

Mariusz ROZWADOWSKI*

KONTRWYWIAD GOSPODARCZY WSPÓŁCZESNĄ METODĄ OCHRONY STRATEGICZNYCH INFORMACJI ORGANIZACJI

STRESZCZENIE

W dobie wkraczania przedsiębiorstw w nową, jakość, której cechą staje się dominacja informacji, kapitału ludzkiego i kreatywności nad zasobami materialnymi coraz istotniejszą rolę zaczyna odgrywać narzędzie, jakim jest wywiad gospodarczy. Narzędzie to właściwie wykorzystane umożliwia współczesnym organizacjom uzyskanie przewagi konkurencyjnej, sukcesy harmonijny rozwój. Niemniej ważną rolę odgrywa właściwa polityka ochrony informacji strategicznych dla organizacji. Realizowana ona jest poprzez działalność kontrwywiadowczą, której celem winna być nie tylko ochrona informacji polegająca na stworzeniu barier uniemożliwiających ich przenikanie do konkurencji, ale również zapewnienie firmie informacji wysokiej jakości, która zapewni przewagę konkurencyjną. Strategicznym, a zarazem najbardziej newralgicznym, narażonym na zmasowany atak ze strony konkurencji zasobem firmy jest „czynnik ludzki”. Zastosowanie narzędzia kontrwywiadu gospodarczego umożliwia skuteczną ochronę tego zasobu.

Kluczowe słowa: bezpieczeństwo, zagrożenia, securitologia, bezpieczeństwo informacyjne, wywiad gospodarczy, kontrwywiad gospodarczy

ECONOMIC COUNTERINTELLIGENCE AS A MODERN METHOD FOR PROTECTION OF STRATEGIC INFORMATION FOR A ORGANIZATION ABSTRACT

Economic counterintelligence is becoming an increasingly important tool in today's quality of enterprises. The main features of such quality are the dominance of information, human resources and the creativity on the material resources. The tool, if properly used, allows modern companies to obtain a competitive advantage, success and development. However, the policies for the protection of strategic information also play an important role. They are implemented through counter-intelligence activities whose aim should not only be the protection of information performed by creating barriers that prevent their passage into the competitive firms, but also providing the company with high quality information. The most strategic and the most sensitive company's resource, vulnerable to a large-scale attack on the part of a competitive firm, is the "human factor". The use of counter-intelligence tools allows us to protect this resource.

* dr Mariusz ROZWADOWSKI - Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Członek Europejskiego Stowarzyszenia Nauk o Bezpieczeństwie EUROPEAN ASSOCIATION for SECURITY.

Key words: security, danger, securitology, information security, economic intelligence, economic counterintelligence

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ШПИОНАЖ СОВРЕМЕННЫЙ СПОСОБ ЗАЩИТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИИ

РЕЗЮМЕ

В момент вступления в новый бизнес, качество, функция становится доминирование информации, человеческий капитал и творчества от материальных ресурсов, все более важную роль начинает играть инструмент, экономической разведки. Инструмент на самом деле используется сегодня позволяет организациям получить конкурентные преимущества, успехи и гармоничного развития. Тем не менее, важную роль играет правильная политика стратегической информации для организации. Он реализуется в рамках работы контрразведки, целью которого является не только защита информации, связанных с созданием препятствий на пути их проникновения в конкуренции, но и в целях обеспечения высокого качества бизнес-информации, что обеспечит конкурентное преимущество. Стратегических и наиболее чувствительным, уязвимым к массированной атаке со стороны конкурентов активом компании является "человеческий фактор". Использование экономических инструментов контрразведки позволяет эффективную защиту этого ресурса.

Ключевые слова: безопасность, угрозы, securitology, информационная безопасность, экономическая разведка, экономическая контрразведка

1. Uwagi wstępne

Przedsiębiorstwa początków XXI wieku wkraczają w nową jakość warunków funkcjonowania i rozwoju – erę "nowej ekonomii". Jej cechą charakterystyczną jest dominacja informacji, kapitału ludzkiego i kreatywności, umożliwiających przedsiębiorstwu osiąganie sukcesów i rozwój. „Nowa ekonomia” powoduje zmiany w dotychczasowym sposobie funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem²⁴¹. Pojawiają się nowe parametry - niezbędne dla zachowania ekspansywności i przetrwania. Można do nich przede wszystkim zaliczyć²⁴²:

- elastyczność i szczupłość przedsiębiorstw, co czyni je zdolnymi do szybkiej reakcji na stwierdzone lub przewidywane zmiany w otoczeniu;
- dominację poszukiwań na rzecz współdziałania zamiast konkurowania;
- inteligencję, oznaczającą szerokie wykorzystywanie rozbudowanych zasobów intelektualnych, inwestowanie w pracowników oraz badania i rozwój, a także tworzenie i powszechne wykorzystywanie wywiadu gospodarczego.

²⁴¹ Borowiecki R. Kwieciński M. *Koncepcja wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie przyszłości, kulturowe i organizacyjne uwarunkowania jej realizacji*. I.E.I. eskada.pl / 23.03.2009r./ s.1

²⁴² Por. M. Romanowska. *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*. [W:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego i M. Romanowskiej. Warszawa 2001, s. 27.

Sposób funkcjonowania współczesnych organizacji wymaga tworzenia potencjału informacyjnego, podejmowania decyzji strategicznych oraz przeprowadzenia koniecznych przemian w ich funkcjonowaniu, a także w organizacji ochrony informacji. Zaostrzająca się konkurencja, dereglamentacja wielu branż przemysłu, rozwój wywiadu gospodarczego oraz benchmarkingu prowadzą do tego, że informacja strategiczna firmy jest coraz bardziej pożądana przez konkurencję. Profesjonaliści zajmujący się zabezpieczeniem informacji powinni stworzyć skuteczne metody ochrony strategicznych informacji przedsiębiorstwa. Niezbędnym wydaje się zastosowanie narzędzia kontrwywiadu gospodarczego w celu ochrony informacji. W dzisiejszych czasach każde przedsiębiorstwo może stać się celem ataku specjalistów od wywiadu gospodarczego. Działania te z reguły są ukryte, dlatego są niezauważone przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Według badań przeprowadzonych przez M. Postela²⁴³ 40% przedsiębiorstw francuskich stało się ofiarami zjawiska podrabiania ich produktów, a 20% ofiarami szpiegostwa przemysłowego.

2. Istota i złożony charakter wywiadu gospodarczego

W literaturze przedmiotu spotyka się różne definicje wywiadu gospodarczego. Przez wywiad gospodarczy **L. Korzeniowski** rozumie „...pozyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji mających znaczenie gospodarcze”²⁴⁴. Natomiast we Francji opierając się na raporcie dotyczącym wywiadu ekonomicznego i konkurencyjnego przedsiębiorstw opracowanym przez Komisję Planowania, definiuje się pojęcie inteligencji gospodarczej i konkurencyjnej jako „...zbiór działań polegających na poszukiwaniu, przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (rozumianemu jako wykorzystywanie) informacji przydatnych podmiotom ekonomicznym”²⁴⁵. **A. Bloch** proponuje rozszerzyć tę definicję o element podejmowania pewnych działań, które nazywa aktami oddziaływania, mających na celu wpływ na otoczenie przedsiębiorstwa, czy to na otoczenie konkurencyjne czy też prawne²⁴⁶. Według **M. Kwiecińskiego** wywiad gospodarczy rozumiany jest jako narzędzie, które obejmuje zespół działań oraz ich organizację (podejście sensu stricto), jako proces (podejście sensu largo) - związany jest z powszechną wymianą informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, mającą przynieść korzystny dla przedsiębiorstwa rezultat²⁴⁷.

Konkludując, wywiad gospodarczy należy rozumieć jako działania zmierzające do pozyskania informacji o innych podmiotach, przeważnie gospodarczych, w celu uzyskania określonych efektów gospodarczych, realizowane metodami dopuszczalnymi przez normy prawne oraz zgodnie z zasadami deontologii, rozumianej jako środowiskowe kodeksy norm zawodowych powstające spontanicznie. Istota wywiadu gospodarczego sprowadza się, więc do pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystywania w działalności gospodarczej informacji pozwalającej uzyskać zamierzone efekty w postaci przewagi konkurencyjnej. Uzyskiwanie takich informacji musi być wynikiem

²⁴³ Postel-Vinay G. *L'intelligence Economique: l'information au service de la competitive*, komunikat wygłoszony na kolokwium w Centre Etudes et de Prospective Strategiques, Paris, 30 czerwca 1994r.

²⁴⁴ Korzeniowski L. *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*. KTE, Kraków 2001, s. 9.

²⁴⁵ Martinet B. Marti Y-M. *Wywiad gospodarczy, pozyskiwanie i ochrona informacji*. PWE, Warszawa 1999, s.12

²⁴⁶ Bloch A. *L'Intelligence economique*. Paris 1996, s. 10.

²⁴⁷ Kwieciński M. *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. PWN, Warszawa-Kraków 1999, s.13.

świadomych działań. Ponadto, aby były one użyteczne - według generała **Guyauxa**²⁴⁸ - muszą być w określonej formie i w oznaczonym czasie dotrzeć do decydenta. Wywiad gospodarczy to proces bardzo złożony, zatem w celu właściwej realizacji zadań wywiadowczych istnieje konieczność posiadania szerokiej gamy umiejętności i kompetencji do jego prowadzenia. Do realizacji zadań potrzebna jest większa ilość specjalistów posiadających odpowiednie kwalifikacje, działających wewnątrz i na zewnątrz danej jednostki gospodarczej. Jednym z podstawowych zadań sprawnie funkcjonującej komórki wywiadu gospodarczego musi być ochrona informacji strategicznych dla przedsiębiorstwa, czyli działalność kontrwywiadowcza umożliwiająca zatrzymanie „wycieku informacji”.

3. Dezinformacja i ochrona informacji

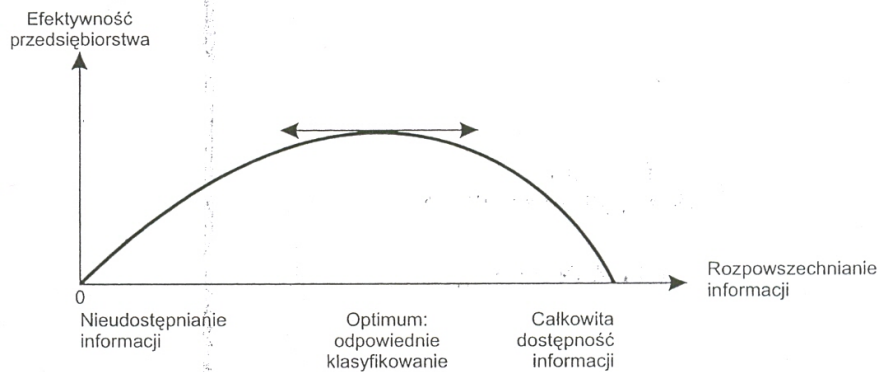
Ochrona informacji polega nie tylko na stworzeniu barier uniemożliwiających ich przenikanie do konkurencji, ale również na zapewnieniu firmie informacji o wysokiej jakości. Informacje niebezpieczne, zwane przez Jakobiaka zgubnymi²⁴⁹ mogą zanieczyszczać procesy decyzyjne przedsiębiorstwa. Działalność kontrwywiadowcza winna zatem koncentrować się nie tylko na ochronie informacji, ale również na przeciwdziałaniu przedostawaniu się do firmy fatalnych w skutkach informacji, które mogą być wprowadzane celowo przez konkurencję w celu zakażenia przedsiębiorstwa.

Głównym celem programu ochrony informacji winno być zabezpieczenie informacji o znaczeniu strategicznym dla firmy. Rygorystyczne formy zabezpieczenia przepływu informacji mogą zakłócić ich przepływ w przedsiębiorstwie, co z kolei może destabilizować funkcjonowanie firmy. Zadaniem pracowników komórki wywiadowczej jest zatem rozpoznanie potrzeb dostępu do informacji objętych tajemnicą służbową firmy. Otwartość informacyjna jest niebezpieczna, należy jednak pamiętać, że zabezpieczenie informacji wiąże się z kosztami dla przedsiębiorstwa. Bariery zabezpieczające przepływ informacji mogą zniechęcać do współpracy partnerów gospodarczych, klientów, utrudniać wprowadzanie nowych technologii. Optymalnym wydaje się być rozwiązanie przedstawione na rysunku 1²⁵⁰.

²⁴⁸ *Compte-rendu des manifestations de SCIP France*, SCIP France.

²⁴⁹ Jakobiak F. *Maîtriser l'information critique*. Les Editions d'Organisation, Paris, 1988.

²⁵⁰ Martinet B. Marti Y.M. *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*. PWE Warszawa 1999, s. 201.



Rys. 1. Optymalne rozpowszechnianie informacji

Źródło: Martinet B. Marti Y.M. *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE Warszawa 1999, s. 201.

Reasumując nie należy strzec tego, co daje przewagę konkurencyjną na jednym polu działania, jeśli można tym samym stracić przewagę na innym polu. Jeśli przedostanie się konkretnych informacji w niepowołane ręce zaszkodziłoby interesom przedsiębiorstwa, należy zabezpieczyć w odpowiedni sposób przedostawanie się właśnie tych informacji. Wszystkie inne informacje mogą swobodnie krążyć w przedsiębiorstwie. Działalność wywiadowcza konkurencji wmusza na przedsiębiorstwie ochronę informacji strategicznych. Ze względów praktycznych i finansowych nie ma możliwości chronienia wszystkich informacji o firmie. Działania „ochronne” muszą mieć charakter planowy i opierać się na wnikliwej analizie skali oraz potencjalnych kierunków zagrożeń. Dlatego najważniejszym wydaje się identyfikowanie zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych. Ważnymi elementami podlegającymi introjekcji są ;

- informacje, które mają znaczenie strategiczne,
- punkty newralgiczne przedsiębiorstwa,
- tworzenie scenariuszy ataku ze strony konkurencji.

Informacje strategiczne dzieli się pod względem stanu zabezpieczenia, szczególną uwagę poświęca się danym słabo chronionym. Konieczna jest indywidualizacja odpowiedzialności za ochronę posiadanych danych, szczególnie w zakresie badań prowadzonych w przedsiębiorstwie i jego rozwoju.

4. Przykładowe procedury ochrony prac badawczych, patentowych oraz informacji

Wnikliwej analizie i weryfikacji należy poddawać materiały wychodzące na zewnątrz firmy. Na przykład opublikowanie przez pracowników z ośrodków badawczych artykułu naukowego może być niebezpieczne. Z jednej strony stanowi on źródło informacji o badaniach prowadzonych w tym ośrodku, które może wykorzystać konkurencja. Z drugiej strony można się pozbyć praw autorskich do pomysłu czy

autorstwa wniosku patentowego. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się tym przypadku, opracowanie odpowiednich procedur selekcji materiałów wychodzących na zewnątrz firmy przez przełożonego autora oraz odpowiednio dobrany zespół redakcyjny. Specjalnej uwagi ze strony pracowników komórki wywiadowczej wymagają dokumenty patentowe. Firmy licząc się z zagrożeniem ze strony konkurencji zgłaszają wnioski patentowe mające znaczenie strategiczne pod cudzym szyldem. Innym sposobem jest zgłaszanie kilku wniosków patentowych jednocześnie, ale tylko jeden ma znaczenie strategiczne.

Jednym z newralgicznych punktów stanowiących realne zagrożenie dla przedsiębiorstwa jest uczestnictwo pracowników w kongresach i konferencjach naukowych. Przeciwdziałając zagrożeniu należy na kongresy i konferencje delegować pojedynczo pracowników znanych z dyskrecji, określając jasno ramy dotyczące przekazywanych informacji na temat macierzystej firmy. Jeśli dana firma jest wystawcą na kongresie można stosować pewne zasady związane z profesjonalizmem handlowym, które polegają na:

- kwalifikowaniu rozdawanych prospektów tzn. udostępniania rozdawanych prospektów tylko osobom zidentyfikowanym,
- wcześniejszym zweryfikowaniu przez przełożonych referatów przedstawianych na kongresie, w celu usunięcia istotnych dla firmy informacji,
- udzielając odpowiedzi na pytania prosić pytającego o przedstawienie się z podaniem nazwy firmy, którą reprezentuje,
- stosowaniu daleko posuniętej dyskrecji na spotkaniach towarzyskich poza salą konferencyjną.

Sposobów wykorzystywanych do ochrony informacji zawartych w materiałach konferencyjnych jest bardzo wiele, często stanowią one tajemnicę komórek wywiadowczych. Trzeba zawsze liczyć się z ofensywą wywiadowczą w kierunku przedsiębiorstwa, którym do tej pory nie interesował się wywiad konkurencyjny.

5. Czynniki ludzki, jako potencjalne źródło zagrożeń ze strony konkurencji

Kluczowym z zasobów firmy, a zarazem najbardziej newralgicznym elementem stanowiącym pole do działania dla wywiadowców gospodarczych konkurencji jest „czynniki ludzki”. Pracownicy działów produkcyjnych są najbardziej wiarygodnym źródłem informacji. Jest to grupa zawodowa często niedowartościowana, praca w tym pionie jest mniej prestiżowa w porównaniu do innych pionów funkcjonalnych firmy. Wywiadowcy gospodarczy okazują swoje zainteresowanie problemami tych pracowników, stosując taktykę ludzkiego traktowania, skłaniają ich do mówienia, uzyskując interesujące informacje. „Wyciek” informacji dotyczy nie tylko tej grupy pracowników. Do osób będących w kręgu zainteresowania wywiadu gospodarczego należą także młodzi pracownicy, którzy chętnie rozmawiają ze starszym kolegą z innej firmy, młodzi naukowcy chcący zaprezentować się również poza macierzystą firmą, osoby słabo związane z firmą. Do grupy ryzyka należą również stażyści, sprzątaczkę, dozorcę, ludzie pracujący dorywczo itp. Istotnym kanałem „wycieku” informacji są niezadowoleni pracownicy, a także „zdrajcy” /za korzyści materialne/ działający na szkodę własnego przedsiębiorstwa. Istnieją też typy pracowników nazwane - *walk in* -

czyli osób przekazujących informacje bez zachęty. Pracownicy ci stanowią również doskonałe źródło informacji dla wywiadowców gospodarczych. Kolejnym kanałem „wycieku” informacji ważnych dla przedsiębiorstwa jest gadatliwość szefów spółek, pracowników wracających z narad czy konferencji, podróżujących samolotami czy pociągami. Ludzie ci swobodnie omawiają sprawy związane z działalnością firmy nie zwracając uwagi na sąsiedztwo. W skład strategii kontrwywiadowczej powinna, zatem wejść ochrona zasobów ludzkich. Specjaliści komórki wywiadu gospodarczego powinni regularnie przeprowadzać szkolenia pracowników na wszystkich szczeblach hierarchii, uświadamiając czyhające zagrożenia oraz zapoznając ich z taktykami wydobywania i zdobywania informacji. Powinni również uczyć pracowników newralgicznych działów firmy taktyki zachowania tajemnicy oraz zdobywania informacji. Zasadnym wydaje się twierdzenie, że znając techniki prowadzenia wywiadu gospodarczego, łatwiej zapobiegać ujawnianiu własnych tajemnic.

Oprócz szkoleń w skład strategii kontrwywiadowczej powinna wejść polityka zarządzania zasobami ludzkimi. Istotnym celem tej polityki winno być zapobieganie odpływowi pracowników z przedsiębiorstwa, realizowane poprzez specjalne bonusy w postaci korzystnych świadczeń emerytalnych, zakupu akcji firmy na korzystnych warunkach. W zakresie zarządzania zwolnieniami zalecane jest też stosowanie następujących metod:

- wypłacanie wysokich odszkodowań odchodzącym pracownikom zajmującym ważne z punktu strategicznego firmy stanowiska,
- niespodziewane wręczenie wymówienia i polecenie strażnikowi odprowadzenie pracownika do wyjścia.

6. Zabezpieczenia prawne i fizyczne, jako elementy zapobiegające swobodnemu wyciekowi informacji strategicznych z przedsiębiorstwa.

W polskim systemie prawnym najważniejszą ustawą wyznaczającą ramy funkcjonowania wywiadu gospodarczego jest ustawa „O zwalczaniu nieuczciwej konkurencji”²⁵¹. Zgodnie z art. 11 ust. 1 ustawy ujawnienie lub wykorzystanie cudzych informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa albo ich nabycie od osoby nieuprawnionej, jeżeli zagraża lub narusza interes przedsiębiorcy jest czynem nieuczciwej konkurencji. Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji definiuje również pojęcie tajemnica przedsiębiorstwa. Artykuł 2 ustawy stwierdza, że przez tajemnicę przedsiębiorstwa rozumie się nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa lub inne informacje posiadające wartość gospodarczą, co, do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności. Za naruszenie powyższych przepisów grożą sankcje karne określone w art. 23 ustawy, są to kary grzywny, ograniczenia lub pozbawienia wolności do 2 lat.

Ważnym szczególnie dla banków, a określającym obszar informacji chronionych o istotnym znaczeniu dla wywiadu gospodarczego jest ustawa z dnia 29 sierpnia 1997

²⁵¹ Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. (Dz.U. nr 47, poz. 211 ze zm.)

r. Prawo bankowe²⁵². W art. 104 ust.1 ustawa definiuje tajemnicę bankową w następujący sposób: bank, osoby w nim zatrudnione oraz osoby, za których pośrednictwem bank wykonuje czynności bankowe, są obowiązane zachować tajemnicę bankową, która obejmuje wszystkie informacje dotyczące czynności bankowej, uzyskane w czasie negocjacji, w trakcie zawierania i realizacji umowy, na podstawie, której bank tę czynność wykonuje. W ustępie 2 wyznaczone są przypadki, których ten obowiązek nie dotyczy. W ustawie Prawo bankowe wprowadzono również przepis zawierający następujące sankcje karne za złamanie tajemnicy bankowej, są to grzywna do 1.000.000 złotych i kara pozbawienia wolności do trzech lat. Podobne rozwiązania sektorowe wprowadzone zostały w przepisach regulujących ubezpieczenia, rynek funduszy inwestycyjnych, zasady świadczenia usług telekomunikacyjnych. Z uwagi na to, że państwo również jest uczestnikiem obrotu gospodarczego, w związku, z czym wśród informacji sensytywnych dotyczących obrotu gospodarczego wyróżnić można również kategorię danych o znaczeniu zarówno dla gospodarki, jak i dla państwa.

Zagadnienia w obszarze informacji niejawnych reguluje „Ustawa z dnia 05 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych”²⁵³. Zabezpieczenia fizyczne w dużej mierze przyczyniają się do zmniejszenia wycieku informacji z przedsiębiorstwa. W celu uniemożliwienia osobom nieuprawnionym dostępu do informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub wyższej ustawa zaleca:²⁵⁴:

- zorganizowanie stref ochronnych
- wprowadzenie systemu kontroli wejść i wyjść ze stref ochronnych,
- określenie uprawnień do przebywania w strefach ochronnych
- stosowanie wyposażenia i urządzeń służących ochronie informacji niejawnych,

którym przyznano certyfikaty.

Reasumując należy stwierdzić, że prawodawstwo polskie w dużej mierze wspomaga działalność kontrwywiadowczą w zakresie ochrony strategicznych dla przedsiębiorstwa informacji. Wyznaczone są bowiem bariery prawne i fizyczne w celu ograniczenia działań wywiadowców gospodarczych konkurencji.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa XXI wieku wkraczając w nową erę swojego funkcjonowania, której cechą charakterystyczną jest dominacja informacji, jako najważniejszego z zasobów, winny sobie zdawać sprawę jak ważnym staje się ochrona i zabezpieczenie informacji. Stanowią one istotę dorobku przedsiębiorstwa. Głównym celem działalności kontrwywiadu gospodarczego nie powinno być utrudnianie gromadzenia informacji, przetwarzania i rozpowszechniania przydatnych informacji przesadnymi lub niedostosowanymi środkami bezpieczeństwa. Mimo realnych zagrożeń wynikających z działań wywiadu gospodarczego innych przedsiębiorstw, należy unikać przesadnej skłonności do zabezpieczania wszystkiego, wszędzie i bez przerwy. Obieg informacji w przedsiębiorstwie musi być zachowany, by mogło ono skutecznie realizować swoje

²⁵² Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. nr 140 poz. 926 ze zm.)

²⁵³ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych. (Dz. U. nr 182, poz. 1228).

²⁵⁴ Ibidem, art. 46.

działania na rynku konkurencyjnym. Przekazywanie informacji nieodłącznie związane jest z czynnikiem ludzkim, najbardziej newralgicznym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa. Ochrona informacji powinna być celem głównym działalności kontrwywiadowczej. Działalność specjalistów wywiadu gospodarczego wymaga przeszkolenia całego personelu przedsiębiorstwa i uwrażliwienia go na wartość informacji i potrzebę jej ochrony. Regularne szkolenie pracowników w zakresie technik i taktyki działania wywiadowców konkurencji, uświadomienie im czyhających zagrożeń. Przedstawienie prawnych i technicznych możliwości ochrony informacji powinno przyczynić się do poważnego ograniczenia „wycieku” strategicznych informacji dla przedsiębiorstwa. Konkludując należy stwierdzić, że działalność kontrwywiadu gospodarczego w nowoczesnym przedsiębiorstwie przyczynia się do utrzymania przewagi konkurencyjnej, osiągnięcia sukcesów oraz dalszego rozwoju.

BIBLIOGRAFIA

1. Bloch A. *L'Intelligence economique*. Paris 1996.
2. Borowiecki R. Kwieciński M. *Koncepcja wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie przyszłości, kulturowe i organizacyjne uwarunkowania jej realizacji*, I.E.I. eskada.pl /23.03.2009/.
3. *Compte-rendu des manifestations de SCIP France*, SCIP France.
4. Jakobiak F., *Maitriser l information critique*, Paris, 1988.
5. Korzeniowski L. *Firma w warunkach ryzyka gospodarczego*, KTE, Kraków 2001.
6. Kwieciński M. *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa-Kraków 1999.
7. Martinet B. Marti Y-M., *Wywiad gospodarczy, pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE, Warszawa 1999.
8. Postel-Vinay G. *L intelligence Econimique:l information au service de la competitive*, Paris, 1994.
9. Romanowska M. *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny. [W:] System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Pod red. R. Borowieckiego i M. Romanowskiej, Warszawa 2001.
10. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. (Dz. U. Nr 47, poz. 211 ze zm.)
11. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz. U. Nr. 140, poz. 939 ze zm.)
12. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010r. o ochronie informacji niejawnych. (Dz. U. nr 182, poz. 1228).

Recenzent - Reviewer - Рецензент:

Artykuł recenzowany przez dwóch niezależnych recenzentów – wykaz na rewersie strony tytułowej.

An article reviewed by two independent critics – see a list on the back of the title page.

Статья, оценивается двумя независимым рецензентами - перечень на обороте заглавного листа.