кузнецов И.Н. Учебник по информационно-аналитической работе. — М.: Яуза, 2001.
49. Кузьменко А. Особливості формування розвідувальних технологій в епоху глобалізації [Текст] / А. Кузьменко. – Юридичний журнал. – № 7. – 2006 р. [Електронний ресурс] Режим доступу до журналу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2481>
50. Лемке, Г. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства. [Текст] : учебное пособие / Г. Лемке. М : Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011 . 202 с. – [ISBN 978-5-902597-16-2](#)
51. Лемке, Г. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. [Текст] : учебное пособие / Г. Лемке. М : Ось-89, 2007. – 228 с. – [ISBN 978-5-98534-678-7](#)
52. Лемке, Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. [Текст] : учебное пособие / Г. Лемке. М : Дело и сервис, 2006 .– 121 с. – [ISBN 5-8018-0292-4](#)
53. Лемке, Г. Секреты коммерческой разведки. [Текст] : учебное пособие / Г. Лемке. М : Ось-89, 2006. – 347 с. – [ISBN 5-8018-0292-4](#)
54. Макаренко, Є.А. Проблема безпеки в інформаційному суспільстві / Є.А. Макаренко. – [Електронний ресурс] Режим доступу: www.a.kolodyuk.info/download/book.pdf
55. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1992. – 341 с.
56. Миркин, С.. Конкурентная разведка или промышленный шпионаж [Текст] / С. Миркин // Ваш бізнес. [Електронний ресурс] Режим доступу.: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ci.shtml>
57. Митрофанов, А.А. Экономическая безопасность коммерческих предприятий и деловая разведка [Електронний ресурс] / А.А. Митрофанов. – Режим доступа : <http://bre.ru/security/22843.html>.
58. Міщишин, М. Конкурентна розвідка – об'єктивна необхідність у сучасному бізнесі [Текст] / М. Міщишин // Контракти. – 2006. – № 7. – С. 38

59. Муртазин, Э. В. Интернет[Текст] : учебное пособие / Э. В. Муртазин. – М.: ДМК, 2004. – 621 с.
60. Нежданов, И Аналитическая разведка для бизнеса [Текст] : учебное пособие / И. Нежданов. М. : Ось-89, 2008. – 331 с. – [ISBN 978-5-98534-798-2](#)
61. Нежданов, И.Ю. Технологии конкурентной разведки – Режим доступа: <http://www.it2b.ru/blog/top/925.html>
62. Обрезанов, С.А. Основные функции конкурентной разведки в эпоху знаний [Электронный ресурс] Режим доступа. : <http://www.rscip.ru/base/A2006509—3391401.html>.
63. Олійник, О.В. Політико-правові аспекти формування інформаційного суспільства суверенної і незалежної держави / О.В. Олійник, О.В. Соснін, Л.Є. Шиманський. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до статті: http://www.niss.gov.ua/book/Sosnin_2.htm
64. Розвідувальний цикл обробки інформації [Електронний ресурс] // Competitor Analysis - A Brief Guide The Basic Principles of Competitive Intelligence. – Режим доступу : http://www.scip.org/Library/intell_cycle.pdf.
65. Ромачев, Р. Конкурентная разведка. [Текст] : учебное пособие / Р. Ромачев., И. Нежданов. М : Ось-89, 2007. – 425 с. – [ISBN 978-5-98534-674-9](#)
66. Сідак, В.С. З історії української розвідки та контрозвідки [Текст] : Нариси / В.С. Сідак, В.С. Степанков. – К. : Ін-т СБ України, 1995. – 201с.
67. Сідак, В.С., Степанков В.С. З історії української розвідки та контрозвідки [Текст] / В.С. Сідак, В.С. Степанков. - Нариси. — 2. вид. — К. : Ін-т СБ України, 1995. — 201с.
68. Соловьев, Э. Коммерческая тайна предприятия и ее защита. [Текст] — М., Ось-89, 2002.
69. Соснін, О.В. Політико-правові аспекти розвитку національної системи науково-технічної інформації / О.В. Соснін [Електронний ресурс]. – Режим доступу до статті: http://www.niss.gov.ua/book/Sosnin_1.htm
70. Судоплатов, А.П. Безопасность предпринимательской деятельности [Текст] – Олма пресс 2001
71. Техническая разведка в бизнесе: понимание технологии угроз и возможностей [Электронный ресурс] // Європейське об'єднання професіоналів з конкурентної розвідки. – Режим доступа: <http://www.marketing-intelligence.co.uk/competitor-analysis.htm>.
72. Ткачук, Т.Ю. Актуальні питання визначення та захисту комерційної таємниці на підприємстві [Текст] / Т.Ю. Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2008. – №2. – С.123-128

73. Ткачук, Т.Ю. Визначення оптимальної моделі конкурентної розвідки у контексті забезпечення інформаційної безпеки підприємства [Текст] / Т.Ю. Ткачук // Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. – № 2. – 2013. – С. 88-98
74. Ткачук, Т.Ю. Використання міжнародного досвіду конкурентної розвідки для вітчизняних компаній (на прикладі компаній Fuld & Company, Cisco Systems, Dupont, Access to AT&T Analysts, Bell Atlantic, Samsung та ін.) [Текст] / Т.Ю. Ткачук // Юридичний радник. – 2008. – №1. – С. 73-78
75. Ткачук, Т.Ю. Конкурентна розвідка [Текст] : навчальний посібник / Т.Ю. Ткачук. – К. : НА СБ України, 2009. – 267 с.
76. Хант, Ч. Разведка на службе вашего предприятия: информация – основа успеха [Текст] : учебное пособие / Ч. Хант, В. Зартарьян. – К. : Укрзакордонвиза-сервис, 1992. – 159 с.
77. Ховис, Д. Конкурентная разведка. Уроки з окопов [Текст] : учебное пособие / Д. Ховис. – М. : "Альпина Паблишер", 2003. – 532 с.
78. [Шнайер](#), Б. Секреты и ложь. Безопасность данных в цифровом мире. [Текст] : монография / Б. Шнайер. Питер: ПБ, 2003. – 412 с.
79. Ющук, Е.Л. Интернет-разведка: руководство к действию [Текст] : учебное пособие / Е.Л. Ющук. – М. : издательство «Вершина», 2007 – 256 с.
80. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка – источники информации и организация работы с ними. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до статті: <http://ci-razvedka.ru/Konkurentnaja-razvedka-Istochniki-Informatsii.html>
81. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка – маркетинг рисков и возможностей [Текст] – Вершина 2006
82. Як зробити Інтранет сайт з конкурентної розвідки [Текст]// Прийоми і методи ділової розвідки. Бізнес-розвідка та [інформаційний менеджмент](#). - № 7, 2008. – С. 10-88.
83. Ярочкин, В. И. Корпоративная разведка [Текст] : учебное пособие / В. И. Ярочкин, Я. В. Бузанова. – М. : Ось-89, 2004. –215 с.
84. Ярочкин В.И. Бузанова Я.В. Системы защиты предпринимательства [Текст] Мир 2005
85. Ярочкин, В.И. Корпоративная разведка [Текст] / В.И. Ярочкин, Я.В. Бузанова. – М.: «Ось-89», 2004. – 422 с.
86. Gilad B., Herring J. P. The art and science of Business Intelligence Analysis: business intelligence theory, principles, practices, and uses. – JAI Press, 1996. – Part A, part B. – 1988

87. Herring J.P. A Process to Identify and Define Intelligence Needs [Електронний ресурс] / Jan P. Herring. – Режим доступу : <http://www.ciphersys.com/Website.nsf/b51da56dd4d96ea48525699300701588/318b16826c81ec988525680900480f34?OpenDocument>.
88. Liautaud B. with Hammond M. e-Business Intelligence. – McGraw-Hill, 2001. – 221 p.
89. Miller J. Millenium Intelligence; Understanding and Conducting Competative Intelligence in the Digital Age, Business Intelligence Braintrust, 2000. – 469 p.
90. Sherman C., Price G. The Invisible Web. – CyberAge Books, 2001. –198 p.
91. Європейське об'єднання професіоналів конкурентної розвідки - <http://www.scip.org>
92. Академія бізнес-розвідки ([Fuld - Gilad - Hemng Academy of Competitive Intelligence \(Кембрідж, штат Массачусетс, США\)](http://www.academyci.com/)) - <http://www.academyci.com/>
93. Центр підготовки спеціалістів по конкурентній розвідці ([Competitive Intelligence Center at Simmons College in Boston](http://www.simmons.edu/)) - <http://www.simmons.edu/>
94. Російське об'єднання професіоналів конкурентної розвідки - <http://www.rscip.ru/>
95. Об'єднання практиків конкурентної розвідки - <http://razvedka-open.ru/>
96. Аналітичний клуб - <http://www.analysisclub.ru/>
97. Товариство системних аналітиків - <http://www.uml2.ru>
98. Фонд аналітиків та професіоналів служб інформації - <http://www.fapsi.net>
99. Харківське об'єднання аналітиків і професіоналів конкурентної розвідки - <http://scip.org.ua/>
100. Українське товариство фінансових аналітиків - <http://www.usfa.org.ua>
101. Консалтингова компанія «СІДКОН» - <http://www.sidcon.com.ua>
102. Агентство комплексного захисту бізнесу «Дельта М» - <http://www.delta-m.com.ua/>

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Агент – особа, що діє (або ж дала зобов'язання діяти) явно або неявно в інтересах третьої сторони.

Агент впливу – це громадянин однієї держави, який діє в інтересах іншої держави, використовуючи для цього своє високе службове становище у верхніх ешелонах влади: керівництві країни, політичній партії, парламенті, засобах масової інформації, а також науці, мистецтві та культурі.

Агентурна робота - це негласний збір інформації за допомогою окремих осіб, іменованих агентами, які займаються збором інформації та передачею накопичених відомостей.

Актуальність інформації - важливість інформації для забезпечення проєкту.

Активні заходи - спеціальні заходи, що мають за мету надання вигідного впливу на політику органів виконавчої та законодавчої влади для вирішення поставлених перед суб'єктом господарювання задач; формування сприятливої громадської думки про нього, його керівництво і персонал; зміцнення авторитету і довіри до нього серед партнерів та клієнтів; стратегічне і тактичне дезінформування конкурентів і опонентів; підрив і ослаблення їх позицій на ринку і в органах державної влади.

Аналіз і синтез розвідувальної інформації - перетворення її на знання - висновки і рекомендації

База даних - це деяка відносно самостійна частина банку даних. База даних (БД) - основа будь-якого банку даних.

Банк даних - це система спеціальним чином організованих даних, призначена для їх накопичення і використання.

Бенчмаркінг - це, по-перше, безперервний процес дослідження технологій, технологічних процесів, методів організації виробництва і збуту продукції, менеджменту в кращих компаніях партнерів і конкурентів для підвищення ефективності діяльності власної фірми: по-друге – науковий метод аналізу переваги та оцінки конкурентних переваг партнерів і конкурентів однотипної або суміжної галузі для вивчення та використання всього кращого у власній фірмі, і по-третє, мистецтво виявляти і використовувати в своєму бізнесі те, що інші роблять краще, тобто реалізовувати на практиці принцип «від кращого до кращого».

Вартість інформації - накладні витрати за фактом її отримання.

Вивчення об'єкта - це дослідження вашого майбутнього співрозмовника з точки зору подальшого ефективного спілкування з ним

Визначення загального ходу бесіди - це складання плану самої бесіди - послідовності «питання-відповідь» або послідовності зміни тем.

Визначення способів «виходу» з бесіди - це визначення того, як завершити спілкування, при цьому не загостривши увагу співрозмовника на запитання, не залишивши відчуття, що його використали, створивши можливість для подальшого спілкування, якщо це необхідно.

Визначення способів підходу до об'єкта (легендування) - це вибір легенди, якою можна скористатися для зав'язування відносин з об'єктом, в тому числі і короткострокових відносин - на одну розмову.

Визначення способів підходу до теми, що цікавить - це визначення того, як або за допомогою яких тем, яких переходів, натяків, вивертів можна підійти до питання створивши враження логічного діалогу.

Визначення способів «повернення» до теми, що цікавить - це те, як треба діяти (розмовляти) якщо спілкування піде не по запланованому шляху.

Внутрішні документи - це документи самої організації, якій належить СБ.

Гудвіл - нематеріальні активи компанії, які не виділяються в звітності, але служать реальним джерелом прибутку.

Дезінформаційний захід - сукупність взаємопов'язаних обманних дій, що мають спільною метою введення опонента в оману

Дезінформація - 1. Спосіб маскування, що полягає в навмисному поширенні неправдивих відомостей про об'єкти, їх склад і діяльність, а також імітація їх діяльності відповідно до цих відомостей. 2. Проведення спеціальних операцій та заходів, спрямованих на приховування від противника секретів і введення його в оману відносно рівня вирішення тих чи інших політичних, економічних, науково-технічних, військових та інших проблем з метою спонукати противника до таких рішень і дій, які були б вигідні для сторони, яка дезінформує. 3. Відомості, матеріали і документи, що містять інформацію, розраховану на введення будь-кого в оману.

Довірчі контакти - особи, які виконують окремі завдання служби безпеки.

Довірчі помічники - це ті, хто активно негласно співпрацює з СБ підприємства і виконує її завдання щодо забезпечення безпеки суб'єкта господарювання.

Достовірність джерела (чистота) інформації - ступінь наближеності джерела до місця зародження інформації.

Достовірність (коректність) інформації - міра наближеності інформації до першоджерела або точність передачі інформації

Зовнішні документи - це документи дружніх організацій - партнерів, які можуть надаватися за взаємною домовленістю.

Зовнішнє спостереження - один із способів ведення конкурентної розвідки, що припускає постійне або вибіркове дослідження стану та діяльності об'єкта спостереження з подальшим узагальненням і аналізом отриманих в результаті його проведення даних.

Ідентифікація об'єкта - це виявлення ознак, що дозволяють однозначно ідентифікувати ваш об'єкт.

Інформатор – особа, що постачає інформацію в службу безпеки на умовах збереження конфіденційності взаємин з метою забезпечення захисту його (особи) від ідентифікації.

Інформаційно-пошукова робота – отримання керівництвом підприємства відомостей, що його цікавлять, здійснюється шляхом розвідувального опитування, наведення довідок, спостереження, використання апарату довірчих помічників, впровадження оперативного працівника в сферу або інфраструктуру зовнішнього середовища, що цікавить суб'єкт господарювання.

Інші контакти - це ті, використання яких ведеться «втемну» і відбувається час від часу.

Ключові фактори успіху – головні визначники фінансового і конкурентного успіху на конкретному ринку

Компанія - це сукупність і взаємодія складових даної організації в правовому, технічному, економічному, соціальному аспектах.

Конкурентна розвідка – це постійний процес збору, накопичення, структурування, аналізу даних про внутрішнє і зовнішнє середовище компанії та надання вищому менеджменту компанії інформації, яка дозволяє йому передбачати зміни в обстановці і приймати своєчасні оптимальні рішення з управління ризиками, впровадження змін в компанії і відповідних заходів, спрямованих на задоволення майбутніх запитів споживачів і збільшення вартості компанії.

Конкуренти - це ті організації та приватні особи, які прагнуть задовольнити ту ж потребу клієнтів, що і дана компанія

Конкуренція - процес боротьби виробників товарів і послуг за гроші споживачів.

Контент - аналіз - змістовний аналіз на основі формалізованих методик. Він полягає у виділенні в тексті деяких ключових понять чи інших смислових одиниць і в подальшому підрахунку частоти вживання цих одиниць, співвідношення різних елементів тексту один з одним, а також із загальним обсягом інформації. Так, аналіз змісту проводиться не інтуїтивно, а за допомогою методик, що забезпечують отримання достовірного і об'єктивного результату.

Легенда - своя або чужа помилкова інформація, покликана приховати справжній стан речей.

Легендування - дезінформування противника з метою приховування своїх справжніх мотивів і напрямів діяльності.

Макросередовище компанії - це всі ті фактори, які впливають на компанію ззовні

Мета (мішень) дезінформації - особа, яка приймає рішення, чи соціальна група, на введення в оману якої спрямовані дезінформаційні заходи.

Мікросередовище компанії - це ті чинники, які тісно пов'язані з компанією та прямо впливають на компанію.

Об'єктивність інформації – міра відображення інформацією реальності. В оперативному плані об'єктивність має на увазі інформацію, очищену від спотворень (системних дефектів отримання та передачі, дій можливої злої волі, а також суб'єктивних спотворень психологічного плану).

Обробка розвідувальних даних - перетворення їх на розвідувальну інформацію. При обробці зібраної розрізної інформації застосовуються аналітичні методи, які багато в чому подібні з тими, що використовуються при вирішенні наукових проблем. Процес обробки інформації включає ряд операцій, які можна класифікувати як облік, відбір, верифікацію та оцінку.

Оперативна гра - агентурно - оперативний захід з використанням підстав, легендованих організацій, перевербованої агентури опонентів, засобів оперативної техніки для виявлення нелояльності персоналу підприємства, дезінформування і зриву задумів опонентів (конкурентів).

Оперативна інформація – інформація, яка потрапляє в розпорядження підрозділу економічної розвідки оперативним шляхом, тобто в результаті проведення оперативних заходів та виконання розвідувальних дій.

Оперативна установка - це збір значимої інформації про людей, об'єкти, події, що проводиться приховано.

Оперативне планування – це планування в рамках конкретного проекту.

Оперативні можливості апарату довірчих помічників – це середовище, в якому обертаються ДП і з якого є можливість отримання відомостей, що цікавлять службу безпеки

Підрозділ конкурентної розвідки підприємства - структурний підрозділ, на який покладені завдання єдиного, в рамках суб'єкта господарювання, інформаційного центру з завданнями обробки та аналізу інформації, що забезпечує прийняття вищим керівництвом обґрунтованих рішень з найважливіших для інтересів підприємства питань

Повнота інформації - відображає вичерпний характер відповідності отриманих відомостей цілям розвідки

Постачальники – це ті, хто надають компанії ресурси, необхідні їй для роботи.

Релевантність інформації - кількісна характеристика, що відображає ступінь наближення інформації до суті питання або ступінь відповідності інформації поставленим розвідзавданням.

Розвідувальна ознака - це прояв активності досліджуваного об'єкта, за яким можна судити про характер його діяльності.

Розробник - особа, яке розробляє сценарій дезінформаційних заходів

Система конкурентної розвідки – організаційна структура, що займається питаннями збору, перевірки (верифікації), обробки, аналізу та синтезу даних з різних аспектів господарської діяльності підприємства з подальшим використанням отриманої інформації для вирішення конкретних завдань його господарської діяльності.

Тактичне планування - це планування проведення конкретних заходів.

Тендер - конкурентна форма розміщення замовлень на поставку товарів, надання послуг або виконання робіт за заздалегідь оголошеним в документації умовам, в обумовлені терміни на принципах змагальності, справедливості та ефективності.

Чутки - це специфічний вид інформації, що з'являється спонтанно в силу інформаційного вакууму серед певних верств населення або спеціально кимось розповсюджуваний для впливу на суспільну свідомість.

Навчальне видання

КИРІЙ Валентина Василівна
СОЛОДКИЙ Володимир Сергійович
ТИМОФЄЄВ Володимир Олександрович

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ТА КОНТРРОЗВІДКА

Навчальний посібник

Відповідальний випусковий Коюда Павло Миколайович

Редактор

План 20____, поз. _____

Підп. до друку Формат 60×84 1/16. Спосіб друку – ризографія.
Умов. друк. арк. Облік. вид. арк. Тираж прим.
Зам. № Ціна договірна.

ХНУРЕ. Україна. 61166, Харків, просп. Леніна, 14

Віддруковано в навчально-науковому
видавничо-поліграфічному центрі ХНУРЕ
61166, Харків, просп. Леніна, 14