



# Содержание

<b>От издательства</b> .....	7
<b>Предисловие к шестому изданию</b> .....	8
<b>Введение. Ситуация в России глазами экономиста в штатском</b> .....	9
<b>Глава 1. Введение в теорию разведывательной информации</b> .....	29
1. Введение .....	29
2. Характеристики и требования к разведывательной информации.....	30
3. Источники и методы получения информации.....	39
3.1. Открытые источники информации.....	39
3.2. Косвенные разведывательные признаки .....	40
3.3. Оперативная информация.....	43
3.4. Экспертная информация .....	43
3.5. Агентурная информация.....	44
3.6. Использование возможностей сторонних организаций.....	47
<b>Глава 2. Система экономической разведки промышленного предприятия</b> .....	48
1. Введение .....	48
2. Цели создания системы экономической разведки предприятия .....	49
3. Потребности в разведывательной информации на предприятии.....	50
4. Организационные принципы системы экономической разведки предприятия .....	51
5. Принципы финансирования подсистемы экономической разведки предприятия.....	53
6. Обеспечение информационной безопасности системы экономической разведки .....	55
7. Вывод .....	58
Приложение 1. Форма заявки-задания на проверку .....	59
<b>Глава 3. Система экономической контрразведки промышленного предприятия</b> .....	62
1. Введение .....	62
2. Обоснование необходимости создания контрразведывательного подразделения в структуре службы безопасности предприятия .....	63
3. Планирование контрразведывательной деятельности.....	65
4. Несколько практических советов по методологии организации работы подразделения экономической контрразведки .....	66
4. Практика применения DLP-систем в работе подразделения экономической контрразведки.....	72
5. Теория и практика оперативных игр в работе подразделения экономической контрразведки .....	75
<b>Глава 4. Информационно-поисковая работа: привлечение к доверительному</b>	

<b>сотрудничеству информаторов СБ</b> .....	79
1. Введение. Краткая историческая справка.....	79
2. Классификация информаторов.....	84
2.1. Классификация информаторов по их назначению.....	85
2.2. Классификация информаторов по степени доверия.....	86
3. Этапы вербовочной разработки и их содержание.....	87
3.1. Выявление кандидатов.....	88
3.2. Оценка способностей и мотивации.....	89
3.3. Первичный контакт.....	92
3.4. Период установления доверия. Создание расположения к себе.....	96
3.5. Привлечение к сотрудничеству объекта вербовочной разработки.....	98
3.6. Закрепление оперативного контакта.....	107
3.7. Проверка доверительного помощника.....	109
3.8. Обучение доверительного помощника.....	112
3.9. Руководство деятельностью доверительного помощника.....	116
3.10. Завершение контакта.....	129
Приложение 1. Агенты влияния.....	130
<b>Глава 5. Информационно-поисковая работа: использование возможностей сторонних организаций</b> .....	138
1. Российские министерства и ведомства.....	138
1.1. Федеральная налоговая служба РФ.....	138
1.2. Федеральная служба государственной статистики РФ.....	139
1.3. Портал государственных закупок РФ.....	139
1.4. Государственная автоматизированная система РФ «Правосудие».....	140
1.5. Генеральная прокуратура РФ.....	141
1.6. Министерство внутренних дел РФ.....	142
1.7. Министерство юстиции РФ.....	142
1.8. Федеральная антимонопольная служба РФ.....	143
1.9. Федресурс.....	144
1.10. Федеральная служба по интеллектуальной собственности РФ.....	144
1.11. Министерство иностранных дел РФ.....	145
2. Российские частные информационные агентства.....	147
2.1. Группа компаний «Интегрум».....	147
2.2. ООО «Коммерсантъ КАРТОТЕКА».....	147
2.3. Группа «Интерфакс».....	148
2.4. Группа компаний «Кронос-информ».....	149
2.5. ООО «Система комплексного раскрытия информации и новостей» (ООО «СКРИН»).....	149
2.6. Группа компаний СКБ Контур.....	150
2.7. Региональные информационные агентства.....	150
2.8. ООО «Центр анализа стратегий и технологий “АСТ-Центр”».....	151
3. Бюро кредитных историй.....	151
3.1. Иностранные кредитные бюро.....	151
3.2. Российские кредитные бюро.....	160

<b>Глава 6. Информационно-аналитическая работа: основные принципы</b> .....	163
1. Введение .....	163
2. Информационная система службы безопасности предприятия.....	169
3. Базы данных «серого» и «черного» информационных рынков.....	179
<b>Глава 7. Информационно-аналитическая работа: создание информационной системы Службы безопасности предприятия</b> .....	180
1. Введение .....	180
2. Краткая историческая справка .....	181
3. Модели представления данных в электронных базах данных.....	182
4. Программное обеспечение, используемое для создания информационной системы службы безопасности предприятия.....	193
<b>Глава 8. Информационно-аналитическая работа по обработке открытых источников информации</b> .....	206
1. Введение. Краткая историческая справка.....	206
2. Методология работы с открытыми источниками информации.....	225
2.1. Использование собственных возможностей по обработке открытых источников информации.....	229
2.2. Использование сторонних возможностей по обработке СМИ.....	231
2.3. Аналитическая обработка.....	232
Приложение 1.....	243
<b>Глава 9. Аналитическая разведка средствами сети Интернет</b> .....	247
1. Введение. Краткая историческая справка.....	247
2. Роль и место аналитической разведки средствами сети Интернет.....	248
3. Поиск в сети Интернет.....	256
3.1. Указание адреса страницы.....	256
3.2. Поиск по каталогам и передвижение по гиперссылкам.....	257
3.3. Поисковые системы.....	258
3.4. Обращение к специализированным сервисам.....	265
Приложение 1. Небольшой практикум.....	292
Приложение 2. Пример подготовки информационного документа.....	294
<b>Глава 10. «Активные мероприятия»: информационно-психологическое воздействие</b> .....	296
1. Введение. Краткая историческая справка.....	296
2. Основная часть. Теория и практика проведения активных мероприятий .....	298
Приложение 1. Открытое письмо директору АБВГДейки генералу армии Б. Лаврентию от заслуженных деятеле .....	315
<b>Глава 11. Информационно-аналитическая работа: дезинформация</b> .....	318
1. Введение. Краткая историческая справка.....	318
2. Теория и практика дезинформационных мероприятий .....	327

<b>Глава 12. Информационно-аналитическая работа: исследование анонимных текстов на предмет выявления их авторов</b> .....	342
1. Введение. Краткая историческая справка.....	342
2. Исследование анонимных текстов .....	343
<b>Глава 13. Кадровая работа: профессиональный портрет рыцаря плаща и гроссбуха</b> .....	352
<b>Глава 14. Экономическая разведка и контрразведка в истории развития цивилизации</b> .....	373
1. Истоки промышленного шпионажа.....	373
2. Экономическая разведка и контрразведка в современном обществе .....	379
3. Заключение .....	410
<b>Библиография</b> .....	411

# Введение

## Ситуация в России глазами экономиста в штатском

---

Единственный способ избавиться от драконов – это иметь своего собственного.

*Евгений Шварц*

В Законе Российской Федерации «О предприятиях и предпринимательской деятельности», принятом в 1991 году, было сказано: «Предпринимательская деятельность осуществляется гражданами на свой риск...»

До начала 90-х годов прошлого века в течение почти шестидесятилетнего периода (со времен НЭПа) российские предприятия факторов риска в своей деятельности практически не ощущали, так как они сами, а также предприятия и организации, связанные с ними договорными обязательствами, были государственной собственностью. Это означало, что по всем обязательствам в конечном счете ответственность в лице соответствующих министерств и ведомств несет государство. Аналогичная схема действовала и в случае колхозно-кооперативной собственности: деятельность колхозов также дотировалась за счет средств государственного бюджета. Госплан указывал, сколько и кому производить. Система повального госзаказа гарантировала своевременную и стопроцентную оплату всей произведенной продукции, а тотальный дефицит – внеплановой. Государственные интересы в сфере экономики жестко защищали советские правоохранительные органы и спецслужбы.

С началом 1990-х ситуация кардинально изменилась, и в настоящее время любой хозяйствующий субъект независимо от величины его активов, как волк флажками, окружен различными факторами риска, способными в один момент превратить в ничто любые материальные, человеческие и финансовые ресурсы.

Одновременно с этим структуры, которые, казалось бы, должны защищать отечественных предпринимателей, частенько занимают место сторонних наблюдателей арбитражных и уголовных процессов, а иногда их сотрудники принимают активное участие в очередном переделе бывшей рабоче-крестьянской собственности.

Если мы с вами попытаемся установить основные причины неудач, общие для различных отечественных бизнес-проектов, то в принципе все их можно будет свести к одному – неумению, а порой и просто нежеланию собственников и руководителей предприятий заниматься сбором, обработкой и анализом информации, необходимой для принятия оптимальных управленческих решений. К сожалению, эта проблематика до сих пор слабо привлекает внимание основной массы российских управленцев, и мало кто из них может грамотно определить тип необходимой информации, квалифицированно организовать ее поиск, избежать эффекта дезинформирования, умело использовать полученную информацию в процессе

подготовки и принятия решения, а также для организации текущего контроля хозяйственной деятельности<sup>1</sup>.

Времена прибыли в 500 процентов от вложенного безвозвратно прошли, прибыльные рыночные ниши заполнены до отказа, поэтому поиск новых, пока еще «заповедных» мест можно осуществить, только опираясь на стройную систему информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений.

В индустриально развитых странах государственные и негосударственные информационно-аналитические структуры активно поддерживаются на уровне своих правительств.

Так, например, правительство Японии еще в 1957 году в качестве головной исследовательской организации по сбору и обработке научно-технической информации для оперативного информирования представителей национального бизнес-сообщества о последних отечественных и международных достижениях в науке и технике организовало Японский научно-технологический информационный центр (Japan Information Center of Science and Technology – JICST). На тот момент JICST ежегодно анализировал более 11 000 журналов, в том числе 7000 зарубежных, аннотировал 15 000 технических докладов, а затем рассылал в японские корпорации и банки более 500 000 своих рефератов и отчетов.

В июле 1961 года была создана Японская корпорация научно-исследовательских разработок (Research Development Corporation of Japan – JRDC). Главными целями ее создания было решение задач по снижению зависимости японских предприятий от зарубежных технологий, отбор и поддержка перспективных исследований в университетах и государственных научно-исследовательских учреждениях, а также содействие внедрению передовых технологий на японских предприятиях.

В октябре 1996 года в целях укрепления инфраструктуры по всестороннему и эффективному содействию развитию науки и техники, а также для ускорения реализации инициатив, изложенных в Законе о науке и технике JICST и JRDC, были объединены в единую Японскую научно-техническую корпорацию (JST).

В октябре 2003 года корпорация JST была реорганизована в независимое Японское агентство по науке и технике (Japan Science and Technology Agency – JST<sup>2</sup>).

Помимо JST и его предшественников, в сборе и обработке необходимой японским компаниям информации принимают активное участие Министерство экономики, торговли и промышленности Японии (Ministry of Economy, Trade and Industry – METI<sup>3</sup>), японская организация внешней торговли (Japan External Trade Organization – JETRO<sup>4</sup>) и японское агентство международной кооперации (Japan International Cooperation Agency – JICA<sup>5</sup>).

Одним из наиболее ярких примеров торжества данной информационной стратегии является продвижение японскими химическими корпорациями своих удобрений на сельскохозяйственный рынок Филиппин.

---

<sup>1</sup> В определенной мере это характерно и для европейских компаний. Согласно одному из проведенных агентством «Euromedia» опросов, 32 % европейских банков, страховых и инвестиционных компаний игнорируют возможности использования внешних источников информации для развития своего бизнеса.

<sup>2</sup> URL: <https://www.jst.go.jp/> (дата обращения 20.01.2022).

<sup>3</sup> URL: <https://www.meti.go.jp/> (дата обращения 20.01.2022).

<sup>4</sup> URL: <https://www.jetro.go.jp/> (дата обращения 20.01.2022).

<sup>5</sup> URL: <https://www.jica.go.jp/> (дата обращения 20.01.2022.)

Первоначально высококвалифицированные японские консультанты провели тщательное исследование этого перспективного рынка. Особое внимание при его проведении было уделено оценке факторов социальной напряженности, изучению настроений политических групп и местных предпринимателей, готовых к сотрудничеству с зарубежными компаниями. Подробнейшим образом были исследованы фермерские и рыболовецкие ассоциации и союзы, а также их связи и контакты. Помимо этого, была создана компьютерная карта изучаемой местности, создана географическая информационная система, в которой содержалась подробнейшая актуальная информация о почвах, водоразделах, лесах, населении и инфраструктуре изучаемых регионов.

И только после этого, обладая полной и актуальной информацией, японские корпорации приступили к переговорам о сотрудничестве, которые вскоре были успешно завершены.

(Bernardo V. Lopez. Upshot; Business intelligence: the Japanese model // Business World // 17.06.1999 г. и сайт Japan Science and Technology Agency (JST) – URL: <https://www.jst.go.jp/EN/about/history.html> (дата обращения 20.01.2022).)

Большую помощь в выходе японских предприятий на рынки России и СНГ оказывает Японская ассоциация по торговле с Россией и новыми независимыми государствами (Japan Association for Trade with Russia & NIS – ROTOBO)<sup>1</sup>.

ROTOBO (изначально – Японская ассоциация по торговле с СССР и Восточной Европой) была основана 16 января 1967 г. 12 августа 1970 г. с санкции министра внешней торговли и промышленности Японии Ассоциация приобрела статус «юридического лица на службе общественным интересам». На сегодняшний момент в ROTOBO входит около 200 компаний. Странами-партнерами Ассоциации являются Россия, Украина, Беларусь, Молдова, Казахстан, Кыргызстан, Узбекистан, Туркменистан, Таджикистан, Азербайджан, Армения, Грузия и Монголия.

Одной из основных задач ROTOBO является сбор и анализ новейшей деловой информации по странам-партнерам, с дальнейшим распространением аналитических отчетов среди входящих в нее предприятий. Помимо этого, Ассоциация консультирует своих членов по поиску бизнес-партнеров и в разрешении хозяйственных споров.

(Японская ассоциация по торговле с Россией и новыми независимыми государствами // Официальный сайт ROTOBO. URL: <https://www.rotobo.or.jp/main/russian.pdf> (дата обращения 20.01.2022).)

Стоит отметить, что, помимо легального сбора деловой информации, под дипломатическим прикрытием Министерства экономики, торговли и промышленности Японии (Ministry of Economy, Trade and Industry – METI) и организации внешней торговли (Japan External Trade Organization – JETRO) активно работает японская агентурная разведка Информационно-исследовательское бюро при кабинете министров (Naikaku Chosashitsu Betsushitsu – Naicho). По оценкам экспертов, порядка 80 % усилий Naicho, направленных на Западную Европу и США, сосредоточены на промышленном шпионаже, особенно на новых перспективных технологиях и торговых секретах. По оценкам ЦРУ, одной из предпосылок того, что Япония вытеснила Соединенные Штаты с рынка микроэлектроники, стал тот факт, что 70 % базовых данных для производства микрокристаллов были собраны японскими спецслужбами.

(Чертопруд С. На тайной службе частного бизнеса // Независимое военное обозрение. 12.09.2003. № 32 (347). URL: [https://nvo.ng.ru/spforces/2003-09-12/7\\_business.html](https://nvo.ng.ru/spforces/2003-09-12/7_business.html) (дата обращения 20.01.2022).)

---

<sup>1</sup> URL: <https://www.rotobo.or.jp/> (дата обращения 20.01.2022).



Несмотря на столь мощную поддержку со стороны государства и полугосударственных организаций, японские корпорации имеют и собственные солидные информационно-аналитические и разведывательные подразделения.

Так, еще в 1980-х годах в японской телекоммуникационной компании NEC (Nippon Electric Corporation) информационной работой постоянно занималось не менее 250 человек. В корпорации Mitsubishi только патентным поиском занималось около 30 сотрудников, помимо этого, еще 50 человек изучали новые технологии. Как удачно заметил по этому поводу японский бизнесмен, основатель Matsushita Electric Коносуке Мацусита: «Вы на Западе совершаете два смертных греха – ищете то, что уже найдено, и покупаете то, что можно иметь бесплатно».

(Хант Г. Разведка на службе вашего предприятия: информация – основа успеха / пер. с фр. / Г. Хант, В. Зартарьян. Киев: Укрзакордонвизасервис, 1992. 159 с.)

Частные разведки японских корпораций также весьма эффективны. После того как аналитикам АНБ (National Security Agency – NSA)<sup>1</sup> удалось дешифровать перехваченные сообщения, отправленные в Токио из Вашингтонского офиса корпорации Mitsubishi, оказалось, что они содержат аналитическую сводку ЦРУ, предназначенную для президента США и членов Совета национальной безопасности. Несколько лет ранее сотрудники корпорации Hitachi смогли проникнуть в IT-гигант IBM, а затем через японское консульство в Сан-Франциско передать похищенные сведения в Японию.

(Чертопруд С. На тайной службе частного бизнеса // Независимое военное обозрение. 12.09.2003. № 32 (347). URL: [https://nvo.ng.ru/spforces/2003-09-12/7\\_business.html](https://nvo.ng.ru/spforces/2003-09-12/7_business.html) (дата обращения 20.01.2022).)

Японцы одними из первых осознали значение информации как одного из важнейших стратегических ресурсов наравне с финансами, квалифицированными кадрами, оборудованием, энергией и сырьем. Несомненно, что информационный обмен внутри страны и ограничение утечки информации за рубеж в значительной степени упростили островное положение Японии, но помимо этого общая цель объединила всю нацию в ее желании вырваться из объятий прошлого. Чтобы не стать колонией промышленно развитых стран, Япония должна была быстро интегрироваться в систему мировых обменов товарами и идеями, усвоить плюрализм, культуру, все последствия и достижения технологического прогресса.

К сожалению, в нашей стране до сих пор отсутствует внятная стратегия внешнеэкономической экспансии, что наиболее наглядно видно по взаимоотношениям с рядом стран бывшего СССР. Ни шатко, ни валко идет развитие Евразийского экономического союза (ЕАЭС)<sup>2</sup>, а также сотрудничество в рамках БРИКС<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Агентство национальной безопасности (АНБ) – подразделение Министерства обороны США, входящее в состав Разведывательного сообщества США на правах независимого разведывательного органа. АНБ занимается радиоэлектронной, научной и технической разведкой, разведкой в киберпространстве и защитой электронных коммуникационных сетей госучреждений США.

<sup>2</sup> Евразийская интеграция: сложный и длинный путь / В. Н. Вьюнов, Фатима Ибрагим Нур, А. Е. Пискарев [и др.]. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2015. № 2 (82). С. 258–260. URL: <https://moluch.ru/archive/82/15094/> (дата обращения 20.01.2022).

<sup>3</sup> БРИКС – группа из пяти стран: Бразилии, России, Индии, КНР, ЮАР. Сокращение БРИКС было впервые предложено аналитиком Джимом О’Нилом в ноябре 2001 года в аналитической записке банка «Goldman Sachs» Building Better Global Economic BRICs.

Приятным исключением является входящий в группу ВЭБ.РФ<sup>1</sup> государственный институт поддержки несырьевого экспорта АО «Российский экспортный центр»<sup>2</sup> с его тотальным региональным представительством в всех российских регионах.

К сожалению, несмотря на ряд достаточно успешных мер по формированию единого информационного пространства Российской Федерации, высокая криминализованность экономики, несовершенство действующего законодательства и падение нравственных устоев до сих пор делают российское предпринимательство игрой в «русскую рулетку».

Приведу типичный пример.

Производственно-коммерческая фирма занимается розливом минеральной воды. Закуплена импортная линия по производству пластмассовых бутылок, налажено ее бесперебойное функционирование. Руководство фирмы имеет опыт работы в данной области, розничная цена минералки вполне конкурентоспособна, имеется выход на рынки, способные поглотить всю выпускаемую продукцию. Казалось бы, все идет просто замечательно.

Для расширения производства в коммерческом банке берется кредит порядка \$100 000. И вот тут-то и начинается самое интересное.

В данном районе имеется два источника минеральной воды. Первый – «общего» пользования (его использует и рассматриваемая фирма). Второй на паях принадлежит двум частным предпринимателям, которые также занимаются розливом минеральной воды. Как только успешная деятельность конкурента начинает задевать их интересы, «общий» источник минеральной воды под благовидным предлогом закрывается.

До сего момента молчавшее Управление Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Энской области выдвигает ряд требований, исполнение которых связано с затратой времени и средств на оборудование источника согласно санитарным нормам. Как уже отмечалось, источником пользуются несколько различных структур, и решить вопрос о том, кому и сколько вкладывать в благоустройство источника, достаточно проблематично, так как каждый считает, что основное бремя расходов должен нести кто-то другой.

Наблюдается патовая ситуация. Жаркое лето – торговые точки ждут готовой продукции, линия по производству пластиковых бутылок стоит, а банковские проценты за кредит неумолимо растут.

Ситуация, неприятная не только для фирмы, но и для кредитовавшего ее банка.

В конце концов, фирма выходит из положения, понеся убытки от простоя оборудования, частично профинансировав обустройство источника и затратив немалую часть здоровья руководства на решение вопросов с партнерами и санэпидемслужбой.

А все могло бы сложиться гораздо безболезненнее, если бы заранее были прочитаны резервные варианты на случай критической ситуации.

В данном случае любопытна дальнейшая хозяйственная политика фирмы. На территории одного из самых отстающих районов области находится источник минеральной воды примерно с таким же химическим составом. Устанавливаются самые теплые отношения с администрацией района (создаются новые рабочие

---

<sup>1</sup> URL: <https://вэб.рф> (дата обращения 20.01.2022).

<sup>2</sup> URL: <https://www.exportcenter.ru/> (дата обращения 20.01.2022).

места, начинаются налоговые выплаты в местный бюджет и т. п.), и заключается договор об эксклюзивном использовании данного минерального источника. Вкладываются средства в «раскрутку» новой торговой марки, и через некоторое время фирма полностью переносит свою производственную деятельность в данную местность.

В качестве примера грамотной работы с факторами риска весьма интересна стратегия деятельности сельскохозяйственного акционерного общества «Розелекта» (Австралия), занимающегося животноводством. Фирма владеет шестью тысячами гектаров, причем в трех достаточно удаленных друг от друга районах Австралии. Почему так? Вроде бы, на первый взгляд, географическая концентрация собственности дает неоспоримое преимущество, а разбросанность участков ведет к увеличению затрат.

Но на самом деле это не так. Главный бич сельского хозяйства Австралии – засуха. Если на всех 6 тысячах гектаров «сгорит» трава, то весь скот придется пустить под нож или закупать для него корма втридорога. А так имеется определенная гарантия от капризов природы. Если на одном или даже двух участках климатические неурядицы, то поголовье грузят на специализированные мощные тягачи с платформами (благо дороги в Австралии отличные) – и через сутки стада вновь пасутся на зеленых лугах.

(Чехонин Б. И. Журналистика и разведка / Борис Чехонин. М.: Алгоритм, 2002. 348 с.)

В настоящее время отдельные коммерческие банки, озабоченные возвратом кредитных ресурсов, не только осуществляют тщательную проверку предполагаемого заемщика, но и в случае необходимости могут оказать информационную помощь заемщику в целях дополнительных мер по обеспечению безопасности возврата заемных средств. В этой связи приведу еще один пример.

На кредитный отдел коммерческого банка выходит фирма А с заявкой на кредит в размере \$300 000.

Фирма А уже неоднократно кредитовалась в этом банке, и никаких претензий к ней не было. На этот раз кредит берется на закупку оборудования для бензоаправочных станций. В предоставленных в кредитный отдел документах имеется копия договора с фирмой W (расположенной в одной из бывших республик СССР) о поставке данного оборудования кредитозаемщику.

У службы безопасности банка некоторые реквизиты фирмы W вызвали определенные подозрения. На вопросы банковской СБ руководство фирмы А ответило, что с данной фирмой они работают первый раз по рекомендации своих знакомых.

По согласованию с руководством фирмы А была проведена проверка состоятельности предложений поставщика оборудования. В ходе проведенных мероприятий с использованием источников по месту регистрации фирмы было установлено, что с момента регистрации (около года назад) данная фирма не провела ни одной подобной сделки, в налоговых органах не отчитывалась, по юридическому адресу фирмы зарегистрировано еще несколько фирм с одним и тем же руководителем. Банк, где находится расчетный счет фирмы, имеет достаточно скандальную известность. К тому же правоохранительные органы этой страны на сотрудничество с правоохранительными органами России идут весьма неохотно.

В результате кредитозаемщику было предложено поискать себе другого поставщика оборудования.

Российские государственные и муниципальные структуры сегодня также испытывают аналогичные проблемы с подбором надежных деловых партнеров. Введение обязательных тендеров на выполнение государственных и муниципальных заказов, при отсутствии четкой регламентации предварительной проверки и дальнейшего мониторинга деятельности, побеждающих в них хозяйствующих субъектов приводит иногда к трагическим последствиям. Что ставит под сомнение не только выполнение приоритетных национальных проектов, но и обеспечение повседневной деятельности российских министерств и ведомств.

В октябре 2006 года 67 курсантов Военно-космической академии имени А. Ф. Можайского, расположенной в Санкт-Петербурге, были госпитализированы с диагнозом брюшной тиф. В результате совместных действий врачей и прокуратуры было установлено, что источником заражения стал работник выигравшего тендер на управление пищеблоком академии ООО «Бизнесторг». Данная фирма была привлечена к исполнению тыловых функций в интересах Министерства обороны в рамках компании по привлечению гражданских структур с целью снижения расходов федерального бюджета.

В процессе проверки компании выяснилось, что ее юридический адрес расположен в обычной питерской коммуналке, а сама фирма активно использовала труд незаконных мигрантов.

По факту массового заболевания людей было возбуждено уголовное дело по статье 236 УК РФ «Нарушение санитарно-эпидемиологических правил».

(Тифом курсантов заразили в столовой // Вести.Ru. 17.10.2006. URL: <https://www.vesti.ru/article/2295752> (дата обращения 20.01.2022).)

В результате на госпитализацию в общей сложности 268 человек были затрачены значительные бюджетные средства; нарушен учебный процесс ряда высших учебных заведений и школ Санкт-Петербурга; пошел негативный общественный резонанс, ухудшивший и без того напряженное морально-психологическое состояние граждан Российской Федерации.

Отдельно стоит остановиться на проблемах, связанных с незаконными попытками преступных элементов, недобросовестных иностранных бизнесменов и сотрудников различных спецслужб использовать внешнеэкономические связи в ущерб интересам отечественных предприятий.

В 1990-е годы в сфере промышленного и экономического шпионажа в России активность проявляли в основном иностранные спецслужбы и частные разведки международных корпораций.

25 января 2002 года при попытке выноса конфиденциальных документов с территории Новолипецкого металлургического комбината (НЛМК) был задержан представитель китайской фирмы Mayerton Trading 64-летний москвич Иван Трунов.

В конце 2001 года НЛМК и китайская компания Mayerton Trading заключили соглашение о поставке слябов<sup>1</sup>. Сразу после появления представителя Mayerton Trading на комбинате служба безопасности НЛМК получила оперативную информацию о его повышенном интересе к сведениям, относящимся к коммерческой тайне. За Труновым было установлено наблюдение, которое вскоре зафиксировало факт хищения им инструкции по технологии производства непрерывнолитых слябов из конвертерной стали, зарегистрированной в Роспатенте как ноу-хау специалистов НЛМК.

---

<sup>1</sup> Сляб – стальная плита, полуфабрикат металлургического производства.

Трунову дали возможность покинуть комбинат, однако сразу за проходной его задержали и попросили предъявить разрешение на вынос конфиденциальной документации. Естественно, что ничего подобного у любознательного коммерсанта не оказалось. Затем на НЛМК прибыли сотрудники ФСБ, которые процессуально зафиксировали факт выноса конфиденциальных документов.

(Геворгян Д., Иванов Н. Сляб – находка для шпиона // Коммерсантъ. 08.02.2002. № 22. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/309570> (дата обращения 20.01.2022).)

В марте 2008 года в Москве сотрудниками ФСБ России были задержаны братья Илья и Александр Заславские. На момент задержания Илья Заславский являлся сотрудником британской части нефтяной компании ТНК-ВР, а его брат Александр был руководителем проекта Британского совета «Клуб выпускников».

По версии ФСБ, братья Заславские, имевшие двойное гражданство – США и России, собирали конфиденциальную деловую информацию о РАО «Газпром» в пользу иностранных нефтяных и газовых компаний в целях получения преимущества перед российскими конкурентами, в том числе на рынках стран СНГ.

В мае 2009 года братья Заславские были осуждены по ч. 3 ст. 30 и ч. 1 ст. 183 УК РФ, то есть за «покушение на незаконное получение сведений, составляющих коммерческую тайну, сбор сведений, составляющих коммерческую тайну, путем подкупа». По приговору суда они получили по году условно каждый.

(Снежкина А. В Москве за промышленный шпионаж осуждены братья Заславские // Газета.Ru. 07.05.2009. URL: <https://www.gazeta.ru/social/2009/05/07/2983789.shtml> (дата обращения 20.01.2022).)

В январе 2021 года Управлением ФСБ по Самарской области был задержан гражданин России, работавший на иностранную компанию. Мужчина пытался купить у сотрудника режимного предприятия секретную документацию, которая позволила бы его фирме получить преимущество при заключении договоров с заказчиком. Было возбуждено уголовное дело по ст.183 УК РФ («Незаконные получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну»).

(ФСБ поймала россиянина на промышленном шпионаже // LENTA.RU. 28.04.2021. URL: <https://lenta.ru/news/2021/04/28/samara/> (дата обращения 20.01.2022).)

С начала 2000-х годов рост случаев промышленного и экономического шпионажа, а также неправомерного доступа к сведениям ограниченного доступа был обусловлен восстановлением после значительного периода стагнации различных отраслей российской экономики.

К тому же глобальное массовое внедрение в профессиональную деятельность и повседневную жизнь информационных и коммуникационных технологий значительно упростило и удешевило себестоимость сбора, хранения, обработки и анализа больших объемов информации. Поэтому в России, как, впрочем, и во всем мире, бизнес по незаконному доступу к конфиденциальной информации получил новое дыхание и стал массово набирать обороты.

Еще одним стимулом для развития этого явления послужило появление у государства и бизнеса множества «цифровых» информационных массивов, представлявших для злоумышленников значительный коммерческий интерес.

Отдельно стоит отметить также участвовавшие в последнее время злонамеренные действия в отношении информационно-коммуникационных систем предприятий и организации, которые по масштабам своих последствий уже сопоставимы с последствиями классических диверсий.

Кстати, в нашей стране первое подобное событие произошло еще во времена СССР. В 1983 году Мурата Уртембаева, работавшего инженером-программистом на «АвтоВАЗе», руководство обделило премией и почетной грамотой. После чего выпускник МГУ, решив отомстить своему работодателю, внес изменения в код программы, управлявшей подачей деталей на сборочный конвейер советского автогиганта. В результате одно из крупнейших советских предприятий на три дня полностью остановило выпуск автомашин, что привело к многомиллионным убыткам.

Не выдержав угрызений совести, Уртембаев вскоре пришел с повинной к начальству. В связи с тем, что подобное преступление не было предусмотрено УК СССР, Уртембаева осудили на полтора года условно за «хулиганство». Также на него решением суда был наложен крупный штраф. Вот так Мурат Уртембаев стал первым в Советском Союзе хакером, привлеченным к уголовной ответственности.

По оценке сотрудников Следственного комитета России, в целом с 2013 года по начало 2021 года уровень преступности в сфере информационных технологий в нашей стране вырос более чем в 20 раз и продолжает увеличиваться. Сегодня каждое седьмое преступление в России совершается с помощью информационных технологий или в киберпространстве<sup>1</sup>.

А теперь давайте снова вернемся к нашим экономическим реалиям. До сих пор многие россияне слабо себе представляют, куда именно с начала 1990-х годов направлялся основной поток иностранного капитала. А ведь грамотный анализ инвестиционных потоков может привести нас к весьма нетривиальным выводам.

Отраслевая структура иностранных инвестиций, начавших приходить в российскую экономику после 1991 года, была крайне не равномерна. Основная доля всех инвестиций шла либо в экспортно-ориентированные отрасли (ТЭК, горнодобывающая промышленность, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность), либо в сверхприбыльные проекты с малыми сроками окупаемости и незначительной фондоемкостью (торговля, телекоммуникации, общественное питание, строительство офисных и гостиничных зданий в крупных городах, пищевая промышленность, финансовые услуги).

Кстати, основные отрасли, в которые направляются зарубежные инвестиции, за 30 лет кардинально не поменялись. Это добыча полезных ископаемых; обрабатывающая промышленность; оптовая и розничная торговля; финансовая и страховая деятельность; научная, техническая и профессиональная деятельность. Интересны и основные юрисдикции приходящих в Россию инвестиций. Так, в 2021 году, по данным Минэкономразвития РФ, основные финансовые потоки в российскую экономику шли из средиземноморской Республики Кипр, на которую приходилось около трети всех инвестиций. За Кипром следовали Бермудские Острова, Нидерланды и Великобритания (доля каждой из этих стран была около 8–9 %). И замыкала пятерку лидеров Французская республика с долей около 5 %.

(*Башкатова А.* Стратегические предприятия обезопасят от несогласованных сделок с иностранцами // Независимая газета. 20.01.2022. URL: [https://www.ng.ru/economics/2022-01-20/1\\_8351\\_investments.html](https://www.ng.ru/economics/2022-01-20/1_8351_investments.html) (дата обращения 20.01.2022).

---

<sup>1</sup> Семеновская К. СК: для решения проблемы «слива» баз данных в Сеть нужен новый законодательный подход / К. Семеновская. – Текст: непосредственный // Инфомагистр ТАСС. 19.01.2021. URL: <https://tass.ru/interviews/10461383> (дата обращения 20.01.2022).

Так что с определенной степенью уверенности можно сказать, что значительная часть инвестиций, идущих к нам сегодня с Кипра и Бермуд, – это, скорее всего, выведенные из России и отмытые в офшорах деньги наших бывших или текущих соотечественников. Или, говоря научным языком, это реинвестирование, то есть повторное вложение прибыли, полученной от ранее сделанных инвестиций.

Ну а если обратиться к истории российской экономики, то ...

1. В первых рядах «инвесторов» в Россию были финансовые спекулянты типа Джорджа Сороса и Кеннета Дарта, которых проблемы подъема российской экономики не волновали от слова «совсем». Покуролесили на приватизации, затем поиграли на ГКО, по меткому выражению рекламы, «обули всю страну» и с подачи отдельных «младореформаторов» благополучно вывели деньги из России.

По информации журнала «Коммерсантъ Деньги» именно американский Кеннет Б. Дарт участвовал в самом первом приватизационном конкурсе, где купил часть пакета акций кондитерской фабрики «Большевик». Сколько он потратил на это, неизвестно. Однако буквально через год Дарт удесятерил свои вложения. Это была его первая российская «инвестиция» и, судя по всему, самая удачная. В дальнейшем ему пришлось биться по-настоящему.

Наиболее интересные российские активы всегда находились в сфере нефтедобычи, поэтому к 1997 году компания Dart Menagement сконцентрировала в своих руках примерно по 10 % активов «Юганскнефтегаза», «Самаранефтегаза» и «Томскнефти». Впоследствии, когда ЮКОС собрался переводить дочерние компании на единую акцию, Кеннет Дарт стал требовать «справедливую цену» за свои акции. По его оценкам, эти пакеты стоили \$750 млн, что означало почти десятикратную прибыль на инвестиции. Однако менеджмент ЮКОСа не согласился на условия Дарта. До 1999 года шли взаимные информационные войны и судебные споры, пока наконец «дочки» ЮКОСа не провели допэмиссии, в результате которых доля Дарта серьезно размывалась. По неофициальным сведениям, все закончилось мировым соглашением. Однако и в этом случае Кеннет Дарт получил двойную прибыль. Более удачно прошла его сделка с дочерними предприятиями «Сибнефти», правда, объем его прибыли был поменьше – около \$70–80 млн.

(Байбаков А. Господин поглотитель // Коммерсантъ Деньги: журнал. 15.12.2003. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/435449> (дата обращения 20.01.2022).)

2. Крупнейшие транснациональные корпорации рассматривали вложения в РФ как способ получения доступа к российским ресурсам и внутреннему рынку. Инвестиции в Россию являлись для них лишь относительно небольшой частью глобальной долгосрочной инвестиционной стратегии, что позволяло им мириться с высокой рискованностью и временной невыгодностью вложений. В числе крупнейших иностранных инвесторов в российском топливно-энергетическом комплексе стоит упомянуть Exxon, Amoco, British Petroleum, в химической промышленности Procter&Gamble, в пищевой промышленности CocaCola, Nestle, Philip Morris и т. д.

Вот несколько примеров:

Так, американская табачная фирма R. J. Reynolds Tobacco International, Inc приобрела 60 % акций ОАО «Электронмаш» и разместила на его площадях производство табачных изделий с целью наращивания выпуска в регионе своей продукции и вытеснения с российского рынка корпорации Philip Morris.



Но в итоге американские сигареты вытеснили с территории «Электронмаша» ее традиционную продукцию – станки с ЧПУ.

Московское предприятие «Сапфир» – отечественный монополист в разработке фотоприемников и фотоприемных устройств для систем обнаружения, наведения и тепловизионной съемки. После августовского кризиса 1998 года контрольный пакет акций этого уникального предприятия попадает в руки ряда офшорных компаний с Виргинских островов.

К счастью, вовремя спохватились. В 2002 году впервые в российской истории был решен вопрос о возврате акций, неоднократно перепроданных на вторичном рынке. На основании материалов УФСНП<sup>1</sup> по г. Москве Хамовнический межмуниципальный суд удовлетворил иск Московской городской прокуратуры и Мингосимущества к ряду фирм, представлявших интересы иностранных собственников, и унитарному предприятию по продаже имущества Москвы об отмене результатов чекового аукциона по продаже акций ОАО «Московский завод «Сапфир»». По решению суда 33 % акций оборонного предприятия были возвращены государству.

*(Демин В. А. Благо или зло? Профессор В. А. Демин: невероятные приключения инвестиций в России. Интервью с С. Ивановым // Советская Россия. 22.08.2000. № 96. С. 3.)*

Приходивший в реальный сектор российской экономики транснациональный иностранный капитал далеко не всегда был заинтересован в развитии приобретенных им профилейных предприятий.

Так, например, в советские времена в состав Подольской фабрики швейных машин входили: завод бытовых швейных машин, завод промышленных швейных машин, литейный завод, завод бытовых швейных машин в Гусь-Хрустальном. У фабрики имелись региональные филиалы под Нижним Новгородом, Ивановом и др. На пике своего могущества предприятие выпускало до 1,5 млн швейных машин в год.

В 1990-х годах контрольный пакет акций АОЗТ «Концерн «Подольск»» (бывшая Подольская фабрика швейных машин), через кипрские офшоры выкупила корпорация Singer, которая затем стала диктовать цены на готовые изделия. Естественно, что цены на подольскую продукцию были значительно выше, чем на их зарубежные аналоги, и ее попросту никто не покупал.

Кризис 1998 года больно ударил по самой Singer. А в 1999 году после покупки корпорацией компании-конкурента Pfaff, Singer была неожиданно признана банкротом. В процессе реструктуризации корпорация избавилась от своих российских активов.

В итоге производство швейных машин в Подольске окончательно ликвидировано. В настоящее время предприятие существует исключительно за счет сдачи в аренду заводских площадей. И это все, что осталось от бывшего гиганта социалистического машиностроения.

Похожая судьба складывалась и у «Выборгской судовой верфи», мешавшей работать скандинавским судостроителям. Не мудрствуя лукаво, ее купили норвежцы и успешно довели до банкротства.

Однако в 2000 году «Выборгскую судовую верфь» выкупила российская инвестиционная группа «Ак Барс». А в мае 2012 года контрольный пакет акций перешел в собственность российского государственного судостроительного холдинга АО «Объединенная Судостроительная корпорация», которому удалось возродить предприятие. В настоящее время АО «Выборгский судостроительный завод» занимается

---

<sup>1</sup> УФСНП – управление Федеральной службы налоговой полиции (ныне ликвидирована).



постройкой морских платформ и буровых установок для освоения шельфовых запасов, а также судов малого и среднего тоннажа.

*(Демин В.А. Благо или зло? Профессор В.А.Демин: невероятные приключения инвестиций в России. Интервью с С. Ивановым // Советская Россия. 22.08.2000. № 96. С. 3.)*

В середине 1990-х финская химическая компания Kemira под предлогом создания на базе ОАО «Фосфорит» совместного предприятия по выпуску сложных минеральных удобрений получила полную информацию об основных фондах, технологиях и номенклатуре выпускаемой продукции. Затем от планов создания СП отказалась, однако в начале 1998 года предложила на европейском рынке удобрения, по химическому составу аналогичные выпускаемым на «Фосфорите», но по более низкой цене. В результате ряд западных партнеров от продукции ОАО «Фосфорит» отказались.

В итоге в декабре 2003 года по решению суда ОАО «Фосфорит» было ликвидировано.

*(Демин В.А. Благо или зло? Профессор В.А.Демин: невероятные приключения инвестиций в России. Интервью с С. Ивановым // Советская Россия. 22.08.2000. № 96. С. 3.)*

Прибыль предприятий также ловко выводилась в обход налогооблагаемой базы.

Так, при создании российско-германского СП «Гипс-Кнауф» по производству гипсокартона (г. Новомосковск Тульской области) немецкая компания «Гипс-Кнауф» взяла на себя обязательства вложить в предприятие для оснащения его современным оборудованием изрядную сумму свободно конвертируемой валюты.

Некое оборудование действительно было привезено и смонтировано. Правда, произведено оно было еще в начале 1980-х годов, а в Россию попало лишь после того, как ударно отработало на германских капиталистов более 20 лет.

Помимо этого, в ходе проверки финансовой деятельности СП ревизорами Минфина РФ было установлено, что вместо обещанных 40 млн долларов инвестиций «общий объем ввезенных валютных средств составил 6,5 млн евро». В то же время в виде различных платежей за границу ушло около 21 млн евро.

Схема вывода иностранными инвесторами денег за рубеж весьма проста – это неоднократное завышение цен на собственные услуги. В данном случае вместе со «сложным технологическим оборудованием» для его монтажа, наладки и дальнейшего обслуживания прибыли немецкие специалисты, суммы контрактов которых составляли до 1 млн евро на каждого.

*(Шулепова Е. Немцы заработали на тульском гипсокартоне // Коммерсантъ. 13.08.2003. № 143.)*

Помимо этого, транснациональные корпорации для экономии на природоохранных мероприятиях с удовольствием переносили в Россию из стран с более жестким законодательством в сфере экологии «вредное» или «грязное» производство.

Так, в Петербурге с 1993 года на основе франчайзингового договора шло активное сотрудничество концерна Unilever с ОАО «Аист». Оно заключалось в производстве синтетических моющих средств, в частности стирального порошка «ОМО». Размещение в России этого производства, относящегося ко второй категории вредности, было вызвано не столько экономическими интересами, сколько активными протестами в Европе партии «зеленых».

*(Демин В.А. Благо или зло? Профессор В.А.Демин: невероятные приключения инвестиций в России. Интервью с С. Ивановым // Советская Россия. 22.08.2000. № 96. С. 3.)*

3. Средний и мелкий иностранный капитал в Россию привлекали сверхвысокая прибыльность и быстрая окупаемость отдельных проектов, прежде всего в торговле и сфере услуг. Указанные преимущества перекрывали в глазах этих инвесторов общие недостатки и риски, присущие инвестиционному климату России.

4. Ну и наконец, Россия была крайне привлекательной для компаний, вкладывающих незаконно вывезенный из своих стран и легализованный за рубежом капитал. Для таких инвесторов также были характерны высокорентабельные и быстроокупаемые проекты.

Так, по словам заместителя начальника Управления экономической контрразведки ФСБ России А. Юрченко, только в течение 1995–1996 годов ФСБ разоблачила и пресекла попытки 10 криминальных зарубежных групп, пытавшихся своими действиями нанести существенный экономический ущерб России. Эти «иностранцы инвесторы» просто-напросто пытались «отмыть» в России «грязные деньги».

(Демин В. А. Благо или зло? Профессор В. А. Демин: невероятные приключения инвестиций в России. Интервью с С. Ивановым // Советская Россия. 22.08.2000. № 96. С. 3.)

В настоящее время в целях усиления контроля за иностранными инвестициями в апреле 2022 года Федеральная антимонопольная служба России должна представить в Правительство изменения в закон «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства» (ФЗ-57), которые дадут возможность изъятия доли собственности в пользу РФ, если инвесторы нарушили требования данного закона. Планируется, что документ будет внесен на рассмотрение Государственной Думы в сентябре 2022 года<sup>1</sup>.

Отдельным бичом российской экономики до сих пор является «экспорт мозгов», то есть вывоз за границу высококвалифицированных российских специалистов, особенно в области информационных технологий и фундаментальной науки. Наиболее приглянувшимся капиталистам персоналиям предоставляются не только визы и рабочие места, в недалекой перспективе эти люди могут претендовать на получение гражданства.

По данным Национального научного фонда США, Россию с 1990 года покинули 70–80 % математиков, 50 % физиков-теоретиков, работающих на мировом уровне. Среди 100 наиболее квалифицированных ученых в области естественных наук (в том числе академиков) более половины работает за границей. Для этого в США имеется специальная виза EB-1 – иммиграционная виза для приоритетных специалистов и лиц с исключительными способностями, которая позволяет продолжительное время жить и работать на территории США.

(Жаренова О. Интеллектуальная миграция россиян: Ближнее и дальнее зарубежье / О. Жаренова, Н. Кечил, Е. Пахомов. М.: Гном и Д, 2002. 126 с.)

По некоторым оценкам, более 800 тысяч квалифицированных научных работников из России работают на Западе. Так, например, в ведущих университетах США

---

<sup>1</sup> Башкатова А. Стратегические предприятия обезопасят от несогласованных сделок с иностранцами / А. Башкатова. Текст: непосредственный // Независимая газета. 20.01.2022. URL: [https://www.ng.ru/economics/2022-01-20/1\\_8351\\_investments.html](https://www.ng.ru/economics/2022-01-20/1_8351_investments.html) (дата обращения 20.01.2022).

(Гарварде, Массачусетсе, Беркли) математику преподают профессора из МГУ. А корпорация «Боинг» поддерживает высокий научно-технический уровень своих разработок во многом за счет русских ученых. Да и многие из тех ученых, что остаются в России, также в значительной мере работают по иностранным грантам.

(Шелепин Л. Смертельный укус КОБРы // Российская Федерация сегодня. 2003. Авг. № 15. С. 21.)

По данным Минобрнауки, в последние годы эту тенденцию удалось переломить. В 2020 году из России выбыло 43 660 граждан с высшим образованием, в их числе 116 докторов наук и 188 кандидатов наук. За это же время в РФ переехали 63 087 граждан с высшим образованием, из которых 165 докторов наук и 420 кандидатов наук. В 2018 году из России уехали 157 докторов наук и 280 кандидатов наук, а прибыли 216 докторов наук и 320 кандидатов наук<sup>1</sup>. Однако расслабляться еще очень рано.

Сейчас уже практически всем стало понятно, что международные рынки давно поделены, и работать на них придется по достаточно жестким правилам протекционистской политики. Правила которой, к сожалению, пишем совсем не мы.

Так, например, как только американцы увидели в наших металлургах сильных конкурентов, то моментально был ограничен экспорт российской металлопродукции на внутренний рынок США. Или еще один характерный пример. Ефремовский завод синтетического каучука сумел обеспечить себе портфель заказов на 2-й квартал 1999 года. Однако Польша ввела 9%-ный таможенный сбор на российский каучук, из-за чего прибыль предприятия с одной тонны готовой продукции снизилась на 80 долларов США.

Еще одной из форм недобросовестной конкуренции на зарубежных рынках является искусственное сдерживание выгодных контрактов российских предприятий со странами «третьего мира».

В качестве примера можно привести активное противодействие США в передаче Россией Индии технологий производства криогенных ракетных двигателей. В США посчитали, что в результате этой сделки Индия получит возможность производить собственные баллистические ракеты.

Потом вроде бы американцы передумали и согласились на поставку готовых российских двигателей. Был подписан договор и налажено производство продукции. Но затем начались очередные бесконечные международные переговоры о том, не нанесет ли и эта сделка ущерб национальной безопасности Соединенных Штатов, находящихся на другом конце планеты. В связи с этим предприятие – производитель двигателей длительное время искусственно блокировалось экономически и ставилось буквально на грань банкротства.

(Матвеева И. Вместо технологии будет продано несколько двигателей // Коммерсантъ. 05.04.1994. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/75251> (дата обращения 20.01.2022).)

Осенью 2021 года глава МИД Франции Жан-Ив Ле Дриан поднял вопрос о присутствии сотрудников российской ЧВК «Вагнер» в Мали.

---

<sup>1</sup> Губернаторов Е. В Минобрнауки проанализируют причины «утечки мозгов» из России / Е. Губернаторов, А. Заброта. Текст: непосредственный // РБК. 27.09.2021. URL: <https://www.rbc.ru/society/27/08/2021/61279e329a79472beed00662> (дата обращения 20.01.2022).

В ответ глава МИД России Сергей Лавров пояснил, что обращение властей Мали за услугами к российской частной военной компании было связано с намерением Франции на фоне сохраняющейся нестабильности и проблем с безопасностью сократить свой воинский контингент в Мали в два раза. Также, по словам Лаврова, на севере этого африканского государства до сих пор «правят бал» террористы.

Убедить Лаврова в том, что ЧВК «Вагнер» не должна работать в Африке, так как это зона исключительных интересов Европы, также пытался глава европейской дипломатии Жозеп Боррель.

(МИД Франции: ЕС может принять санкции против ЧВК «Вагнер» // Радио Sputnik. 15.11.2021. URL: <https://radiosputnik.ria.ru/20211115/vagner-1759176146.html> (дата обращения 20.01.2022).)

В связи с этим к капитанам российского бизнеса постепенно приходит понимание того, что на Западе допускать россиян к равноправному участию в серьезных бизнес-проектах также никто особо не стремится.

В 2004–2006 гг. в части экспертного и индустриального сообщества России доминировало мнение, что наиболее вероятная перспектива отечественного гражданского авиапрома – его интеграция в европейское авиапромышленное пространство. Эти настроения возникли на фоне политического сближения Москвы с Парижем, Берлином и Римом и широкого сотрудничества с европейцами по энергетическим проблемам. Конкретными шагами в данном направлении стали продажа европейцам 10 % акций корпорации «Иркут», покупка Внешторгбанком 5%-ного пакета EADS и особенно замораживание по чисто политическим мотивам сделки «Аэрофлота» по приобретению американских Boeing-787, за которую выступал менеджмент компании, вынужденный под давлением государства сделать выбор в пользу европейских A-350. В долгосрочной перспективе Россия надеялась на участие в управлении EADS с доведением нашей доли в ее капитале до 15–20 %. Судя по всему, некоторое время этой идеей был увлечен и президент Владимир Путин, который лично и неоднократно ставил вопрос о вхождении России в EADS.

Однако в 2006 году Россия получила из Европы серию недвусмысленных сигналов о том, что она ни при каких условиях не будет допущена к участию в управлении EADS. Сначала после ухода Шредера изменились к худшему российско-немецкие политические отношения, недавно именно новый канцлер Ангела Меркель категорично высказалась о невозможности участия России в EADS в качестве полноправного партнера. В сентябре прошлого года, когда «Ведомости» сообщили о покупке ВТБ пакета EADS, европейская пресса встретила эту новость с нескрываемой враждебностью. Ухудшилась и атмосфера диалога на индустриальном уровне: новый сопresident EADS Луи Галлуа давно известен своим более чем сдержанным отношением к русским.

(Макиенко К. Авиастроение: Стратегия национального выбора // Ведомости. 03.04.2007. № 58 (1832). URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2007/04/03/aviastroenie-strategiya-nacionalnogo-vybora> (дата обращения 20.01.2022).)

В июне 2006 года бесславно сорвалась одна из самых крупных сделок в истории российского бизнеса – слияние российской компании «Северсталь» и европейского концерна Arcelor. Совет директоров Arcelor после длительных переговоров предпочел сделку с индийским гигантом Mittal Steel. Эта драма в лучших традициях индийского кино показала, что российский бизнес все еще не воспринимается на Западе всерьез. Европейцы использовали Мордашова, чтобы максимально повысить себе цену в глазах индийского бизнесмена Лакшми Миттала.

(Рожкова М. Хроники 1999–2009: Почему Мордашов не купил Arcelor / М. Рожкова, Ю. Федорина // Ведомости. 03.08.2009. URL: <https://www.vedomosti.ru/library/articles/2009/08/03/hroniki-1999-2009-pochemu-mordashov-ne-kupil-arcelor> (дата обращения 20.01.2022).)

В начале ноября 2009 года американский концерн General Motors (GM) сообщил, что его совет директоров передумал продавать 55 % акций Opel тандему канадской компании Magna и российского Сбербанка. Несмотря на то что в сентябре 2009 г. эта сделка была одобрена Советом директоров GM, она так и не была запущена. А затем в GM окончательно решили, что им выгоднее самостоятельно развивать Opel.

Таким образом, Magna и Сбербанк не смогли завершить самую амбициозную сделку в российском автопроме, переговоры о которой велись еще с весны 2009 года. Премьер Владимир Путин называл покупку Opel частью стратегии развития российского автопрома – участие в ней Сбербанка символизировало перенос технологий Opel в Россию.

(Беликов Д. Magna и Сбербанк прокатили мимо Opel / Д. Беликов, С. Егикян // Коммерсантъ. 05.11.2009. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1268884> (дата обращения 20.01.2022).)

И это все помимо введенных против России, начиная с середины 2010-х годов, США и Евросоюзом различных ограничительных политических и экономических мер (санкций).

В 2015 году Индонезия выбрала российские Су-35 в качестве нового истребителя. Переговоры о поставке 11 самолетов прошли в феврале 2018 года, а в 2019 году уже планировалось начать передачу самолетов в Военно-воздушные силы (ВВС) страны.

Однако в октябре 2018 года поставки отложили из-за американских санкций. А в 2021 году начальник главного штаба ВВС Индонезии главный маршал авиации Фаджар Прасетио заявил, что Индонезия окончательно отказалась от планов по приобретению российских истребителей. ВВС страны в качестве альтернативы стали рассматривать американский F-15EX Eagle II и европейский Dassault Rafale. Прасетио также подчеркнул, что от Су-35 пришлось отказаться из-за бюджетных ограничений. По его словам, если Индонезия выберет F-15EX Eagle II, то его поставки начнутся уже в 2027 году.

(Индонезия отказалась от российских самолетов Су-35 // LENTA.RU. 23.12.2021. URL: <https://lenta.ru/news/2021/12/23/flanker/> (дата обращения 20.01.2022).)

Но далеко не во всех наших экономических бедах виноваты иностранцы, частично из-за неумения грамотно выработать согласованную ценовую политику, тщательно оценить тенденции развития мировых рынков наши товаропроизводители сами душат друг друга.

Особенно это было заметно в конце прошлого века на рынке спортивно-охотничьих боеприпасов. При попытке одного из заводов-производителей поднять цены остальные начали их активное сбивание. Огромные финансовые потери понесли все, но должных выводов так никто и не сделал. А ведь если вовремя не договориться, то можно попасть и под антидемпинговое законодательство.

Вот тут-то бы для взаимовыгодных решений и применить специальные информационные и психологические технологии, накопленные в разведывательной и контрразведывательной деятельности.

Реалии сегодняшнего дня и тенденции дальнейшего развития российского бизнеса диктуют необходимость осмысления и некой формализации сложившихся подходов к решению разведывательных и контрразведывательных задач в экономике. Но, к сожалению, до массового понимания как самих проблем, так и открывающихся перспектив еще весьма далеко. Хотя в последнее время все больше и больше специалистов приходят к убеждению, что именно «информационно-аналитическое обеспечение комплексного управления предпринимательскими рисками» является основным залогом успешного развития российских предприятий.

В последние годы Российское государство сделало ряд значимых шагов на встречу отечественным бизнесменам и предоставило возможности легального доступа к ряду государственных информационных ресурсов. В первую очередь это базы данных Федеральной налоговой службы, Министерства внутренних дел, Росстата, Федеральной службы судебных приставов, а также судов различных юрисдикций. Однако это только лишь начало длинного пути, так как достоверная и актуальная информация – это кровь любой экономики и ее никогда не бывает много.

Значительно изменилось с учетом отечественного и зарубежного опыта российское законодательство, регулирующее сбор, обработку, распространение и оборот различных категорий информации. Практическим информационным работникам в их повседневной деятельности это дало как несомненные плюсы, так и определенные минусы. Но тем не менее общий процесс идет в правильном направлении.

Депутатам Государственной Думы, наверное, следовало бы обратить побольше внимания на законодательство, регулирующее отношения между субъектами информационного рынка, с тем чтобы выдавить с него недобросовестных участников. Но это дело наживное.

Еще одним препятствием, стоящим на пути массового внедрения информационно-аналитических технологий в реальном секторе российской экономики, до сих пор является нехватка квалифицированных кадров, свободно ориентирующихся на отечественном и международном информационных рынках, владеющих новыми информационными технологиями, а также способных генерировать и развивать далее методологию информационно-аналитической деятельности.

В настоящее время на всех российских хозяйствующих субъектах эксплуатируются мощные информационные системы, обладающие значительными объемами накапливаемой информации и сложными логическими связями между информационными объектами. Данные системы отличаются сложной технической инфраструктурой, с помощью которой они решают задачи оперативного сбора информации, ее первичной обработки, а также информационного взаимодействия с другими информационными системами через коммуникационные сети.

Все это подразумевает активное взаимодействие между процедурами, автоматически выполняемыми компьютером, и человеко-машинными процедурами, как при эксплуатации технических средств, так и в части технологий информационной работы.

В плане аналитической работы это означает потребность в эффективном использовании при принятии решений различных моделей, как логических, так и ситуационно-игровых.

Для решения этих задач требуется широкий спектр профессионалов – специалисты по вычислительной технике, средствам связи, передачи данных и программированию, системные и информационные аналитики, специалисты по защите информации, операторы-технологи, оперативные работники. Естественно, что потребности в этих специалистах по мере становления и развития рыночной экономики в России будут только расти.

Стоит отметить, что за последние 10 лет российская высшая школа качественно изменила свое отношение к подготовке специалистов данного профиля. И сейчас проблема подготовки специалистов, которые могут обеспечивать принятие оптимального решения в условиях системной неопределенности, связанной с различными предпринимательскими рисками, реально осознана и постепенно решается.

Уже сложилась и функционирует двухуровневая система подготовки специалистов.

**На первом уровне:**

– внесены изменения и дополнения в учебные планы и программы по ряду специальностей, в связи с чем во многих российских вузах студентам читаются установочные курсы по экономической безопасности, информационно-аналитической работе, конкурентной и деловой разведке;

– функционируют многочисленные курсы послевузовской переподготовки и повышения квалификации. Конечно, хотелось бы, чтобы побольше различных практических специалистов делилось своим опытом в рамках этих мероприятий и круг выступающих на семинарах и форумах был бы достаточно широким.

**На втором уровне:**

– в ряде вузов открыты новые специальности и организована фундаментальная подготовка молодых специалистов в области экономической безопасности и информационно-аналитической работы. Так, например, в НИУ «Высшая школа экономики» открыта магистерская программа «Аналитик деловой разведки»<sup>1</sup>. Данная программа подготовит специалистов в области информационно-аналитического обеспечения комплексной безопасности бизнеса;

– ведется исследовательская работа и аспирантская подготовка по различным аспектам информационной аналитики. С научными работами по данной проблематике желающие могут ознакомиться в двух крупнейших российских научных электронных библиотеках eLIBRARY.RU<sup>2</sup> и «КиберЛенинка»<sup>3</sup>.

Как уже говорилось в предыдущих изданиях этой книги, в качестве обязательных учебных дисциплин при подготовке информационных аналитиков должны изучаться системотехнические знания в данной предметной области; знание вычислительной техники, средств связи и передачи данных; умение создавать программную среду и работать в ней; владение способами и видами информационно-аналитической деятельности; теоретические и практические знания по моделированию процессов и ситуаций рисков; знание методов, способов, средств и системной организации защиты информации, а также способов инфор-

---

<sup>1</sup> Магистерская программа «Аналитик деловой разведки» ИПБ НИУ «ВШЭ». URL: <https://www.hse.ru/ma/intelligence/about> (дата обращения 20.01.2022).

<sup>2</sup> URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения 20.01.2022).

<sup>3</sup> URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения 20.01.2022).



мационного нападения и защиты; навыки и владение методиками выполнения оперативных заданий.

Совершенно очевидно, что при дальнейшем развитии данный перечень должен будет уточняться и расширяться по мере развития технологий информационно-аналитической работы при соответствующем изменении требований, предъявляемых к специалистам различного уровня квалификации.

Учитывая важность поднимаемой проблемы, в настоящее время пришла пора ставить вопрос о разработке единой общенациональной программы подготовки и переподготовки кадров в области экономической безопасности, которая в обязательном порядке должна учитывать региональные потребности в специалистах данной квалификации.

Если обратиться к зарубежному опыту, то, например, в Федеративной Республике Германия уже с 1973 года на базе торговой и промышленной палаты готовятся квалифицированные кадры в области охраны и экономической безопасности. По окончании этих курсов претенденты на различные должности в негосударственной системе безопасности сдают квалификационные экзамены.

В США этими вопросами активно занимаются Массачусетский технологический институт и Общество специалистов по конкурентной разведке. Следует отметить, что американские бизнесмены уже давно поняли роль разведывательных и контрразведывательных технологий в бизнесе и их основную функцию – обеспечение высшего руководства хозяйствующего субъекта актуальной, достоверной и полной информацией, ориентированной на принятие оптимальных управленческих решений.

Убежденность американцев в необходимости такой практики подтверждается и введением в руководство все большего числа компаний поста директора по бизнес-разведке.

Оно и понятно, ведь подразделение экономической разведки выполняет двойную функцию, обеспечивая безопасность предприятия и решая маркетинговые задачи, поскольку на основе получаемой им информации вырабатывается хозяйственная политика фирмы.

Главный принцип работы любой коммерческой структуры в условиях рыночной экономики – это стремление к получению максимальной прибыли. Этому противостоит только возможность понести убытки, следовательно, риск является неустранимым элементом управленческого решения любого уровня.

Если использовать имеющиеся определения, то риск – это величина, характеризующая убытки (потери), вызванные неправильными управленческими решениями, принимаемыми в результате изучения экономической, политической и социальной ситуации, в которой протекает деятельность предприятия. Оптимальное управленческое решение подразумевает высокое качество прогнозирования тенденций развития, которое, в свою очередь, определяется качеством анализа текущей ситуации.

Можно выделить четыре основные категории рисков: экономический, политический, природный и стратегический. Стратегический риск представляет собой так называемую системную неопределенность, то есть совокупный результат динамики политических, экономических и социальных факторов. Для успешного функционирования, т. е. эффективного приспособления к системной неопределенности, фирма должна постоянно модифицировать стратегию и тактику своего раз-



вития, что возможно только при проведении активной работы по сбору и анализу информации об окружающей среде.

Задача разведывательной и контрразведывательной деятельности в сфере экономики состоит в упреждающем выявлении источников внешних и внутренних угроз безопасности, что максимально снижает неопределенность стратегического риска. Такого рода деятельность должна обеспечивать руководство хозяйствующего субъекта информацией об истинных намерениях потенциальных и действительных партнеров, о сильных и слабых сторонах конкурентов, позволять оказывать влияние на позицию заинтересованных лиц в ходе переговорного процесса, сигнализировать о возможном возникновении кризисных ситуаций, позволять контролировать ход реализации и соблюдения партнерами достигнутых ранее договоренностей, выявлять несанкционированные каналы утечки конфиденциальной информации о предприятии через осведомленность о нем партнеров, клиентов и конкурентов.

Сегодня уже не стоит вопрос о принципиальной обоснованности и оправданности разведывательной и контрразведывательной деятельности в экономике. Никакая стратегия, никакая производственная и коммерческая политика, а следовательно, и капиталовложения, научно-исследовательские работы, структурные изменения и т. д., не являются отныне возможными без углубленного изучения сил, движущих миром: технологии, экономики, политики и т. д. Сейчас, более чем когда-либо, становится ясно, что в разгорающейся конкурентной борьбе именно информация обеспечит решающее преимущество.

Надеюсь, что в самой ближайшей перспективе информационные и аналитические подразделения российских предприятий смогут выйти на новый уровень своего развития в обеспечении сферы информационно-аналитической поддержки процесса принятия управленческих решений.

# Глава 1 Введение в теорию разведывательной информации

## 1. Введение

Разведывательная и контрразведывательная деятельность является одной из разновидностей информационной работы, основополагающий принцип которой – четкое разделение понятий: данные (сведения), информация и знания.

Когда руководитель заявляет, что для принятия решения необходимо осмыслить огромное количество информации, то он совершает огромную понятийную ошибку, смешивая термины «данные» и «информация». На самом деле у него много данных, а информации как раз недостаточно.

Понимание этой разницы помогает сделать процесс принятия решений более эффективным. Различие же состоит в следующем. Данные основаны на фактах. Это может быть статистика, отрывки сведений о персоналиях, хозяйствующих субъектах, т. е. обо всем том, что представляет оперативный интерес. Дилетантам часто кажется, что данные могут о чем-то рассказать, но на самом деле этого не происходит. Никто не может принять правильное решение, исходя только из данных, независимо от того, насколько они точны или обширны.

Информация, напротив, представляет собой некую совокупность данных, которые были отобраны, обработаны и проанализированы, после чего их можно использовать для оценки сложившейся ситуации.

Информация отражает внешний мир с помощью знаков или сигналов, которые несут в себе исходные данные. Информационная ценность сообщения заключается в новых сведениях, которые в нем содержатся, т. е. в уменьшении незнания.

По классическому определению теории информации К. Шеннона<sup>1</sup>: информация – совокупность данных (сведений), снимающих полностью или уменьшающих существующую до их получения неопределенность.

Любая информация об объекте, явлении отражает действительность с определенной степенью огрубления. Допустимая степень огрубления, как правило, определяется целевой установкой при реализации конкретной деятельности и зависит от уровня изученности объекта на данный момент времени. Информация об объекте отражает его структуру, свойства, внутренние и внешние связи, реальные процессы, в которых он участвует, приблизительно, лишь стремясь к истинному и полному отражению действительности.

---

<sup>1</sup> Клод Элвуд Шеннон – американский математик и инженер. Является основателем теории информации, нашедшей применение в современных высокотехнологичных системах связи. Шеннон внес огромный вклад в теорию вероятностных схем, теорию автоматов и теорию систем управления – области наук, входящие в понятие кибернетика.

Синтезированные решения и рекомендации представляют собой конечный информационный продукт – знания. Лицу, принимающему решение, нужны именно информация и знания, а не просто данные.

## 2. Характеристики и требования к разведывательной информации

Итак, приступим. Характеристики и требования к разведывательной информации мы с вами рассмотрим на основе подхода, предложенного в книге «Р-система: введение в экономический шпионаж»<sup>1</sup>.

Разведывательная информация, выступающая на рынке в виде товара, как любой товар имеет следующие характеристики: качественные, количественные и ценностные.

### Качественные характеристики

Понятие «качество» применительно к информации определяет совокупность свойств, отражающих степень пригодности конкретной информации об объектах, явлениях и их взаимосвязях для достижения поставленных пользователем целей.

Всегда стоит иметь в виду то, что качество одной и той же информации при реализации различных целей и/или видов деятельности различно, соответственно, в различных предметных областях отличаются наборы параметров (показателей) и методики определения качества информации.

**Достоверность (корректность) информации** – мера приближенности информации к первоисточнику или точность передачи информации.

Так, например, наверняка вы не раз встречались с тем, что предложения, передаваемые через третьих лиц в устной форме, мало соответствуют действительности.

**Объективность информации** – мера отражения информацией реальности. В оперативном плане подразумевает информацию, очищенную от искажений (системных дефектов получения и передачи, действий возможной злой воли, а также субъективных искажений психологического плана). После процедур очистки многие склонны приписывать полученной рафинированной информации стопроцентную пригодность для использования. Это неправомерно. Объективность в мире разведки непроста: в любом деле правд может быть великое множество, и вскрытая одна из них зачастую не является истиной в последней инстанции.

**Однозначность** – наряду с объективностью информация должна быть однозначной.

В качестве примера получения прямо противоположных выводов при использовании неоднозначной информации можно привести следующий анекдот.

---

<sup>1</sup> Р-система: введение в экономический шпионаж: The black book about red business: Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве. 2-е изд. М.: Бизнес-книга, 2003. 881 с.

Шерлок Холмс и доктор Ватсон пошли в поход. Разбили лагерь на берегу реки и неплохо провели день.

Глубокой ночью Холмс просыпается и толкает Ватсона в бок: «Ватсон, что вы можете сказать про сияющие над нами звезды?»

Сладко позевывая и слегка посапывая, Ватсон начинает монотонно бубнить: «Если звезды так прекрасно видны, значит, их не закрывают тучи, если нет туч, значит, завтра будет хорошая погода, поэтому мы с вами прекрасно проведем следующий день!»

«Вы кретин, Ватсон, – хрипит в ответ Холмс, – у нас просто украли палатку!!!»

Или другой, более близкий к современности пример. Два приятеля собираются начать совместный бизнес в оптовой торговле, ну скажем, памперсами. Один вкладывает в предприятие свое знание рынка, автомашину и определенные финансовые ресурсы. А другой, в качестве склада – принадлежащий ему сарай с подвалом на окраине города.

Так вот информация о том, что второй компаньон очищает свой сарай от хранящейся там рухляди, является достоверной, но, к сожалению, весьма неоднозначной, и делать вывод об объективности его дружественных намерений не стоит. Ведь для него главная цель сотрудничества может заключаться в том, чтобы закопать своего приятеля с пробитой головой в этом самом подвале, а сверху привалить вышеупомянутым хламом.

Оба этих примера наглядно показывают, что достоверная информация, даже если она объективна, не всегда является пригодной для окончательных выводов и решений, ибо сама объективность многозначна.

Оценивать объективность информации можно только в вероятностных категориях: «весьма вероятно..., вероятно..., маловероятно...» и т. д.

На практике для оценки качества полученных сведений применяются более простые и удобные характеристики. В первую очередь они касаются источников и каналов получения информации.

**Достоверность источника (чистота)** – степень приближенности источника к месту зарождения информации. Когда вы имеете дело с источником информации или информированным лицом, достоверность источника часто порочно подменяется субъективно сложившимся между вами уровнем доверия.

Абсолютно достоверной информации от «информированных» источников не бывает.

Во-первых, источник может ведать только той информацией, доступ к которой имеет. Мнение источника должно быть отделено от имеющихся у него фактов. Иногда бывает, что авторитет источника подменяет собой его реальные возможности.

Во-вторых, не владея специальными знаниями, источник может стать жертвой дезинформации или злостного обмана третьей стороной. С чистой совестью вам передадут липу, и горе вам, если вы к этому моменту утратили бдительность.

**Порядок информации** – в зависимости от количества передаточных звеньев между первоисточником и вами информация может быть: первого (пикового – самого высокого) порядка, второго, третьего и более низких. По мере падения высоты падает достоверность. Так, например, бизнес-план за всеми подписями и печатями, переданный вам лично директором предприятия, в оригинале может быть информацией первого порядка. Сообщения в средствах массовой информации об этом плане – информация второго, а то и третьего или четвертого порядка в зависимости от того, сколько народу приложило к ней руки.

## Количественные характеристики

**Полнота информации** – отражает исчерпывающий характер соответствия полученных сведений целям разведки. Ощутить на себе этот параметр весьма просто, стоит лишь вспомнить значение слов «информационная дыра». Допустим, вы успешно провели операцию, в итоге которой в ваше распоряжение попало коммерческое предложение контрагента вашего партнера. Теперь вы знаете реальные цены, и вам очень хочется укоротить цепочку посредников. Но неполнота информации, а именно информационная дыра в виде отсутствия отгрузочных реквизитов и адресов, может обесценить весь эффект проведенной операции.

В качестве примера можно привести следующую байку.

В 1970-х годах в СССР была очень популярна песенка следующего содержания:

«Где ты, моя черноглазая, где?  
В Вологде, где, где, где,  
В Вологде, где,  
В доме, где резной палисад...»

Так вот, Вологодский обком КПСС был категорически против популяризации этих вроде бы безобидных любовных причитаний.

А все дело было в том, что на тот момент в Вологде оставался только один дом с резным палисадом... И находился там областной кожно-венерологический диспансер. Так что обладающим всей полнотой информации мудрым партийным боссам, как всегда, было виднее...

Или другой пример. Стишок Корнея Чуковского под названием «Мойдодыр» в неполном своем виде приобретает весьма фривольное звучание: «Вдруг из маминной из спальни, кривоногий и хромой, выбегает...» Если вы знаете продолжение «...умывальник и качает головой», то все в порядке! А если не знаете? Перед вами просто трагическая сага о травмированной неокрепшей психике лица переходного подросткового возраста при внезапном возвращении его по месту постоянного проживания.

**Релевантность информации**<sup>1</sup> – количественная характеристика, отражающая степень приближения информации к существу вопроса или степень соответствия информации поставленной разведзадаче. В оперативном плане представляет долю нужной нам информации в общем объеме полученной.

Релевантность, как можно заметить, – весьма важная характеристика не только деловой жизни. Например, житейская демагогия тещи о том, какой нехороший ей достался зять, имеет для зятя предельно низкую релевантность. И наоборот, техническая документация (на русском языке) к купленному телевизору «Самсунг» – весьма высокую.

Если на деловых переговорах объект целый час болтал про свой отдых на Гавайях и пятнадцать минут объяснял, как будет идти совместный бизнес, – скорее всего, перед вами низкорелевантный тип, что является опасным признаком по двум причинам.

**Первая** – объект не осознает всех трудностей организуемого дела и является полнейшим «пофигистом», по типу «плавали, знаем», что чревато различными

---

<sup>1</sup> Релевантный (от англ. *relevant*) – уместный, относящийся к делу.

нештатными режимами реализации проекта вплоть до полной утраты контроля над ним.

**Вторая** – объект сознательно отвлекает ваше внимание от «прокольных» мест проекта в целях дальнейшего «кидка» или «подставы».

## Ценностные характеристики

**Стоимость информации.** Так как понятие это прежде всего экономическое, начнем с небольшого понятийного ликбеза. Стоимость, как когда-то учила нас политическая экономия, – «овеществленный в товаре общественный труд товаропроизводителя». В текущую эпоху тотальных товарно-денежных отношений в виде товара, удовлетворяющего наши специфические потребности, выступает информация, а в качестве товаропроизводителя – скромные и неприметные ребята в штатском.

Как правило, при определении стоимости информации учитываются следующие составляющие: затраты на ее получение, фиксацию на различных видах носителей, сбор, аналитическую обработку и хранение, а также на передачу конечному потребителю (лицу, принимающему решение).

Немного коснемся и различия терминов – стоимость информации и ее цена, эта разница станет особенно понятна вам при первой же попытке прикупить толику информации на стороне.

Если вспомнить наследие классиков: «цена на информацию – денежное выражение ее стоимости». Основой цены на информацию выступает ее рыночная стоимость, складывающаяся с учетом признанных на рынке затрат труда на ее подготовку или, что тоже весьма актуально, адекватности оценки исполнителем (товаропроизводителем) своего труда, ее потребительских свойств, а также различных ресурсных ограничений (например, эксклюзивности).

**Актуальность (своевременность) информации** – важность информации для обеспечения проекта, поступление информации в пределах того времени, когда она полезна для принятия решения.

Актуальность предполагает поступление информации к лицу, принимающему решение, в тот момент, когда она еще может оказать влияние на конечный итог принимаемого решения.

Несвоевременность поступления информации затягивает процесс принятия решения, ведет к реализации деятельности в условиях большей неопределенности, вызывает необходимость внесения корректив в ранее принятые решения. Все это ведет к длительному периоду при отсутствии информации. С другой стороны, несвоевременность поступления информации приводит к снижению ее ценности и достоверности, так как на момент принятия на ее основе корректирующих действий она в какой-то мере устаревает.

Простой жизненный пример: ваш приятель уезжает на постоянное жительство за границу и срочно продает свежееотремонтированную квартиру в приличном районе. Если цена значительно ниже рыночной, то актуальность этой информации будет исчисляться днями, если не часами.

Ведь как говорят наши мудрые соотечественники: «Дорога ложка к обеду».

Разведывательная и контрразведывательная деятельность осуществляется непрерывно, так как информация, какой бы она ни была достоверной на текущий

момент, со временем теряет свою ценность, и поэтому ее необходимо периодически перепроверять и актуализировать.

Информация может быть оперативного, тактического или стратегического порядка.

Оперативная информация теряет ценность примерно по 10 % в день (например, в случаях предупреждения вымогательства, краткосрочного кредитования, предложения приобрести партию товара в срок до 1 месяца).

Информация тактического характера (сведения о крупных клиентах и торговых партнерах, преступных группировках и т. д.) теряет ценность примерно по 10 % в месяц.

Стратегическая информация о неизменных объектах (промышленная инфраструктура, природные ресурсы) теряет ценность примерно по 15 % в год. Ценность информации может уменьшаться со временем в связи с изменением обстановки или в связи с возможно происшедшими изменениями, вследствие которых информация не может быть уверенно использована<sup>1</sup>.

Поэтому в выходных информационных и аналитических документах в обязательном порядке необходимо учитывать и указывать временной интервал, в течение которого действительны те или иные оценки.

Ну что ж, необходимый джентльменский набор теоретических знаний о предмете нашего разговора вы получили. И сейчас, пожалуй, пора приступить к более детальному рассмотрению методик ведения разведывательной и контрразведывательной деятельности.

Очень важно, чтобы в службе безопасности существовал замкнутый цикл подготовки материалов, начиная от процедуры определения показателей сбора информации, ее верификации, классификации, автоматизированной обработки и заканчивая ее анализом, синтезом, разработкой прогнозов и выработкой практических рекомендаций.

В западной литературе процессы, описывающие сбор, обработку, анализ и распространение разведывательной информации среди потребителей, принято называть разведывательным циклом.

Мы с вами попытаемся рассмотреть полный трехуровневый разведывательный цикл, характерный как для разведывательной, так и для контрразведывательной деятельности службы безопасности хозяйствующего субъекта.

В нашем случае разведывательный цикл имеет три уровня: стратегический, тактический и оперативный. Цепочка выполняемых действий стандартна, разница заключается в уровне собираемых данных, обрабатываемой информации и выдаваемых потребителю знаний. В своем классическом понимании разведцикл принято делить на пять составных частей:

- 1) планирование и целеуказание;
- 2) сбор – добывание данных;
- 3) обработка разведывательных данных – превращение их в разведывательную информацию;

---

<sup>1</sup> *Плэтт В.* Стратегическая разведка: Основные принципы / пер. с англ. М.: Изд. дом «Форум»; ИНФРА-М, 1997. 375 с.

4) анализ и синтез разведывательной информации – превращение ее в знания – выводы и рекомендации;

5) распространение.

Мы немного дополним эту классификацию тем, что помимо этого будем еще рассматривать цепочку трансформации разведывательного продукта в течение самого цикла: сведений (данных) в информацию, а информацию в готовые к применению знания.

**1. Планирование и целеуказание.** Система экономической разведки и контрразведки очень часто должна эффективно работать в условиях, когда еще неизвестно, какие решения и на основе чего потребуются принимать. Классический принцип Бабы-Яги «Пойди туда, не знаю куда, и принеси то, не знаю что» в постановке информационного задания перед подразделением экономической разведки постоянен и из-за низкой информационной культуры российских руководителей и предпринимателей на сегодняшний момент, к сожалению, закономерен.

Для целенаправленного добывания разведывательной и контрразведывательной информации служба безопасности разрабатывает разведывательный план, в котором указываются основные цели сбора информации, потребности в информации, возможные источники для каждой задачи, а также силы и средства разведки (штатные или дополнительно запрашиваемые у руководства предприятия) для выполнения этих задач. Поставленные задачи нацеливают исполнителей на добывание той информации, которая необходима руководителю предприятия для принятия обоснованного решения при планировании финансово-хозяйственной деятельности.

Итак, начнем с рассмотрения классической схемы планирования разведывательной деятельности.

**Три главных принципа планирования разведывательной деятельности<sup>1</sup>:**

- **определение цели проведения разведывательной деятельности;**
- **определение потребности субъекта экономической деятельности в информации для достижения этих целей;**
- **определение источников получения необходимой информации.**

Возьмем простой жизненный пример – вы заблудились в лесу. Чтобы вернуться домой живым и здоровым, вам потребуется принять несколько решений различного уровня (стратегическое, тактическое и оперативное), требующих различной информации. Прежде всего это стратегическое решение, цель которого заключается в «определении направления дороги». Это решение предопределяет потребность «сориентироваться» и источник информации – «положение по отношению к солнцу». Затем вы принимаете тактическое решение. Зная цель своего пути, выбираете одну из лежащих перед вами дорог. Богатырь на распутье с известной картины – лучший пример для подражания. Источники информации в данном случае – характер окружающего ландшафта. И наконец, вы всевозможно стремитесь облегчить свой путь домой. Эта оперативная цель предопределяет потребность «выявления всех факторов, способных помешать продвижению вперед» (это могут быть цунами, извержение вулкана и просто красивые женщины на обочинах дорог), источники информации – «характер местности, грунта и контактность местных аборигенов».

<sup>1</sup> Хант Г. Разведка на службе вашего предприятия: информация – основа успеха / пер. с фр. Киев: Укрзакардонвизасервис, 1992. 159 с.



Как наглядно показывает приведенная практика передвижения по пересеченной местности, цели сбора информации жестко связаны в иерархическую структуру. Каждая цель предопределяется целью высшего порядка, оставаясь при этом автономной по характеру своих потребностей и источников информации. Так, после стратегической цели определение направления следует тактическая цель – выбор наилучшей дороги и, наконец, оперативная цель – продвижение вперед по выбранной дороге. Каждой из этих целей соответствуют различные потребности в информации и, следовательно, разные источники информации.

Управление организацией также включает как минимум два уровня: управление текущей деятельностью предприятия и управление его стратегическим развитием. Результаты принятых решений по данным вопросам проявляются по-разному: оперативно-тактические – в самое ближайшее время, стратегические – в будущем.

Правильное определение целей на каждом уровне позволяет правильно определить потребности в информации и одновременно источники ее получения.

**Стратегический уровень** – сбор и анализ стратегической информации о глобальных процессах в экономике, политике, технологии и т. д., которые могут оказать какое-либо влияние (положительное или негативное) на развитие предприятия.

Цель стратегического уровня принятия решения (создание нового производства, выпуск инновационного продукта, оказание новой услуги и т. п.) заключается в определении направления дальнейшего развития предприятия. Эти решения определяют потребность сориентироваться на рынке и проанализировать перспективы его развития, т. е. разглядеть еще не заполненные конкурентами рыночные ниши.

К сожалению, в нашей стране руководители предприятий стратегическому управлению уделяют незаслуженно мало времени. Более того, по данным агентства «Пентарекс»<sup>1</sup>, на работу против активизированных рисков (преодоление внезапных сбоев дела, утряску различных неувязок и неожиданных осложнений) ежедневно затрачивается до 96 % рабочего времени.

Однако серьезный бизнес рассчитан на долгие годы, и то, к чему предприятие подойдет в своем развитии через пять–десять лет, необходимо не только планировать, но и скрупулезно просчитывать заранее. Какие политические объединения поддерживать, а какие не стоит, в каких «громких» делах участвовать, а от каких желательно держаться подальше, несмотря на всю их внешнюю привлекательность, – информация к размышлению для ответов на эти важные вопросы, стоящие перед руководством предприятия, и должна дать стратегическая составляющая экономической разведки.

**Оперативно-тактический уровень** – сбор и анализ оперативно-тактической информации для принятия руководством обоснованных решений по текущим проблемам предприятия.

Цель оперативно-тактического уровня принятия решения (строительство или приобретение здания под новый цех, обучение персонала для выпуска новой продукции или оказания новой услуги) – зная направление дальнейшего развития,

---

<sup>1</sup> Р-система: введение в экономический шпионаж: The black book about red business: Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве. 2-е изд. М.: Бизнес-книга, 2003. 881 с.

выбрать оптимальный путь его достижения и минимизировать затраты движения по этому пути.

Начинать работу с поиска источников информации равнозначно отказу от разведывательной деятельности вообще. Конечно, это позволит собрать определенный объем сведений, однако большинство из них окажутся бесполезными, а многие необходимые затеряются в общем объеме собранных. Подразделение экономической разведки, так построившее свою работу, окажется постепенно оттесненным на «третьи роли» в предприятии, подальше от его руководства, а его сотрудники постепенно превратятся в озлобленных замкнутых функционеров, что является антитезой эффективной работе системы экономической разведки, которая должна находиться в постоянном контакте с внешней средой и с руководством предприятия, принимающим управленческие решения. Основная цель существования подразделения экономической разведки в структуре предприятия – это постоянная необходимость оптимального воздействия на внешнюю среду с целью получения максимальной прибыли.

И наконец, завершая описание этой составной части разведки, хочу заметить, что универсального перечня разведывательной информации для хозяйствующих субъектов не существует, так как то, что является полезной информацией для одного предприятия, для другого может быть просто информационным шумом (информацией, не пригодной для принятия управленческих решений).

**2. Сбор – добывание данных.** Добывание данных происходит в процессе осуществления информационно-поисковой работы (ИПР). ИПР – получение интересующих руководство предприятия сведений, осуществляемое путем разведывательного опроса, наведения справок, наблюдения, использования аппарата доверительных помощников, внедрения оперативного работника в интересующую сферу или инфраструктуру окружающей хозяйствующий субъект среды.

В отличие от информационно-поисковой работы, процесс добывания интересующих данных методами аналитической разведки как бы «отчужден» от первичных источников и в некотором смысле может рассматриваться как вторичный по отношению к первому виду поисковой работы. Вместе с тем возможна иная ситуация, когда определенным образом систематизированные сведения, оформленные в соответствующей форме (отчетов, справок, докладов, публикаций и т. д.), могут создавать основания для начала информационно-поисковой работы, выступать в качестве исходных данных, предворяющих информационно-поисковую работу, ориентируя ее на конкретных лиц и события, связанные со сферой и инфраструктурой окружающей хозяйствующий субъект среды.

На этом этапе разведывательного цикла должно быть задействовано как можно больше независимых источников информации. Более подробно эти источники будут описаны в третьем разделе данной главы.

**3. Обработка разведывательных данных** – превращение их в разведывательную информацию. При обработке собранной разрозненной информации применяются аналитические методы, во многом сходные с теми, что используются при решении научных проблем. Процесс обработки информации включает ряд операций, которые можно классифицировать как учет, отбор, верификацию и оценку.

Учет (систематизация) – операция по сути механическая, полученная информация группируется по общности освещаемых вопросов, регистрируются источники и время ее получения. После такой систематизации удобнее отбирать информацию, необходимую для решения поставленной задачи.

Затем добытые материалы проверяются или верифицируются, т. е. оцениваются в отношении надежности источника их получения, времени, прошедшего с того момента, когда они были получены, их достоверности и точности по сравнению с уже имеющейся информацией по данному вопросу.

Так как разведанные могут поступать в значительном количестве, для эффективного доступа к ним необходимо создание компьютерных банков данных (данный вопрос будет рассмотрен в дальнейшем в отдельной главе).

Как нетрудно заметить, выдача потребителям информации, а не знаний является неполным разведывательным циклом, который также имеет право на жизнь в определенных ситуациях, не требующих глубокой проработки.

**4. Анализ и синтез разведывательной информации** – превращение ее в знания – выводы и рекомендации. Конечный этап – получение выводов и рекомендаций, этот процесс имеет два принципиально разных этапа: анализ данных для получения вывода и синтез рекомендаций, т. е. превращение разведывательной информации в знания в соответствии с требованиями заказчика (потребителя).

Так, например, анализ имеющейся информации о конкуренте, активности его кадровой и экономической политики должны вскрыть причины этих изменений. Затем проанализированную информацию обобщают, с тем чтобы выявить причинно-следственные взаимосвязи, – процесс, который более всего похож на отгадывание кроссворда. По завершении этих операций делаются выводы. К сожалению, не всегда из-за характера имеющейся информации можно всесторонне аргументировать свои выводы. Особенно когда эти выводы касаются вероятных действий конкурентов.

В таком случае прибегают к помощи гипотез. Хорошая гипотеза должна предполагать наличие нескольких контрольных наблюдений, которые объективно должны ее подтвердить. И только после того, как такие факты, подтверждающие гипотезу, будут собраны, можно будет говорить о каких-либо обобщениях.

После того как выводы сформулированы, наступает черед рекомендаций. Наличие рекомендации после вывода – это высокий класс работы, однако осторожность тут нужна двойная. Ведь всю блестяще проделанную работу можно перечеркнуть одной безграмотной рекомендацией.

Рекомендация – это логическое завершение информационно-аналитической работы, правда, отдельной категории руководителей кажется, что формулировка рекомендации – это исключительно их прерогатива. И тут, как говорится, насильно мил не будешь...

**5. Распространение** – получение знаний конечным потребителем. Окончательные выводы и рекомендации в ясной и сжатой форме доводятся до заинтересованных инстанций, обычно это непосредственное руководство службы безопасности, первое лицо хозяйствующего субъекта или совет директоров предприятия, а когда это целесообразно, то руководство партнеров и контрагентов.

Локальная компьютерная сеть, связывающая различные подразделения предприятия, кардинально решает проблему своевременного распространения открытых (не секретных) информационных документов.

Информация оперативно-тактического и стратегического характера должна поступать к должностным лицам, занимающимся планированием и несущим ответственность за принятие решений, согласно имеющемуся у них допуску к конфиденциальной информации.

Необходимо не только обеспечить полученной информацией всех заинтересованных лиц, но и одновременно обеспечить контроль за ее целевым использованием. К ознакомлению с конфиденциальными разведывательными документами сотрудники предприятия могут быть допущены только после прохождения проверки на лояльность и в случае имеющейся на то производственной необходимости.

Несмотря на все вышеприведенные профилактические меры, в разведывательном документе не должно быть ссылок на источник получения информации, поскольку это может привести не только к конфликтной ситуации, но и к его потере. Особо конфиденциальная информация должна выдаваться только первому лицу предприятия.

## **3. Источники и методы получения информации**

### **3.1. Открытые источники информации**

Многие считают, что вся полезная информация разведывательного характера добывается только из секретных источников, на самом деле это совсем не так. По оценке адмирала Захариаса (зам. начальника разведки ВМС США), во время Второй мировой войны 95 % информации разведка ВМС США черпала из открытых, 4 % – из полуофициальных и только 1 % – из секретных источников.

Это достаточно справедливо и для подразделений экономической разведки хозяйствующих субъектов. Например, изменению налоговой политики в 1990 году предшествовало обильное количество статей в различных экономических, политических и общественных изданиях.

Или еще один пример:

В ноябре 1942 года перед зафронтовой разведывательно-диверсионной резидентурой 4-го управления НКВД под началом полковника Д. И. Медведева (легендированной под партизанский отряд «Победители») была поставлена задача: установить точное месторасположение полевой ставки Гитлера, которая по некоторым непроверенным сведениям находилась где-то на Украине.

Первичные данные были получены от бежавших из плена красноармейцев, которые сообщили, что летом 1942 года, где-то под Винницей, немцы силами советских военнопленных вели большое строительство, после окончания которого никто из строителей обратно в концлагерь не вернулся.

Так как основную базу «Победителей» от Винницы отделяли почти 500 км и засылка туда агентуры была сопряжена со значительным риском, основное

внимание было сосредоточено на анализе украинских газет, издававшихся оккупационными властями.

Стоит отметить, что анализ местных и немецких газет и до этого являлся для резидентуры важным направлением повседневной работы. Вскоре разведчик Николай Кузнецов обратил внимание на заметку в националистической газете «Волинь», где говорилось о том, что в Виннице состоялся концерт артистов Берлинской оперы, на котором присутствовал второй человек Германии – рейхсмаршал Герман Геринг. Несколько позднее другая газета «Дойче Украинаше цайтунг» сообщила о том, что в винницком театре на постановке оперы Вагнера «Тангейзер» находился генерал-фельдмаршал Кейтель, на то время командующий вооруженными силами Германии.

Через некоторое время оперативным путем была получена информация о посещении Винницы имперским комиссаром Украины и гауляйтером Восточной Пруссии Эрихом Кохом, а также рейхсфюрером СС Генрихом Гиммлером.

Что забыли в провинциальной маленькой Виннице все эти люди? Эти данные еще больше укрепили чекистов в мысли о том, что поиски полевой ставки Гитлера идут в верном направлении.

Документальное подтверждение о нахождении объекта «Вервольф» в деревне Якушинцы под Винницей было получено в декабре 1942 года в ходе допроса двух захваченных в плен высокопоставленных немецких офицеров связи.

22 декабря 1942 года советские бомбардировщики совершили налет на «Вервольф» и расположенный там же главный штаб сухопутных войск, в результате чего эти объекты были полностью уничтожены.

(Антонов В. С. Разведчики: Герои Советского Союза и Герои России / В. С. Антонов, В. Н. Карпов. М.: Молодая гвардия, 2005. 304 с.)

Далее работе с открытыми источниками будет посвящена глава «Информационно-аналитическая работа по обработке открытых источников информации».

## 3.2. Косвенные разведывательные признаки

Разведывательный признак – это проявление активности исследуемого объекта, по которому можно судить о характере его деятельности. Ни одно событие не происходит само по себе, в отрыве от окружающей его среды. Практически любое явление сопровождаются некоторыми самостоятельными процессами, проявление которых можно и нужно обнаружить. Поэтому старый лозунг «дыма без огня не бывает» остается актуальным и сегодня.

Так, например, активность первого лица России с высокой долей вероятности можно отследить по перемещению съемочных групп ВГТРК.

В качестве еще одного примера сошлюсь на мемуары бывшего сотрудника Абвера Эриха Гимпеля. Несмотря на то что «манхэттенский проект» был строго засекречен, полностью скрыть работы по созданию атомной бомбы США так и не смогли.

В частности, Э. Гимпель вспоминает, что ему удалось весьма точно установить место производства атомного оружия и степень продвинутости работ по следующим косвенным разведпризнакам.

1. Выявление поставок урана. Уран поступал в США с севера Канады и в меньших объемах – из Бельгийского Конго. Перевозки этого стратегического и весьма специфического сырья можно было довольно легко проследить по предпринимаемым повышенным мерам безопасности.

2. На реке Колумбия без явной потребности в этом для промышленности и сельского хозяйства был сооружен водоотвод. Если знать, что для охлаждения атомного реактора необходимо значительное количество воды, все становится на свои места.

3. В Ок-Ридже, штат Теннесси, в течение нескольких месяцев выросло огромное шестизэтажное заводское здание.

4. На военную базу в штате Аризона с тихоокеанского побережья были откомандированы два опытных пилота крупнейшего в то время американского стратегического бомбардировщика «Б-29». На аризонском полигоне они занимались на первый взгляд бесполезным делом, поднимаясь время от времени в воздух с макетом сверхтяжелой бомбы, причем летчики сами не имели ни малейшего представления, зачем они делают это.

(Гимпель Э. Шпион для Германии = Spion für deutschland. М.: Центрполиграф, 2000. 315 с.)

Одним из основных разведпризнаков, помогавших выявлять сотрудников советских спецслужб в загранучреждениях СССР, было наличие или отсутствие у них автотранспорта. Как правило, для «чистых» сотрудников одна машина закреплялась за несколькими людьми, в то время как даже самый младший по рангу «дипломат» из КГБ или ГРУ сразу садился за руль «собственной» машины.

У совграждан, помимо этого, был еще один весьма эффективный разведпризнак. Стоило только увидеть, кто поднимается на верхний (закрытый для прочих смертных) этаж, как все становилось на свои места.

(Чехонин Б. И. Журналистика и разведка. М.: Алгоритм, 2002. 348 с.)

Не все хорошо было и у заокеанских бойцов невидимого фронта. Государственный департамент США в конце 50-х годов издавал много различных справочников по своим сотрудникам, работавшим за рубежом. В таком справочнике можно было найти фамилию, должность, адрес, телефон любого американского дипломата: посла, советника-посланника, советника, секретаря или техперсонала. Но это было не самое интересное. Так, напротив одних фамилий стояло прямое указание на принадлежность их владельцев к госдепартаменту, а напротив других была указана некая «категория R» (резерв): R-1, R-2, R-3. Когда фамилии этих «резервистов» сопоставили с информацией, которой располагали советские органы госбезопасности на установленных разведчиков, то выяснили, что, как правило, все отмеченные литерой R персоналии относились к различным американским разведорганам.

(Снегирев В. Ошибка резидента // Союз «Беларусь–Россия». 04.12.2003.)

Еще одним методом косвенных разведывательных признаков является причинно-следственный анализ. Если из А вытекает В, а из В вытекает С, то, наблюдая С, можно сделать определенные выводы об А. Знание таких причинно-следственных связей может привести к тому, что, наблюдая внешние признаки, мы можем аналитическим путем прийти к пониманию истинных причин наблюдаемых явлений, не видя и не ощущая их непосредственно.

Допустим, что вам в руки случайно попала местная газета с интервью некоего молодого человека, который взахлеб рассказывает о том, как хорошо учиться в английском колледже при Оксфорде. Ну и что? Ничего криминального, правда, в конце статьи приведены данные о стоимости обучения – 25 тысяч английских фунтов. Вот тут-то и возникает законный вопрос: откуда такие средства у родителей этого вундеркинда?

А тем временем в новостной телепрограмме отец этого студента уныло рассказывает о бедственном положении своего предприятия, на котором все работники уже который месяц не получают заработную плату. Вывод: по крайней мере, папаша скромничает по поводу своих доходов.

Еще один пример:

1 мая 1960 года, в тот день, когда над Уралом был сбит американский разведывательный самолет У-2, американский журналист Ламберт, корреспондент агентства AP в Москве, послал в редакцию своей газеты телеграмму, в которой сообщал об этом инциденте. В ЦК КПСС эту утечку информации восприняли весьма болезненно и поручили КГБ тщательно расследовать, каким образом американский журналист мог оказаться в курсе этой совершенно секретной операции.

Начальнику одного из контрразведывательных подразделений Филиппу Бобкову была поставлена задача: встретиться с Ламбертом и получить ответы на эти вопросы. Ламберт охотно согласился на встречу и рассказал следующее.

Присутствуя на традиционном военном параде, журналист находился на гостевой трибуне Красной площади возле мавзолея В. И. Ленину. Наблюдая за советским руководством, он заметил, что на трибуну Мавзолея неожиданно поднялся заместитель Председателя КГБ генерал Захаров, тем самым нарушив правила партийной субординации, ибо не имел на это права. После короткого разговора с Захаровым Председатель КГБ Шелепин и министр обороны Малиновский спешно спустились с Мавзолея и подошли к Хрущеву, который выслушал их, побледнел и быстро ушел. Позже Хрущев вновь появился перед генералами и стал их за что-то отчитывать, особенно досталось командующему ВВС...

Американский журналист без промедления вернулся в свой офис, связался с руководством в Соединенных Штатах и проконсультировался со специалистами по военным вопросам.

После чего Ламберт сделал сенсационное сообщение: в день Праздника труда советские военно-воздушные силы, возможно, сбили американский самолет.

(Бобков Ф. Д. Последние двадцать лет: записки начальника политической контрразведки. 2-е изд. М.: Русское слово, 2010. 319 с.)

Или более сложный пример. Среди методик анализа финансового состояния коммерческих банков наибольшее распространение получила методика Кромона, определяющая индекс надежности банка на основе аналитических коэффициентов. В свою очередь, эти коэффициенты рассчитываются на основе баланса коммерческого банка.

Однако у данного метода имеется существенный недостаток – он не учитывает качественных оценок деятельности банка, которые не отражены в балансе, но серьезно влияют на его состояние<sup>1</sup>.

В ходе определения факторов риска зачастую огромное значение играют косвенные разведывательные признаки негативных аспектов в деятельности кредитных организаций:

- участие в легализации денежных средств, приобретенных незаконным путем, в использовании фиктивных бюджетных платежей;
- незаконное возмещение налога на добавленную стоимость экспортерам;

---

<sup>1</sup> Степень надежности банка обусловлена не только его собственным капиталом, валовой балансом, но и качеством управления (оборотами по корреспондентскому счету, ликвидностью, рисками) и профессионализмом сотрудников.



- перекупка банка структурами сомнительного характера
- и некоторые другие.

Естественно, что подобные действия формально в отчетах о финансовом состоянии банка никак не отражаются. Однако именно они и привлекают внимание правоохранительных органов, возможное вмешательство которых в деятельность кредитного учреждения может стать для него роковым.

А значит, подобная информация представляет значительный интерес для Службы безопасности хозяйствующего субъекта.

Однако при всей своей привлекательности методы косвенных разведпризнаков имеют и весьма существенные недостатки.

1. Связь, устанавливаемая между изучаемыми явлениями, всегда вероятностная.
2. Связи между явлениями могут быть множественными, и тогда наблюдения могут быть истолкованы двойственно, одновременно в пользу зачастую противоречащих друг другу гипотез.
3. Из-за отсутствия проверенных данных область анализа может представлять собой не только хитросплетение неустоновленных связей, но нести в себе «черные пятна», в которых закономерностей может и не быть.

### **3.3. Оперативная информация**

Информация, попадающая в распоряжение подразделения экономической разведки оперативным путем, т. е. в результате проведения оперативных мероприятий и выполнения разведывательных действий.

Более подробно об этом будет рассказано в главах «Система экономической разведки промышленного предприятия», «Система экономической контрразведки промышленного предприятия» и «Информационно-поисковая работа: наружное наблюдение».

### **3.4. Экспертная информация**

Особая группа источников – эксперты в какой-либо профессиональной области. Работа с этой категорией источников весьма сложна из-за возможных противоречивых результатов. Три специалиста – четыре мнения, со вздохом говорят бывалые оперативники и, как всегда, бывают правы.

Грамотный выбор эксперта является залогом качества получаемой информации. Эксперт – специалист в интересующей сфере, чьи профессиональные знания и контакты (как работа, так и хобби) обеспечивают первоклассную ориентацию в разрабатываемом вопросе. Экспертное мнение позволяет по-новому взглянуть на существующую проблему, получить базовые материалы, выйти на неизвестные до того источники информации. Общая надежность получаемых при этом данных чаще всего весьма и весьма высокая.

Весьма адекватную общую текущую оценку ситуации в экспертном сообществе России дал в своем посте автор телеграм-канала «Шпион, которому никто не пишет»<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> URL: <https://t.me/genshab/79> (дата обращения 20.01.2022).



«В отношении текущей системы экспертизы, в России два критических недостатка – это а) взаимоизоляция, параллельность того, что называется референтурой, и теоретической науки, и б) отсутствие стратегических, координационных центров, бенефициаров этой информации. Научные среды не соединены единой системой перекрестной независимой проверки данных, которая, например, эффективно работает в США. И это касается всего, как, например промышленных проектов, так и подготовки национальной политики в отношении отдельных стран. При каждом ведомстве в США действует условный проектный центр, который проводит экспертизу всех программ и держит их в реуле принятых стратегических документов.

У нас же все наоборот. Академическая или отраслевая наука сидит в своих центрах, занимаясь «чистым» искусством (как они думают), референтура сидит в ФОИВах и госкомпаниях, и эти люди практически нигде не пересекаются. В России отсутствует практика «вращающихся дверей», и к сожалению, нет стратегических институтов, которые бы превращали информацию в решения».

### 3.5. Агентурная информация

На этапе выявления возможных источников информации необходимо провести тщательный анализ информационных связей сотрудников предприятия и его руководства в органах власти и управления, правоохранительных органах, банковских кругах и средствах массовой информации. Анализ проводится в целях учета этих связей и оценки реальных возможностей их эффективного использования в интересах предприятия. Обязательное участие руководства предприятия в системе экономической разведки обусловлено еще и тем, что в некоторых случаях только управленцы высокого уровня могут иметь доступ на конкурирующие предприятия, в государственные учреждения и другие организации с возможностью легального получения полезной для предприятия информации. Американский опыт говорит, что руководители высшего ранга 70–80 % своего рабочего времени проводят во внешних организациях. Что они там делают? Ответ очень прост: именно там они работают с информацией.

Так, например, своих первых прямых поставщиков с Тайваня руководитель и совладелец компании «Евросеть» Евгений Чичваркин нашел в ... туалете.

В 1999 году Чичваркин, приехав на деловые переговоры в офис компании «Анарион», почувствовал настоятельную потребность посетить место общего пользования. Его провели во внутренние помещения компании. И там, сидя на унитазах, Чичваркин обнаружил, что в туалете свалены пустые коробки из-под товара, который ему был нужен (аксессуары для сотовых телефонов). На них были наклеены ярлыки, по которым можно было проследить весь путь, который проделал товар из Китая в «Анарион», а также (и это было главное) название и телефон поставщика.

Не вставая с унитаза, Чичваркин позвонил по указанному номеру и удостоверился в том, что телефон правильный. Тогда он связался со своим офисом и дал задание связаться с китайцами и выяснить, можно ли у них закупить аксессуары напрямую. Еще до того, как Чичваркин покинул туалет, менеджер отзвонился и сообщил, что успешно пообщался с тайваньцами и уже ждет от них прайс-лист по факсу.

Эта «туалетная» история помогла Чичваркину отказаться от посредничества «Анариона» и начать закупать часть аксессуаров напрямую вдвое дешевле.

(Котин М. Чичваркин Е... гений: если 100 раз тебя посылают 99... М.: Коммерсантъ; Питер, 2007. 320 с.)

Или еще один пример.

В начале 1990-х годов начальник отдела внешнеэкономической деятельности (ОВЭД) российского металлургического комбината поехал на профильную выставку в Германию. На второй-третий день выставки он отметил для себя немца странного, хорошо одетого немца преклонных лет, который ходил кругами около стенда предприятия. Начальник ОВЭД был парнем смышленным и очень контактным. Когда немец в очередной раз проходил мимо стенда, он с широкой улыбкой презентовал иностранцу шикарно оформленный каталог предприятия и по русскому обычаю предложил пропустить рюмочку «фирменной» русской водки.

Немец предложение с удовольствием принял. В процессе импровизированного фуршета выяснилось, что он тоже металлург, но, к сожалению, уже на пенсии. И вот, тоскуя по прежней работе, дедушка не пропускает ни одной металлургической выставки, с большим интересом изучая изменения, происходящие в отрасли.

В перерыве между очередными тостами старик вдруг задал, видно, очень интересовавший его вопрос: «А почему, герр Иванов, Ваше предприятие не выпускает нодулярный чугунок?»

«А что это такое?» – с изумлением спросил внешторговец, который по образованию металлургом не был.

«Да Вы, что, герр Иванов – за нодулярным чугуном большое будущее!» – воскликнул его визави. – Я завтра обязательно принесу Вам материалы по этому весьма перспективному продукту!»

И действительно, на следующий день дедушка принес несколько журналов и пачку ксерокопий, где было много интересной информации про этот продукт.

Вернувшись на историческую родину, начальник ОВЭД доложил об этой встрече главному инженеру своего предприятия. Темой заинтересовались, и через год данное предприятие занимало существенную долю этого рынка.

(Бедарева О. Применение западных моделей бизнес-разведки в российской экономике не всегда возможно. Интервью с Александром Дорониным // E-executive (Executive.ru). 31.08.2010. URL: <https://www.e-executive.ru/management/practices/1367141-primeneniye-zapadnyh-modelei-biznes-razvedki-v-rossiiskoi-ekonomike-ne-vsegda-vozmozhno> (дата обращения 20.01.2022).)

Детально разобравшись с имеющимися информационными возможностями, руководство предприятия и подразделение экономической разведки совместно должны определить, кто конкретно из работников должен поддерживать контакты с тем или иным должностным лицом, журналистом и т. п.<sup>1</sup>

К решению информационных задач в обязательном порядке должны привлекаться не только штатные сотрудники подразделения экономической разведки, но и сотрудники других функциональных подразделений предприятия. При этом непременно должны учитываться способности и желание сотрудника предприятия принять участие в решении «специальной маркетинговой задачи». При отсутствии у сотрудника желания сотрудничать с подразделением экономической разведки возможно его использование «втемную», т. е. в виде зашифрованного опроса или в форме письменного отчета о проделанной работе. В случае согласия сотрудника предприятия выполнять задания подразделения экономической раз-

<sup>1</sup> Так, например, «Независимая газета» от 28 февраля 1995 года сообщила, что с аналитической целью ЦРУ США проводило специальный опрос оперативного состава для выяснения связей своих сотрудников в конгрессе США.

ведки ему должно быть оказано всяческое консультационное и информационное содействие.

Необходимо отметить, что письменные отчеты сотрудников предприятия о полученных ими сведениях имеют важное значение не только при их текущем использовании. Хорошим заделом на будущее является обязательный перевод всех информационных документов с бумажных носителей на электронные и хранение их в интегрированном банке данных (который будет описан ниже).

В СССР существовала жесткая система обязательного информирования компетентных органов обо всех официальных и неофициальных контактах советских граждан с иностранцами. Так, например, возвращаясь из зарубежной командировки, руководитель делегации (или отдельный командированный) обязан был в двухнедельный срок представить своему руководству подробный письменный отчет о поездке в нескольких экземплярах. Один из них обязательно направлялся в КГБ СССР.

Тот же порядок действовал и в отношении посещавших Советский Союз иностранных ученых, общественных и политических деятелей. После каждой такой встречи составлялся обязательный «отчет о беседе». В отчете сообщались общие сведения о собеседнике (собеседниках), тематика обсуждавшихся с ним (ними) вопросов, а также мысли, соображения и предложения, высказанные иностранным гостем (гостями).

Из собранных таким образом огромных информационных массивов аналитики КГБ извлекали необходимые им сведения о настроениях западной политической элиты и ее подходах к тем или иным международным вопросам. По результатам изучения и обобщения этого материала готовились соответствующие документы, которые использовались при принятии тех или иных решений.

*(Черкасов П. Был ли ИМЭМО «филиалом» советских спецслужб? // Мировая экономика и международные отношения. 2003. № 9 и № 10.)*

Большое значение имеет использование для сбора информации филиалов, торговых представительств и сервисных центров предприятия, которые могут внести весьма весомую лепту в решение различных информационных задач. Если обратиться к зарубежному опыту, то западные компании активно используют свои филиалы в различных странах для сбора политической и экономической информации о стране дислокации.

В качестве примера можно рассмотреть холдинг Mitsui Group, где открыто пропагандируется тезис: «Информация – источник жизненной силы компании». Сотрудники этой фирмы, работающие в 200 филиалах, представительствах и отделениях корпорации в различных странах мира, по космической связи посылают в главный офис примерно по 80 тысяч сообщений в год. Сбор разнообразной полезной информации является неотъемлемой составной частью служебных обязанностей каждого сотрудника корпорации.

*(Хант Г. Разведка на службе вашего предприятия: информация – основа успеха / пер. с фр. / Г. Хант, В. Зартарьян. Киев: Укрзакордонвизасервис, 1992. 159 с.)*

Исходя из российской практики, следует отметить и такой факт: иногда получить необходимую информацию о конкуренте или партнере через его филиальную сеть значительно легче, чем при «лобовой» атаке его головной конторы.

Более подробно использование источников агентурной информации будет рассмотрено в главе «Информационно-поисковая работа: привлечение к доверительному сотрудничеству информаторов Службы безопасности».

### **3.6. Использование возможностей сторонних организаций**

В связи с тем, что руководство предприятия, как правило, заинтересовано в самой различной информации (общеполитической, экономической, банковской, технологической, справочной, криминальной и т. п.), объективно возникает необходимость установления подразделением экономической разведки деловых контактов со специализированными фирмами, основным профилем которых является сбор, накопление и анализ информации по тому или иному направлению, представляющему интерес. Более подробно этот вопрос будет рассмотрен в одноименной главе.

Вопрос финансирования внешней информационной структуры решается в зависимости от объема и характера задач, которые предполагается на нее возложить.

Более подробно об этом будет рассказано в главе «Информационно-поисковая работа: использование возможностей сторонних организаций».