

Вопрос 3. Субъекты службы экономической безопасности.

Менеджмент экономической безопасности.

Ключевыми субъектами, обеспечивающими безопасность деятельности на уровне организации, являются собственники, высшее руководство (директор и его заместители), руководители структурных подразделений, руководитель и сотрудники подразделения экономической безопасности, экономических подразделений и подразделений контроля, работники организации. Для эффективного распределения функций между этими категориями специалистов важно разделять сферы проявления различных типов риска, за обнаружение и контроль за которыми отвечают различные субъекты:

- владельцы и высшее руководство охватывают контролем все сферы деятельности организации, включая вопросы безопасности приобретения, удержания, передачи прав собственности;

- руководители структурных подразделений отвечают за выявление, предупреждение и устранение угроз безопасности деятельности организации по направлениям деятельности таких подразделений;

- руководитель и сотрудники подразделения экономической безопасности обеспечивают безопасность деятельности в части отношений организации с дебиторами, кредиторами, работниками, инвесторами, конкурентами, государственными органами, силовыми структурами и т.п.;

- руководители и сотрудники экономических подразделений и подразделений контроля отвечают за выявление, предупреждение и устранение угроз безопасности деятельности организации в части учетно-аналитического и контрольного обеспечения;

- работники организации могут выявлять, предупреждать и устранять угрозы безопасности деятельности в пределах своих функциональных обязанностей.

Организация работы по обеспечению и поддержанию заданного уровня экономической безопасности (менеджмент экономической безопасности) требует:

- выделения приоритетных направлений, определяемых на основании анализа возможных угроз и вероятности их осуществления;

- формирования системы действенного мониторинга бизнеспространства организации;

- развития специфического координирующего стиля управления в условиях, когда прямые указания невозможны, функциональные – неэффективны;

- формирования координационно-аналитических центров, обеспечивающих подготовку стратегических решений топ-менеджмента с учетом реальной экономической ситуации.

Основными задачами менеджмента экономической безопасности могут быть названы:

- оценка ситуации в организации и вне ее, способной повлиять на достижение экономических целей организации;

- разработка и поддержание режима, обеспечивающего защиту от рисков реализации угроз экономической безопасности организации.

Менеджмент экономической безопасности базируется на следующих методологических установках:

- организация, как правило, развивается в направлении инновационного типа, что повышает вероятность реализации угроз;

- управление осуществляется не экономической безопасностью, а процессами, обеспечивающими поддержание состояния экономической безопасности;

- в основе менеджмента экономической безопасности лежат процессы и состояния, имеющие вероятностную природу.

Эффективное решение проблемы обеспечения экономической безопасности в организации основывается на создании специализированного подразделения - службы экономической безопасности. Это подразделение должно подчиняться непосредственно

первому руководителю или владельцу и во взаимодействии с другими структурными подразделениями и внешними субъектами системы безопасности решать задачи по предупреждению, снижению уровня и противодействию опасностям, угрозам и рискам для создания условий устойчивого развития деятельности организации.

Теоретико-методологические и прикладные основы обеспечения экономической безопасности субъектов хозяйственной деятельности: Монография / Л.В. Гнилицкая, А.И. Захаров, П.Я. Прыгунов. К.: Дорадо-Друк, 2011. 290 с.

Среди конкретных задач, решение которых возлагается на подразделение экономической безопасности, выделяют следующие:

- исследование сегмента рынка, в котором функционирует хозяйствующий субъект;
- подготовка предложений для руководства по направлениям развития бизнеса;
- целенаправленный поиск и получение информации, необходимой для принятия решений в сфере ведения бизнеса;
- организация взаимодействия организации с органами государственной власти и управления, силовыми структурами для обеспечения безопасности деятельности;
- противодействие конкурентной разведке;
- обеспечение личной безопасности владельцев и первых руководителей, членов их семей, обеспечение безопасности персонала организации;
- предупреждение противоправных действий со стороны персонала организации, которые могут создавать угрозы экономической безопасности организации;
- защита коммерческой тайны и интеллектуальной собственности организации;
- защита электронных носителей информации от несанкционированного доступа;
- организация и обеспечение функционирования системы охраны и защиты территории, зданий и сооружений, оборудования, транспортных средств, финансовых ресурсов, сырья и продукции, других ценностей организации;
- организация обучения, инструктажа персонала организации о современных методах противодействия угрозам во внутренней и внешней среде;
- проведение служебных расследований событий, произошедших в организации и нарушивших безопасность его деятельности.

Теоретико-методологические и прикладные основы обеспечения экономической безопасности субъектов хозяйственной деятельности: Монография / Л.В. Гнилицкая, А.И. Захаров, П.Я. Прыгунов. К.: Дорадо-Друк, 2011. 290 с.

Создание в организации специального подразделения экономической безопасности играет важную роль в процессе управления рисками и обеспечения безопасного состояния деятельности. Вместе с тем следует учитывать, что само подразделение экономической безопасности не может исключить проявления всех типов рисков в связи с их разносторонним характером. Различная специфика рисков требует наличия широкого диапазона профессиональных знаний, которыми не может владеть один специалист и даже группа специалистов. Высокая эффективность системы экономической безопасности в организации возможна только благодаря комплексному сочетанию функций и задач, выполняемых всеми службами и подразделениями для выявления внутренних и внешних угроз экономической деятельности и обеспечения безопасного состояния такой деятельности.

Создание отдельного подразделения экономической безопасности целесообразно на крупных предприятиях. Однако деятельность средних и малых предприятий также не лишена рисков, поэтому на различных специалистов таких субъектов хозяйствования могут возлагаться функции обеспечения экономической безопасности.

Специальные подразделения организации, задействованные в обеспечении экономической безопасности.

При обеспечении экономической безопасности хозяйствующего субъекта могут быть задействованы следующие подразделения организации:

- служба безопасности;
- служба внутреннего контроля, в т.ч. подразделение управления рисками;
- служба внутреннего аудита.

Большую часть задач по обеспечению физической сохранности активов хозяйствующего субъекта выполняют подразделения **службы безопасности**. Это обеспечение режима и контроля доступа на территорию организации, на объекты промышленного, складского и административного назначения, контроль доступа к самим активам. В качестве инструментов контроля используются системы управления и контроля доступа, охранная сигнализация, система видеонаблюдения. Заказчиком при подготовке технического задания, расчета технико-экономического обоснования, тактики применения и состава оборудования обоснованно является служба безопасности.

Одно из ведущих мест в системе экономической безопасности организации занимает **служба внутреннего контроля**. Необходимость включения службы внутреннего контроля в общую систему экономической безопасности современной организации определяется усилением конкурентной борьбы, а также увеличением количества фиктивных и проблемных предприятий, что вызвано не только общей макроэкономической нестабильностью, но и действием негативных внешних факторов рискованной экономической политики, отсутствием стратегического планирования хозяйственной деятельности, недостаточно квалифицированным управлением предприятием.

Цель создания системы внутреннего контроля - обеспечение соблюдения интересов владельцев и руководителей организации, проверка и подтверждение соответствия всех выполняемых хозяйственных задач управляющим воздействиям различных уровней.

На основе оценки внешних и внутренних угроз, прогнозирования возможных схем их реализации должен определяться перечень рисков хищения и, соответственно, должна оцениваться эффективность существующих контролей.

Задача обеспечения сохранности активов во внутренний бизнес - среде организации реализуется силами службы внутреннего аудита и службы внутреннего контроля. Тактику применения, оценку возможности использования технических средств контроля в системе внутреннего контроля должны определять и оценивать специалисты службы внутреннего контроля совместно со специалистами службы безопасности.

Участие специалистов службы внутреннего контроля при противодействии рискам хищения активов возможно при оценке потенциальной эффективности предлагаемых технических средств на этапе разработки и согласования технического задания. При этом типичными задачами, решаемыми специалистами службы внутреннего контроля, могут быть вопросы определения типов видеокамер, устанавливаемых в системе видеонаблюдения (цветные или черно-белые), достаточно ли будет объема памяти сервера системы видеонаблюдения для хранения данных, предусмотрена ли возможность хранения архива данных в системе контроля и управления доступом.

Рябинкин Н.В. Обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов (выявление и оценка рисков хищения активов) // Безопасность бизнеса. 2009. N 1.

Исходя из цели осуществления внутреннего контроля определяются задачи и функции, которые реализуются отделом внутреннего контроля. Практическая реализация задач, выполняемых отделом внутреннего контроля в системе экономической безопасности, дополняется участием в процессах выявления рисков нарушения стабильной деятельности организации и угроз снижения показателей ее эффективности. Помимо этого, в задачи отдела внутреннего контроля в системе экономической безопасности входят следующие:

- обеспечение эффективного функционирования системы внутреннего контроля и ее совершенствование;
- предотвращение незаконного, неэффективного и нерезультативного использования активов организации;
- предотвращение нарушений, ошибок или других недостатков в деятельности подразделений организации;
- оценка качества информации, предоставляемой информационной системой организации для управленческих целей и внешним пользователям;
- подготовка независимых выводов и рекомендаций по устранению технико-технологических, финансово-экономических, инвестиционно-инновационных рисков и угроз в деятельности организации;
- формирование предложений по совершенствованию системы управления предприятием с учетом слабых мест в его организационной структуре, возможностей и угроз внешней среды.

Шигун М.М. Субъекты внутреннего контроля в системе экономической безопасности организации // Международный бухгалтерский учет. 2014. N 32. С. 52 - 62.

На основании технического задания и рекомендаций службы внутреннего контроля **подразделение управления рисками и службы внутреннего аудита** проводит анализ полноты покрытия рисков хищения и выдает свои рекомендации и замечания.

С учетом рекомендаций службы внутреннего аудита и службы внутреннего контроля может потребоваться корректировка бюджета и доработка технического задания и технико-экономического обоснования. В нынешних условиях вариант увеличения бюджета расходов может вызвать как минимум непонимание руководства хозяйствующего субъекта. Выходом может стать разработка совместной долгосрочной программы обеспечения защиты активов организации, где целесообразно осуществить планирование деятельности по обеспечению сохранности активов с учетом задач, стоящих перед СБ, службы внутреннего аудита, службы внутреннего контроля и текущего экономического положения хозяйствующего субъекта. В рамках реализации указанной программы следует предусмотреть поэтапное внедрение систем инженерной безопасности для дальнейшей интеграции в комплексную систему безопасности организации.

Рябинкин Н.В. Обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов (выявление и оценка рисков хищения активов) // Безопасность бизнеса. 2009. N 1.

Задачами **внутренней антикризисной службы** является информационное, методическое и организационное обеспечение прогнозирования, выявления (обнаружения), предотвращения и преодоления кризисов организации, а также постоянное совершенствование системы внутреннего антикризисного менеджмента. А осуществление этих задач невозможно без работы с рисками организации. Первое, что должна подготовить внутренняя антикризисная служба – это ранжированный перечень рисков организации, могущих быть причиной кризисов. Таким образом, получается, что внутренняя антикризисная служба дублирует многие задачи и функции службы экономической безопасности.

Взаимодействие службы безопасности с подразделениями организации.

Финансово-экономический отдел (ФЭО). Как правило, в компетенцию этого отдела входят различные финансово-экономические вопросы деятельности организации, такие как планирование, учет, отчетность, анализ ФХД, осуществление текущей финансовой деятельности, расчет проектов, калькуляция себестоимости, финансовый контроль ФХД организации. В состав ФЭО обычно входит и бухгалтерия, но это подразделение будет рассмотрено отдельно.

Как объект внешних угроз ФЭО обычно оказывается одним из наиболее информированных о ФХД подразделений организации, Финансист среднего и высокого уровня в силу служебных обязанностей обычно всегда располагает информацией, интересующей конкурентов, контрагентов, криминальные структуры.

ФЭО как структура, распоряжающаяся финансами организации, может испытывать определенный интерес со стороны различных организаций (банки, финансовые, инвестиционные, брокерские, страховые и прочие организации).

Бухгалтерия занимается учетом и частично контролем ФХД. Это подразделение, как правило, входит в ФЭО, но имеет ряд особенностей. Во-первых, несмотря на распространенную структурную подчиненность руководителю ФЭО, главный бухгалтер согласно законодательству подчиняется непосредственно руководителю организации. Во-вторых, его указания в вопросах, касающихся учета, обязательны для всех без исключения сотрудников организации. Главный бухгалтер имеет право требовать от руководителя письменных указаний в случае его несогласия. В-третьих, большинство документов, касающихся ФХД организации, поступает именно в бухгалтерию и там обрабатывается (учитывается) в соответствии с законодательством, нормами бухучета и учетной политикой организации. В-четвертых, чаще всего в обязанности бухгалтерии входит ведение взаимоотношений с налоговыми и приравненными к ним органами.

Как объект внешних угроз бухгалтерия выступает обычно как одно из наиболее детально информированных подразделений, причем не только о ФХД организации, но и о его сотрудниках.

Информационная утечка осуществляется путем передачи информации, переманивания сотрудников бухгалтерии.

СБ организации должна обеспечить защиту бухгалтерии от угроз. Угрозу представляет прежде всего неправильное или неполное ведение учета, как бухгалтерского, так и налогового. Чаще всего это различные нарушения методологии учета, например ведение учета себестоимости котловым методом, а также учет подогнанных под нормативы или сметы документов. Последствия — это негативные явления в ФХД организации (хищения, мошенничества), принятие неправильных решений, сделанных на базе недостоверного учета, а также санкции налоговых органов, необоснованное увеличение расходов, в том числе на налоги.

Также существует ряд угроз, связанных с функционированием бухгалтерии как подразделения, имеющего доступ к учету и активам организации: оформление и принятие к учету подложных документов, внесение исправлений в документы, манипуляции с дебиторской и кредиторской задолженностью, хищение денежных средств, ценных бумаг и иных активов различными способами. При этом бухгалтерия может действовать как самостоятельно, так и в сговоре с другими подразделениями. Контроль деятельности бухгалтерии в организации осуществляется, как правило, службой внутреннего контроля, службой внутреннего аудита, а также внешними аудиторскими организациями. Как правило, они укомплектованы высококвалифицированными специалистами. К сожалению, эти подразделения иногда концентрируют свои усилия на проверке правильности ведения бухгалтерского учета и достоверности учета как такового. В то же время ряд документов может не попадать в бухгалтерию, отдельные события ФХД могут не документироваться. Поэтому в подобных случаях от СБ требуется правильно сориентировать работу контрольных подразделений.

Как источник информации бухгалтерия - самое насыщенное ею подразделение. При этом, что важно, в бухгалтерию информация поступает, как правило, еще необработанной, т.е. в виде первичных документов. Поэтому СБ, взаимодействуя с бухгалтерией, может запросить как информацию, сгруппированную в требуемом разрезе, так и сами первичные документы. Более того, по тому, как различные подразделения взаимодействуют с

бухгалтерией, можно говорить о качестве их работы и даже судить об отдельных негативных явлениях в организации.

Как высокопрофессиональный ресурс, бухгалтерия может быть задействована для экспертиз договоров, документов, коммерческих предложений, проходящих через СБ. Также экспертное мнение бухгалтеров очень важно при анализе существующей организационной структуры, документооборота и многих других аспектов деятельности организации. Современный бухгалтерский учет - это сложная сфера деятельности, требующая высокой квалификации, внимания, использования передовых информационных технологий, постоянного обновления знаний, совершенствования, глубокого знания характерных особенностей отрасли, смежных дисциплин.

Отдел кадров, служба персонала - это важное звено в обеспечении экономической безопасности организации. Кадровая политика организации - один из основных элементов, обеспечивающих его успех или неудачу. Взаимодействие с отделом кадров является ежедневной работой СБ. Отдел кадров (ОК) имеет максимум открытой информации по всем без исключения сотрудникам организации. Как источник внутренней угрозы, ОК выступает обычно в роли канала утечки информации о персонале.

Отдел маркетинга (ОМ). В число функций этого отдела обычно входят изучение рынка, разработка стратегии на рынке, исследование спроса, предложения и т.д.). Как объект внешней угрозы, ОМ может подвергаться дезинформации.

Секретариат и делопроизводство. Внешние и внутренние угрозы секретариату сводятся, как правило, к образованию личной зависимости секретарей от третьих лиц, что впоследствии приводит к манипулированию их деятельностью: утечке информации, задержке и утере одних документов и ускоренному продвижению других документов, фильтрации допуска сотрудников к руководителю. Впрочем, секретари сами могут умело использовать вышеперечисленные действия в своих интересах, чем представляют определенную внутреннюю угрозу предприятию. Определенную угрозу для секретариата и организации представляет и склонность отдельных руководителей к установлению с секретарями отношений, выходящих за рамки служебных. Также близость к руководству приводит к наличию некоторого влияния секретаря на руководителя, что также может быть вредно для организации.

СБ должна очень тонко организовать взаимодействие с секретариатом, в первую очередь с секретарем руководителя. Формальная должность очень мало говорит о роли, которую секретарь играет для руководителя и опосредованно для организации. Прежде всего СБ должна иметь четкое представление о роли секретаря и выполняемых ею (им) функциях. Очень часто руководители в силу некоторых причин скрывают ряд отношений. В целом лучше всего, если секретарь является гласным или негласным сотрудником СБ. Если при этом секретарь имеет хорошие, в том числе специальные, навыки работы с людьми и документами, это может существенно упростить работу СБ в определенных аспектах и сделать ее более качественной.

Гапоненко В.Ф., Беспалько А.Л., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. М.: Ось-89, 2007.208 с.

Матрица экономической безопасности.

Создание системы экономической безопасности в организации можно представить в виде матрицы из источников угроз и объектов защиты. На пересечении этих элементов мы пытаемся оценить типы угроз, возможные события риска и процедуры, которые должны иметь место в каждом случае. При этом важно отметить необходимость создания рабочей группы, включающей всех участников процесса, для анализа угроз и выработки мер по противодействию им (рис. 10.3.1).

Возьмем для примера персонал как источник угрозы и материальные активы как объект нашей защиты. В функции менеджмента здесь входит разработка мероприятий по повышению лояльности персонала, увеличение прозрачности процессов, связанных с движением активов, поддержка и финансирование мероприятий службы безопасности, наказание виновных в нарушениях, информирование сотрудников. Служба безопасности определяет потребность в охранном оборудовании, инициирует его закупки, формирует базу информаторов. Внутренний аудит оценивает обоснованность и эффективность проводимых мероприятий, в том числе оценивает уровень лояльности персонала.

| | | Объекты защиты | | | | | | | | |
|--------------------------|------------------------------|---|---|----------|------------------|------------|-----------------------|--|--|--|
| | | Материальные активы | Информационные активы | Персонал | Текущие операции | Инвестиции | Непрерывность бизнеса | | | |
| Источники угроз | Рынок | | | | | | | | | |
| | Недобросовестная конкуренция | | | | | | | | | |
| | Репутация | | | | | | | | | |
| | Катастрофы | | | | | | | | | |
| | Персонал | - Виды угроз - События риска - Методы снижения риска (с указанием ответственности) | <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>/////</td></tr> <tr><td>\\\\\\</td></tr> <tr><td>XXXXX</td></tr> </table> | ///// | \\\\\\ | XXXXX | | | | |
| | ///// | | | | | | | | | |
| \\\\\\ | | | | | | | | | | |
| XXXXX | | | | | | | | | | |
| Несовершенство контролей | | | | | | | | | | |

Распределение функций по предотвращению угроз

/ - Менеджмент \ - Внутренний аудит X - Служба безопасности

Рис. 10.3.1. Распределение функций по предотвращению угроз

На схеме показано, что в реализации мероприятий по снижению угроз принимают участие менеджмент, СБ и службы внутреннего контроля и аудита. Возможно любое сочетание и степень участия этих подразделений в мероприятиях. При этом персонал является как объектом защиты, так и источником угроз, что еще раз подчеркивает его первостепенную важность для обеспечения безопасности бизнеса. Низкая мотивированность персонала, его нелояльность, слабая корпоративная культура - это «болевые» точки современной организации, особенно при обострении конкуренции в период кризиса.

Мартынов С.А. Создание системы безопасности бизнеса организации // Безопасность бизнеса. 2009. N 1.

В последнее время в организациях, как в мелких, так и крупных, всё чаще создают не отдельные службы экономической безопасности, внутреннего контроля, управления рисками, внутреннего аудита, антикризисного менеджмента, а интегрированную систему управления экономической безопасностью, которая осуществляет управление рисками и кризисами организации.