

**ШУМЕНСКИ УНИВЕРСИТЕТ „ЕПИСКОП КОНСТАНТИН  
ПРЕСЛАВСКИ”**

**Факултет по технически науки**

**Катедра „Управление на системите за сигурност”**

---

**ИВАН ИВАНОВ КАНТАРДЖИЕВ**

**ЕФЕКТИВНОСТ И ЕФИКАСНОСТ НА  
КОНТРАРАЗУЗНАВАТЕЛНОТО ЗВЕНО В СЪСТАВА НА  
КОРПОРАТИВНА СЛУЖБА ЗА СИГУРНОСТ**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**на**

**ДИСЕРТАЦИЯ**

за присъждане на образователна и научна степен „**Доктор**”

Докторска програма „Административна сигурност“

Професионално направление: 9.1 Национална сигурност

Област на висшето образование 9. Сигурност и отбрана

Научни ръководители:

**проф. д-р Станимир Стоянов Станев**

**проф. д-р Христо Атанасов Христов**

ШУМЕН

2022

**ШУМЕНСКИ УНИВЕРСИТЕТ „ЕПИСКОП КОНСТАНТИН  
ПРЕСЛАВСКИ”**

**Факултет по технически науки**

**Катедра „Управление на системите за сигурност”**

---

**ИВАН ИВАНОВ КАНТАРДЖИЕВ**

**ЕФЕКТИВНОСТ И ЕФИКАСНОСТ НА  
КОНТРАРАЗУЗНАВАТЕЛНОТО ЗВЕНО В СЪСТАВА НА  
КОРПОРАТИВНА СЛУЖБА ЗА СИГУРНОСТ**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**на**

**ДИСЕРТАЦИЯ**

за присъждане на образователна и научна степен „**Доктор**”

Докторска програма „Административна сигурност“

Професионално направление: 9.1 Национална сигурност

Област на висшето образование 9. Сигурност и отбрана

Научни ръководители:

**проф. д-р Станимир Стоянов Станев**

**проф. д-р Христо Атанасов Христов**

ШУМЕН

2022

Дисертацията съдържа 175 стр., от които 39 фигури, 10 таблици и 6 стр. приложения. Използваната литература включва 169 литературни източници на български, руски и английски език. По темата на дисертацията са направени 5 публикации.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от разширен съвет на катедра „Управление на системите за сигурност” при Факултета по технически науки на Шуменски Университет „Епископ Константин Преславски” на 17.03.2022 г.

Докторантът работи в ДАТО.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 19.05.2022 г. от 10:00 часа в зала D4 на Шуменски Университет „Епископ Константин Преславски”, на открито заседание на научно жури.

Материалите за защитата са на разположение на интересуващите се на страницата на Шуменски Университет „Епископ Константин Преславски” в интернет.

Автор: Иван Иванов Кантарджиев

Заглавие: ЕФЕКТИВНОСТ И ЕФИКАСНОСТ НА  
КОНТРАРАЗУЗНАВАТЕЛНОТО ЗВЕНО В СЪСТАВА НА  
КОРПОРАТИВНА СЛУЖБА ЗА СИГУРНОСТ

Университетско издателство „Епископ Константин Преславски”,  
Шумен, 2022 г.

## СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ СЪКРАЩЕНИЯ.....	3
УВОД.....	6
ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА КОНТРАРАЗУЗНАВАТЕЛНАТА ДЕЙНОСТ НА СЛУЖБИТЕ ЗА СИГУРНОСТ НА СТОПАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	13
1.1 Национална сигурност и корпоративна сигурност.....	13
1.2 Разузнаване и контраразузнаване.....	16
1.2.1 Разузнаване и шпионаж.....	16
1.2.2 Контраразузнаване, контраразузнавателна дейност и контраразузнавателен процес.....	27
1.2.3 Видове контраразузнаване.....	37
1.3 Заплахи за икономическата сигурност на бизнес организациите.....	39
1.4 Конкурентно разузнаване и корпоративен шпионаж.....	45
1.4.1 Конкурентно разузнаване.....	45
1.4.2 Корпоративен шпионаж.....	49
1.4.3 Корпоративно контраразузнавателно звено в състава на КСС.....	52
1.4.4 Корпоративно контраразузнаване.....	61
1.5 Ефективност и ефикасност на службите за сигурност.....	66
1.6 Основни видове осигуряване на дейността на ККРЗ.....	73
1.7 Изводи.....	75
ГЛАВА ВТОРА. ОСНОВНИ ВИДОВЕ ОСИГУРЯВАНЕ НА ДЕЙНОСТТА НА ККРЗ.....	77
2.1 Изследване на проблемите на корпоративната сигурност в бизнес	

организации в Североизточна България.....	77
2.1.1. Профил на изследваните организации и средата за сигурност.....	77
2.1.2. Дейности и осигуряване на корпоративните служби за сигурност.....	83
2.2 Проблеми на финансовото осигуряване на ККРЗ.....	90
2.2.1 Общи положения.....	90
2.2.2 Фактори влияещи при определяне на обема на финансиране на ККРЗ.....	92
2.2.3 Финансирането като фактор влияещ на дейността на ККРЗ.....	96
2.3 Оценка на финансовото осигуряване на ККРЗ.....	98
2.3.1 Рамка на финансовото осигуряване на ККРЗ.....	98
2.3.2 Определяне на основни видове разходи на бюджета.....	101
2.4 Алгоритъм за определяне на бюджета на ККРЗ.....	105
2.4.1 Формиране на фондове за заплащане на служители и източници.....	105
2.4.2 Алгоритъм за определяне на размера на бюджета на ККРЗ.....	107
2.5. Изводи.....	112

ГЛАВА ТРЕТА. ПОВИШАВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА И ЕФИКАСНОСТТА НА ДЕЙНОСТТА НА ККРЗ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА.....	114
3.1. Методика за организиране на дейността на ККРЗ.....	114
3.1.1 Обща характеристика на дейността.....	114
3.1.2 Разузнавателен цикъл.....	119

3.1.3 Видове документи и работа с тях.....	122
3.1.4 Методика за организиране на дейността на ККРЗ.....	125
3.2. Методика за определяне на ефективността на дейността на ККРЗ.....	130
3.2.1 Ефективност на ККРЗ.....	130
3.2.2 Оценка ефективността по прякото изпълнение на задачите на ККРЗ.....	131
3.2.3 Оценка ефективността на вътрешното функциониране на звеното.....	135
3.3. Методика за определяне на ефикасността на дейността на ККРЗ.....	141
3.3.1 Оценка ефикасността на цялостната дейност на ККРЗ.....	144
3.3.2 Оценка ефикасността по елементи от дейността на ККРЗ.....	147
3.4. Изводи.....	149
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>152</b>
Приноси в дисертацията.....	155
Списък на публикациите по дисертацията.....	158
Източници за научното изследване.....	158
Списък на приложенията.....	170
Приложения.....	170

## **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Представената дисертация е във вид на научно-изследователски труд с формулирани цели и задачи, анализ и оценка на проблемите, формулиране и моделиране, модифициране на методи и разработване на алгоритми.

### **1. Актуалност на проблема**

Защитата на сигурността е функция на бизнес организациите (БО) като цяло и тя се осъществява от нейните структури за сигурност в рамките на тяхната компетентност и в съответствие с възложените им функции и предоставените им сили, средства и методи на дейност. Изборът на конкретни мерки за защита зависи до голяма степен от структурата на корпорацията, както и от икономическото състояние на защитаваната организация. Съществува обективна необходимост от корпоративно контраразузнаване, като част от дейността на корпоративните служби за сигурност (КСС). Структурите за контраразузнаване трябва да станат задължително звено на КСС на големите корпорации. Актуалността на настоящото дисертационно изследване се определя от необходимостта от въвеждане в помощ на собствениците на БО на проактивни средства за планиране и организиране на дейността на КСС, оптимално ресурсно осигуряване и оценка на ефективността и ефикасността на корпоративните контраразузнавателни звена (ККРЗ)

### **2. Ограничения в дисертацията:**

Изследването на проблемите на корпоративните контраразузнавателни звена далеч надхвърлят рамките на един дисертационен труд.

Настоящото дисертационно изследване касае проблемите на ефективността и ефикасността на дейността на контраразузнавателните звена на частни стопански и бизнес организации без финансовия и банков сектор. Дейността на тези звена е насочена към опазването на търговската тайна, която не представлява класифицирана информация съгласно ЗККИ.

Не се разглеждат посегателствата на чуждестранни държавни структури върху дейността на БО.

Дисертационното изследване е съсредоточено върху финансовото осигуряване, като осигуряване, от което са зависими всички основни видове осигуряване като сили и средства на ККРЗ, информационно, материално и техническо осигуряване.

Не се разглеждат аут подходи за одит на собствените корпоративни системи и служби за сигурност.

### **3. Цел и задачи на дисертационния труд**

Целта на дисертационният труд е разработване на методи и методики за организация на дейността и оценка на ефективността и ефикасността на дейността на ККРЗ, които да подпомогнат ръководителите в сферата на корпоративната сигурност при управление и оптимизация на дейността на управляваните от тях структури.

За постигане на тази цел в дисертацията се решават следните основни научно-изследователски задачи:

1. Анализ на теоретични аспекти на дейността на ККРЗ.
2. Анализ на факторите влияещи върху ефективността и ефикасността на дейността на ККРЗ.
3. Разработване на методика и алгоритъм за финансовото осигуряване и разработване на бюджета на ККРЗ.
4. Разработване на методика за организиране на дейността на ККРЗ.
5. Анализ на факторите влияещи върху ефективността и ефикасността и разработване на методики за тяхното определяне.

**4. Обект на изследването:** контраразузнавателното звено в състава на корпоративна служба за сигурност.

**5. Предмет на изследването** е ефективността и ефикасността на дейността на контраразузнавателното звено в състава на корпоративна служба за сигурност.

**6. Работна хипотеза:** Ако се разработят и внедрят методики и алгоритми за организиране и оценка на дейността на корпоративните контраразузнавателни звена ще е възможно постигане на по-висока ефективност и ефикасност на цялостната дейност на тези звена и повишаване нивото на сигурност на БО.



**7. Методи на изследването:** В методологически план дисертацията се базира на интердисциплинарния и системния подход и адаптиране на концептуални положения от теорията на сигурността и информационната защита и общо-научните методи и похвати на изследване- литературен обзор, исторически анализ и синтез, сравнение и статистическа обработка на информацията, наблюдение и анкетиране.

#### **8. Научна значимост и новост на резултатите от дисертационния труд**

Обогатени са научните знания в областта на корпоративната контраразузнавателна дейност. Разработени са оригинални алгоритми и методики за организиране на дейността, финансовото осигуряване, оценка на ефикасността и ефективността на дейността на контраразузнавателни звена.

#### **9. Практическа полезност и приложимост на резултатите**

Резултатите от дисертационния труд могат да се използват от всички работещи в областта на сигурността на бизнес–организациите у нас и управлението на частни охранителни и детективски структури. Те могат да бъдат приложени в учебния процес на студентите от Шуменския университет и други университети, обучаващи студенти в направление „Корпоративна сигурност“.

#### **10. Аprobация на резултатите, получени в дисертационния труд.**

Основните части от дисертационния труд са докладвани на различни научни семинари на обучаващото звено, на научни конференции с международно участие у нас, и са направени 5 публикации в сборници и др. научни издания.

#### **11. Структура и обем на дисертационния труд**

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави и заключение, използвана литература, списък на публикациите, свързани с темата на дисертацията и приложения. Обемът е 175 страници, от тях 157 стр. основен текст, 39 фигури, 10 таблици и 1 приложение.

Използваната литература включва 169 литературни източници на български, руски и английски език.

Номерацията на таблиците и фигурите в автореферата, съответстват на тези в дисертационния труд.

## **II. КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В **Увода** са формулирани целта и задачите на дисертацията.

### **ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА КОНТРАРАЗУЗНАВАТЕЛНАТА ДЕЙНОСТ НА СЛУЖБИТЕ ЗА СИГУРНОСТ НА СТОПАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Глава първа** е посветена на решаването на първата задача на дисертацията. Разглеждат се теоретични аспекти на контраразузнавателната дейност на специализираните корпоративни подразделения за конкурентно разузнаване и контраразузнаване като елемент от системата за защита на националната сигурност. На базата на анализа на заплахите за икономическата сигурност на бизнес организациите се определят структурата, функциите и задачите на ККРЗ. Прави се аналитичен преглед на видовете контраразузнаване и разликата между държавното и корпоративното контраразузнаване. Разглеждат се видовете осигуряване на дейността на ККРЗ в светлината на тяхната ефективност и ефикасност.

#### **1.1 Национална сигурност и корпоративна сигурност.**

За нуждите на настоящата дисертация са въведени практически насочени определения на основните понятия в нея – сигурност, национална сигурност, система за защита на националната сигурност, икономическа сигурност, корпоративна сигурност. Ефективната система за корпоративна сигурност трябва да осигури решение на три групи проблеми- идентифициране на факторите на заплахата, предотвратяване на появата на негативни последици от тяхната актуализация, потискане на негативните явления и процеси, които реално застрашават корпоративната сигурност.

#### **1.2 Разузнаване и контраразузнаване.**

Направена е класификация на видовете разузнаване съгласно доктрината на НАТО АJP2.0 (А) и открити източници на

разузнавателната общност на САЩ. Анализирани са понятията шпионаж и неговите видове и форми. Направено е разграничение между термините икономически и корпоративен шпионаж, макар че практиката показва взаимното проникване на тези видове шпионаж.

Противодействието на конкурентното разузнаване се осъществява от ККРЗ, на корпоративния шпионаж от ККРЗ и компетентни държавни органи, а на икономическия шпионаж от държавните структури за контраразузнаване (КР).

Направена е класификация на дейността на разузнавателните структури по придобиване на информация. Конкурентното разузнаване за своята дейност придобива общодостъпна публична информация. Информацията носител на търговска тайна и вътрешната информация за БО е обект на корпоративния шпионаж, а класифицираната информация на икономическия шпионаж.



Фиг. 1.1 Класификация на дейността на разузнавателните структури по придобиване на информация.

Анализирани са различни определения за контраразузнаване.

В дисертацията под контраразузнаване се разбира съвкупност от три главни компонента: дейностите за идентифициране, оценка, неутрализация и използване в свои интереси на враждебните действия на чужди разузнавателни служби и терористични организации;

информацията, събирана с тази цел; държавните служби, извършващи тези дейности.

Разгледани са видовете контраразузнаване и целите на контраразузнавателната дейност (КРД) и на оперативно- издирвателната дейност (ОИД). Анализирани са етапите на контраразузнавателния процес (КРП).

Направена е класификация на видовете държавно контраразузнаване. Направена е уговорката, че контраразузнавателната теория в България се намира в преходен етап между неосъзнатите докрай остатъци от руско-съветската теория по темата и нуждата от адаптиране на съвременните теории на водещите западни държави и трансформацията на НАТО.

### **1.3 Заплахи за икономическата сигурност на бизнес организациите.**

Направена е подробна класификация и са анализирани видовете заплахи за икономическата сигурност на базата на различни критерии – източник на заплахата, обект на въздействие, същност на възникване, наличие на намерение, вероятност на възникване, възможност за прогнозиране, мащаб на въздействие и величина на нанесената щета.

### **1.4 Конкурентно разузнаване и корпоративен шпионаж.**

Анализирани са смисъла, целите и видовете конкурентно разузнаване. Основните разлики между конкурентното разузнаване, корпоративния и икономическия шпионаж са способите за получаване на информацията, видовете информация, която се стремят да получат бизнес организациите, правния статус и отношението им към етичните норми на предприемачеството.

Предложена е структурна схема на КСС в чийто състав влиза КРЗ, и структура на КРЗ според направленията на дейност - информационна дейност, аналитична дейност, информационна сигурност и защита на личните данни, специфични дейности и логистична дейност.

### **1.5 Ефективност и ефикасност на службите за сигурност.**

Ефективността и ефикасността на дейността са основни критерии за работата на КСС.

Термините „ефективност и ефикасност“ имат различни тълкувания в специализираните публикации и определения, често напълно противоположни. Поради това за нуждите на дисертацията са приети коректни определения за правилното насочване на научното изследване за ефективността и ефикасността на корпоративните служби за сигурност. Дисертантът счита, че формулираните цели и ограничения на това изследване са свързани най-вече с оценка на влиянието на основните видове осигуряване, които имат финансови измерения, поради това е целесъобразно да се използват определенията, дадени в § 1 на Допълнителните разпоредби на Закона за Сметната палата в Република България. Според тези дефиниции, ефективност е степента на постигане на целите при съпоставяне на действителните и очакваните резултати от дейността на обекта, а ефикасност е постигането на максимални резултати от използваните ресурси при осъществяване на дейността.

Ефективността в най-общия смисъл показва отношението на постигнатия резултат спрямо поставената цел. Ефективността е свързана с целесъобразността на действията. Чрез нея се дава отговор на въпроса, дали се вършат „правилните“ неща. Тя не отчита разходите (енергия, труд, финансови средства), а само постигането на целта. Колкото степента на постигане на една цел е по-висока, толкова по-ефективни са действията и мероприятията.

При определяне на ефикасността, за разлика от ефективността, се отчитат вложените ресурси спрямо постигнатия ефект. Ефикасността показва отношението на постигнатия резултат спрямо вложените ресурси (енергия, труд, финансови средства). Ефикасността е свързана с икономичността на действията. Чрез нея се дава отговор на въпроса, дали нещата се вършат икономично, по „правилния“ начин. Колкото вложените ресурси са по-малки, толкова по-ефикасни са действията и мероприятията. Ефективност означава да се вършат правилните неща, докато ефикасност е да се правят нещата по правилния начин.

Основен недостатък на съществуващите оценки на ефективността на службите за сигурност в компаниите е несъгласуваността на важните показатели за ефективност със системата за мотивация за тяхното постигане.

## **1.6 Основни видове осигуряване на дейността на ККРЗ.**

За успешното функциониране и ефективното управление на ККРЗ е необходимо то да бъде обезпечена с необходимите материално-технически, финансови, кадрови и информационни ресурси.

От тях първостепенно значение имат финансовите ресурси. Отбелязано е значението и на кадровото осигуряване с щатни служители на звеното и значението на информаторския апарат. Подробното разглеждане на този вид осигуряване надхвърля рамките на този дисертационен труд.

## **1.7 Изводи.**

1. У нас все повече се осъзнава, че корпоративната сигурност е градивен елемент на националната сигурност, но не се отчита, че корпоративното контраразузнаване е важен компонент на системата за защита на националната сигурност.

2. Най-голяма заплаха за икономическата сигурност на БО са действията на враждебни държавни и частни разузнавателни служби и агенти. Конкурентното разузнаване и корпоративния шпионаж, извършвани не от държавни, а от корпоративни служби и агенти, са основна цел на корпоративното контраразузнаване.

3. Организационната структура на корпоративната служба за сигурност (КСС) се определя главно от размера на бизнеса и отрасъла на компанията. В съвременните условия КСС трябва да има звена за разузнаване и контраразузнаване.

4. Държавното КР има функции по опазване на информация класифицирана като държавна тайна съгласно ЗЗКИ, ККР защитава информация представляваща търговска тайна. Поради това е необходимо тясно взаимодействие между ДКР и ККР за осигуряване на цялостна защита на БО, което взаимодействие обаче не е законово регламентирано.

5. Дейността на ККРЗ основно се състои във въздействие върху уязвимостите и противодействие на посегателствата срещу сигурността на БО. Тези дейности успешно могат да се извършват посредством принципите на дефанзивното контраразузнаване.

6. КРЦ в ККР практически повтаря този в ДКР. Функциите на държавното КР и характера на тази дейност са добра основа за

организиране дейността на корпоративното контраразузнаване. Но между държавното и корпоративното контраразузнаване има редица разлики:

- възможните щети от реализация на посегателствата в корпорациите могат да бъдат защитени с механизмите на застраховането, което не е възможно в държавното;

- видовете осигуряване в държавното КР се базират на твърд държавен бюджет, а осигуряването на ККР пряко зависи от бюджета на БО и не рядко се negliжира от собствениците;

- не всички БО могат да си позволят развитие на собствено ККРЗ поради това се налага използване на външни фирми за аутсорсинг и аутстафинг услуги в сферата на сигурността;

- кадровия състав на ККРЗ в професионално отношение е по-ниско квалифициран от тези на държавното КР. Обучението за разлика от държавното КР, което се извършва на базата на строго планиране в ККР то зависи от финансовото осигуряване на БО. В най-добрия случай в ККРЗ влизат бивши служители на службите за сигурност;

- неправителствените звена за контраразузнаване не разполагат с такива бази данни и информационни системи, както държавните;

- ККР у нас за разлика от държавните служби за сигурност няма право да използва специални разузнавателни средства съгласно ЗСРС.

7. В САЩ и др. развити страни се наблюдава тенденция за пряко участие на държавното контраразузнаване в защита на търговските тайни на големите корпорации. За служителите по сигурността на по-малките бизнес организации се провежда безплатно или платено обучение в областта на контраразузнаването под формата на курсове, семинари, уърк-шопове и др. У нас такава дейност за държавните служби за сигурност не е нормативно регламентирана по отношение на БО.

8. Контразузнавателните подразделения, освен всички други специфични задачи за КР дейност, трябва да предотвратяват чрез административни, дисциплинарни и социално-психологически методи възникването на негативни процеси в колективите на БО (конфликти с администрацията, заплахи за стачки, и др.)

9. Корпоративното контраразузнаване трябва да извършва не само контрашпионаж, но и изолиране на служители от висшия ешелон

на управлението на БО, които с действията си умишлено вредят на бизнеса на компанията и накърняват интересите на гражданите и обществото.

10. КРЗ не трябва да заместват правоприлагащите органи, а при откриване на признаци на предстоящо или извършено престъпление трябва да си сътрудничат с органите на МВР, ДАНС и прокуратурата.

11. За успешното функциониране и ефективното управление на ККРЗ е необходимо те да бъдат осигурени с необходимите материално-технически, кадрови, информационни и особено финансови ресурси. Без финансово осигуряване на дейността на тези звена е безсмислено въобще да се говори за КР дейност.

12. Липсват научни публикации и практически препоръки за определяне на ефективност и ефикасност на дейността на ККРЗ. За целта е необходимо да бъдат определени основни показатели за тяхното определяне. Тъй като това е комплексен въпрос и неговото решаване надхвърля обхвата на един дисертационен труд е целесъобразно тази дейност да започне с изследване на проблемите при основните видове осигуряване на дейността на ККРЗ с акцент финансовото осигуряване и методики за организиране и оценка на ККРЗ.

## **ГЛАВА ВТОРА. ОСНОВНИ ВИДОВЕ ОСИГУРЯВАНЕ НА ДЕЙНОСТТА НА ККРЗ.**

За решаване на втората и третата задачи, в глава втора за определяне на факторите, влияещи на ефективността и ефикасността, се анализират резултатите от анкетно изследване на проблемите на корпоративната сигурност в бизнес организации в Североизточна България. Анализират се проблемите на финансовото осигуряване на ККРЗ и се определят основните видове разходи на бюджета на подразделението. Разработват се методика и алгоритъм за определяне на бюджета на ККРЗ.

### **2.1 Изследване на проблемите на корпоративната сигурност в бизнес организации в Североизточна България.**

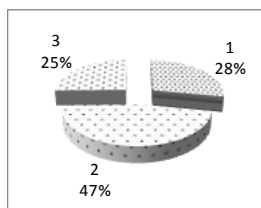
За изследване на проблемите свързани с корпоративната сигурност бе направено анкетно проучване на бизнес организации в Североизточна България – подбрани са 50 бизнес организации от



областите Шумен, Търговище, Разград, Силистра и Добрич. Анкетната включва 25 въпроса. Направен е подробен анализ на отговорите и са илюстрирани с графики. Получените резултати показват недостатъчно разбиране на проблемите на корпоративната сигурност и подценяване ролята на службите за сигурност на организациите, където те съществуват. Това се отнася и за проблемите на корпоративното контраразузнаване.

От направената анкета е видно, че едва 9% от анкетираните считат, че при изграждането на корпоративната служба сигурност са необходими структури, обхващащи трите направления на дейност, а именно конкурентно разузнаване, контраразузнаване и охрана. Явно е изразено предпочитанието от придобиването на информация относно дейността на конкурентите и negliжиране на дейността по защита от подобни действия срещу собствената фирма.

По отношение активите подлежащи на защита във фирмите 28% от анкетираните определят като човешки ресурси, 47% като материални активи и 25% като нематериални активи (фиг. 2.11).

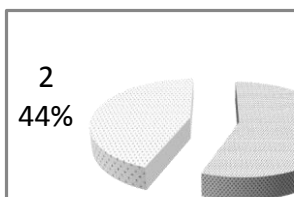


- 1) Човешки ресурси;
- 2) Материални активи;
- 3) Нематериални активи.

Фиг. 2.11 Активи подлежащи на защита

Според дисертанта този фактор не се отчита коректно от 2/3 от ръководителите, които не считат човешките ресурси за актив, подлежащ на защита.

Петдесет и шест процента от анкетираните смятат, че е необходимо създаването на собствена структура за сигурност. Останалите 44% считат, че това не е необходимо (фиг. 2.16).



Фиг. 2.16 Необходимост от създаване на собствена структура за сигурност

1) да; 2) не.

В дисертацията анализите на резултатите от отговорите на останалите въпроси са онагледени също с диаграми. В приложение към дисертацията е показана разработената от дисертанта анкета.

## 2.2 Проблеми на финансовото осигуряване на ККРЗ.

Проблемът с финансирането на службата за фирмена сигурност е сложен и специфичен и зависи от много фактори. Неговото решаване трябва да подобри ефективността на управлението и допринесе за устойчивото развитие, да минимизира рисковете, намали загубите и възможните щети.

Анализът на публичните литературни и мрежови източници не дава необходимата информация за прогнозиране и планиране на конкретните разходи от страна на собствениците на БО, а достъпната е частична и касае финансиране на различни по сложност структури на системата за сигурност.

Анализирана са взаимните връзки и зависимост между финансирането и дейността на ККРЗ. Илюстрирани са посредством схема и е обяснено виждането на дисертанта относно финансирането като фактор влияещ на дейността на ККРЗ и факторите влияещи на финансирането.

## 2.3 Оценка на финансовото осигуряване на ККРЗ.

За регулация на мерките за противодействие на посегателствата и недопускане състояние на недостиг или преразход на финансови средства е целесъобразно да се определи финансовата рамка на базата на анализа на сигурността на БО и планираните действия от страна на звеното за контраразузнаване.

При устойчиво развитие на икономиката, а така също и когато БО се намира на етап за разширяване на производството, 60-70% от бюджета на КСС се осигурява за сметка на собствените средства на компанията и 30-40% за сметка на възвръщане на средствата в резултат от дейността на КСС - „самофинансиране на КСС”. В условия на значителен икономически растеж и увеличаване рентабилността на бизнеса, частта „самофинансиране на КСС” се увеличава, а обемът на получените средства от компанията спадат на 40-50%. По време на кризи и депресии при намаляване обема и ефективността на производството (търговия, услуги), при инвестициите за сигурност рязко се понижава частта „кредитиране на КСС” и се увеличава частта „възвръщаеми средства за сигурност” до 70-80%.

Размерът на бюджета за сигурност и структурата му зависи до голяма степен от степента на развитие на региона и сферата на дейност, в които се осъществява бизнеса.

Разгледани са три подхода при формирането на бюджета на ККРЗ на КСС и планиране на рамката на финансовото им осигуряване.

При формиране на финансовата рамка трябва да се има в предвид практиката на подобни звена в чужбина за опасността от недостатъчно финансиране на собствените служби за сигурност. При това се повишава значително риска от опасности за компанията, от една страна, и за поява на недоволни инсайдери в самата служба за сигурност от друга.

Разгледан е варианта на работа на ККРЗ при нисък бюджет и изплащане на допълни средства за поощряване и мотивация на служителите.

Направени са препоръки относно разработването на бюджета, неговата обосновка (защита), контрола върху правилното изпълнение и извършване на корекции.

Прецизният анализ и планирането на финансирането на контраразузнавателната дейност ще предпази БО от преразход или недостиг на средства.

След определяне на финансовата рамка на бюджета на ККРЗ се преминава към планиране на основните видове разходи на звеното.

В явните източници относно дейността на службите за сигурност този въпрос не се засяга, но въпроса за финансирането на ККРЗ заедно с

точното формулиране на целите и задачите са важни за успеха или неуспеха на звеното.

Прегледът на явните литературни и мрежови източници не дава необходимата информация за прогнозиране на конкретни разходи от страна на собствениците на компанията, а достъпната е откъслечна и касае финансиране на различни по сложност структури на системата за сигурност. Определена информация за финансиране на ККРЗ може да се получи по аналогия с исторически данни от публични източници за финансирането на държавни контраразузнавателни звена. Поради спецификата на въпроса по разбираеми причини подробности по съвременните им бюджети не са известни.

Въпреки, че има разлика между държавното и корпоративното контраразузнаване извършваната от тях дейност по същество е сходна и е възможно данни за финансирането на държавни служби да послужат за ориентир при определяне на финансирането на ККРЗ.

Разгледани са основните видове разходи, които са разделени на устойчиви и променливи.

Устойчиви са тези, които през последващи финансови периоди са относително постоянни. Те пряко зависят от плановете за развитие на структурата за сигурност и са лесно предвидими. Променливи от своя страна се отнасят до специфичните дейности на структурата за сигурност и зависят от редица фактори.

Още преди Втората световна война е стоял въпроса с недостатъчното финансиране на държавните служби за сигурност. На базата на исторически данни за конкретни суми по видове дейности през този времеви период, е изведено разпределение на най-важните разходи. Определено е процентно разпределение от 70% от финансирането за променливите и 30% за устойчивите (постоянните) разходи.

На базата на тези данни, изчислявайки конкретните суми за постоянни разходи, може да бъде изчислена сумата на променливите, а от там и обща конкретна сума за финансиране на КРЗ с достатъчно точна прогнозна стойност за практиката.

## **2.4 Алгоритъм за определяне на бюджета на ККРЗ.**

Голям обем от бюджета се разходва за фонд работна заплата от страна на устойчивите разходи и фонда за работа с конфиденциални източници на информация от страна на променливите такива.

Формирането на фонда за работна заплата се определя на базата на средната работна заплата и броя и статута на служителите. За конкретното определяне са използвани налични данни за нивата на заплатите на служителите в този сектор в България, Русия и американските служби DEA (Администрацията за борба с наркотиците) и BATFE (Бюрото за алкохол, тютюн, огнестрелни оръжия и експлозиви), както и Одитния доклад за работа с източници на DEA.

Размерът на бюджета задава обща външна рамка на дейностите и възможностите на звеното за контраразузнаване на БО. Определянето му трябва да бъде прецизно извършено, защото малки колебания в положителна или отрицателна посока от необходимостите могат да дадат големи разлики във възможностите. Те ще влияят пряко и основно върху променливата част от разходите, която от своя страна осигурява специфичните дейности на звеното за контраразузнаване на БО.

На базата на посочените данни за държавни и частни фирми в областта на сигурността, може да се предложи предварителна оценка на размера на фонда работна заплата за ККРЗ.

На базата на данни за 90-те години на миналия век относно средното месечно възнаграждение на работещите в сектора за сигурност в Русия са изведени следните коефициенти (таблица 2.3).

Таблица 2.3 Коефициенти на разходите

Вид разход	коефициент
Заплата на служител	2
Допълнително месечно възнаграждение на резидент	0,75
Допълнително месечно възнаграждение за съдържател на конспиративна квартира	0,29
Еднократен паричен стимул за конфиденциален източник	0,36
Представителни разходи в рамките на един месец на един служител	1,5

Ползвайки тези коефициенти и метода на аналогията при средна работна заплата в България за трето тримесечие осреднено в

обществения и частен сектор, са изчислени примерни нива на разходите за тази дейност на ККРЗ.

Извършен е анализ на резултатите от направената анкета по въпросите на сигурността на БО в Североизточна България. Съгласно това за средна работна заплата на ръководните служители в ККРЗ относимо към брой минимални работни заплати за страната 19% от анкетираните определят до 2, 39% от 2 до 4 и 42% повече от 4, а средната работна заплата на служителите в ККРЗ 35% от анкетираните определят до 2, 62% от 2 до 4 и 3% повече от 4. Тези резултати показват готовност за нива на работната заплата на ръководителите и служителите в ККРЗ позволяващи назначаването на висококвалифицирани кадри, отнасящи се към административните области осигурени от анкетата.

На базата на аналогията с исторически данни, наличните данни от частни и държавни подобни структури, проведената анкета и беседи с ръководители на БО по въпросите на сигурността в Североизточна България приемаме за средни стойности на заплащане съответно 3000 лв. за ръководител на ККРЗ и 2200 лв. за служител на ККРЗ.

При така приетите стойности на заплащане на ръководителя и служителите в звеното, както и процентното разпределение на променливите и устойчиви разходи съгласно се изчислява размера на месечния бюджет на ККРЗ по формула (1):

$$(1) V=(R+n*S)/P\%$$

където:

V – месечен бюджет на ККРЗ;

R – месечно възнаграждение на ръководител на ККРЗ;

n – брой на служителите в ККРЗ;

S - месечно възнаграждение на служител на ККРЗ;

P% - процент фонд работна заплата от бюджета на ККРЗ.

Например при така приетите средни стойности на заплащане съответно 3000 лв. за ръководител и 2200 лв. за служител в ККРЗ, размер на фонд работна заплата 25% от общия бюджет на ККРЗ и 3 бр. служители в състава на КРЗ по посочената формула месечния бюджет на ККРЗ се изчислява на 38400 лв.

Получените резултати ще бъдат различни за всяка конкретна БО и ще зависят от факторите влияещи при формирането на бюджета разгледани в параграф 2.3 от дисертационния труд.

Изготвен е авторски алгоритъм, съгласно който се предлага определянето на размера на бюджета на ККРЗ.

Алгоритъмът за определяне на бюджета на ККРЗ в състава на КСС започва с проучването на пазара на труда в частта касаеща специалисти в сектора за сигурност и по-точно фирменото контраразузнаване. Това се прави с цел определянето на нива на възнаграждение, които да позволят наемането на специалисти с необходимото за целите на БО качества и квалификация. След определянето им и според броя на служителите съгласно структурата на ККРЗ се изчислява необходимия фонд за работна заплата (ФРЗ). Преминава се към определяне на съотношението на ФРЗ спрямо общия бюджет на звеното. На базата на направения по-горе извършения анализ на видовете разходи и достъпната информация се достига до извода, че е препоръчително ФРЗ да съставлява около 25% от общия бюджет на ККРЗ, за осигуряване на дейността и високо ниво на ефективност. По-високия процент на ФРЗ ще намали възможностите за работа с конфиденциалните източници на информация, разходите за които съставляват голяма част от общия бюджет. На основа на тези данните по формула (1) се изчислява общия бюджет на ККРЗ. Определеният бюджет се защитава пред собствениците и ръководите на БО. В случай, че той не бъде приет средствата ще бъдат намалени по отношение на нивото на възнаграждения или ако те се запазят на разходите осигуряващи дейността на ККРЗ, което ще промени съотношението на ФРЗ към общия бюджет. В първия случай ще се затрудни осигуряването на ККРЗ с необходимия брой и квалификация служители, а във втория ще се затрудни дейността на ККРЗ. След извършените корекции и приемането на бюджета се търси отговор на въпроса дали при определените нива на възнаграждение са налични кандидати с необходимите качества и квалификация. При липса на такива се коригира нивото на възнаграждение и цикълът се повтаря отново. При наличие на необходимите кадри се пристъпва към реализация на цялостния проект с определения вече бюджет на ККРЗ.

## 2.5. Изводи.

1. Проведеното анкетно изследване с ръководители на БО в областите Шумен, Търговище, Разград, Силистра и Добрич разкрива недостатъчно разбиране на проблемите на корпоративната сигурност и подценяване ролята на службите за сигурност на организациите, където те съществуват, и подценяване на човешкият ресурс като най-главен актив на организациите. Прави впечатление недостатъчната информираност на ръководителите по отношение на ролята на корпоративното контраразузнаване като средство за осигуряване на сигурността на стопанските организации, подценява се неговото кадрово и ресурсно осигуряване. Липсват виждания за влиянието на корпоративното контраразузнаване върху прекия финансов резултат на организацията и механизмите за неговото управление и оценка.

2. Финансирането на дейността на ККРЗ е сложен и динамичен процес поради многото вътрешни и външни взаимовръзки и постоянно променящата се окръжаваща среда на БО. Обема на финансиране е в пряка зависимост от характеристиките и особеностите на конкретната БО, средата в която тя функционира, вижданията на собствениците и ръководителите на БО, задачите стоящи пред ККРЗ и ефикасността при извършване на дейността ѝ.

3. Финансирането пряко влияе върху ефективността на дейността на ККРЗ и нивото на сигурност на БО, тъй като влияе на възможностите за изпълнение на задачите и функциите на ККРЗ, произтичащи от оценката на риска.

4. Анализът на публичните източници не дава необходимата информация за прогнозиране и планиране на конкретните разходи за ККРЗ от страна на собствениците на БО.

5. При определянето на обема на финансирането влияние оказват следните характеристики на БО - броя на служителите на БО-териториалната разпределеност, годишния оборот и печалба от дейността ѝ, отрасъла от икономиката в който осъществява дейността си, доколко той е рисков и динамиката на процесите в него.

6. Най-подходящ за формирането на бюджета на ККРЗ подход е комбинирането между определяне на общата сума за финансиране (зададена финансова рамка), която да се разпредели според състава и задачите, които изпълнява, и определянето от ръководителя на ККРЗ



необходим бюджет за дейността на базата на оценка на рисковете и заплахите и планираните действия по противодействие.

7. На базата на анализа на публични данни, в дисертацията се приема за минимален праг на финансиране на средствата за осигуряване на ефективна дейност на ККРЗ 1,5% от годишния оборот на БО.

8. Предложен е вариант за разпределението на бюджета на фирмено контраразузнавателно звено, като разходите са разделени на устойчиви и променливи. Най-голям дял - около 70 % от общото финансиране е за разходи по специфичните дейности на контраразузнавателното звено, а останалите приблизително 30% са за устойчивите (постоянните) разходи. На базата на тези данни, може да бъде изчислена сумата на променливите, а от там и обща конкретна сума за финансиране на КРЗ с достатъчно точна прогнозна стойност за практиката.

9. Основен елемент от дейността на ККРЗ, осигуряван чрез променливите разходи от бюджета е етапа на събиране на данни, който е част от разузнавателния цикъл. Тези данни се придобиват при работа с публични и конфиденциални източници, за осигуряването на които се изразходват определени средства.

10. Размерът на бюджета задава обща външна рамка на дейностите и възможностите на звеното за контраразузнаване на БО. На базата на данни за държавни и частни фирми в областта на сигурността, може да се предложи предварителна оценка на размера на фонда работна заплата за ККРЗ. За сегашния времеви период е обоснован размерът за средни стойности на заплащане съответно 3000 лв. за ръководител на ККРЗ и 2200 лв. за служител на ККРЗ.

11. Разработен е авторски алгоритъм, по който се предлага определянето на размера на бюджета на ККРЗ. За осигуряване на дейността и високо ниво на ефективност е препоръчително фонда работна заплата да е около 25% от общия бюджет на ККРЗ. Изведената методика може да бъде използвана за определяне на месечния бюджет на КСС като цяло.

### **ГЛАВА ТРЕТА. ПОВИШАВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА И ЕФИКАСНОСТТА НА ДЕЙНОСТТА НА ККРЗ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА.**

Решаването на четвърта и пета задачи се извършва в глава 3. За повишаване ефективността и ефикасността на дейността на ККРЗ на бизнес организацията се разработват методика за организиране на дейността и методики за определяне на ефективността и ефикасността на дейността на ККРЗ.

### **3.1. Методика за организиране на дейността на ККРЗ.**

Основна цел на ККРЗ е осигуряване на зададеното от политиката за сигурност ниво на сигурност на БО, опазване на търговската тайна и активите на бизнес организацията. Дейността на ККРЗ основно се осъществява чрез въздействие върху уязвимостите и противодействие на посегателствата срещу фирмената сигурност. Тези дейности успешно могат да се извършват посредством принципите на дефанзивното контраразузнаване и проактивната контраразузнавателна дейност.

На базата на анализа на добрите практики могат да бъдат формулирани следните основни задачи на ККРЗ:

- защита на законните права и интереси на БО;
- изучаване и анализиране на негативни явления и процеси, на събития и действия, които се отразяват неблагоприятно върху фирмената сигурност и представляват заплаха за нея;
- разкриване и неутрализиране на посегателства срещу фирмената сигурност извършвани от служители на БО, конкурентни фирми или криминални структури;
- информационна закрила на факти, сведения и предмети представляващи търговска тайна;
- противодействие на проникването на техническо разузнаване;
- получаване на информация подпомагаща взимането на оптимални управленски;
- проучване на партньори, клиенти и конкуренти;
- проучване на кандидати за работа;
- формиране на благоприятно мнение за БО в медиите, партньорите и клиентите.

Организацията на работата на ККРЗ започва с определяне на обектите подлежащи на защита. Това са човешки, интелектуални и материални ресурси носители на търговска тайна.

При определяне на обектите за защита се предлага да се използват два критерия - стойностен и функционален.

Чрез първия се прогнозира лесно щетата и загубата при реализация на посегателство, а чрез втория се определя значимостта на защитавания обект по отношение на цялостната дейност на БО.

Разгледано е значението на мониторинга на мерките за защита и са определени неговите основни задачи.

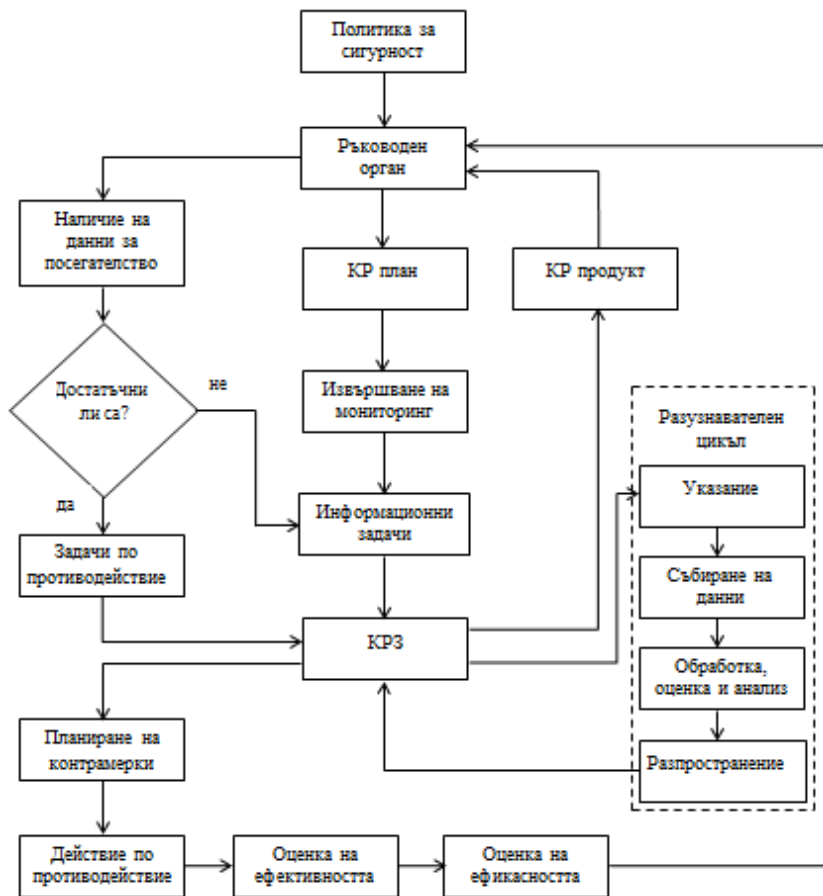
Необходимостта от информацията за цялостната дейност на ККРЗ се постига реализация на разузнавателния цикъл. Разгледани са неговите етапи:

1. Указание.
2. Събиране на данни.
3. Обработка, оценка и анализ на данните.
4. Разпространение.

Анализирани са документите получени в резултат на разузнавателния цикъл и при дейността на ККРЗ.

Цялостната дейност на звеното се организира и реализира чрез контраразузнавателен процес, включващ разузнавателния цикъл.

Разработена е схема на този процес като основа на методиката за ефективна дейност на ККРЗ.



Фиг. 3.1 Контрразузнавателен процес

### 3.2 Методика за определяне на ефективността на дейността на КРЗ на бизнес организацията

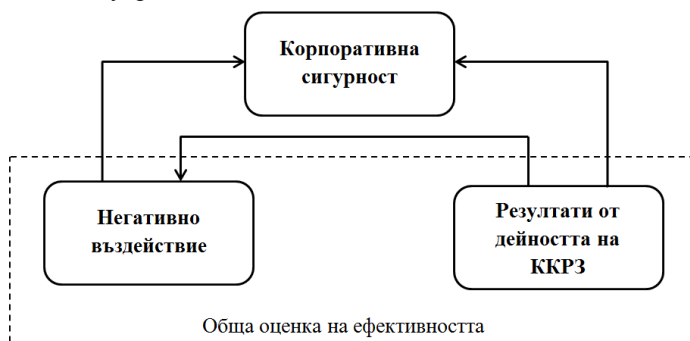
Ефективност на ККРЗ е степента на постигане на целите на одитирания обект при съпоставяне на действителните и очакваните резултати от неговата дейност.

В дисертацията се предлага методика за определяне на ефективността на ККРЗ включваща следните етапи:

- оценка на резултатите по прякото изпълнение на задачите на звеното;
- оценка на вътрешното функциониране на звеното.

Тези етапи са разгледани последователно в дисертацията.

Получените резултати за нивото на ефективност по прякото изпълнение на задачите са част от основните параметри при оценка качеството на управление и цялостната дейност на ККРЗ.



**Фиг. 3.2 Оценка на ефективността по прякото изпълнение на задачите**

На разглеждания етап се оценяват резултатите на ККРЗ като цяло. Това се извършва чрез изчисляване на общи и детайлизирани коефициенти. При общите коефициенти това е отношението между броя на предотвратените посегателства и общия брой на посегателствата срещу сигурността на БО.

$$(1) \quad K_{\text{пп}} = \text{ПП}/\text{П}$$

Където  $K_{\text{пп}}$  - коефициент на предотвратяване на посегателства, ПП – брой на предотвратените посегателства, П – общ брой на посегателствата. Коефициентът е в границите между 0 и 1 като по-високата стойност отговаря на по-висока ефективност на дейността на звеното.

Тази формула може да се използва за изчисляване коефициенти по видове сигурност, видове защита или обекти на защита.

Като примери са посочени резултати от изчисляване на коефициент за информационна сигурност по отношение на стеганологичната защита и по отношение на конкретен обект на защита.

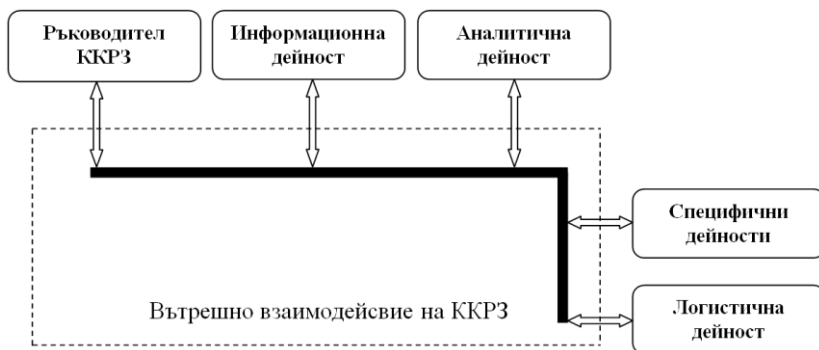
За детайлизираните коефициенти по противодействие се извършва изчисляване на базата на коефициенти групирани по различни критерии.

За посегателства срещу информационната сигурност:

$$(6) \quad K_{ис} = (K_1 * 0,7 + \dots + K_n * 0,6) / n$$

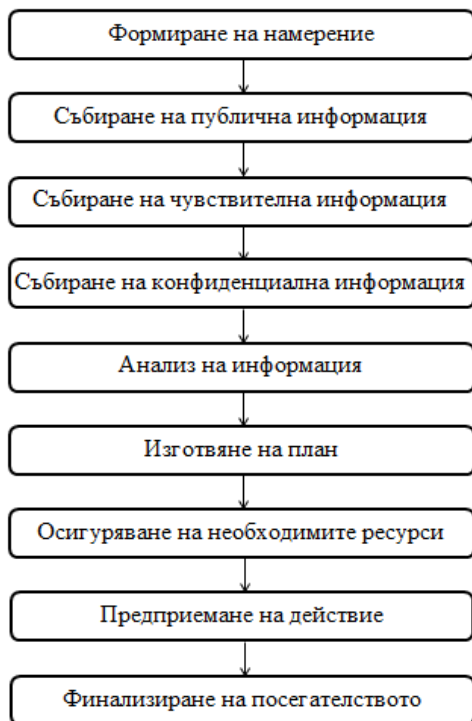
$K_{ис}$  – коефициент информационна сигурност,  $K_1 - K_n$  – избрани коефициенти по конкретния вид дейност,  $n$  – общ брой на коефициентите.

Оценката на ефективността на вътрешното функциониране на звеното дава възможност да се определят слабостите и да се оптимизират, както отделни елементи, така и системата в цялост.



**Фиг. 3.3** Схема вътрешно взаимодействие на ККРЗ

На този етап се извършва анализ на работните процеси, открити слабости, обективни и субективни трудности. Това става чрез анализ на процеса на протичане и развитие на посегателството срещу сигурността на БО, представен на фиг. 3.4.



**Фиг. 3.4** Етапи на реализиране на посегателство

Оценка ефективността на вътрешното функциониране на звеното се извършва посредством четири критерия - Момент на получаване на първоначална информация от ККРЗ за наличие на посегателство; период от време между получаване на първоначалната информация и предприемане на действия за неутрализиране на посегателството; период от време между взетото решение за предприемане на действия за неутрализиране и фактическото неутрализиране на посегателството срещу сигурността на БО.

Представена е таблица за експертно определени стойности на тежестта в проценти на ефективността на функциониране на ККРЗ за

противодействие на посегателствата според етапа на тяхното реализиране.

Таблица 3.4 Стойности на тежестта в проценти на ефективността на дейността

	Етапи на реализиране на посегателството	Ефективност %
1	Формиране на намерение	100
2	Събиране на публична информация	95
3	Събиране на чувствителна информация	90
4	Събиране на конфиденциална информация	85
5	Анализ на информация	50
6	Изготвяне на план	40
7	Осигуряване на необходимите ресурси	30
8	Предприемане на действия	10
9	Финализиране на посегателството	0

Чрез таблицата се определят стойности за всяко конкретно посегателство и се оценява ефективността на дейността спрямо етапа на развитие на посегателството при неутрализирането му.

Резултатите от дейността на ККРЗ се материализират посредством пряк и косвен ефект върху дейността на БО.

Прекият ефект е в следствие от дейностите по противодействие на посегателствата съгласно плана за организиране на мерки по защита и е свързан с недопускане или минимизиране на загуби нанасяни на човешки, интелектуални и материални ресурси на БО.

Косвеният ефект от дейността е по отношение на резултатите свързани с подобряване на моралния и психологическия климат, увеличаване на доверието в БО от страна на служители и партньори, усещането за спокойствие и сигурност, убедеността за наличие на ефективна система за сигурност в организацията. Нарастването на приходите в следствие на дейността на ККРЗ се постига посредством косвения ефект.

Предложена е методика за оценка на резултатите от прекия ефект от дейността на ККРЗ. Косвения ефект е обект на друга разработка.

Методиката за определяне на ефикасността на дейността на ККРЗ обхваща оценка на цялостната дейност и оценка по елементи от дейността на ККРЗ.



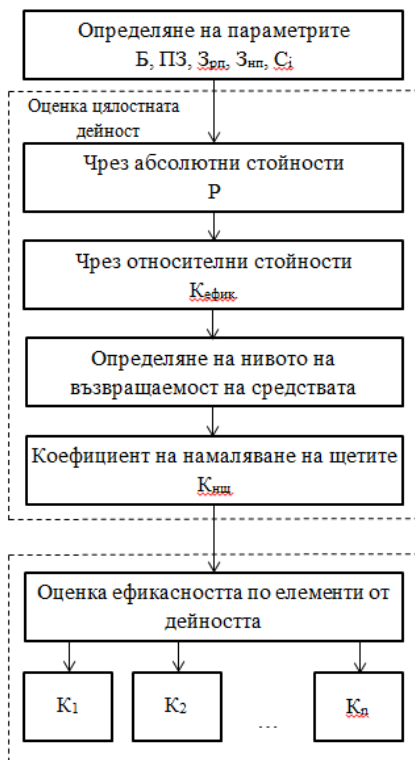
Оценката на цялостната дейност дава нивото на възвръщаемост на средствата и реализирането на печалба.

Оценката по елементи от дейността се извършва с цел детайлизиран анализ на дейността от страна на ръководството на ККРЗ като основа за планиране на дейности за подобряване на работата.

За нуждите на методиката е необходимо от страна на ръководството на звеното съвместно с финансовата структура на БО за изследвания период да бъдат определени конкретните стойности на следните параметри:

- Б – общ бюджет на ККРЗ;
- ПЗ – предотвратени загуби в следствие дейността на ККРЗ;
- $Z_{pn}$  - вероятна стойност на загубите при реализиране на посегателствата;
- $Z_{np}$  - стойност на допуснати загуби до етапа на неутрализиране на посегателствата;
- $C_i$  – вложени средства за осигуряването на елемент от дейността на ККРЗ.

Методиката за определяне на ефикасността на дейността на ККРЗ се реализира посредством етапите на фиг. 3.5.



**Фиг. 3.5** Етапи на методика за определяне на ефикасността

За оценка на ефикасността посредством абсолютни величини се изчислява разликата между абсолютните стойности на предотвратените загуби и бюджета на ККРЗ за изследвания период по формула (7).

$$(7) \quad P = ПЗ - Б$$

Където  $P$  – финансов резултат от дейността в абсолютни стойности,  $ПЗ$  – предотвратени загуби в следствие дейността в абсолютни стойности,  $Б$  – общ бюджет на ККРЗ за изследвания период. Когато  $P$  е положителна стойност дейността на ККРЗ е довела до реализиране на печалба, при  $P=0$  вложените средства са възстановени и при отрицателни стойности на  $P$  дейността на ККРЗ се характеризира със загуби.

Този вариант на определяне на финансовия резултат е удачен за общо определяне на ефикасността за информация на собствениците и подпомагане при определянето на бюджета за следващия планов период.

Оценката на ефикасността посредством относителни величини се извършва посредством коефициент получен като отношение между недопуснати загуби и вложени средства за функциониране на ККРЗ и се изчислява по формула (8).

$$(8) \quad K_{\text{ефик.}} = \text{ПЗ} / \text{Б}$$

Където  $K_{\text{ефик.}}$  – коефициент на ефикасност на дейността на ККРЗ, ПЗ – предотвратени загуби в следствие дейността в абсолютни стойности, Б – общ бюджет на ККРЗ за изследвания период. При стойности на  $K_{\text{ефик.}}$  по-големи от единица дейността на ККРЗ е довела до реализиране на печалба, при  $K_{\text{ефик.}}=1$  вложените средства са възстановени и при стойности на  $K_{\text{ефик.}}$  между 0 и 1 дейността на ККРЗ се характеризира със загуби.

Оценката на ефикасността посредством относителни спрямо абсолютни величини е по-подходяща при оценка на дейността на ККРЗ по отношение на конкретни обекти на защита с различна големина и себестойност.

За цялостно определяне на ефикасността е целесъобразно да се определят нивата на възвращаемост на вложените средства и допуснатите щети при осъществяване на дейността на ККРЗ.

За определяне на възвращаемостта на вложените средства се изчислява коефициент на възвращаемост по формула (9) и период на възстановяване на средствата по формула (10).

$$(9) \quad X = ((\text{Б} + \text{ПЗ}) / \text{Б}) - 1$$

Където X е коефициент на възвръщаемост на средствата, норма на възвръщаемост или загуба, Б е бюджет на ККРЗ, а ПЗ е размерът на предотвратените загуби.

За определяне на периода от време необходим за възстановяване на вложените средства се използва формула (10):

$$(10) \quad T = (12 \text{ месеца} * 100\%) / X\%$$

Където T е период за възстановяване на средствата, а X% е коефициент на възвращаемост на средствата изчислен по формула (9) в проценти.

Възвращаемостта може да бъде определяна прогнозно и за бъдещ период като се използват данни за бъдещи инвестиции в дейности по осигуряване на нивото за сигурност и очаквания размер на предотвратени загуби.

При осъществяване на дейността си ККРЗ не винаги е в състояние да предотвратява посегателствата на етап от тяхното развитие при който все още не са нанесени щети на БО. Поради това за по-точна оценка работата на звеното е целесъобразно да бъде определен и коефициент на намаляване на щетите по формула (11).

$$(11) \quad K_{\text{нщ}} = Z_{\text{рп}} / Z_{\text{нп}}$$

Където  $K_{\text{нщ}}$  е коефициент на намаляване на щетите,  $Z_{\text{рп}}$  е вероятна стойност на загубите при реализиране на посегателството, а  $Z_{\text{нп}}$  е стойност на допуснати загуби до етапа на неутрализиране на посегателството.

Този коефициент характеризира бързината и качеството на работата на ККРЗ, свързаното с тях намаляване на загубите и повишаване на ефикасността на дейността.

Оценката на ефикасността по елементи от дейността на ККРЗ дава възможност да се определи качеството и начина по който се разходват средствата от определения бюджет на ККРЗ при различни елементи от дейността. Основа за определянето ѝ е големината на предотвратените щети в абсолютна стойност като пряк ефект от дейността на звеното. Коефициентите ползвани за тази оценка са отношение между предотвратените загуби и средствата вложени за осигуряване на конкретния вид дейност. При извършване на тези дейности оценката се отнася към променливите разходи.

Основен елемент от дейността на ККРЗ осигуряван чрез променливите разходи от бюджета е етапа на събиране на данни, който е част от разузнавателния цикъл. Тези данни се придобиват при работа с публични и конфиденциални източници, за осигуряването на които се изразходват определени средства. За определяне на относителен коефициент характеризиращ нивото на ефикасност на този вид дейност се използва формула (12).

$$(12) \quad K_{\text{ин}} = ПЗ / C_{\text{ин}}$$

Където  $K_{\text{ин}}$  – коефициент на ефикасност при работа с източници на информация,  $ПЗ$  – предотвратени загуби в следствие дейността в

абсолютни стойности,  $C_{ин}$  – средства вложени за осигуряването на източници на информация.

Полученият коефициент посредством сравнение с минали периоди характеризира качеството на работа на звеното при този вид дейност от страна на ефикасността. Той е възможно да се използва и при оценка на ефикасността по отношение на различни обекти на защита и др. съобразно характеристиките на БО.

Коефициентът  $K_{ин}$  характеризира разходването на средства за осигуряване на източници на информация като цяло. За по-пълноценен и детайлен анализ се изчисляват коефициенти по отношение на работата с открити и конфиденциални източници по отделно на базата на формула (12).

Оценка на ефикасността на елементи от дейността може да се извършва и по отношение на претърпените загуби за определен минал период от време и направените разходи за този вид дейност. Например относно дейността на ККРЗ по отношение на подбора на кадри се определя коефициент по формула (13).

$$(13) \quad K_{пк} = 3 / C_{пк}$$

Където  $K_{пк}$  – коефициент на ефикасност при подбор на кандидати, 3 – загуба на средства вследствие на освободени служители за изследвания период,  $C_{пк}$  – средства вложени за проучване на кандидати за работа през изследвания период. Дейността на ККРЗ е ефикасна при стойности на  $K_{пк}$  от 0 до 1, максимална е при стойност 0, а неефективна при 1 и повече от 1.

Определянето на броя и вида коефициенти за оценка на дейността се извършва от ръководството на ККРЗ съобразно задачите за изпълнение и характеристиките на БО.

### 3.4. Изводи.

1. За повишаване на ефективността на дейността по противодействие на посегателствата срещу корпоративната сигурност е изготвена и представена методика за организиране на дейността на ККРЗ, съдържаща няколко последователни етапа на действие. Организацията на работата на ККРЗ започва с определяне на обектите, подлежащи на защита. Разработената методика може да се използва и като база за одит на дейността на ККРЗ.

2. Цялостната дейност на звеното се организира и реализира чрез контраразузнавателния процес (КРП). От гледна точка на КРД на ККРЗ (КРП) включва в себе си разузнавателен цикъл. Посредством разузнавателния цикъл ККРЗ изготвя краен информационен продукт. Това е циклично действие до момента, когато ръководния орган е осигурен с достатъчен обем информация за взимане на решение ККРЗ да предприеме действия по неутрализиране и подпомагане откритото пресичане на дейността срещу БО. Разработена е схема на КРП като основа на методиката за ефективна дейност на ККРЗ.

3. Определянето на нивото на ефективност на ККРЗ е един от показателите, който подпомага собствениците и ръководителите за оценяване на качеството на работа, откриване на слабостите и предприемане на действия за отстраняването им. В дисертацията се предлага методика за определяне на ефективността на ККРЗ включваща оценка на резултатите по прякото изпълнение на задачите на звеното и оценка на вътрешното функциониране на звеното.

4. Получените резултати за нивото на ефективност по прякото изпълнение на задачите са част от основните параметри при оценка качеството на управление и цялостната дейност на ККРЗ. На този етап се оценяват резултатите на ККРЗ като цяло, т.е. разглеждат се възникналите негативни събития и резултата от дейността на ККРЗ. Това се извършва чрез изчисляване на общи и детайлизирани коефициенти. При общите коефициенти това е отношението между броя на предотвратените посегателства.

5. Определянето на ефективността на функциониране на звеното подпомага анализа на вътрешното взаимодействие и качеството на извършената работа. На този етап на определяне на ефективността, целта е анализ на дейността от перспективата на качеството и бързината на реакция на ККРЗ при противодействието на посегателствата срещу сигурността на БО и общия брой на посегателствата срещу сигурността на БО.

6. ККРЗ в състава на КСС не реализира пряка печалба, т.к. не извършва дейност за други БО чрез аутсорсинг. Резултатите от дейността на ККРЗ се материализират посредством пряк и косвен ефект върху дейността на БО. Прекият ефект е в следствие от дейностите по противодействие на посегателствата съгласно плана за организиране на

мерки по защита и е свързан с недопускане или минимизиране на загуби нанасяни на човешки, интелектуални и материални ресурси на БО.

7. Определянето на ефикасността дава възможност на ръководителите на ККРЗ да оценят както състоянието на дейността за изминал период и да определят мерки за подобряването ѝ, така и да извършат прогноза за следващ такъв. Предложената методика за определяне на ефикасността на дейността на ККРЗ обхваща оценка на цялостната дейност и оценка по елементи от дейността на ККРЗ. Основните показатели за определяне на ефикасността на дейността се изчисляват като абсолютни стойности посредством разлика между вложените средства за осигуряване на ККРЗ и предотвратените загуби и в относителен размер като отношение на предотвратените загуби към вложените средства.

8. Оценката по елементи от дейността се извършва с цел детайлизиран анализ на дейността от страна на ръководството на ККРЗ като основа за планиране на дейности за подобряване на работата. При натрупване на достатъчно количество данни могат практически да бъдат определени прагови стойности на коефициентите характеризиращи нивото на ефикасност на ККРЗ.

9. Предложено е оценка на ефикасността посредством абсолютни величини да се прави като разлика между абсолютните стойности на предотвратените загуби и бюджета на ККРЗ за изследвания период. Оценка на ефикасността посредством относителни величини се извършва посредством коефициент, получен като отношение между недопуснати загуби и вложени средства за функциониране на ККРЗ. Оценката на ефикасността посредством относителни спрямо абсолютни величини е по-подходяща при оценка на дейността на ККРЗ по отношение на конкретни обекти на защита с различна големина и себестойност.

10. Оценката на ефикасността по елементи от дейността на ККРЗ дава възможност да се определи качеството и начина по който се разходват средствата от определения бюджет на ККРЗ при различни елементи от дейността.

11. Документооборота ползван при дейността на ККРЗ е необходимо да бъде прецизно регулиран от страна на ръководството на

БО и ККРЗ с цел недопускане на прекомерна административна тежест и понижаване на ефективността на дейността.

12. Разработените методи имат приложение при дейността на ККРЗ в състава на КСС на БО; като основа при създаване на ККРЗ; новосъздадени аутсорсинг структури; извършване на одит от страна на БО на дейности по сигурността предоставени на външни фирми като аутсорсинг.

### **Заключение**

У нас все повече се осъзнава, че корпоративната сигурност е основен градивен елемент на националната система за сигурност. Надеждната защита на икономиката на всяка БО е възможна само при интегриран и систематичен подход към нейната организация. Основата на системите за защита са организационни звена, които извършват три основни вида дейности – разузнаване, контраразузнаване и охрана. Корпоративните контраразузнавателни подразделения (звена) са задължителни в структурата на КСС. За да се обоснове това пред ръководствата на БО, ръководителите на тези звена трябва да имат инструментариум за оценка на дейността им, особено по отношение на ефективността и ефикасността им.

Ефективната система за корпоративно контраразузнаване трябва да осигури решение на три групи проблеми- идентифициране на факторите на заплахата, предотвратяване на появата на негативни последици от тях и потискане и пресичане на негативните явления и процеси за сигурността на БО.

Оценката на цялостната ефективност и ефикасност на ККРЗ като цяло е сложна задача, която недостатъчно е изследвана от експертите в това научно направление, и надхвърля рамките на едно дисертационно изследване. Поради това дисертацията е ограничена до изследване на ефективността и ефикасността на основното осигуряване на дейността на ККРЗ - финансовото.

Настоящото изследване доказва основната хипотеза, формулирана в увода на дисертацията, тъй като са реализирани основната цел и основните научно-изследователски задачи на дисертационния труд.



Глава първа е посветена на решаването на първата задача на дисертацията. Разглеждат се теоретични аспекти на контраразузнавателната дейност на специализираните корпоративни подразделения за конкурентно разузнаване и контраразузнаване като елемент от системата за защита на националната сигурност. На базата на анализа на заплахите за икономическата сигурност на бизнес организациите се определят структурата, функциите и задачите на ККРЗ. Прави се аналитичен преглед на видовете контраразузнаване и разликата между държавното и корпоративното контраразузнаване. Функциите на държавното КР и характера на тази дейност са добра основа за организиране дейността на корпоративното контраразузнаване. Обоснована е необходимостта от тясно взаимодействие между ДКР и ККР за осигуряване на цялостна защита на БО, което взаимодействие обаче не е законово регламентирано. Разгледани са теоретични въпроси, от които зависи ефективността на контраразузнаването. На базата на детайлния анализ на функциите и задачите на корпоративното контраразузнаване са определени основните видове осигуряване на дейността им, като подробно е разгледано влиянието на най-важното от тях – финансовото в светлината на тяхната ефективност и ефикасност.

Във втора глава се решават втората и третата задачи на дисертационния труд. Анализът на проведеното анкетно изследване с ръководители на БО в областите Шумен, Търговище, Разград, Силистра и Добрич разкрива недостатъчната информираност на ръководителите по отношение на ролята на корпоративното контраразузнаване като средство за осигуряване на сигурността на стопанските организации, подценява се неговото кадрово и ресурсно осигуряване. Финансирането пряко влияе върху ефективността на дейността на ККРЗ и нивото на сигурност на БО. Анализът на публичните източници не дава необходимата информация за прогнозиране и планиране на конкретните разходи за ККРЗ от страна на собствениците на БО, поради това по метода на аналогията се определя за минимален праг на финансови средства за осигуряване на ефективната му дейност 1,5% от годишния оборот на БО и са определени основните видове разходи на бюджета на подразделението. Около 70 % от общото финансиране е за разходи по специфичните дейности на контраразузнавателното звено. Разработена е

методика и алгоритъм за определяне на бюджета на ККРЗ. Изведената методика може да бъде използвана за определяне на месечния бюджет на КСС като цяло.

Решаването на четвърта и пета задачи се извършва в глава 3. За повишаване на ефективността на дейността по противодействие на посегателствата срещу корпоративната сигурност е изготвена и представена методика за организиране на дейността на ККРЗ, съдържаща няколко последователни етапа на действие. Разработена е схема на контраразузнавателния процес като основа на методиката за ефективна дейност на ККРЗ. Предложена е методика за определяне на ефикасността на дейността на ККРЗ. Тя обхваща оценка на цялостната дейност и оценка по елементи от дейността на ККРЗ. Определянето на ефикасността дава възможност на ръководителите на ККРЗ да оценят както състоянието на дейността за изминал период и да определят мерки за подобряването ѝ, така и да извършат прогноза за следващ такъв. Разработена е схема за реализиране на етапите на методиката за определяне на ефикасността на дейността на ККРЗ. Предложена е оценка на ефикасността посредством абсолютни величини и посредством относителни величини. Разработените методики имат приложение при оценка на дейността на ККРЗ и при създаване на нови КРЗ.

Както вече бе посочено дисертационния труд е предназначен да подобри информираността по въпросите за оценка на ефективността и ефикасността на дейността на корпоративните контраразузнавателни звена. Дисертантът счита, че това е началото на изследователска работа за определянето и на други фактори влияещи върху тях, т.к. в рамките на една дисертация това не може да се реализира. Тази изследователска работа трябва да се извършва в две основни направления. Първо-теоретични изследвания и експерименти и второ-практически приложения и определяне на техните резултати.

Най-значимите компоненти влияещи на ефективността и ефикасността са финансовото осигуряване и човешките ресурси. За продължаване на теоретичните изследвания в областта на финансовото осигуряване е необходимо определяне на тежестта и прагови стойности на използваните коефициенти при ефективността и ефикасността. Посредством различните стойности на тежестта на коефициентите се

адаптират методиките към конкретни БО и видове бизнес. Точното определяне на праговите стойности на коефициентите ще даде възможност за обективно определяне на нивото на сигурност на БО. Тези стойности могат практически да бъдат определени при натрупване и анализ на достатъчно количество данни за изминал период от време.

Перспективно теоретично изследване на влиянието на тези фактори трябва да се базира на разработването на организационен и функционален модел на ККРЗ. Разработените в дисертацията методики могат да послужат за създаване на алгоритми за формиране на такива звена в средни и големи БО.

Резултат от такива теоретични изследвания може да бъде монографичен труд на тема „Ефективност и ефикасност на ККРЗ“.

За изследването на влиянието на кадровото осигуряване е необходимо да се предложат критерии и методи за подбор на служители на ККРЗ. Актуално е разработването на проблемите за подбор и ръководство на информатори и участието на жените в състава на ККРЗ.

За постигане на значим напредък в повишаването на сигурността на БО е необходимо да бъде извършен преглед на законовите и подзаконовите нормативни актове с цел изготвяне на предложения за промени относно регламентиране съществуването и дейността на звената осигуряващи сигурността на БО, рамките и механизмите за взаимодействие с държавните структури, както и възможностите за съвместна дейност и извършване на обучение от страна представители на държавните служби за сигурност на служителите на КСС на БО.

Дисертантът счита, че по аналогия с тенденциите в напредналите държави теоретични изследвания в областта на КРД в БО е перспективно да се извършват от съвместни научни екипи включващи експерти по КРД от академичната общност и съществуващите служби за сигурност.

Перспективно практико-приложно направление е разработването на информационни материали на база дисертационния труд и резултати от теоретичните изследвания, с които да се запознаят съответните ръководители на БО по отношение на организирането, финансирането, дейността и ефекта от въвеждане на ККРЗ. Разработването на специализирани анкети за резултатите от прилагането на разработените препоръки за дейността на ККРЗ на БО ще бъдат полезни за по-

нататъшното практическо прилагане на методи за повишаване на ефективността и ефикасността. Това ще повиши нивото на „културата“ по въпросите на сигурността и ще допринесе за изграждането на структури за сигурност в средните и големи БО в страната, където липсват такива. В бизнес организациите, където вече са изградени ще се даде възможност на ръководителите на БО да предприемат действия за повишаване на тяхната ефективност и ефикасност.

## **Приноси в дисертацията**

### **НАУЧНИ ПРИНОСИ**

1. Направен е анализ на контраразузнавателната дейност в бизнес организацията.
2. Определена е рамката на финансовото осигуряване на корпоративно контраразузнавателно звено.
3. Изведени са фактори, влияещи при определяне на обема на финансиране на корпоративно контраразузнавателно звено.
4. Изведени са фактори, влияещи върху ефективността и ефикасността на корпоративно контраразузнавателно звено на бизнес организация.

### **НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ**

1. Разработена е структура на корпоративно контраразузнавателно звено и задачите му.
2. Разработен е оригинален алгоритъм за определяне на бюджета на корпоративно контраразузнавателно звено.
3. Разработена е авторска анкета за изследване на проблемите на корпоративната сигурност в бизнес организациите.
4. Разработена е авторска методика за организиране на дейността на корпоративно контраразузнавателно звено.
5. Разработена е авторска методика за определяне на ефективността на дейността на корпоративно контраразузнавателно звено на бизнес организация.

6. Разработена е авторска методика за определяне на ефикасността на дейността на корпоративно контраразузнавателно звено на бизнес организация.

### **Списък на публикациите по дисертацията**

1. Кантарджиев, И., Станев, С., Христов, Хр. Относно финансовото осигуряване на дейността на фирмено контраразузнавателно звено, Сборник научни трудове - Научна конференция с международно участие "МАТТЕХ 2018" - 25-27 октомври 2018, ISSN: 1314-3921, т.2, ч.1, 2018, с.96-108.

2. Кантарджиев, И. Ефективност на функциониране на фирменото контраразузнавателно звено, Сборник Доклади на Годишна университетска научна конференция, НБУ „В. Левски“, 26-27 юни 2019 г., Издателски комплекс на НБУ „В. Левски“, ISSN -2367-7481. с. 911.

3. Кантарджиев, И. Изследване на актуалността на проблемите на корпоративната сигурност за бизнес организациите в североизточна България, International Scientific Refereed Online Journal, Issue 67, March 2020, ISSN: 2367-5721, pp. 191-198, [www.sociobrain.com](http://www.sociobrain.com).

4. Кантарджиев, И., Методика за организиране на дейността на корпоративно контраразузнавателно звено, Сборник Доклади на Годишна университетска научна конференция, НБУ „В. Левски“, 27-28 май 2021. Издателски комплекс на НБУ „В. Левски“, ISSN 2367-7481. с.958-968.

5. Кантарджиев И., Станев С., Методика за определяне на ефикасността на дейността на корпоративно контраразузнавателно звено. Университетско издателство „Епископ Константин Преславски“, Шумен, 2021, ISSN 1311-834X, стр. 186-192.