

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 354.1:355.7

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/19>

**Горник В.Г.**

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

**Кравченко С.О.**

Національний інститут стратегічних досліджень

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ В СФЕРІ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

*Стаття присвячена визначенню потреб та шляхів розвитку конкурентної розвідки в сфері оборонно-промислового комплексу України. Показано важливість цієї розвідувальної діяльності як дієвого механізму забезпечення інформаційної безпеки підприємств у сучасних умовах, що явно недооцінюється суб'єктами господарювання в сфері оборонно-промислового комплексу. Це зумовлює важливість підвищення уваги до конкурентної розвідки, що має стати вагомим чинником гарантування конкурентоздатності підприємств оборонної сфери України в умовах жорсткої глобальної конкуренції. Конкурентну розвідку в сфері оборонно-промислового комплексу пропонується розуміти, в першу чергу, з погляду забезпечення інформаційної безпеки підприємств, їх захисту від посягань конкурентів, попередження ризиків ринкового середовища та підвищення конкурентоздатності. Обґрунтовано необхідність розвитку конкурентної розвідки в зазначеній сфері шляхом її перетворення на систематичну діяльність, що має проводитися на основі класичного розвідувального циклу і стати складовою частиною корпоративної культури відповідних господарських суб'єктів. Методологічний інструментарій конкурентної розвідки в сфері оборонно-промислового комплексу має базуватися на гармонійному поєднанні реактивного та проактивного підходів. Узагальнено основні напрями й сучасні технології конкурентної розвідки, що дозволяють запобігати та протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам безпеці компаній (реактивний підхід), а також формувати їх переваги та можливості в конкурентному середовищі, справляти активний вплив на процеси та явища в ньому (проактивний підхід). Визначено потреби запровадження цілісної системи конкурентної розвідки в сфері оборонно-промислового комплексу України, а також цілеспрямованої підготовки фахівців з конкурентної розвідки та забезпечення економічної безпеки, що володітимуть відповідними інформаційно-аналітичними компетентностями.*

**Ключові слова:** конкурентна розвідка, інформаційна безпека, оборонно-промисловий комплекс, конкурентне середовище, аналітична діяльність, інформаційні загрози.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** На даний час вкрай важливим питанням національної безпеки є розвиток оборонно-промислового комплексу (далі – ОПК). Так, його розвиток віднесений в чинній Стратегії національної безпеки України до напрямів реформування й розвитку сектору безпеки і оборони, щоб досягти спроможності ОПК забезпечувати потреби Збройних Сил України, інших складових сектору безпеки і оборони України в озброєнні та військовій техніці [8].

Загальною метою визначено забезпечення сталого та ефективного розвитку ОПК, зниження залежності України від критичного імпорту шляхом заміщення продукцією вітчизняного виробництва, відродження стратегічної ролі оборонного сектору економіки [9].

В інституційному аспекті завданням реформи є перетворення підприємств ОПК державної форми власності у господарські товариства, впровадження засад корпоративного управління відповідно до найкращих міжнародних практик, що має зробити дані підприємства конкуренто-

спроможними та прибутковими. На реалізацію цього завдання прийнято спеціальний закон, метою якого є запровадження моделі корпоративного управління об'єктами державної власності в ОПК України відповідно до рекомендацій з корпоративного управління суб'єктами господарювання Організації економічного співробітництва та розвитку [7]. Це передбачає перетворення Державного концерну «Укроборонпром» в акціонерне товариство, державних унітарних підприємств, у тому числі казенних підприємств, що входять до складу Державного концерну «Укроборонпром», – у господарські товариства.

Ефективність діяльності цих корпоративних суб'єктів значною мірою залежить від забезпечення їх інформаційної безпеки, захисту вітчизняних військових розробок від посягань спецслужб іноземних держав. З цього приводу в Стратегії забезпечення державної безпеки вказується на те, що усталеними є намагання суб'єктів розвідувально-підривної діяльності отримати доступ до інформації з обмеженим доступом, зокрема передових технологій та розробок, що здійснюються в ОПК [10]. Відповідно до цього, Стратегія розвитку ОПК України передбачає, в тому числі, удосконалення заходів та процедур, пов'язаних з інформаційною безпекою на підприємствах ОПК, з метою захисту технологій військового і цивільного призначення та подвійного використання [9].

Важливим напрямом забезпечення інформаційної безпеки підприємств ОПК виступає конкурентна розвідка, яку деякі автори вважають основною складовою системи економічної безпеки будь-якої компанії [3, с. 8]. Як зазначає Т. Мужанова, для забезпечення інформаційної безпеки сучасному підприємству необхідно, серед іншого, постійно й послідовно здійснювати конкурентну розвідку [6, с. 425]. Це є вагомим чинником гарантування конкурентоздатності будь-якого суб'єкта на ринку, особливо в умовах глобальної конкуренції, що характерна для сфери ОПК. Зазначене зумовлює необхідність підвищення уваги до використання дієвих механізмів конкурентної розвідки суб'єктами господарювання в цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність, характерні риси та концептуальні засади конкурентної розвідки в економічній сфері, підходи та методологічний інструментарій її здійснення приватними компаніями ґрунтовно аналізували в своїх працях І. Андріанова, Л. Боборикіна, І. Гончаренко, А. Колосок, А. Беседіна, В. Голота, Н. Горбаль, В. Захарченко, К. Ковту-

ненко, Ю. Леонова, В. Мельник, Н. Москаленко, Т. Мужанова, Т. Ткачук та ін. Разом з тим, науковці не приділяли спеціальну увагу питанням конкурентної розвідки в сфері ОПК.

**Метою статті** є визначення потреб та шляхів розвитку конкурентної розвідки в сфері ОПК України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загалом розуміння конкурентної розвідки є досить різноманітними, що відображено у низці підходів, серед яких факторний, інструментальний, процесний, захисний, структурний, правовий, стратегічний, цільовий, джерельний, цифровий, адаптивний та ін. [4, с. 121]. При цьому, на наш погляд, найбільшою мірою відповідають специфіці сфери ОПК підходи, згідно з якими конкурентна розвідка розглядається як:

– діяльність, покликана забезпечити конкурентні переваги у сфері підприємницької діяльності та захистити підприємство від протидій його конкурентів [1, с. 278];

– засіб інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства [6, с. 427].

Отже, конкурентну розвідку господарських суб'єктів в сфері ОПК доцільно розуміти, в першу чергу, з погляду забезпечення інформаційної безпеки підприємств, їх захисту від посягань конкурентів, попередження ризиків ринкового середовища та підвищення конкурентоздатності. Конкурентна розвідка є вагомим чинником пристосування до швидкозмінного конкурентного середовища, розвитку в умовах жорсткої конкурентної боротьби та глобальних ризиків.

Розкриваючи мету конкурентної розвідки, науковці підкреслюють різні ключові сторони цієї діяльності. Зокрема, І. Керницький, З. Живко, М. Копитко розглядають її як своєчасне забезпечення керівництва надійною та всебічною інформацією про навколишнє середовище підприємства, виявлення ризиків для нормального функціонування останнього, їх локалізацію та нейтралізацію [2, с. 50]. На думку Т. Мужанової, метою конкурентної розвідки є забезпечення ефективного реагування компанії на швидкі зміни навколишнього середовища та управління ризиками бізнес-діяльності [6, с. 428]. В. Кирій, В. Солодкий, В. Тимофеев відносять до основних складових зазначеної мети визначення дійсної стратегії розвитку та потенціалу конкурентів, способів забезпечення конкурентних переваг, а також оцінку ступеня вигідності умов співпраці з певними суб'єктами [3, с. 26]. Узагальнюючи

думки дослідників, мету конкурентної розвідки в сфері ОПК доцільно тлумачити як з'ясування стану та прогнозування розвитку конкурентного середовища в даній сфері, виявлення відповідних загроз та ризиків, способів реагування на них та забезпечення конкурентних переваг для підприємств ОПК.

Виходячи з мети конкурентної розвідки, до її основних завдань відносять: визначення можливостей запобігання потенційним загрозам компанії та сприятливих можливостей для її діяльності; вивчення конкурентних переваг опонентів з метою коригування власної стратегії; оцінку безпеки, переваг та ризиків співпраці з тими чи іншими партнерами; виявлення недоліків системи корпоративної безпеки, спроб конкурентів здобути конфіденційну інформацію компанії [6, с. 428].

Практика функціонування конкурентної розвідки свідчить про її ефективність для підтримки багатьох видів діяльності компаній, зокрема, розробки нової продукції та виходу на нові ринки, продажу продукції, кадрового менеджменту, маркетингових комунікацій та ін. Тому конкурентна розвідка в провідних західних країнах розглядається як дієва методологія активного інформаційно-аналітичного супроводу господарських суб'єктів підприємницької діяльності в умовах зростання ризиків, посилення і невизначеності конкуренції [4, с. 123]. Так, найбільшого поширення система конкурентної розвідки набула в США, де процес аналітичного забезпечення поставлений на регулярну основу як на державному, так і на корпоративному рівні. З трьох тисяч найбільших компаній США близько 60% наразі займаються конкурентною розвідкою. У Франції значну роль у здійсненні конкурентної розвідки відіграють державні спецслужби, зокрема, французька зовнішня розвідка [11]. Практично всі японські компанії мають підрозділи конкурентної розвідки, розгалужена система якої включає служби великих торговельних домів і державні організації. Наприклад, Організація зовнішньої торгівлі Японії є найбільшим і єдиним у світі агентством конкурентної розвідки, що підтримується урядом [12].

До пріоритетних напрямів конкурентної розвідки належать: поглиблені маркетингові дослідження; оцінка потенційних контрагентів; пошук «ніш» на ринку; докладне вивчення конкурентів; підбір кадрів; систематизація наявних та пошук нових інформаційних ресурсів. Діяльність за цими напрямками у сфері ОПК має відбуватися за

класичним розвідувальним циклом, що включає наступні етапи.

1. Визначення цілей, потреб і завдань конкурентної розвідки, що можуть бути пов'язані з аналізом конкурентної ситуації та прогнозуванням змін конкурентного середовища, моніторингом дій конкурентів, забезпеченням конкурентної переваги компанії тощо.

2. Відбір інформаційних джерел та збирання інформації відповідно до поставлених завдань. При цьому важливо відзначити, що конкурентна розвідка працює виключно з відкритими джерелами, на відміну від промислового шпигунства. Інтерес становить не лише широко оприлюднені дані, а й інформація, що перебуває в різних базах даних, не є закритою, але й не афішується. Йдеться про установчі документи компаній, відомості про дочірні й афілійовані структури, біографічні відомості й кар'єрні дані про їх керівників, про значимі події в їх попередній діяльності та ін.

3. Аналіз даних, роль якого в розвідувальному процесі є визначальною, оскільки вихідні дані можуть бути точними, але їх інтерпретація – помилковою. Переважна частка часу фахівців з розвідки витрачається на співставлення, аналіз та осмислення фактів.

4. Підготовка результатів для керівництва у вигляді аналітичного тематичного огляду по галузях, маркетингового дослідження, інформаційної або аналітичної довідки про партнерів і конкурентів, звіту про загрози й ризики діяльності компанії, прогнозу кризових явищ у галузі тощо. Функціями отриманого аналітичного продукту є «раннє попередження» про сприятливі та несприятливі процеси, а також вироблення рекомендацій щодо зміцнення становища компанії, уникнення або мінімізації збитків, отримання конкурентних переваг, послаблення позицій конкурентів і т.п.

На даний час основну інформаційну базу конкурентної розвідки складають електронні джерела, зокрема, галузеві електронні ЗМІ та портали новин, сайти профільних державних органів, комерційні бази даних, сайти гравців відповідного ринку, майданчики в соціальних мережах, де йде обговорення профільної тематики, блоги експертів і зацікавлених осіб тощо.

Методологічний інструментарій конкурентної розвідки в сфері ОПК має реалізовувати два загальні підходи – реактивний та проактивний.

Зокрема, реактивний підхід передбачає запобігання та протидію внутрішнім та зовнішнім загрозам безпеці компанії, що можуть спричинити зниження її ефективності, втрату нею конкурентних

позицій, порушення її стабільного функціонування [5, с. 230]. Так, типові дії з боку конкурентів, що становлять загрози для компанії, включають:

- підривної діяльності через формування своєї «п'ятої колони», тобто категорії осіб, вороже налаштованих до керівників компанії й готових допомагати конкурентам, переманювання найбільш перспективних кадрів компанії;

- проникнення – вербування агентури впливу в керівництві компанії;

- очорнення репутації шляхом здійснення широкої інформаційної кампанії з метою формування негативної громадської думки про компанію і її керівництво (замовні статті, телепередачі, відеоролики тощо);

- поширення компрометуючих чуток, натяків і викриттів, особливо правдоподібних, з використанням різноманітних пліток, недоброчесної інформації, сенсацій.

Крім того, серйозні загрози господарським суб'єктам в сфері ОПК становить витік конфіденційної інформації через наступні основні джерела: співробітники компанії, особливо її філій та регіональних представництв, від яких зазвичай легше одержати конфіденційну інформацію; документи, розміщені на різноманітних матеріальних носіях інформації; публікації, в яких розголошуються (навмисне або з необережності) конфіденційні відомості й комерційні секрети; нова продукція компанії, яка ще не надійшла на ринок, або її розробки; технічні засоби забезпечення діяльності компанії, такі як системи зв'язку, автоматизовані системи обробки інформації та ін.

Суттєвою загрозою підприємствам в сфері ОПК виступає також промислове шпигунство, що передбачає протиправне вивідування комерційних таємниць шляхом викрадення документів, підкупу, погроз тощо.

Запобігання та протидію розглянутим загрозам доцільно здійснювати за наступними основними напрямками:

- запобігання витоку конфіденційної інформації про діяльність компанії з боку її співробітників, партнерів і клієнтів;

- виявлення, попередження й припинення спроб проникнення й вербування агентури конкурентами й недоброчесними партнерами;

- утруднення й запобігання збиранню, обробці й поширенню актуальної інформації про сильні й слабкі сторони компанії;

- повне або адресне приховування інформації про найбільш важливі аспекти діяльності компа-

нії або навмисне поширення інформації для відволікання уваги від цих аспектів;

- приховування й камуфлювання справжніх намірів, підготовчих заходів та реальних дій;

- виготовлення й поширення масової або адресної дезінформації про дії компанії;

- виявлення підготовчих заходів конкурентів до ворожих дій;

- профілактична перевірка лояльності співробітників компанії.

Для успішної діяльності за вказаними напрямками використовується низка технологій, серед яких: інформаційний режим; фільтрація (людей, ситуацій і т.д.) на вході; моніторинг й аналіз; службове розслідування; контрастна інформація; оперативна перевірка; зовнішнє спостереження з використанням технічних засобів; здійснення контррозвідки в кіберпросторі тощо. Так, одним з найбільш надійних способів виявлення в компанії джерел витоку конфіденційної інформації або агентури конкурентів є контроль доходів і витрат співробітників, які мають право фінансового підпису або допущені до конфіденційної інформації. Необхідний також постійний моніторинг діяльності осіб, які займають відповідальні посади, та їх родичів. Практика показує, що багато керівників без належного контролю за ними припускають багато зловживань. Ефективним прийомом є недопущення одноосібного укладання фінансових договорів будь-ким із топ-менеджерів компанії. Низка технологій використовується для спростування компрометуючої або неправдивої інформації про компанію, зокрема, пряме спростування, непряме спростування, відволікання уваги, мовчання, мінімізація, попередження.

Проактивний підхід до конкурентної розвідки, на відміну від реактивного, спрямований на формування переваг та можливостей компанії в конкурентному середовищі, передбачає не реагування, а активний вплив на процеси та явища в ньому [5, с. 231]. Основні напрями конкурентної розвідки в межах проактивного підходу включають:

- інформаційну оцінку розвитку ринку, партнерів та клієнтів;

- дослідження сильних та слабких сторін конкурентів, їх стратегій, планів і основних дій;

- формування сприятливої громадської думки про компанію, її керівництво й персонал;

- зміцнення авторитету компанії й довіри до неї серед партнерів, клієнтів і споживачів;

- дезінформування конкурентів і опонентів, їх компрометація.

До технологій активної конкурентної розвідки відносять: роботу на виставках і конференціях; використання Інтернет-майданчиків (спостереження, маніпулювання, пропаганда, пошук союзників, залучення до співробітництва), добування компромату на конкурентів, розміщення замовних публікацій, телепередач, відеоматеріалів, ведення інформаційних війн у ЗМІ й Інтернеті, блогінг тощо.

Загалом успішна конкурентна розвідка в сфері ОПК має базуватися на гармонійному поєднанні технологій реактивного та проактивного підходів у цілісний комплекс систематичних дій. Це зумовлює потребу цілеспрямованої підготовки фахівців з конкурентної розвідки та забезпечення економічної безпеки, що володітимуть відповідними інформаційно-аналітичними компетентностями за оборонним напрямом. У цьому зв'язку варто зазначити, що роль даної розвідувальної діяльності як дієвого інструменту менеджменту в сучасних умовах явно недооцінюється суб'єктами господарювання в сфері ОПК України. Натомість, конкурентна розвідка повинна розглядатися як обов'язкова умова забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності й економічної ефективності компаній. Вона має здійснюватися на регулярній основі й стати складовою частиною корпоративної культури діяльності в зазначеній сфері, інакше вітчизняні підприємства неминуче програватимуть у глобальній конкурентній боротьбі.

**Висновки.** Конкурентну розвідку в сфері ОПК доцільно розуміти, в першу чергу, з погляду забезпечення інформаційної безпеки підприємств, їх захисту від посягань конкурентів, попередження ризиків ринкового середовища та підвищення конкурентоздатності. В Україні важливим є підвищення уваги до даної розвідувальної діяльності, що має стати вагомим чинником гарантування конкурентоздатності підприємств ОПК в умовах жорсткої глобальної конкуренції. Розвиток конкурентної розвідки в даній сфері вбачається в її перетворенні на систематичну діяльність, що має проводитися на основі класичного розвідувального циклу при гармонійному поєднанні технологій реактивного та проактивного підходів, стати складовою частиною корпоративної культури відповідних господарських суб'єктів. При цьому важливо використовувати сучасні технології конкурентної розвідки, що дозволяють запобігати та протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам безпеці компанії (реактивний підхід), а також формувати їх переваги та можливості в конкурентному середовищі, справляти активний вплив на процеси та явища в ньому (проактивний підхід). Зазначене зумовлює потребу цілеспрямованої підготовки фахівців з конкурентної розвідки та забезпечення економічної безпеки, що володітимуть відповідними інформаційно-аналітичними компетентностями за оборонним напрямом. Загалом необхідним є запровадження цілісної системи конкурентної розвідки в сфері ОПК України, завдання розробки якої визначають перспективи подальших досліджень.

#### Список літератури:

1. Беседіна А.О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 277–279.
2. Керницький І.С., Живко З.Б., Копитко М.І. Конкурентна розвідка підприємств: курс лекцій. Львів: Ліга-Прес, 2015. 388 с.
3. Кирий В.В., Солодкий В.С., Тимофеев В.О. Конкурентна розвідка та контррозвідка: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2015. 380 с.
4. Ковтуненко К.В., Пар'єва О.О. Конкурентна розвідка: сутність, підходи до визначення, задачі. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 1(11). С. 120–128.
5. Москаленко Н.О., Леонова Ю.О. Теоретичні підходи до конкурентної розвідки та особливості її аналітичного забезпечення. *Проблеми економіки*. 2018. № 2(36). С. 228–234.
6. Мужанова Т.М. Конкурентна розвідка як інструмент інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 425–431.
7. Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності: Закон України від 13 липня 2021 р. № 1630-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1630-20#Text> (дата звернення: 16.03.2023).
8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020 / Президент України. *Урядовий кур'єр*. 2020. 16 вересня.
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України»: Указ Президента України від 20 серпня 2021 р. № 372/2021 / Президент України. *Урядовий кур'єр*. 2021. 21 серпня.

10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки»: Указ Президента України від 16 лютого 2022 р. № 56/2022 / Президент України. *Урядовий кур'єр*. 2022. 18 лютого.

11. French Direction Generale de la Securite Exterieur. Our Missions. URL: <https://www.dgse.gouv.fr/en/get-to-know-us/our-missions> (дата звернення: 5.04.2023).

12. Japan External Trade Organization. About Us. URL: <https://www.jetro.go.jp/en/jetro> (дата звернення: 5.04.2023).

### **Hornyk V.H., Kravchenko S.O. PROSPECTS FOR DEVELOPMENT OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN SPHERE OF UKRAINIAN MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX**

*The article is devoted to determining needs and ways for development of competitive intelligence in sphere of Ukrainian military-industrial complex. The importance of this reconnaissance activity as effective mechanism for providing of information security in modern conditions is shown. Economic subjects in military-industrial sphere underestimate such activity explicitly. It stipulates importance of increased attention to competitive intelligence that has to become substantial factor for guaranteeing competitiveness of enterprises in Ukrainian military sphere in conditions of hard global competition. The understanding of competitive intelligence in sphere of military-industrial complex is proposed, first of all, in the view of providing information security of enterprises, their defense against encroachment of competitors, prevention of market environment risks, increasing of competitiveness. The necessity for development of competitive intelligence in mentioned sphere by way of its transformation into systematic activity is grounded. Such activity has to be performed on the base of classic reconnaissance cycle and to become a part of corporate culture of appropriate economic subjects. Methodological instruments for competitive intelligence in military-industrial sphere have to be based on harmonious combination of reactive and proactive approaches. The main directions and modern technologies of competitive intelligence are generalized. They give means to prevent and fight internal and external threats to security of companies (reactive approach), to form their advantages and opportunities in competitive environment, to influence environmental processes and objects actively (proactive approach). The needs are determined for introduction the integrated system of competitive intelligence in sphere of Ukrainian military-industrial complex and also for purposeful training of professionals in competitive intelligence and in providing information security who will have appropriate information-analytical competences.*

**Key words:** *competitive intelligence, information security, military-industrial complex, competitive environment, analytical activity, information threats.*