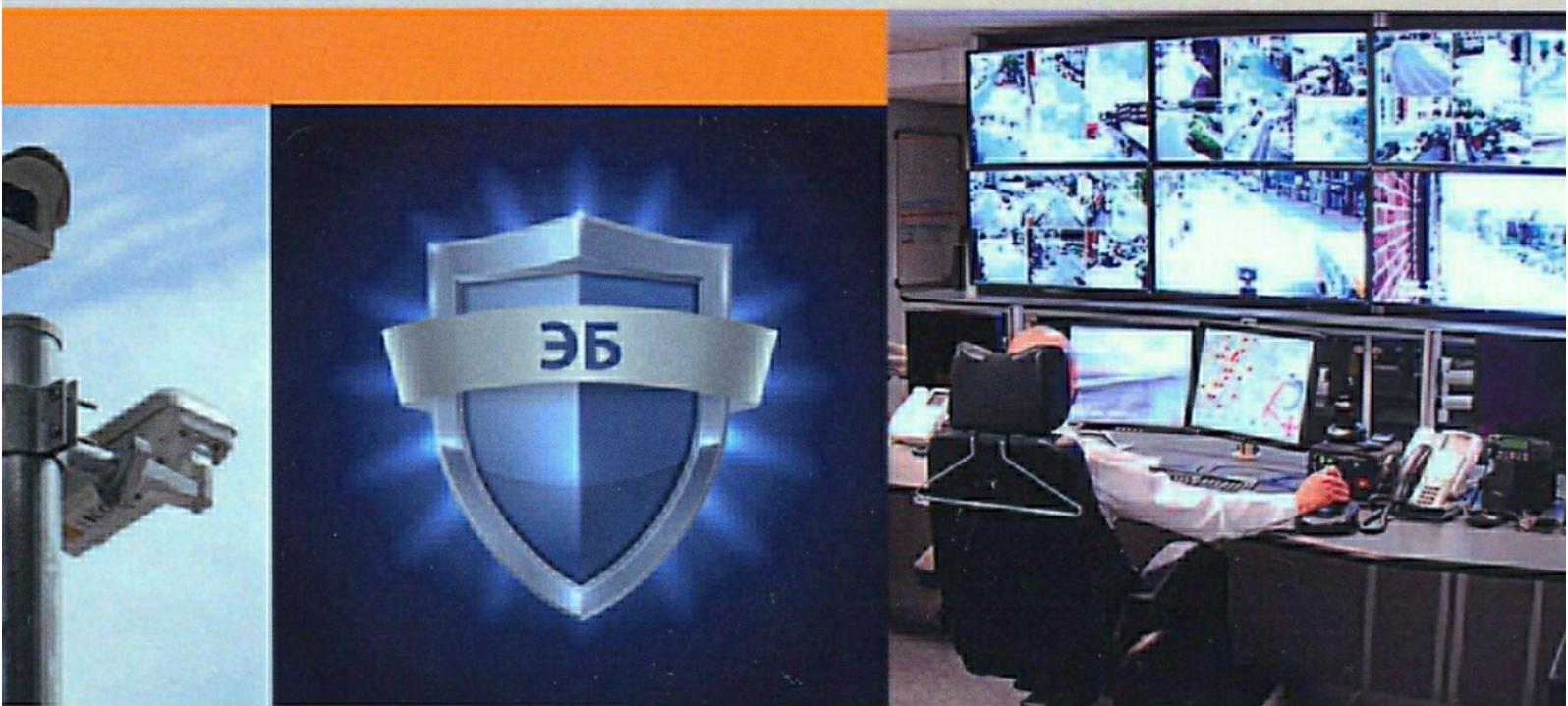


Н.В. Унижаев

# УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

*Создание и реинжиниринг системы безопасности,  
практика применения*



16+

Москва

Николай Унижаев

**Управление экономической  
безопасностью организации**

«ЛитРес: Самиздат»

2018

**Унижаев Н. В.**

Управление экономической безопасностью организации /  
Н. В. Унижаев — «ЛитРес: Самиздат», 2018

В книге рассматриваются проблемы, связанные с управлением экономической безопасностью. Отличительной чертой книги является учет различных мнений, связанных с экономической безопасностью, которыми автор обменивался во время работы со слушателями профессиональной подготовки в области экономической и информационной безопасности.

© Унижаев Н. В., 2018  
© ЛитРес: Самиздат, 2018

# Содержание

Введение	5
1. Теория экономической безопасности	7
1.1. История развития экономической безопасности	8
1.2. Роль и место экономической безопасности в деятельности организации	16
1.2.1. Основные термины и определения, связанные с безопасностью организации	16
1.2.2. Назначение, цели и задачи экономической безопасности организации	25
1.2.3. Принципы обеспечения экономической безопасности организации	28
1.2.4. Требования к системе экономической безопасности	35
1.3. Место экономической безопасности в системе управления	39
1.4. Отличия подходов в обеспечении экономической безопасности государства, организации и человека	42
2. Система экономической безопасности	44
2.1. Основоположники теории систем	46
2.2. Система экономической безопасности организации	47
2.3. Подходы к созданию системы экономической безопасности	61
2.3.1. Системный подход	61
2.3.2. Процессный или функциональный подход	65
2.4. Объектно-ориентированная модель экономической безопасности организации	69
2.4.1. Объекты и субъекты экономической безопасности	70
2.4.2. Взаимоотношения субъектов и объектов	72
2.5. Формирование и реинжиниринг системы экономической безопасности	75
Конец ознакомительного фрагмента.	81

# Н. В. Унижаев

## Управление экономической безопасностью организации

### (Создание и реинжиниринг системы безопасности, практика применения)

#### Введение

Экономическая безопасность как научное направление исследует различные области, связанные с обеспечением непрерывности бизнеса и организацией защиты от внешних и внутренних угроз. Современная научная теория экономической безопасности достаточно молодая. Двадцать или тридцать лет для науки слишком маленький срок. Отсюда и различные, порой диаметрально противоположные, взгляды на проблемы, связанные с экономической безопасностью. Проблемы, связанные со становлением стройной научной теории экономической безопасности, увеличивались по мере прохождения сложного пути развития Российской Федерации за последние тридцать лет. «Россия преодолела последствия системного политического и социально-экономического кризиса конца XX века – остановила падение уровня и качества жизни российских граждан, устояла под напором национализма, сепаратизма и международного терроризма, предотвратила дискредитацию конституционного строя, сохранила суверенитет и территориальную целостность, восстановила возможности по наращиванию своей конкурентоспособности и отстаиванию национальных интересов в качестве ключевого субъекта формирующихся многополярных международных отношений» [1].

Несмотря на такие сложности, в этом же документе сказано, «...в целом сформированы предпосылки для надежного предотвращения внутренних и внешних угроз национальной безопасности, динамичного развития и превращения Российской Федерации в одну из лидирующих держав по уровню технического прогресса, качеству жизни населения, влиянию на мировые процессы» [1]. Однако следует понимать, что предпосылки для надежного предотвращения внутренних и внешних угроз в большей степени сформированы на государственном уровне [2]. В то время как на уровне отношений между хозяйствующими субъектами все гораздо сложнее. Использование административного ресурса для обогащения, бесконечные новые мошеннические схемы, низкая заработная плата «в конверте» – все это и сегодня актуально для бизнес-пространства в нашей стране.

При формировании теории экономической безопасности в определенной степени сыграло «злую шутку» слово «безопасность», перенаправив решение задач, связанных с экономической безопасностью, от методов, используемых в экономике, к методам, применяемым в силовых ведомствах. И это при том, что в мировой науке давно устоялось направление *Finance security*, имеющее четкие понятия, связанные с финансовой стабильностью.

Конечно, истина, как всегда, где-то посередине. Современное направление экономической безопасности невозможно представить без экономического мониторинга предприятия, или без физической организации пропускного режима. Но даже при таком разбросе компетенций в экономике и организации защиты их оказалось недостаточно для современного руководителя экономической безопасностью. Моделирование угроз требует знания математики и статистики, оценка рисков может потребовать умения применять экспертные методы, оценка эффективности может использовать механизмы формирования критериев. Как быть при таком

разбросе знаний, умений и навыков, необходимых руководителю экономической безопасности? На что в большей степени обратить внимание при его подготовке? Эти и многие подобные вопросы в настоящий момент не имеют четких ответов.

В книге изложено видение автора по проблемам, связанным с обеспечением экономической безопасности. Автор всегда открыт к дискуссии и готов изменить свое мнение при условии стройной аргументации. В изложенном материале учтен положительный практический опыт, полученный в результате общения с экспертами экономической безопасности.

При написании данной книги преследовались следующие цели:

- обосновать роль и место экономической безопасности в системе управления;
- отделить теорию экономической безопасности организации от концепции экономической безопасности страны;
- подвести научные основы под фундамент системы экономической безопасности организации.

Для достижения целей была сделана попытка решить следующие задачи:

- используя исторические аналогии определена цикличность и правила развития экономической безопасности;
- основываясь на анализе трудов различных авторов, сформированы единые термины теории экономической безопасности;
- определены четкие принципы и требования к экономической безопасности;
- выявлены различные подходы при формировании системы экономической безопасности страны и организации;
- определены различные подходы к созданию или реинжинирингу системы экономической безопасности;
- сформирован открытый список объектов и субъектов экономической безопасности;
- определены технико-экономические требования к системе экономической безопасности;
- структурированы и описаны в примерах различные концепции описания системы экономической безопасности;
- предложены методы планирования и прогнозирования экономической безопасности;
- определен механизм формирования внутренних и внешних угроз безопасности основного бизнеса;
- разработан вариант фрод-мониторинга организации;
- предложена схема противодействия недружественным поглощениям организации;
- определены основные методы управления информационной безопасностью руководителем экономической безопасности;
- предложены различные схемы организации пропускного режима, режима безопасности внутри объекта и противопожарного режима;
- проанализированы основные способы организации физической защиты сотрудников и управляющих организаций;
- выявлены особенности управления экономической безопасностью в кризисной и предкризисной ситуации;
- проанализированы иностранные и отечественные информационные технологии, используемые в интересах экономической безопасности;
- предложены различные методики оценки эффективности экономической безопасности;
- определены методы деловой разведки, применяемые сотрудниками экономической безопасности включающие фейк-контроль и умение поиска информации в различных источниках;
- проанализированы правовые и морально-этические аспекты экономической безопасности.

## 1. Теория экономической безопасности

Какие события послужили появлению направлений экономической безопасности? Какова роль экономической безопасности в общей системе управления организацией? Какова главная цель экономической безопасности? Зависит ли данная цель от специфики организации? Какие требования следует предъявлять к системе экономической безопасности? Какова предыстория современного направления экономической безопасности? На эти и другие вопросы попытаемся ответить в данной главе.

Есть множество устоявшихся названий, обозначающих организацию: фирма, компания, хозяйствующий субъект, предприятие. Мы в данной книге выбрали «организация», – как наиболее емкое понятие, включающее в себя всех участников, связанных с экономической безопасностью. Исследование любого процесса следует начинать с поиска исторических аналогий. Все события развиваются по исторической спирали. Гегель<sup>1</sup> сказал, что история повторяется дважды – один раз в виде трагедии, другой раз в виде фарса. Сделаем попытку найти исторические события, имеющие отношение к защите собственного дела, анализу различных источников с целью повышения прибыли, использованию различных методов для снижения издержек, выявлению мошеннических схем и других событий, условно имеющих отношение к современной теории экономической безопасности.

---

<sup>1</sup> Георг Вильгельм Фридрих Гегель (нем. Georg Wilhelm Friedrich Hegel).

## 1.1. История развития экономической безопасности

Существует множество попыток поиска исторических аналогий современного понимания термина «экономической безопасности». Большинство научных исследований описывают процессы, связанные с безопасностью, в том числе – безопасностью государства, что не совсем корректно по отношению к современному пониманию экономической безопасности [3–15]. Есть множество научных и публицистических статей с описанием методов и стиля работы сотрудников отдела по борьбе с расхитителями социалистической собственности (ОБХСС), что полностью соответствует современному пониманию экономической безопасности, но отрывает большой временной промежуток, фактически сводя всю историю к последнему столетию [15]. Кроме этого, есть описание исторических аналогий, совсем не связанных с экономической безопасностью организации: например, описание действий стрелцов или грядней очень условно можно сопоставить с современной экономической безопасностью [15, 6, 18].

Не критикуя авторов, ранее исследовавших исторические аналогии экономической безопасности, попробуем выявить исторические факты, соответствующие:

- профилактике и защите от хищений частной и государственной собственности;
- поиску и использованию методов управления защитой от расхищений;
- поиску и применению методов управления непрерывностью производственных процессов, а также процессов в историческом плане, напоминающих экономические, используемых в различных странах в разное историческое время;
- использованию различных методов, связанных с безопасностью жизнедеятельности.

Вероятно, следует начинать с безопасности, имеющей далекие исторические корни. С первых дней описания своей жизни люди фиксировали озабоченность, связанную с проблемами безопасности. Люди быстро поняли, что следует не только найти комфортные для жизни ресурсы, но и сохранить их. Поэтому во все времена было принято думать о безопасности. На всех уровнях социального сознания безопасность воспринималась как отсутствие реальных и потенциальных угроз, наносящих вред.

Человечество всегда было нацелено на сохранность и надежность всех областей жизнедеятельности человека и общества. Сама природа нацеливает на выживание и постоянное приспособление к окружающей социальной системе и изменяющейся экологической среде. В трактовке Робера,<sup>2</sup> термин «безопасность» был впервые употреблен еще в 1190 г. и означал спокойное состояние духа человека, считающего себя защищенным от любой опасности [19].

С появлением общественных и государственных систем понятие «безопасность» приобретает дополнительную трактовку условий, описывающих общие ситуации спокойствия. Большую значимость термин «безопасность» приобрел в XVII–XVIII вв., когда в развитом обществе доминировало суждение о том, что главная цель государства заключается в обеспечении общей безопасности и благосостояния. Данное суждение о безопасности появилось и в России, где в «Положении о мерах к охранению государственного порядка и общественного спокойствия» от 14 августа 1881 г. был использован термин «государственная безопасность», закрепленный впоследствии законодательно [20].

В дальнейшем безопасность приобрела больший смысл с позиции национальной безопасности. Термин «национальная безопасность» впервые был употреблен в 1904 г. в послании президента Т. Рузвельта<sup>3</sup> конгрессу США. Позднее проблематика национальной безопасности

---

<sup>2</sup> Робер (Robert) Андре (1883–1955), французский католический библист. Профессор Католического института в Париже (с 1928). Входил в коллектив авторов, готовивших издание «Иерусалимской Библии». Редактировал «Библейский словарь».

<sup>3</sup> Теодор Рузвельт (англ. Theodore Roosevelt), 26-й президент США в 1901–1909.

стала ключевой и часто применяемой в исследованиях многих ученых и политиков мира. В индустриальном мире все более существенную роль в обеспечении национальной безопасности начала играть экономическая составляющая. Принято считать, что официальный статус термин «экономическая безопасность» получил в 1985 г., когда на 40-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН была принята резолюция по международной экономической безопасности [21]. В ней была обозначена необходимость содействовать решению данной проблемы с целью создания условий для социально-экономического развития и прогресса каждой страны. Затем на 42-й сессии Генеральной Ассамблеи была принята Концепция международной экономической безопасности, обобщившая глобальные проблемы, имеющиеся в данной области, и средства их преодоления. Возникновение этих проблем связано с объективными социально-экономическими и природными процессами, затрагивающими жизненные интересы всех стран и народов требующими для своего решения скоординированных действий мирового сообщества [21].

Для Российской Федерации, имеющей обособленность и собственный путь развития, общая и экономическая безопасность всегда имели большое значение. Трактовка о том, что вопросы экономической безопасности стали актуальными для Российской Федерации только в конце 90-х годов прошлого столетия, не соответствуют действительности, и все же в большей степени вопросы экономической безопасности актуализировались в конце XX в. в связи с масштабным кризисом, вызванным революционным переходом от одной формации к другой. Нарушение традиционных экономических связей, резкое падение производства, разрушение системы государственного контроля привело к огромным проблемам в экономике. Данная проблема была признана на государственном уровне, что выразилось в принятии Государственной стратегии экономической безопасности страны до 2030 года, утвержденной Указом Президента Российской Федерации в 2017 году.

Условно можно считать, что историческое развитие экономической безопасности в нашей стране проходило в соответствии с этапами развития Российской Федерации, прошедшей путь от княжеств, опричнины, крепостного права к капитализму, с дальнейшим революционным скачком к развитому социализму с плановой экономикой и возвратом к развивающейся рыночной экономике и частной собственности.

В научной литературе имеется множество попыток найти прямые аналогии исторических процессов, связанных с экономической безопасностью. Начинаются они, как правило, с древней Руси, но вероятно, это скорее «условные» аналогии, чем события, с которыми в настоящий момент связано понятие экономической безопасности организации. Описание сторожей времен Петра I, обходящих городской квартал, только с очень большой условностью можно сравнить с современным понятием экономической безопасности.

Возможно, появлением отдельных элементов системы экономической безопасности следует считать этап индустриального развития России XIX века. Столыпинские реформы, прорывные процессы в горнодобывающей промышленности, строительство железных дорог – все это требовало новых подходов в обеспечении безопасности не только людей, но и условий трудовой деятельности. Поэтому в России XVIII–XIX веков потребовалось введение новых должностей для полиции, имеющих прямое отношение к экономике. Так, например, в городах, связанных с горнодобывающей промышленностью, были введены должности комендантов, в функции которых входил надзор за фабриками и дворами, имеющими мастерские. Появление артелей, мануфактур, индустриального производства требовало новых подходов. Отрадно, что ученые и интеллигенция стали их искать не в способах дальнейшей эксплуатации, а в оптимизации процессов труда и управления. В это время даже функция дворника изменилась на «Управляющего Придворным хозяйством», с основной обязанностью слежения за порядком. Все чаще в деловых отношениях стали применяться методы экономического воздействия, например, наказания в виде штрафов, а не ставшие нормой того времени телесные избиения.

Следующий этап развития экономической безопасности (1917–1950 гг.) примечателен тем, что стране потребовались новые способы экономической безопасности, так как управление частной собственностью было заменено на коллективную. Фактически, аграрная страна, не имеющая промышленности, за короткое время сделала экономический скачок. В изменившихся условиях требовались новые методы обеспечения экономической безопасности социалистической собственности. К сожалению, многие хорошие экономические начинания были сведены к репрессивным формам управления, не требующим использования методов экономической безопасности. Идеи новой экономической политики были заменены эксплуатацией бесплатной рабочей силы, появившейся в результате репрессий. Появившиеся в начале двадцатого века элементы экономической безопасности были заменены на сторожевые и охранные. Возможно, мы ошибаемся, пытаясь осмыслить прошлое время с позиции сегодняшнего дня, забывая про банды и большие группы преступников, с которыми либеральными методами справиться было бы невозможно, поэтому использование для вывода страны из сложного кризисного состояния, частично обусловленного мировой агрессией, частей особого назначения (ЧОН) и структур НКВД, возможно, было жизненно необходимо и стало нормой. На этом этапе наложила свой отпечаток на особенности развития экономики и Великая Отечественная война. Использовать элементы экономической безопасности предприятий, на которых люди работали по 16–18 часов без выходных с одной мыслью «Приблизить победу», не было смысла. Очевидно, что с точки зрения эволюции экономической безопасности организаций этот период можно выбросить из истории.

Следующий этап развития экономической безопасности (1950–1991 гг.) примечателен экономическим прорывом страны. В это время российские ученые отправляют первого человека в космос. Предприятия под руководством государства формируют новую, «плановую экономику». В стране появились заводы-автогиганты ЗИЛ, АЗЛК, ВАЗ, требующие новых подходов в организации управления. Вопросы логистики и снабжения приобретают новую особую значимость. Все больше и больше стали востребованы руководители, способные организовать экономические процессы. Появилась целая плеяда председателей «совхозов-миллионеров», способных не только эффективно работать, но и создать условия для дальнейшего развития. Строительство новых городов и городов спутников, например, Тольятти, Зеленограда, нацеленных на современную экономику, требовало изменений в методах управления экономикой, и в том числе – экономической безопасностью. Для борьбы с расхитителями «социалистической собственности» были созданы отделы ОБХСС. Впервые в этих отделах были собраны не только сотрудники силовых ведомств, но и специалисты в области экономики, способные разбираться в специально запутанных экономических документах. Множество «громких» дел того времени «Ростовское дело подпольной швейной фабрики», «Дело Елисеевского продуктового магазина» – вернули в государственную казну миллионы рублей. К сожалению, управление народным хозяйством того времени не требовало от руководителей заботы об активах предприятий. Политика общественной собственности привела к нерациональному использованию ресурсов предприятий, что частично привело к глубокому кризису, вмешательству внешних сил и изменению экономической формации нашей страны.

Современный этап развития экономической безопасности организации (1991 – н/в) обусловлен неустойчивой, быстроменяющейся рыночной экономикой. Участвовавшие мировые кризисы, быстроменяющиеся курсы нефтепродуктов и мировых валют потребовали новых способов управления. Вопросы экономической безопасности вышли на первый план. Все это потребовало внедрения новых научных методов экономической безопасности организации. Большая часть крупных и средних организаций сформировали управления и отделы экономической безопасности. Статус начальников таких отделов повысился до заместителей и помощников руководителей организации. Требования к сотрудникам экономической безопасности резко возросли, так как от их профессионализма стало зависеть основное производство.

Выделим исторические события, повлиявшие на формирование экономической безопасности (табл. 1).

**Таблица 1**

**Исторические события, повлиявшие на формирование экономической безопасности**

Период	Название	Комментарий
1190 г.	Первое письменное упоминание термина «безопасность»	Французский католический библеист Робер ( <i>Robert</i> ) Андре, профессор Католического института в Париже. В издании «Иерусалимская Библия» указал на первое упоминание термина безопасность и внес его в «Библейский словарь»
1881 г.	Первое письменное упоминание термина «государственная безопасность» в России	В «Положении о мерах к охранению государственного порядка и общественного спокойствия» от 14 августа 1881 г. был использован термин «государственная безопасность»
Начало XIX века	Изобретение электронного звонка	Внедрение звонка, использующего электричество, позволило усилить сигнал тревоги и подтолкнуть к идее разработки систем охраны
Начало XX века	Внедрение первых электронных систем охраны	С появлением электричества в Америке и Европе практически одновременно стали внедряться системы охраны магазинов. При разрыве сети они подавали звуковой сигнал или передавали сообщение в ближайший полицейский участок
1904 г.	Первое письменное упоминание термина «национальная безопасность»	Термин национальная безопасность ( <i>National security</i> ) впервые был употреблен в 1904 г. в послании президента Т. Рузвельта конгрессу США

1942 г.	Первая видеокамера наблюдения	Принято считать, что первая видеокамера с возможностью записи была установлена инженером Вальтером Брухтом ( <i>Walter Bruch</i> ) в Германии (компания <i>Siemens</i> ) на ракетном полигоне для наблюдения за запуском ракет «Фау-2» (нем. V-2 — <i>Vergeltungswaffe-2</i> ).
1956 – 1960 гг.	Первые видеокамеры наблюдения на улицах городов	В 1956 году в Гамбургская полиция (Германия) продемонстрировала уличную систему видеонаблюдения под названием: «Волшебное зеркало» ( <i>Zauberspiegel</i> ). Система позволяла наблюдать за уличным движением и переключать светофоры. В 1960 году по просьбе Лондонской полиции были установлены камеры видеонаблюдения. Полиция просила установить камеры для наблюдения за празднующими «День Гая Фокса», так как во время этого праздника поджигалось много фейерверков. Удачный эксперимент позволил в дальнейшем установить камеры на Труфольгаской площади ( <i>Trafalgar Square</i> )
1964 г.	Установление первых тайных видеокамер для наблюдения за улицами	В центре города Ливерпуль (Великобритания) были тайно установлены несколько камер видеонаблюдения для наблюдения за гражданами
1967 г.	Первые системы видеонаблюдения, предназначенные для защиты от воров	Компания ФотоСкан ( <i>Photo-Scan</i> ) предложила услуги по защите магазинов от краж с использованием систем видеонаблюдения

1930 – 1986 гг.	Появление цеховиков	Цеховики или подпольные предприниматели появились в конце двадцатых годов прошлого столетия, когда государство полностью ликвидировало частную собственность. В условиях товарного дефицита они подпольно делали и сбывали обувь, одежду и другие товары. Хорошим временем для деятельности цеховиков стала полная неспособность советской экономики решить проблему дефицита. Политика перестройки и легализации предпринимательской деятельности в 80-х годах привела к исчезновению цеховиков
1937 – 1992 гг.	Создание ОБХСС	Отдел по борьбе с хищениями социалистической собственности (ОБХСС) был создан в 1937 году и вошел в составе НКВД (МВД СССР)
1977 г.	Мировые базы правовой и экономической информации	Появление <i>LexisNexis</i> и других международных справочных систем позволило выработать стратегию развития новой индустрии. Основными направлениями стали базы правовой информации Лексис ( <i>Lexis.com</i> ) и базы новостной и бизнес-информации Нексис ( <i>Nexis.com</i> )
1981 г.	Появление GSM-сетей	Мобильные сети или <i>GSM</i> -сети появились в Европе в 1981 году. Название произошло от аббревиатуры научной группы <i>Groupe Special Mobile</i> ( <i>GSM</i> ). Сеть охватила Данию, Швецию, Финляндию и Норвегию, а затем и весь мир. Мобильная сеть, кроме прямого назначения, позволила использовать ее для передачи сообщений о нарушениях системы безопасности.

1988 г. по н/в	Создание частных охранных организаций (ЧОО)	Закон № 8998-ХІ «О кооперации в СССР» от 26 мая 1988 разрешил частные охранные организации или другие негосударственные структуры, оказывающие услуги охраны
1992 г. по н/в	Создание ГУЭП (ОБЭП, ОЭБиПК)	В 1992 году в составе МВД России было создано Главное управление по экономическим преступлениям (ГУЭП), которое в дальнейшем было переименовано в Главное управление по борьбе с экономическими преступлениями (ГУБЭП). В состав управления вошел отдел по борьбе с экономическими преступлениями (ОБЭП), переименованный в ОЭБиПК. Отдел подчинен Главному Управлению Экономической Безопасности и Противодействия Коррупции Министерства внутренних дел Российской Федерации. Отдел является самостоятельным структурным подразделением центрального аппарата Министерства внутренних дел Российской Федерации
1993 г. по н/в	Открытие крупных выставок и конференций, посвященных безопасности	Начало работы крупнейших выставочных мероприятий, посвященных безопасности в России: «Международный форум технологии безопасности» (ТБ форум), Международная выставка <i>Securika Moscow (MIPS)</i> и др.
1995 – 2005 г.	Появление интеллектуальных поисковых машин Гугл (Google), Яндекс (Yandex) и др.	Работа двух студентов Стэнфорда ( <i>Stanford University</i> ) Ларри Пейджа ( <i>Larry Page</i> ) и Сергея Брина ( <i>Sergey Brin</i> ) привела к революции в поиске различной информации. Сегодня множество профессий невозможно представить без использования поисковых систем

1972 – 1976 гг.	Протокол TCP/IP	Именно протокол TCP/IP позволил широко применять системы видеонаблюдения и пожаротушения. В 1972 году был сделан доклад о возможности использования TCP. В 1976 году Винт Серф ( <i>Vinton Cerf</i> ) и Роберт Кан ( <i>Robert E. Kahn</i> ) впервые продемонстрировали передачу данных с использованием протокола TCP
1999 – 2000 гг.	Широкое применение новых беспроводных систем передачи данных	<i>Wi-fi, Bluetooth</i> и другие технологии позволили использовать беспроводные технологии в системах безопасности
2004-2010 гг.	Появление информационных ресурсов о компаниях РФ (Спарк, Интегрум, Контур-Фокус)	Системы, специализирующиеся на сборе информации о юридических и физических лицах. Особенностью систем, созданных в РФ, стали уникальные аналитические возможности, позволяющие выявлять компании-однодневки
2009 – 2012 гг.	Первое бессмысленное внедрение систем видеонаблюдения	Правительство Москвы выделило около двух миллиардов рублей на установку видеокамер в подъездах жилых домов. Проект предполагал установку более 80 тыс. видеодомофонов и видеокамер. К моменту завершения тестирования оказалось, что низкое разрешение не позволяет идентифицировать людей. Дальнейшее расследование показало, что информация от множества видеокамер не поступала в центр обработки, а имитировалась со стримеров
2017 г.	Вирус-шифровальщик <i>Wanna Cry</i>	Первый вирус, предположительно использующий уязвимости операционной системы, выявленные специальными разведывательных служб США. Вирус нацелен на крупные информационные сети. С этого момента мир задумался: а можно ли информацию доверять специальным государственным службам?
2017 г.	Стратегия экономической безопасности России до 2030 года	Очень важный документ, определивший основные угрозы и направления политики Российской Федерации, связанные с экономической безопасностью

Что в будущем повлияет на процессы, связанные с экономической безопасностью? Как эра новых технологий изменит экономическую безопасность? А будет ли такая профессия в будущем?

Время покажет!

## **1.2. Роль и место экономической безопасности в деятельности организации**

За последние два десятилетия Российская Федерация прошла путь, который некоторые страны проходили в течение столетий. Быстрый переход от плановой экономики к рыночной не мог пройти беспрепятственно. В этих условиях роль служб, занимающихся обеспечением безопасности бизнеса, значительно возросла. Сложность становления системы экономической безопасности организации усугубилась тем, что государство фактически устранилось от регламентирования процессов в коммерческих структурах. Из-за постоянно возрастающей конкуренции, процессы управления организациями значительно усложнились. При этом ни у кого не вызывает сомнения, что организации, ведущие экономическую деятельность, являются одними из основных элементов общей экономической системы страны.

Постоянные реформы экономических процессов, неустойчивое положение на финансовом рынке, привязка национальной валюты к цене на нефть оказывают большое негативное влияние на все процессы в экономике, в том числе – и на вопросы, связанные с экономической безопасностью. В последнее время негативное влияние усилилось, из-за разногласий в политическом восприятии событий, проходящих в мире, и агрессивной политики США, пытающихся удержать свое монополистическое влияние. Санкции и нарушение основополагающих принципов всемирной торговой организации (ВТО) ухудшают большинство экономических процессов и требуют новых подходов в управлении. Роль и значение экономической безопасности в таких условиях значительно возрастают. Ее невозможно переоценить, так как даже незначительные ошибочные решения в таких условиях могут привести к банкротству и потере бизнеса.

Для более полного рассмотрения вопросов, связанных с экономической безопасностью организации, необходимо дать трактовки основных базовых определений.

### **1.2.1. Основные термины и определения, связанные с безопасностью организации**

Научные проработки, реализуемые в последние двадцать лет, вызвали затруднения, связанные с широкой интеграцией Российской Федерации в мировое экономическое пространство. Появление новых, ранее не используемых терминов, было всецело отдано авторам. В этих условиях некоторые термины стали применяться без глубокой научной проработки. Не обошло это и область, связанную с «экономической безопасностью», использующую методологии классической экономики и менеджмента, информационной и комплексной безопасности.

Перечисленные научные направления экономики и безопасности имеют разные цели и задачи, но всех их должен объединять общий уровень теоретической проработки. Такое требование обусловлено тем, что многие нарушения, связанные с экономической деятельностью, строятся на уязвимостях в экономических процессах, недостаточной информационной или комплексной безопасности.

В области обеспечения безопасности бизнеса наиболее проработанной в теоретическом и практическом направлениях является сфера, связанная с информационной безопасностью. Международные и Российские стандарты в области информационной безопасности достаточно четко формализовали данный процесс. Экономическая безопасность, напротив, оказалась слабо проработанной научной методологией. Не так, чтобы экономическая безопасность была полностью забыта. Научной литературы, посвященной проблемам в обеспечении экономической безопасности, много, но большинство источников описывает восприятие данной проблемы с позиции 90-х годов – удивительного, и совершенно особого периода развития

нашей страны. Хочется верить, что этого периода больше никогда не повторится в истории России. И это также зависит от качественной проработки методологии, приемов и методов экономической безопасности.

Кроме этого, предпосылкой такого положения послужило отсутствие интереса к вопросам, связанным с экономической безопасностью в странах с сильной, устоявшейся рыночной экономикой. Например, для деловых кругов Германии становится непонятным и невозможным регистрация фирмы на умершего человека или украденный паспорт. Напротив, для стран с развивающейся рыночной экономикой вопросы, связанные с безопасностью, оказались одними из основных, а игнорирование решения данных вопросов часто приводит к полной потере бизнеса.

Особое внимание к терминам неслучайно. Некорректная, неоднозначная формулировка терминов может привести к непониманию, неправильному выбору методов обеспечения безопасности.

Особенностью данной книги является то, что практически все рассматриваемые термины и определения приводятся с различных точек зрения с выделением наиболее логичных. Следует особо указать, что ряд терминов, имеющих отношение к экономической безопасности страны, могут быть совершенно не уместными, с точки зрения хозяйствующего субъекта.

Для понятия термина «экономическая безопасность» дадим определение «опасности» и «безопасности», чаще других используемые в современной научной литературе. В трактовке экономической безопасности под опасностью следует понимать:

#### **Опасность<sup>4</sup>**

1. «Опасность – возможность возникновения обстоятельств, при которых материя, энергия, информация или их сочетание могут таким образом повлиять на сложную систему, что приведут к ухудшению или невозможности ее функционирования и развития» [22].

Данное определение опасности носит более общий характер и может быть использовано сотрудниками экономической безопасности как базовое.

2. «Опасность – это ситуация, при которой возрастает уровень угрозы жизни, здоровью, имуществу или окружающей среде<sup>5</sup>» [23].

Данное определение опасности в большей степени подходит для использования в области экономической безопасности. В данной трактовке опасность можно рассматривать как ситуацию или состояние системы, в которое она может перейти. Есть и множество других определений, которые можно использовать при организации экономической безопасности.

3. «Опасность – это объективно существующая вероятность отрицательного влияния на социальный организм, которое может нанести вред его состоянию. Источниками опасности являются условия и факторы, тающие в себе или в совокупности с другими деструктивную природу» [24].

Рассматривая термины опасности с позиции обеспечения экономической безопасности организации, следует отметить, что опасность может носить не только природный или техногенный (в результате аварии, катастрофы) характер. В области экономической безопасности опасность чаще всего обусловлена социальным характером.

По своей сущности, опасность обусловлена различными угрозами, постоянно окружающими любые деловые отношения. Обычно многие угрозы, влияющие на экономическую безопасность организации, находятся в состоянии покоя, т. е. их потенциальные возможности только теоретически могут причинить вред. Например, опасность потерять материальные активы из-за пожара может и не наступить, если руководитель экономической безопасности правильно организует систему противопожарной защиты. Однако, надо всегда помнить: как

---

<sup>4</sup> Hazard, Danger.

<sup>5</sup> A hazard is a situation that poses a level of threat to life, health, property, or environment.

только опасность становится реальной, последствия для организации могут быть непоправимыми.

### Безопасность<sup>6</sup>

1. «Безопасность – отсутствие опасности, сохранность, надежность» [25].

В данном определении категория «безопасность» трактуется как отсутствие опасности, но для любой организации такое состояние является практически невыполнимым, поэтому данное определение только частично можно использовать при формировании системы экономической безопасности организации.

2. «Безопасность – состояние, при котором не угрожает опасность, есть защита от опасности» [26].

В данном определении появляется особая категория, характеризующая состояние, которая обязательно предусматривает однозначную параметризацию и классификацию каждого состояния безопасности системы или объекта, которому угрожает опасность. В этом случае определение «безопасность» может быть сформулировано следующим образом [27].

Пусть  $S_1, S_2, \dots, S_n$  – различные возможные состояния безопасности организации, которая подвергается угрозам. Если показатели состояния безопасности организации измеряемы, например, в виде оценки возможного ущерба объекту в каждом состоянии, а это предельно допустимое состояние защищенности, при котором этому объекту не угрожает опасность, то безопасное состояние может быть определено при выполнении следующего условия:

$$\forall S_i, S_i \leq S_0, \text{ при } i = \overline{1, n}, \quad (1.1)$$

где  $S_i$  – различные состояния безопасности организации;  $S_0$  – граничное состояния безопасности организации, способное противостоять опасности;  $n$  – количество возможных состояний безопасности.

Такая трактовка опасности позволяет выявлять состояния организации, при которых она будет находиться в безопасности, но использование такого определения при организации процесса экономической безопасности вызывает множество вопросов:

- как объективно оценить состояния защищенности организации?
  - какие методики можно использовать для оценки состояния безопасности организации?
- где взять параметры для оценки критериев эффективности?

Учитывая понятие информационной безопасности, определенное в документе,<sup>7</sup> можно выделить следующую трактовку безопасности:

«Безопасность – состояние защищенности личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз, при котором обеспечивается реализация всех прав и свобод» [28].

Данная трактовка, хотя и является фундаментальной, но также, как и предыдущая, требует определения состояния защищенности, что вызывает большое количество вопросов и неопределенностей.

С позиции обеспечения экономической безопасности может подходить следующее определение безопасности.

<sup>6</sup> Security.

<sup>7</sup> Доктрина информационной безопасности Российской Федерации (утверждена Указом Президента РФ № 646 от 5 декабря 2016 г.).

4. «Безопасность – состояние защищенности прав граждан, природных объектов, окружающей среды и материальных ценностей от последствий несчастных случаев, аварий и катастроф на промышленных объектах» [29].

Данное определение ограничивает границы безопасности прав граждан и материальных ценностей защитой от несчастных случаев и аварий на различных объектах. Расширив границы, можно получить приемлемое определение.

5. «Безопасность – отсутствие недопустимого риска» [30].

Такая трактовка безопасности позволяет разработать четкий механизм управления безопасностью и также может быть использована при организации экономической безопасности. В такой постановке понятие «допустимый риск» является, по существу, механизмом оценки угроз безопасности, так как предполагает оценку допустимого риска с позиции уровня угрозы, требований нормативно-правовых документов, возможностей хозяйствующего субъекта по защите общественных ценностей и других факторов.

Два документа расширяют данное понятие безопасности.

6. «Безопасность – отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения ущерба» [31, 32].

Из приведенных определений видно, что понятие безопасности представляет собой поиск состояния, при котором будут минимизированы все риски, связанные с возможностью нанесения ущерба организации. Поэтому, можно сказать, что с точки зрения экономической безопасности организации «безопасность» – отсутствие недопустимого риска при ведении экономической деятельности.

Руководителя экономической безопасности в большей степени интересует не просто безопасность, а безопасность организации. Существует множество научных определений безопасности организации (предприятия, фирмы).

#### **Безопасность организации**

1. «Безопасность предприятия (фирмы) – это состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз (источников опасности), формируемое администрацией и коллективом предприятия путем реализации системы мер правового, экономического, организационного, инженерно-технического и социального характера» [33].

В данном определении безопасность предприятия характеризуется состоянием защищенности интересов предприятия. Оценка безопасности предприятия в такой формулировке требует разработки критериев, характеризующих различные состояния. Внутренние и внешние угрозы также перекрывают весь сектор угроз и требуют дальнейшей детализации.

2. «Под безопасностью предприятия (фирмы, организации) понимают защищенность научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от внешних и внутренних экономических угроз и способность к воспроизводству при эффективном использовании всех его ресурсов» [27].

В данном определении введена новая категория «экономическая угроза». Экономическая угроза не определена, что значительно усложнит решение задач, связанных с практической реализацией безопасности организации.

Множественные трактовки термина «безопасность» могут быть актуальны и для «безопасности организации», поэтому с точки зрения экономической безопасности организации, при соответствующей доработке, большинство из них могут использоваться.

В целом безопасность организации складывается из безопасности различных систем, например, информационной безопасности, личной безопасности руководителя и сотрудников, безопасности управления, поэтому ее надо рассматривать с точки зрения системного подхода или комплексности. Кроме такого подхода к определению безопасности в обеспечении экономической безопасности можно использовать термин безопасность объекта.

«**Безопасность объекта** – способность объекта непрерывно сохранять работоспособность в определенных условиях эксплуатации в течение некоторого времени» [34]. В такой трактовке безопасность организации должна включать следующие категории требований:

- прочность;
- надежность;
- устойчивость.

#### **Комплексная безопасность организации (бизнеса)**

Устоявшаяся, общепринятая методология, связанная с безопасностью, описывает несколько принципиально разных направлений трактовки термина комплексная безопасность организации:

- первое направление трактует комплексную безопасность организации как защиту от внутренних и внешних угроз, таким образом трактовки комплексной безопасности и экономической безопасности подменили друг друга;
- второе направление рассматривает комплексную безопасность организации как цельную систему безопасности, такая система может быть создана в любой организации путем интеграции различных подсистем, связанных с безопасностью.

#### **Мнение автора!**

С позиции автора, второе направление более правильное. Это направление позволяет формировать сложную систему безопасности организации как единый слаженный механизм. Обязательным условием формирования такой системы является получение синергетического эффекта. Интеграция подсистем, связанных с безопасностью, позволяют решить дополнительные многочисленные задачи управления организацией. Например, подключение к системе контроля и управления доступом (СКУД) автоматизированной системы учета рабочего времени позволяет, дополнительно к контролю доступа, осуществлять автоматизированный учет рабочего времени.

Термин «комплексная безопасность» определен в некоторых стандартах. Так, например, в стандарте [35, 36] под *комплексной системой безопасности объекта* понимается организационно-техническая система, состоящая из алгоритмически объединенных подсистем, обеспечивающих защиту объекта от нормированных угроз различной природы.

Из нечеткого определения «комплексной безопасности организации» возникает вывод о том, что процесс комплексирования достаточно сложно систематизировать. Именно поэтому множественные попытки стандартизации процесса комплексной безопасности организации пока не привели к успеху.

Есть еще одна проблема, связанная с комплексной безопасностью организации. Для оценки эффективности комплексной безопасности организации необходима математическая модель внутренних и внешних угроз, которая и позволит сформировать эффективную систему безопасности. При этом, модель внутренних и внешних угроз будет не одинаковой для различных сфер деятельности: для систем комплексной безопасности магазина это будут, в основном угрозы, связанные с хищениями, а для кредитной организации – угрозы, связанные с невозвратом кредитов.

Направления деятельности организации определяют структуру системы комплексной безопасности, адаптированной под объект. На рис. 1.1 представлены этапы формирования системы комплексной безопасности [27]. Этапы формирования системы комплексной безопасности совпадают с аналогичными этапами создания системы экономической безопасности.

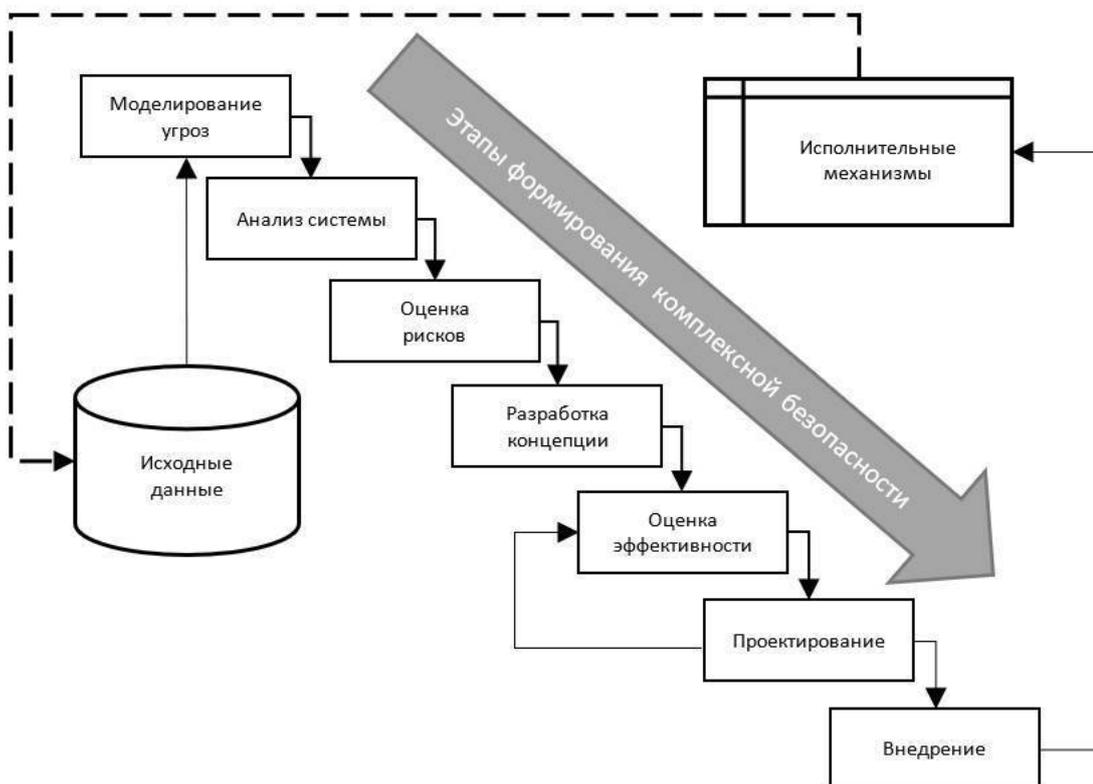


Рис. 1.1. Этапы формирования системы комплексной безопасности

Этапы формирования системы комплексной безопасности включают в себя следующие самостоятельные направления:

- моделирование угроз;
- анализ существующей системы комплексной безопасности;
- оценка внутренних и внешних рисков;
- учет политики организации при разработке концепции системы комплексной безопасности;
- учет существующей информационной системы при проектировании системы комплексной безопасности;
- оценка эффективности системы комплексной безопасности;
- внедрение системы комплексной безопасности.

Сам термин «комплексность» предполагает одновременное использование различных подсистем. При этом эффект от такого использования должен быть максимальным. Это общепринятое правило использования систем.

Руководителям экономической безопасности следует учитывать условия, при которых комплексные решения в системах безопасности требуется создавать только тогда, когда они экономически оправданы. Другими словами, обязательно должно выполняться следующее условие: суммарные затраты на реализацию всей системы безопасности с учетом обслуживания должны быть меньше суммы затрат на использование и обслуживание отдельных элементов.

#### **Уязвимость<sup>8</sup>**

Понятие уязвимости для различных сфер безопасности имеет некоторые отличия. С точки зрения информационной безопасности под «уязвимостью» следует понимать некую сла-

<sup>8</sup> Vulnerability.

бость, которую можно использовать для нарушения системы или содержащейся в ней информации» [36, 37].

### **Важно!**

С точки зрения экономической безопасности под *уязвимостью* следует понимать недостатки или слабости в системе безопасности, позволяющие использовать их для оказания неблагоприятного воздействия на активы и имидж организации. Такие недостатки могут быть как в самой системе безопасности, так и в обеспечивающих подсистемах.

Уязвимость коррелирует с живучестью организации. При оценке экономической безопасности организации под *живучестью* следует понимать способность системы экономической безопасности к восстановлению и выполнению основных функций, вне зависимости от последствий, вызванных внешними и внутренними угрозами.

### **Информационная безопасность<sup>9</sup>**

На руководителей экономической безопасности часто возлагаются функции, связанные с обеспечением информационной безопасности.

1. «Информационная безопасность (безопасность информации) – состояние информации, информационных ресурсов и информационных систем, при котором, с требуемой вероятностью, обеспечивается защита информации (данных) от утечки, хищения, утраты, несанкционированного уничтожения, искажения, модификации (подделки), копирования, блокирования и т. п.» [38].

В такой трактовке обеспечение информационной безопасности определяется вероятностью защиты информации. Данный подход требует ответов на многие вопросы, связанные с расчетами таких вероятностных характеристик.

2. «Информационная безопасность – состояние сохранности информационных ресурсов и защищённости законных прав личности и общества в информационной сфере» [10, 38].

Трактовка требует классификации различных состояний информационных ресурсов. В упрощённом варианте можно использовать две категории:

- достаточно;
- недостаточно.

3. «Информационная безопасность – это процесс обеспечения конфиденциальности, целостности и доступности информации» [39].

Такая трактовка термина информационная безопасность лучше всего соответствует возможности использования в области обеспечения экономической безопасности. Под конфиденциальностью принято понимать состояние информации, при котором доступ к ней осуществляют только сотрудники, имеющие на это право. При этом следует учитывать, что доступ может быть, как ко всей информации, так и к отдельной ее части. Под целостностью следует понимать отсутствие возможности для изменения информации. В такой постановке изменение информации допускается только определённому кругу сотрудников в рамках их профессиональной деятельности. Под доступностью следует понимать отсутствие промежутков времени в периоды, когда информация скрыта от пользователей, получивших права доступа.

### **Экономическая безопасность<sup>10</sup> организации**

Для рассмотрения термина экономическая безопасность организации следует обратить внимание на то, что в научной литературе экономическую безопасность было принято рассматривать применительно к национальной безопасности страны. Закон Российской Федерации «О безопасности» предусматривает следующие меры, нацеленные на обеспечение безопасности [38]:

- политические;

---

<sup>9</sup> Information security.

<sup>10</sup> Economic security.

- организационные;
- социально-экономические;
- военные;
- правовые;
- информационные [39];
- специальные.

При этом закон Российской Федерации «О безопасности» не отделяет экономическую безопасность страны от экономической безопасности организации.

В мире распространено понятие индивидуальной экономической безопасности, связанной с финансовой независимостью и защищенностью. В такой трактовке под экономической безопасностью понимается:

- возможность оценки платежеспособности;
- организация оптимального планирования денежных ресурсов.

В США под экономической безопасностью принято понимать уровень семейного дохода, соответствующий прожиточному минимуму, и пенсионные накопления, соответствующие социальной обеспеченности. Что касается национального уровня, то под экономической безопасностью понимается защита экономических интересов США. В научной работе «Экономическое измерение национальной безопасности» Ричард Ней (*Richard Neu*) и Чарльз Вульф (*Charles Wolf*) дают определение «экономической безопасности США как способности защищать и продвигать экономические интересы США от различных угроз» [40–44].

В последние тридцать лет в Российской Федерации появился целый ряд определений экономической безопасности, основанных на различных подходах. Подход, определяющий экономическую безопасность как определенное состояние защищенности:

1) «Экономическая безопасность – это защищенность жизненно важных интересов личности, общества и государства в экономической сфере от внутренних и внешних угроз» [27].

2) «Экономическая безопасность – качественно определенное состояние экономики страны, которое с точки зрения общества желательно сохранить, либо развивать в прогрессирующих масштабах» [45].

3) «Экономическая безопасность – такое состояние национальной экономики, которое характеризуется ее устойчивостью, «иммунитетом» к воздействию внутренних и внешних факторов, нарушающих нормальное функционирование процесса общественного воспроизводства, подрывающих достигнутый уровень жизни населения и тем самым вызывающих повышенную социальную напряженность в обществе, а также угрозу самому существованию государства» [27].

Все эти термины требуют дополнительных методик, позволяющих определять различные состояния защищенности организации. Поэтому такой подход требует дополнительных научных проработок.

Подход, определяющий экономическую безопасность как выполнение определенных условий:

4) «Экономическая безопасность – это совокупность условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики, ее стабильность и устойчивость, способность к постоянному обновлению и совершенствованию» [24].

5) «Экономическая безопасность – создаваемые государством условия, гарантирующие недопущение нанесения хозяйству страны непоправимого ущерба от внутренних и внешних экономических угроз» [45, 46].

Такой подход требует механизма оценки экономической безопасности и дополнительного определения совокупности условий и факторов, способствующих данной оценке.

Существуют подходы к рассмотрению экономической безопасности как возможности, способности или уровню развития:

«Экономическая безопасность – возможность и готовность экономики обеспечить:

- достойные условия жизни и развития личности,
- социально-экономическую и военно-политическую стабильность общества и государства,
- противостояние влиянию внутренних и внешних угроз» [27].

«Экономическая безопасность – способность поддерживать нормальные условия жизнедеятельности населения, устойчивое обеспечение ресурсами развитие народного хозяйства, а также последовательную реализацию национально-государственных интересов России» [47].

«Экономическая безопасность – уровень развития экономики, который обеспечивает экономическую, социально-политическую и военную стабильность в условиях воздействия неблагоприятных факторов» [48].

При использовании таких подходов требуется стройная система оценки возможностей, способствующих защите от внутренних и внешних угроз. Попытаемся резюмировать весь анализ терминов, связанных с экономической безопасностью организации.

**Важно!**

Экономическая безопасность организации.

**Экономическая безопасность организации – уровень развития системы безопасности организации, обеспечивающий бесперебойную и стабильную деятельность, а также оптимальное использование существующей системы безопасности для минимизации воздействий внутренних и внешних угроз.**

Для определения уровня развития системы безопасности можно использовать классификацию, включающую пять уровней развития организаций [49], и, соответственно, переработав ее, получить уровни, показанные на рис. 1.2.

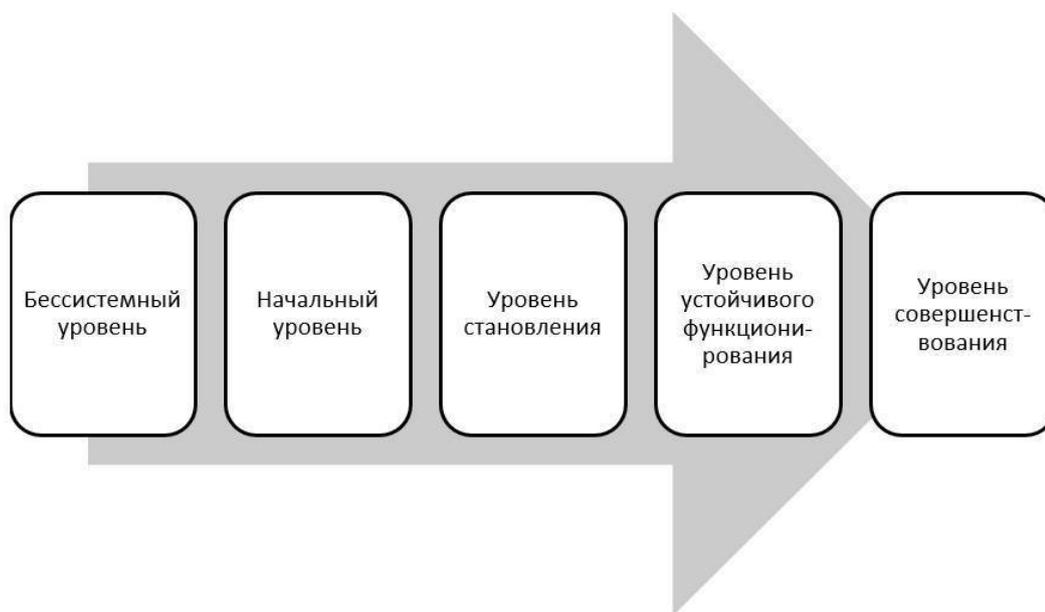


Рис. 1.2. Уровни развития системы безопасности

Бессистемный или доорганизационный уровень развития системы безопасности характерен для начального этапа, когда руководитель экономической безопасности управляет директивно, чаще всего, учитывая свой, предыдущий опыт. На этом уровне необходимо иерархи-

ческое подчинение, использующее стиль командного управления. Этот уровень необходим только при условии функционирования основного бизнеса с полным отсутствием управления экономической безопасностью и пониманием необходимости формирования системы экономической безопасности.

Начальный уровень появления системы безопасности останавливает бессистемность и выводит организацию на новый уровень. Это один из самых важных уровней. Ошибки, допущенные на данном уровне, будут многократно тиражироваться в системе безопасности и могут привести к малоэффективной работе.

Уровень становления системы безопасности характерен уверенными положительными связями. Различные системы безопасности начинают функционировать как единое целое. Четко определен функционал всех сотрудников. На этом уровне возможно незначительное реформирование системы экономической безопасности.

Уровень устойчивого функционирования системы безопасности характерен стабильностью функционирования системы экономической безопасности. Этот уровень чаще всего совпадает с общим стабильным ведением бизнеса. Данный уровень мог быть последним если бы не появление новых внутренних и внешних рисков и обновление технологий безопасности.

Уровень развития и совершенствования системы безопасности вызван постоянными изменениями. Даже в хорошо отлаженной системе безопасности требуется периодическое обновление. Появление новых информационных технологий, новых методов защиты требует реинжиниринга. Обычно такие обновления проводились один раз в 3–5 лет, но динамика развития современного мира потребовала уменьшить эти сроки до 2–3 лет.

Для определения уровня развития системы безопасности организации возможно использовать более простой классификатор, предложенный автором [49]:

- удовлетворительный уровень;
- неудовлетворительный уровень.

Подробнее о расчете уровней развития системы безопасности написано далее.

Для более точного понимания процессов, связанных с экономической безопасностью организации, следует рассмотреть её назначение, цели и задачи.

### **1.2.2. Назначение, цели и задачи экономической безопасности организации**

Понятие экономической безопасности организации прочно вошло в лексику руководителей всех уровней. Тем не менее, как видно из предыдущего раздела, многие эксперты до сих пор не могут прийти к единой трактовке этого термина, вероятно в силу того, что «понятие экономической безопасности принадлежит к числу тех, которые, с одной стороны, всем интуитивно вполне ясны, а с другой – трудно определимы в достаточно корректной и исчерпывающей форме» [32]. Бесспорным является только то, что экономическая безопасность является сложным и уникальным процессом, имеющим прямое отношение к развитию экономики Российской Федерации в целом и отдельным хозяйствующим субъектам – в частности.

Вместе с тем, экономическая безопасность является одной из важнейших функций успешного бизнеса, особенно в России, где высокий уровень рыночных отношений пока еще не сформирован.

Сегодняшние угрозы экономической безопасности бизнеса во многом определяются поспешными стратегиями приватизации национальной собственности в 90-х годах и продажей ее избранным физическим лицам по заниженной стоимости. Это привело к последующему перераспределению различными, в том числе противозаконными, путями и неоднократным переделам. На наш взгляд, эти явления будут носить долгосрочный характер и определяться

периодом в несколько поколений. Все эти обстоятельства во многом определили большую актуальность научных исследований в сфере экономической безопасности организации.

Несмотря на различие взглядов на подходы к исследованию сферы экономической безопасности организации, многие эксперты сходятся в **базовых принципах**, основными из которых являются [50]:

1. Структура системы экономической безопасности должна иметь вложенность и возможности изменения во времени.

2. Большинство систем экономической безопасности организаций, занимающихся бизнесом в Российской Федерации, имеют специфические отличия от иностранных аналогов.

3. Экономическая безопасность относится к одной из экономических категорий, и поэтому оценка эффективности экономической безопасности должна рассматриваться с позиции экономики. Это позволяет сделать вывод: использование системы безопасности целесообразно только тогда, когда затраты на ее реализацию обеспечивают повышение прибыли или предотвращают ущерб, соизмеримый с затратами.

4. Не полная определенность угроз экономической деятельности организации может потребовать нечеткую структуру системы безопасности. Именно поэтому целесообразно руководителя экономической безопасности иметь в ранге заместителя директора.

5. Система экономической безопасности организации в большей мере нацелена на внутренние и внешние угрозы, которые непосредственно влияют на основные бизнес-процессы. Остальные угрозы, связанные с глобальными нарушениями экологии, демографическими провалами, террористическими актами или стихийными бедствиями, обычно игнорируются или рассматриваются только на начальных этапах.

6. Специалисты экономической безопасности, кроме навыков, используемых в силовых структурах, должны обладать и компетенциями, необходимыми в экономической деятельности. Умение ориентироваться в Интернет-пространстве, использование специальных информационно-аналитических систем, знание методов моделирования, умение читать экономические документы являются необходимыми для современных специалистов экономической безопасности.

Исходя из общего видения экспертами базовых принципов, можно сформулировать **назначение** системы экономической безопасности:

- обеспечение оптимального управления экономическими процессами;
- организация процесса непрерывного мониторинга внешних и внутренних угроз;
- разработка и совершенствование модели угроз;
- стабилизация экономических процессов, проходящих в организации и смежных с ней структурах;
- формирование механизма экономической безопасности;
- управление процессом предотвращения сделок с недобросовестными контрагентами;
- систематизация экономических процессов в организации и смежных с ней структурах;
- поиск новых потенциальных возможностей для улучшения экономического климата в организации.

**Важно!**

**Цель экономической безопасности организации заключается в достижении и поддержании необходимого уровня защищённости активов от внутренних и внешних угроз, связанных с нарушениями непрерывности основного бизнеса и независимостью экономических интересов.**

**Приоритетной задачей** экономической безопасности является защита основного бизнеса организации.

Кроме приоритетной задачи для достижения цели экономической безопасности организации часто требуется решать следующие **задачи**:

- постоянный мониторинг, выявление и нейтрализация источников внутренних и внешних угроз;
- оценка состояния экономической безопасности;
- прогнозирование развития системы безопасности;
- информирование руководства организации о реальном положении дел в области безопасности;
- планирование и проведение профилактических мероприятий по защите активов и основных фондов организации, влияющих на непрерывность основных экономических процессов;
- совершенствование профилактических мер по снижению рисков;
- модернизация и поддержание в достаточной степени готовности сил и средств обеспечения безопасности организации;
- постоянный сбор, обработка, анализ и хранение деловой информации в отношении контрагентов, с целью предотвращения недобросовестных сделок;
- выявление методов работы конкурентов;
- работа, направленная на обеспечение безопасности руководства и сотрудников компании в рамках их трудовой деятельности;
- обеспечение информационной безопасности, организация процесса защиты конфиденциальной информации и персональных данных;
- формирование и контроль документооборота, связанного с организацией безопасности бизнеса;
- организация взаимодействия с внештатной охраной и местными органами полиции;
- участие в формировании политики безопасности организации, единой охранной и противопожарной системы, предусматривающей наращивание ресурсов и многоцелевое использование;
- контроль выполнения распоряжений руководства, связанных с обеспечением экономической безопасности;
- организация мероприятий, направленных на повышение компетенций сотрудников организации, связанных с процессом экономической и информационной безопасности;
- противодействие коррупции.

Данные задачи носят обобщенный характер и могут быть уточнены в зависимости от направления деятельности организации, так, например, для кредитных организаций могут быть добавлены следующие задачи:

- поиск имущества и других активов должников;
- организация физической защиты хранилищ с ценными бумагами;
- проведение скоринговых исследований, направленных на получение объективных данных о потенциальных заемщиках.

Для организаций, использующих в своей деятельности инновации и ноу-хау, задачи экономической безопасности могут быть расширены за счет следующих задач:

- организация процесса патентного поиска;
- выявления случаев незаконного использования чужой интеллектуальной собственности.

При необходимости, задачи, решаемые в интересах обеспечения экономической безопасности, могут быть разделены на различные классы. Как правило, такая классификация проводится с учетом функционала сотрудников. Например, задачи, решаемые в интересах информационно-аналитического обеспечения, или задачи, решаемые в интересах оперативного управления процессами экономической безопасности.

### 1.2.3. Принципы обеспечения экономической безопасности организации

Принципы обеспечения экономической безопасности, как и другие или первоначальные нормы сложных процессов необходимы для концептуальной разработки. Структура любой сложной системы, в том числе и системы экономической безопасности организации, зависит от функционала и принципов, на основе которых они создаются. Принципы могут как расширять возможности системы, так и ставить определенные ограничения. «Система экономической безопасности организации строится на следующих основных принципах [50]:

- законность и формирование процессов экономической безопасности организации в рамках правового поля;
- экономическая эффективность, полученная от мер, нацеленных на обеспечение экономической безопасности организации;
- приоритет профилактических мер по обеспечению безопасности организации;
- непрерывность объективного мониторинга за функционированием экономической системы организации;
- профессиональная этика и уважительное отношение к окружающим;
- безусловная защита персональных данных сотрудников и клиентов;
- соблюдение баланса заработной платы внутри одной организации и уровня заработной платы по одинаковым должностям;
- приоритет договорных мер решения внутренних и внешних конфликтов, связанных с обеспечением экономической безопасности;
- принятие решений, основанных на фактах;
- соблюдение баланса экономических интересов организации с интересами контрагентов;
- организация взаимоотношений с конкурентами на условиях развитой рыночной экономики;
- возможность масштабирования системы экономической безопасности организации;
- системный подход к экономической безопасности организации;
- адаптивность к новым угрозам с возможностью функционального наращивания системы экономической безопасности;
- контроль функционирования системы экономической безопасности со стороны руководства организации».

*Законность и формирование процессов экономической безопасности организации* в рамках правового поля является основополагающим принципом экономической безопасности организации. Отклонение от данного принципа может привести к закрытию бизнеса и даже к уголовной ответственности руководителей и сотрудников экономической безопасности. Например, последствия, наступившие в результате неумелых действий службы экономической безопасности компании «Евросеть», повлекло приостановку бизнеса и бегство руководителя в Лондон, с последующей заменой собственника и всего менеджмента.

*Экономическая эффективность*, полученная от мер, нацеленных на обеспечение экономической безопасности организации, является соотношением между экономическим результатом от основного вида деятельности и затратами на создание и обслуживание системы экономической безопасности. Для количественного определения экономической эффективности используется показатель эффективности, характеризующий отношение общей экономической результативности организации к полезным результатам, полученным от функционирования системы экономической безопасности.

Экономическую эффективность, полученную от обеспечения экономической безопасности, часто называют основным требованием к системе экономической безопасности. Это

означает, что затраты на организацию системы экономической безопасности ( $z_i$ ) должны, в конечном счете, увеличивать прибыль бизнеса ( $p$ ) за счет предотвращения потерь ( $u_i$ ) при реализации угроз во внешней и внутренней среде бизнеса. Такое условие может быть выполнено, если затраты на экономическую безопасность находятся в области рациональных решений.

Результаты моделирования функции затрат на реализацию системы экономической безопасности при различных вариантах реализации угроз и линейных ограничениях на различные стратегии, представлены на рис. 1.3 [27].

При принятии линейных ограничений функция цели будет иметь следующий вид:

$$P = k * Z + b, (1.2)$$

где  $k$  – угловой коэффициент, равный тангенсу угла, образованного функцией цели и положительным направлением оси  $Z$ ;  $b$  – неотрицательная величина, характеризующая прибыль.

Первый вариант ( $S_1$ ) отражает результаты «идеального» моделирования, когда оценка рисков проведена в полном объеме и отражает реальные угрозы. Значение функции затрат максимально в точке  $A$ . Дальнейшее увеличение затрат на систему экономической безопасности не имеет смысла, так как при этом уменьшается прибыль. Вполне очевидно, что компромиссные решения находятся в области рациональных решений и являются, безусловно, лучшими.

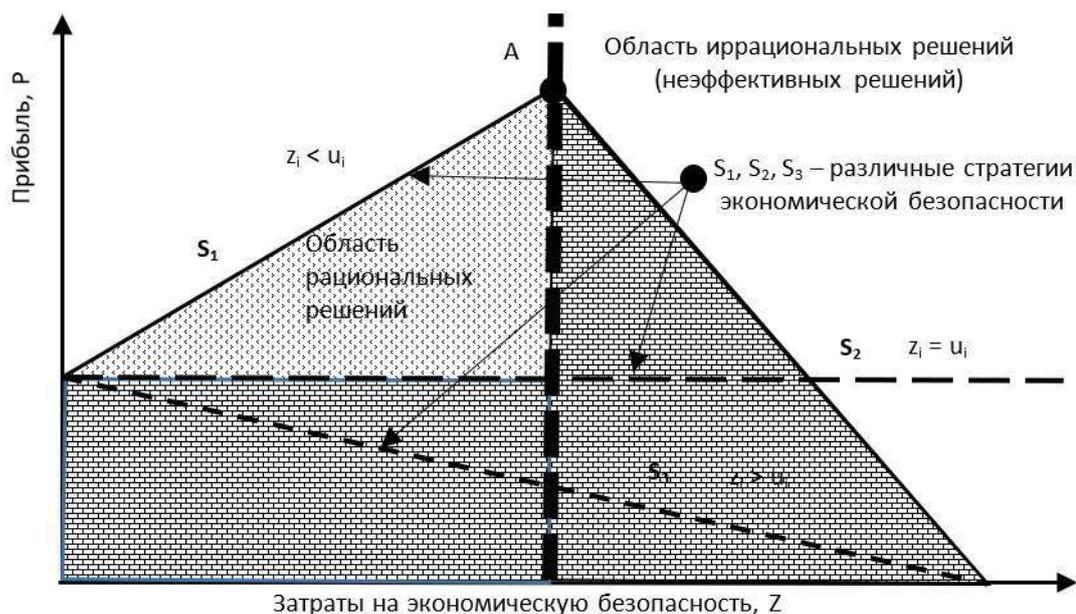


Рис. 1.3. Модель функций затрат на экономическую безопасность

Однако не всегда прогнозируемая модель угроз может совпадать с реальной. Эти случаи относятся к вариантам реализации стратегий угроз ( $S_2$ ,  $S_3$ ). Стратегия ( $S_2$ ) соответствует случаю, когда объем затрат на систему экономической безопасности не влияет на показатели эффективности бизнеса. Такой вариант возможен, когда модель угроз не соответствует реальному, но созданная система безопасности позволяет снизить их влияние на бизнес.

Наконец, последняя стратегия ( $S_3$ ) относится к случаям, когда модель угроз практически не совпадает с реальной. Это приводит к появлению новых, не выявленных ранее угроз, которые существенно увеличивают затраты на бизнес. К таким же результатам приводят неправильные оценки рисков. Подобные системы экономической безопасности не являются эффективными.

Отсюда можно сделать вывод: хорошо организованная система экономической безопасности должна быть адаптивна к новым, ранее не выявленным, угрозам. Процесс адаптации не должен приводить к разрушению существующей системы, а обязан проходить эволюционно и с минимальными затратами. По своей архитектуре и совокупности используемых средств система экономической безопасности должна обеспечивать возможности дальнейшего наращивания функциональных возможностей и изменения структуры системы. Такой подход к созданию адаптивных систем реализовать весьма непросто, из-за отсутствия в настоящее время теории и методологии создания адаптивных систем безопасности.

*Приоритет профилактических мер* по обеспечению безопасности организации. Профилактика нарушений всегда лучше, чем наказание за нарушение. Для организации профилактических работ руководитель экономической безопасности должен прогнозировать множество вариантов развития событий. Кроме этого, для решения задач, связанных с профилактикой нарушений, он должен обладать большим опытом. Все это является необходимыми условиями для того, чтобы качество работы руководителя экономической безопасности было на высоком уровне.

*Непрерывность объективного мониторинга* за функционированием экономической системы организации. Этот принцип обусловлен быстрыми динамическими изменениями современного рынка. Функционал системы экономической безопасности не может иметь постоянную структуру, так как он зависит от процессов, стремительно изменяющихся вокруг организации. Организации, находящиеся на передних рубежах экономики, для внедрения непрерывности и объективности мониторинга все чаще стали использовать автоматизированные системы и комплексы: «Семантический архив», «Спарк», «Интегрум», «Контур. Фокус». После настроек такие комплексы способны в непрерывном режиме проводить мониторинг различных данных, переводя такие данные в информацию, необходимую для принятия решения.

*Профессиональная этика* и уважительное отношение к окружающим. «Очень сложно определить, какими документами следует руководствоваться при определении критериев, характеризующих этические нормы» [51]. Более близкими к процессам экономической безопасности по содержанию могут быть вопросы этики, изложенные в международном кодексе ICC/ESOMAR. В данном кодексе изложены этические нормы, учитывать которые необходимо при проведении маркетинговых и социологических исследований. Организация ESOMAR (Европейское общество по опросам общественного мнения и маркетинговым исследованиям) была основана в 1948 г. и в настоящее время объединяет свыше 4000 участников более чем из 100 стран – как потребителей результатов исследований, так и самих исследователей. Штаб-квартира организации находится в г. Амстердаме (Королевство Нидерланды). «В 1997 г. ESOMAR и Международная торговая палата (ИСС) опубликовали совместный профессионально-процессуальный кодекс, который корректировался в 1986 и 1994 г.г. Сегодня это, пожалуй, самый отработанный кодекс в области, близкой к экономической безопасности» [52].

Особое внимание в Кодексе уделяется требованиям к методам сбора и обработки информации. По этому кодексу специалисты не должны:

- преднамеренно или по небрежности совершать действия, способные дискредитировать свою профессию или привести к потере общественного доверия к ней;
- делать ложных заявлений о своей организации, навыках и опыте;
- необоснованно критиковать или дискредитировать других специалистов;
- допускать распространения не подтвержденных должным образом выводов, сделанных на основе проведенного непрерывного мониторинга. Они всегда должны быть готовы представить техническую информацию, подтверждающую достоверность любых опубликованных сведений;

- исключить деятельность с использованием баз данных, включая персональные сведения о частных лицах, которые могут быть использованы для прямого продвижения товара и рекламной деятельности.

Профессиональная этика, регламентирующая процессы экономической безопасности, получила продолжение и в России. Например, свой кодекс чести для будущих специалистов в области безопасности бизнеса разработали во множестве вузов и колледжей. По окончании вуза или колледжа студенты, соблюдающие этические нормы, соответствующие выработанным критериям, получают свидетельство, подтверждающее соответствие основным принципам профессиональной этики.

*Безусловная защита персональных данных* сотрудников и клиентов над другими интересами организации. Данный принцип в большей степени стал актуальным после перевода информации о персональных данных из бумажных носителей в электронные. В электронном виде информация о персональных данных стала значительно быстрее распространяться. Это привело к появлению на «сером» рынке больших баз данных с паспортными данными, адресами, телефонами и другой информацией, способной нанести ущерб субъекту персональных данных. Требования федерального законодательства обязали выделить данную информацию из общего контура информационной системы организации и организовать дополнительную защиту. Для организации этого процесса, все организации обязаны зарегистрировать себя, как операторы обработки персональных данных и после этого, проведя обследование, создать информационную систему персональных данных (ИСПДн). Невыполнение данного требования может привести к отзыву у организаций лицензии на ведение своей профессиональной деятельности.

*Соблюдения баланса заработной платы* внутри одного предприятия и уровня заработной платы по одинаковым должностям. Все организации самостоятельно разрабатывают и утверждают формы и системы оплаты труда. Использование тарифных ставок и окладов может использоваться в качестве ориентиров для дифференциации оплаты труда, в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности условий, выполняемых ими работ. Для организации этого процесса создается система оплаты. Такая система определяет взаимосвязь между показателями, характеризующими меру труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда и гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы.

Неумелое формирование системы оплаты может привести к ухудшению основных экономических показателей организации или «социальному взрыву» внутри организации. Принято считать, что «социальный взрыв» вплоть до преднамеренного вредительства, может быть вызван при различии в оплате труда на одном предприятии более, чем в десять раз.

Необходимость регулирования заработной платы по одинаковым должностям как внутри одной организации, так и относительно внешних организаций одного региона, вызвана потерей квалифицированных кадров и снижением производительности труда. Неграмотное использование данного принципа привело к переходу высококвалифицированных учителей из ближнего Подмосковья в школы Москвы.

Необоснованное увеличение заработной платы может привести к еще более тяжелым последствиям, изменяющим экономические показатели до предкризисного и кризисного состояния.

*Приоритет договорных мер решения внутренних и внешних конфликтов*, связанных с обеспечением экономической безопасности. Конфликт – это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сотрудников организации. Существует мнение, что организации должны избегать конфликтных ситуаций. Однако на деле это не так. Умелое управление конфликтами может привести к положительным резуль-

татам. Внедрение дискуссий, площадок для обсуждения проблемных вопросов позволяет направлять конфликты в нужном направлении. Авторитарное управление только усугубляет конфликты и противоречия, поэтому принципиальными мерами может быть только решение конфликтов через формирование договоренностей и уважения ко всем сотрудникам коллектива.

*Соблюдение баланса экономических интересов* организации с интересами контрагентов. Данный принцип является сложно организуемым. Соблюдение баланса интересов между сторонними организациями – задача, практически невыполнимая. Из-за сложности задачи, часто ее пытаются передать на внешний аутсорсинг организациям, специализирующимся на сопровождении сделок. Такое сопровождение обычно требует выполнения следующих задач:

- разработка персонального договора, учитывающего все интересы;
- включение в договор персональных условий, в соответствии с условиями сотрудничества;
- определение показателей, необходимых для оценки интересов всех сторон;
- совместная подготовка протокола разногласий;
- учет интересов заказчика;
- правовая проверка и сопровождение сделки.

Можно выделить в особую проблему соблюдение баланса интересов между контрагентами, участвующими в конкурсных торгах. Однако эта проблема выходит за пределы данной книги.

Организация взаимоотношений с конкурентами на условиях развитой рыночной экономики.

Конкуренты оказывают наибольшее влияние на условия функционирования организации. Этот принцип важен как в странах с устоявшимися традициями демократии и развитого рынка, так и в странах с развивающейся экономикой. Не преуменьшая важность других влияющих на экономическую безопасность групп, конкуренты являются основным двигателем развития современной экономики. Конкуренты и конкурентная борьба заставляют более половины компаний уходить с рынка. В области информационных технологий эта цифра еще больше: около 80 % ИТ-компаний покидают современный рынок, не выдержав конкуренции.

«Конкуренция – это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства» [53].

Федеральное законодательство трактует конкуренцию как «соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [54].

Этот вопрос применительно к экономической безопасности обычно рассматривают с позиции деловой конкуренции хозяйствующих субъектов, каждый из которых своими действиями ограничивает возможность конкурента односторонне воздействовать на условия обращения товаров на рынке, то есть о степени зависимости рыночных условий от поведения отдельных участников рынка.

При организации процессов экономической безопасности конкуренция может рассматриваться как:

- зрелость рынка безопасности;
- способность к саморегулированию всех элементов системы;
- основной показатель надежности рыночных отношений.

В литературе [55–64] встречается понятие «совершенной конкуренции». «Совершенная конкуренция – состояние рынка, при котором имеется большое число покупателей и продавцов, которые являются производителями, каждый из которых занимает относительно малую долю на рынке и не может диктовать условия продажи и покупки товаров. Предполагается

наличие необходимой и доступной информации о ценах, их динамике, продавцах и покупателях не только в данном месте, но и в других регионах и городах. Рынок совершенной конкуренции предполагает отсутствие власти производителя над рынком и установление цены не производителем, а через функцию спроса и предложения» [56].

Следует отметить, что применительно к экономическому рынку, развивающемуся в Российской Федерации, черты совершенной конкуренции не присущи ни одной из отраслей, в том числе, и сфере безопасности. Данная проблема является характерной для большинства развивающихся рынков к которым кроме Российской Федерации сейчас относят Бразилию, Индию, ЮАР и другие страны. Благодаря взвешенной политике президента, и не смотря на трудности, Российская Федерация, достаточно быстро проходит этап формирования нормальных конкурентных отношений.

Следует учитывать, что при недостаточной конкуренции исполнительная власть в Российской Федерации часто переходит на «ручной режим управления». Так, до момента формирования нормальных конкурентных отношений в энергетике и некоторых других отраслях, ценовой диапазон устанавливается директивно. Особенностью современного рынка Российской Федерации является формирование отношений между конкурентами в условиях «политических санкций» рядом стран. В этих условиях приходится также прибегать к регулированию конкурентных взаимоотношений и ценовой политики, что противоречит классической теории формирования рыночных отношений.

Организация взаимоотношений с конкурентами на условиях развитой рыночной экономики может строиться на следующих условиях:

- равноправие всех хозяйствующих субъектов;
- запрет на создание искусственных преград в бизнесе;
- множественность одинаковых продуктов и услуг на рынке;
- запрет необоснованного лицензирования;
- формирование цены клиентами рынка и спросом.

Создание совершенной, идеальной модели конкурентных отношений очень сложный процесс. Однако, уже сейчас можно заметить примеры, близкие к рынку совершенной конкуренции, например, в таких отраслях, как бытовое обслуживание и сельское хозяйство. Будем надеяться, что и в отраслях, связанных с безопасностью, в ближайшее время сформируется рынок с совершенной конкуренцией.

*Возможность масштабируемости системы* экономической безопасности организации.

Современный динамично изменяющийся мир требует быстрых адаптаций для всех процессов, в том числе, связанных с экономической безопасностью организации. Система безопасности не может быть создана один раз на все время функционирования организации. Постоянное улучшение информационных технологий, появление новых методов оптимизации экономических процессов требует масштабируемости всех систем. Без масштабируемости системы экономической безопасности производительность неизбежно будет падать.

«**Масштабирование системы**<sup>11</sup> – это способность системы или процесса справляться с увеличением рабочей нагрузки или увеличивать свою производительность при добавлении ресурсов» [44]. Такая способность называется масштабируемостью.

**Важно!**

Масштабируемость системы экономической безопасности – это свойство системы справляться с увеличением информации о факторах, влияющих на безопасность организации.

Как и в других системах, в системах безопасности существуют два способа изменения возможности масштабирования:

---

<sup>11</sup> Scalability is the capability of a system or process to handle a growing amount of work, or its potential to be enlarged in order to accommodate that growth.

- вертикальный способ;
- горизонтальный способ.

Вертикальный способ увеличивает мощность системы экономической безопасности, например, внедрение более производительных систем для обработки данных, поступающих от систем видеонаблюдения. Такой способ обычно не требует крупных изменений в системе, но является дорогостоящим. Кроме этого, существует определенный предел, дальше которого увеличить мощность невозможно.

Горизонтальный способ увеличивает количество элементов системы безопасности. Например, увеличение штата сотрудников экономической безопасности. Этот способ, как правило, дешевле вертикального, но и эффект от такой оптимизации, как правило, незначительный.

*Системность процессов* экономической безопасности организации основана на использовании системного подхода. В свою очередь, системный подход является направлением методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы, основанной на следующих принципах [52, 61]:

- целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое, и в то же время – как подсистему для вышестоящих уровней;
- иерархичность строения, то есть наличие множества элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня;
- структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры;
- множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом;
- системность, свойство объекта обладать всеми признаками системы.

Системность процессов экономической безопасности предполагает взаимосвязанность элементов, получающих данные, обрабатывающих эти данные по определенным алгоритмам, учитывающим руководящие документы и передающим обработанные данные на выход для дальнейшего использования. Подробнее о формировании и управлении системой экономической безопасности описано далее.

*Адаптивность к новым угрозам* с возможностью функционального наращивания системы экономической безопасности.

Постоянно меняющиеся угрозы требуют способности системы экономической безопасности к быстрой адаптации. Новые, более совершенные схемы мошенничеств, коррупция, использование новых информационных технологий позволяют нарушителям быть на шаг впереди системы защиты. Быстрая адаптивность, способность к превентивным мерам может позволить сделать систему экономической безопасности более совершенной.

Адаптивность системы экономической безопасности определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в широком диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон изменяющихся условий, тем более адаптивной следует считать систему экономической безопасности. Показатель адаптивности можно представить, как уровень, при котором система безопасности организации реагирует на изменения ее внутренней и внешней среды. Такой показатель можно рассматривать как промежуточный критерий, более абстрактный, чем показатели, характеризующие уровень процессов производства или производительности труда.

В настоящий момент этот критерий чаще всего заменяется способностью руководителя реагировать на новые изменения как внешней, так и внутренней среды организации. Однако, данную проблему следует срочно решать внедрением новых интеллектуальных систем экономической безопасности.

*Контроль функционирования системы* экономической безопасности со стороны руководства организации необходим для обеспечения постоянного мониторинга системы экономической безопасности. Такой контроль должен носить конфиденциальный характер. Абсурдность контроля за системой, предназначенной для контроля других процессов организации, кажется только на первый взгляд. Осуществление такого контроля может осуществляться независимыми экспертами или доверенными лицами руководства организации.

Для реализации данных принципов необходимо прийти к единому пониманию требований к системе экономической безопасности.

#### **1.2.4. Требования к системе экономической безопасности**

В широком смысле термин **требование**<sup>12</sup> означает «выраженную в решительной, категорической форме просьбу или распоряжение» [26].

##### **Важно!**

Требования к экономической безопасности – это точно сформулированное описание совокупности необходимых характеристик, определяющих функционирование системы безопасности на всех этапах: от развертывания и до внедрения в производственную и управленческую деятельность организации.

В данной трактовке требования могут быть условиями или стандартом, необходимым для формирования процесса экономической безопасности организации. В Российской Федерации давно назрело время для формирования стандартов, определяющих основные требования к системам безопасности как на федеральном уровне, так и на уровне корпораций, но на данный момент таких стандартов нет. В международных стандартах есть требования для информационных систем, которые частично можно использовать для формирования требований к системам безопасности.

На рис. 1.4 представлены требования к различным системам хозяйствующего субъекта, оказывающие влияние на требования к экономической безопасности.

---

<sup>12</sup> Requirement, demand.

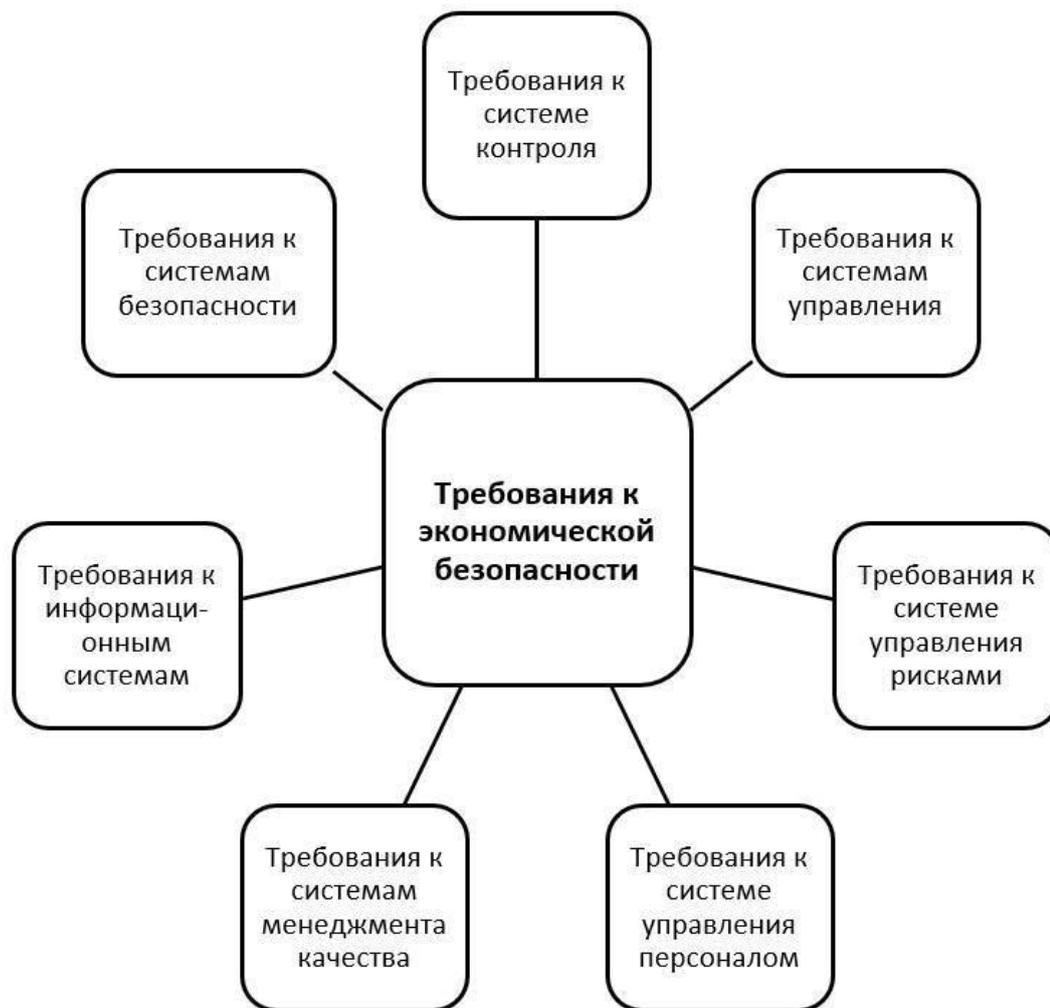


Рис. 1.4. Влияние различных требований

Требования к экономической безопасности организации можно выделить из требований к системам управления, в том числе – к системе управления экономической деятельностью. Система управления организацией является системой более высокого уровня по отношению к системе экономической безопасности и, следовательно, все требования к ней в полном объеме должны учитываться при формировании требований к системе экономической безопасности. Требования к системе управления организации зависят от специфики деятельности и в целом могут быть следующими:

- совместные возможности всех элементов должны обеспечивать деятельность системы;
- оптимальность элементов системы должна обеспечивать логику и необходимую численность управленческого аппарата;
- соразмерность структуры управления основной производственной деятельности организации;
- способность системы продолжать эффективно функционировать при прогнозируемых изменениях, происходящих в сопряженных подсистемах, в том числе и в системе экономической безопасности;
- мобильность и динамизм системы, обладающей способностью управлять в различных условиях;
- возможность адаптивно подстраиваться в изменяющихся условиях.

Учет требований к системе контроля организации необходим, так как отдельные элементы данной системы являются и элементами системы экономической безопасности. Например, система контроля рабочего времени входит как в состав общей системы контроля организации, так и в состав системы экономической безопасности.

Требования к системе управления рисками влияют на требования к системе экономической безопасности, так как оценка рисков, использование риск-менеджмента являются необходимыми условиями для оптимальной работы системы экономической безопасности.

Управление персоналом и организация работы с людьми, как правило, выделяются в отдельную систему. Этого требует специфика взаимоотношений. Нет двух организаций с одинаковой системой управления персоналом. Умение управлять персоналом влияет на все виды деятельности организации и поэтому обязательно должно учитываться при формировании системы экономической безопасности.

Представить современную систему экономической безопасности без использования автоматизированной информационной системы управления невозможно, поэтому требования к информационным системам, в том числе к информационной системе персональных данных (ИСПДн), относятся к процессам экономической безопасности.

Клиентоориентированность и формирование системы менеджмента качества стало необходимым условием для нормальной работы всех компаний мира. Для решения таких задач многие организации выделяют систему менеджмента качества в отдельную систему, часто имеющую выделенного руководителя на уровне заместителя директора. Учет этих современных требований не может оставаться в стороне и от процессов экономической безопасности, поэтому требования к системам менеджмента качества имеют прямое отношение к системе экономической безопасности.

Система экономической безопасности использует сведения, полученные от различных систем безопасности, поэтому необходимо учитывать требования к используемым системам безопасности, в том числе к системам контроля управления доступом (СКУД), системам видеонаблюдения, охранно-пожарным системам. Это могут быть технические требования, характерные для конкретных качеств оборудования, используемого для организации процессов безопасности, или эксплуатационные требования, выдвинутые особенностями использования, например, температурным режимом. Все эти требования имеют самое прямое отношение к экономической безопасности организации.

Требования к системе охраны труда для всех организаций должны быть основополагающими. Все остальные требования должны основываться на требованиях к системе охраны труда.

*«Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия» [62].*

В Российской Федерации действует система правовых актов, содержащих государственные нормативные требования охраны труда. Эти требования содержатся в федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации, в законах и иных нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации и устанавливают правила, процедуры, критерии и нормативы, направленные на сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

### **Важно!**

В соответствии с рассмотренными целями, задачами, принципами и основываясь на всех требованиях, влияющих на процесс экономической безопасности, могут быть сформулированы **основные требования**, предъявляемые к системе экономической безопасности:

- четкость в определении целей, задач и границ экономической безопасности организации;
- поддержание данных для принятия решений, связанных с экономической безопасностью, в актуальном состоянии, для чего требуется оперативность получения, сбора и обработки экономической и другой информации, основывающаяся на свойстве старения информации и утрате её актуальности;
  - непрерывность процессов экономической безопасности, основывающаяся на постоянном мониторинге информации, влияющей на основной бизнес организации;
  - достоверность используемой для принятия решений информации, основывающейся на фактах и доверии к источнику, для чего следует использовать проверенные методы оценки степени достоверности информации, которые должны стать неотъемлемой частью функционирования системы экономической безопасности;
  - использование системного подхода при обработке процессов в сфере экономической безопасности, необходимого для получения синергетического эффекта;
  - соблюдение режима сохранения всех видов тайн (коммерческой, защиты персональных данных) и выполнение мероприятий по соблюдению конфиденциальности проведения процедур их защиты в интересах экономической безопасности;
  - научная основа оценки целесообразности и эффективности процессов, влияющих на экономическую безопасность, использование различных математических, экономических и экспертных методов при управлении экономической безопасностью.

Требования к экономической безопасности обязательно должны учитывать специфику деятельности организации, особенности ведения бизнеса в регионе и множество других особенностей, влияющих на экономические процессы, проходящие в различных условиях.

### 1.3. Место экономической безопасности в системе управления

Прежде чем искать место экономической безопасности в системе управления организацией, следует рассмотреть саму систему управления.

**Система управления** организацией представляет собой процесс организации деятельности сотрудников с целью выполнения поставленных задач. Для большинства коммерческих организаций такой целью является получение прибыли. В системе управления *объектом управления* являются группы людей или отдельные сотрудники, занимающиеся определенной производственно-хозяйственной деятельностью, а *субъектом управления* являются группы людей или отдельные сотрудники, осуществляющие управление. Поэтому условно можно всю систему управления организацией разделить на две подсистемы – управляющую, называемую – субъектом управления и управляемую, называемую – объектом управления. Эти подсистемы находятся в постоянном взаимодействии. На рис. 1.5 показана укрупненная структура системы управления с постоянным взаимодействием субъектов и объектов управления. Такую систему управления часто называют «Системой управления по Винеру<sup>13</sup>».



Рис. 1.5. Укрупненная структура системы управления

Современная система управления типовой организации включает руководителей и различных специалистов, объединенных в группы. Руководители вырабатывают планы по развитию организации, выпуску продукции, улучшению услуг, закупке материальных ресурсов и многому другому. Современная система управления использует программные ресурсы, позволяющие повышать эффективность. Необходимым условием хорошего управления является выявление отклонений от планируемых документов. Такие отклонения регистрируются соответствующими службами организации. Выявление отклонений, связанных с безопасностью, возлагаются на специалистов экономической безопасности. Чаще всего на специалистов экономической безопасности возлагают проверку не производственных, а управленческих решений, особенно связанных с коррупцией и сговором.

Собираемая сотрудниками экономической безопасности информация является разрозненной, неопределенной и противоречивой. Например, плановый отдел учитывает объемы поставок ресурсов, транспортных средств, объемы производства продукции по отдельным изделиям, не всегда сочетающиеся с бухгалтерскими отчетами движения материальных и финансовых ресурсов. Поэтому принятие решений сотрудниками экономической безопасно-

<sup>13</sup> По фамилии американского учёного, выдающегося математика и философа, Норберта Винера (Wiener Norbert).

сти требует использования научных методов. Например, теории принятия решений в условиях неопределенностей или теории массового обслуживания.

Если организация является небольшой, включающей несколько десятков сотрудников, то информацию, связанную с экономической безопасностью, можно обрабатывать в ручном режиме или с использованием несложных информационных технологий, например, офисных приложений Ворд, Эксел (Word, Excel). При управлении системой экономической безопасности в организации, имеющей сотни и тысячи сотрудников или сложные технологические процессы, требуются другие, более современные подходы. Например, использование специальных программных комплексов «Спарк», «Семантический архив», «Кронус» и др.

Следует особо отметить, что в организациях, занимающихся бизнесом в нашей стране, исключительно в редких случаях выполнение задач соответствует заранее подготовленным планам. Отклонения от планов возникают из-за нестабильной международной ситуации, демографических скачков, конъюнктуры рынка и многих других факторов, влияющих на условия бизнеса. Все это должно учитываться сотрудниками экономической безопасности. Для устранения возникающих отклонений управляющая подсистема собирает информацию, сравнивает ее с запланированными значениями и, для устранения возникших отклонений, осуществляет управленческое воздействие в различной форме. Управляющая подсистема постоянно выполняет различные комплексы мероприятий, основными из которых являются планирование производственно-хозяйственной деятельности, организация процессов, мотивация сотрудников, контроль за выполнением заданий, координация и организация взаимодействия. На рис. 1.6 выделены основные мероприятия, осуществляемые с привлечением специалистов экономической безопасности.

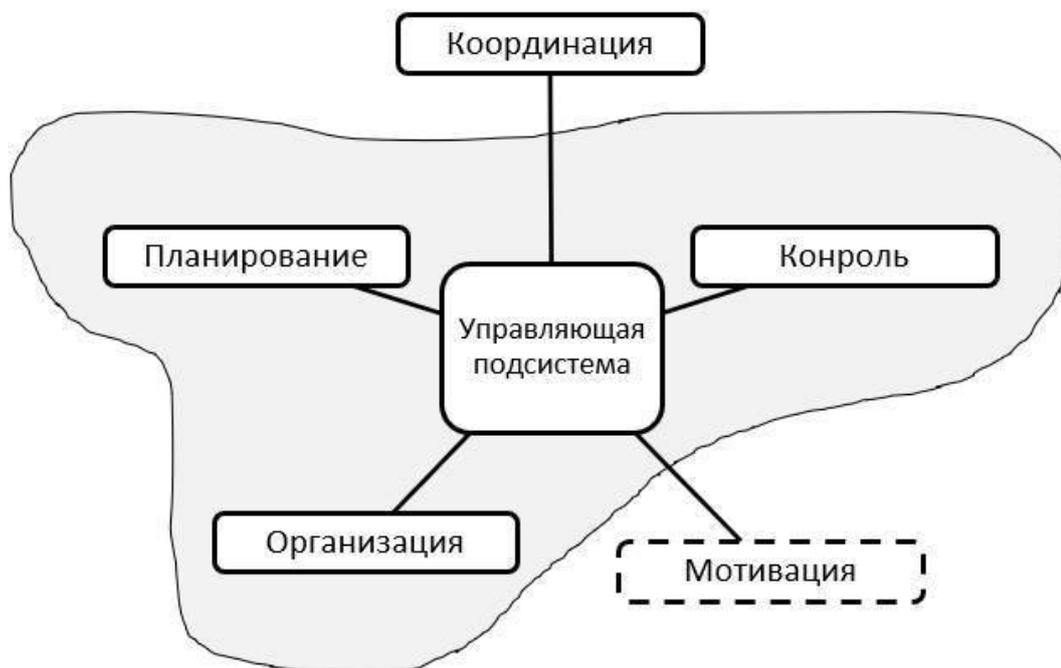


Рис. 1.6. Мероприятия, осуществляемые с привлечением специалистов экономической безопасности

Косвенно сотрудники экономической безопасности участвуют и в процессе мотивации, так как на основании информации, полученной, в том числе, и от их руководителя экономической безопасности, принимается решение о денежных вознаграждениях. Так же большое участие сотрудники экономической безопасности принимают и в процессах, связанных

с организацией и контролем деятельности организации. Мотивация или побуждение к действию является динамическим процессом, использующим психофизиологические особенности каждого сотрудника. Выявление психофизиологических особенностей каждого сотрудника также может относиться к сфере деятельности сотрудников экономической безопасности. Процесс мотивации, стимулирующий сотрудников организации к совместным согласованным действиям, как правило, осуществляется руководством, с участием мнения подчиненных, в том числе и специалистов экономической безопасности. Например, премиальный фонд сотрудникам, своевременно приходящим и уходящим с работы, распределяется с использованием системы контроля рабочего времени, часто контролируемой службой экономической безопасности и отделом кадров.

Управление экономической безопасностью должно осуществляться с использованием четко сбалансированных планов.

«**Планирование** (в экономике) – процесс разработки планов развития экономических объектов разного уровня. В широком смысле слова включает процессы организации осуществления планов, корректировки планов и контроля за их выполнением» [55].

С точки зрения управления организацией, планирование является процессом достижения перспективных целей. При планировании часто проводится прогнозирование будущих событий. Прогнозом событий, связанных с безопасностью, занимаются сотрудники экономической безопасности. Сотрудники экономической безопасности, не являясь специалистами производственной или основной деятельности организации, на этапе планирования могут участвовать в роли советников или оппонентов. Сотрудники экономической безопасности, как участники процесса управления, имеют большое влияние на организацию процессов управления.

Какова же роль экономической безопасности в системе управления? Схематично позицию экономической безопасности в системе управления организации можно представить, как пересечение бизнеса организации, менеджмента и технологий. На рис. 1.7 показано пересечение областей, оказывающих влияние на систему управления экономической безопасностью.



Рис. 1.7. Пересечение областей, оказывающих влияние на систему управления экономической безопасностью

Взаимное влияние основного бизнеса организации на экономическую безопасность обусловлено сходством целей и задач. Для достижения этих целей менеджмент, включающий в себя сотрудников экономической безопасности, управляет процессами организации. Управление процессами осуществляется с использованием технологий, используемых в организации.

Роль экономической безопасности в общей системе управления вытекает из целей, направленных на повышение прибыли организации, в том числе, и за счет эффективного управления экономической безопасностью.

## 1.4. Отличия подходов в обеспечении экономической безопасности государства, организации и человека

Некоторые источники [7, 17, 22, 27, 48], посвященные вопросам экономической безопасности организации, оперируют понятиями, связанными с экономической безопасностью России.

Почему нецелесообразно переносить некоторые методы обеспечения экономической безопасности Российской Федерации в систему экономической безопасности организации? Имеется ли отличие в подходах к вопросам обеспечения экономической безопасности страны, организации и физического лица? А кто так решил?

Для ответа на такие вопросы сравним цели экономической безопасности. Цель экономической безопасности страны можно понять из стратегии развития. «Цель стратегии экономической безопасности Российской Федерации – обеспечение такого развития экономики, при котором создались бы приемлемые условия для жизни и развития личности, социально-экономической и военно-политической стабильности общества и сохранения целостности государства, успешного противостояния влиянию внутренних и внешних угроз» [2].

Данная цель принципиально отличается от цели экономической безопасности организации тем, что она преследует военно-политическую стабильность общества. Такая функция совершенно нехарактерна экономической безопасности организации. Целостность государства также не является задачей экономической безопасности организации. Список внешних и внутренних угроз экономической безопасности страны и организации также отличны.

Цель экономической безопасности физического лица можно свести к финансовой безопасности его капитала. Такая цель стремится к превышению доходов над расходами. Все остальные функции, связанные с вопросами экономической безопасности, физические лица делегируют организации и государству.

Можно ли в этих условиях методы, используемые государством для обеспечения экономической безопасности, использовать в организациях? Ответ – отрицательный.

Государство для достижения целей, связанных с обеспечением экономической безопасности, может пойти на все или почти на все. В арсенале государства есть возможность закрытия границ для части участников экономического рынка. Есть силовые механизмы, нацеленные на достижение цели. Всего этого нет у организаций. Экономический рынок предполагает равные условия для всех участников.

Не только цели имеют отличия. Разными являются и индикаторы, оценивающие эффективность экономической безопасности. Для государства это могут быть индикаторы, связанные с уровнем жизни в стране, способностью экономики работать в режиме расширенного воспроизводства. Для организации такими индикаторами могут быть доля рынка или устойчивость системы безопасности к внешним воздействиям.

Отличающейся друг от друга является и сама деятельность по обеспечению экономической безопасности. «Деятельность государства по обеспечению экономической безопасности Российской Федерации осуществляется по следующим основным направлениям [2]:

- выявление случаев, когда фактические или прогнозируемые параметры экономического развития отклоняются от пороговых значений экономической безопасности;
- организация работы в целях реализации комплекса мер по преодолению или недопущению возникновения угроз экономической безопасности Российской Федерации;
- экспертиза принимаемых решений по финансовым и хозяйственным вопросам с позиции экономической безопасности Российской Федерации».

Деятельность организации по обеспечению экономической безопасности в большей степени направлена на экономическую стабильность, контроль за нарушениями сотрудников, проверку контрагентов, проверку новых сотрудников.

Все это доказывает явно видимую, но часто не учитываемую истину о том, что три уровня экономической безопасности: государство, организация и физические лица – не могут быть объединены едиными методиками со способами для достижения целей экономической безопасности.

## 2. Система экономической безопасности

Для рассмотрения сложных вопросов, связанных с созданием или обновлением системы экономической безопасности следует определиться с методологией.

Под методологией<sup>14</sup> принято понимать учение о методах, способах и стратегиях исследования предмета. В такой трактовке под методологией создания системы экономической безопасности организации можно понимать учение о методах, способах и стратегиях создания системы экономической безопасности.

На рис. 2.1 представлена методологическая структура создания системы экономической безопасности организации. Как видно из рисунка, фундамент методологической структуры основан на использовании научных подходов к формированию системы экономической безопасности.



Рис. 2.1. Методологическая структура создания системы экономической безопасности организации

В свою очередь, технология выполнения работ и решения задач, помимо различных средств и методов, включает различные способы, применяемые для обеспечения экономической безопасности. В целом в методологии создания системы экономической безопасности организации можно выделить следующую структуру:

- фундамент методологии:
  - экономика организации;
  - эконометрика;
  - статистика экономических процессов;
  - логика;
  - психология личности;
  - информатика и методология информационных систем;

<sup>14</sup> Methodology.

- системный анализ экономических процессов;
- профессиональная этика;
- характеристики деятельности:
- особенности экономической безопасности;
- принципы экономической безопасности;
- условия функционирования организации;
- нормы и нормативы экономической деятельности;
- логическая структура деятельности:
- субъекты и объекты экономической деятельности;
- предмет экономической безопасности;
- силы и средства, привлекаемые для обеспечения экономической безопасности;
- используемые методы и способы решения задач экономической безопасности;
- среда и результаты экономической деятельности организации;
- временная структура деятельности:
- фазы и стадии экономических процессов;
- этапы организации экономической безопасности;
- технология выполнения работ и решения задач:
- используемые средства и методы;
- приемы и способы экономической безопасности.

Основываясь на данной структуре, можно сформировать научную составляющую системы. Некоторые сотрудники экономической безопасности считают, что излишняя научность мешает практике. Однако, как здание невозможно построить без фундамента, так и систему экономической безопасности нельзя сформировать без использования теории систем. И все же следует сказать, что излишняя научность действительно затрудняет практику создания и реинжиниринга системы экономической безопасности. Истина, как всегда, где-то посередине. Для лучшего понимания начнем с начала. А начало теории систем зарождалось в России.

## 2.1. Основоположники теории систем

Принято считать, что начало общей теории систем заложил в начале пятидесятих годов прошлого столетия Людвиг фон Берталанфи<sup>15</sup> [63]. Однако первая концепция общей теории систем была предложена в 1912 г. русским ученым А. А. Богдановым.<sup>16</sup> Его главный научный труд – «Тектология, или всеобщая организационная наука» (tekton по-гречески означает строитель) был издан в России в 1913–1922 гг., а в 1926 г. – в Германии на немецком языке. Тектология была задумана Богдановым как научная основа организации хозяйственной жизни с новой системой хозяйственного регулирования и управления [63]. В качестве главного требования, которому должна была удовлетворять эта система, Богданов выдвинул принцип системности, что научно им обосновывалось. Исходный постулат тектологии состоит в утверждении, что законы организации едины, универсальны для систем любого типа. Этот фундаментальный принцип изоморфизма служит теоретическим основанием моделирования систем. Система рассматривается не как состояние, а как процесс. Учитывается структурная связанность системы с ее окружением, и вводятся в рассмотрение организационные механизмы – положительная и отрицательная обратные связи (бирегулятор, по терминологии Богданова). Постулируется также принцип организованности системы – целое больше суммы своих частей.

«**Система** – объективное единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, и знаний» [52].

Поэтому упрощенно можно сказать, что система является совокупностью или множеством связанных между собой элементов. Конечно, такие элементы должны быть не просто связаны между собой, а посредством данных связей достигать новых эффектов. Анализ термина «система» показывает, что определение понятия система изменялось не только по форме, но и по содержанию. Для теории, заложенной более ста лет назад, это нормально.

Существует множество различных подходов к формированию экономических систем, к которым можно условно отнести и систему экономической безопасности, несколько используемых чаще других, показаны далее. Для рассмотрения вопросов, связанных с системой экономической безопасности, следует разобраться, из каких элементов может состоять такая система, и какие связи между этими элементами следует организовать.

---

<sup>15</sup> Карл Людвиг фон Берталанфи (англ. Ludwig von Bertalanffy) – австрийский биолог, постоянно проживавший в Канаде и США с 1949 года.

<sup>16</sup> Александр Александрович Богданов (настоящая фамилия – Малиновский), – врач, экономист, философ, политический деятель, учёный-естествоиспытатель. Предложил идею создания новой науки – тектологии.

## 2.2. Система экономической безопасности организации

Какие элементы и подсистемы включать в состав системы экономической безопасности? Какие подходы целесообразнее выбрать для формирования системы? Как выявить связи между элементами системы экономической безопасности?

Это только маленькая часть вопросов, без ответа на которые невозможно создать или обновить систему экономической безопасности.

«Сегодня существует несколько методологических подходов к определению элементов системы экономической безопасности» [27].

Один из подходов основан на включении в систему экономической безопасности подсистем, влияющих на безопасность организации:

- информационная безопасность;
- кадровая безопасность;
- информационно-аналитическая деятельность;
- инженерно-техническое обеспечение и др.

Такой подход имеет достоинства и недостатки. Достоинством является его простота и иерархия, соответствующая штату организации. Недостатком является сложность в определении границ различных подсистем, которые часто имеют области объединения и пересечения.

Следующий подход к определению элементов системы экономической безопасности не использует структуру организации. Идея его заключается в использовании процедур анализа угроз, влияющих на экономическую безопасность. В дальнейшем анализ угроз позволяет рассчитать допустимые уровни рисков. Подход достаточно интересный и позволяет выявить стратегию и основные способы защиты. Однако угрозы, влияющие на экономическую безопасность, чаще всего выявляются по нечетко классифицированным группам. Например, конкуренты, контрагенты, внутренний персонал, контролирующие органы.

Еще один подход, широко используемый в информационной безопасности, основан на принципе классификации угроз по различным активам бизнеса, ранжированным по их ценности. Такой подход к выявлению элементов экономической безопасности является перспективным, а полученные результаты понятны руководителю и сотрудникам экономической безопасности.

Есть еще много подходов, основанных на сочетании второго и третьего или первого и второго подходов. Например, когда рассматриваются угрозы экономической деятельности хозяйствующего субъекта в отношении наиболее важных активов организации. На рис. 2.2 представлены различные подходы к определению элементов системы экономической безопасности.

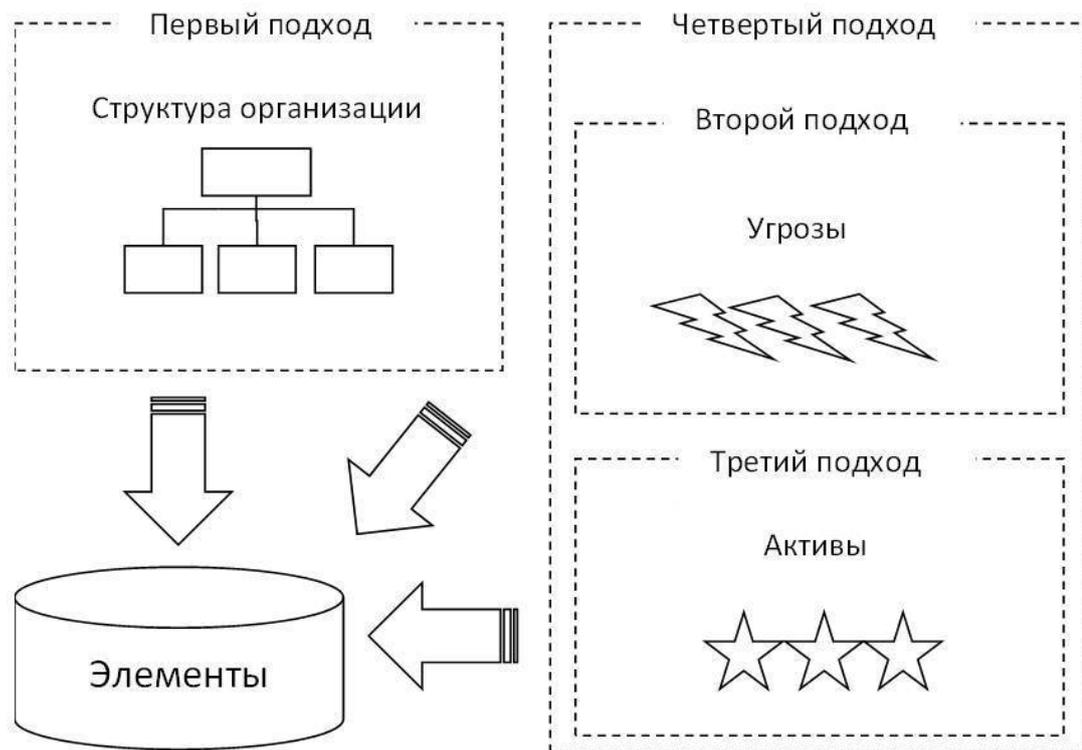


Рис. 2.2. Подходы к определению элементов системы экономической безопасности

Что же следует относить к системе экономической безопасности? Возьмём на себя ответственность предложить типовую схему системы экономической безопасности, которая будет уточняться для каждой конкретной организации, имеющей свою специфику.

На рис. 2.3 представлена система экономической безопасности. Система экономической безопасности является подсистемой системы управления организацией.

Поэтому она должна постоянно взаимодействовать с различными подсистемами организации, влияющими на процессы безопасности. Обычно взаимодействие организуется с экономическими, кадровыми, производственными и другими подсистемами.

**Цели и задачи** системы экономической безопасности совпадают с целями организации, связанными с обеспечением такой безопасности. Формированием цели занимается руководитель экономической безопасности, а утверждает её руководитель организации. Цель должна емко описывать главное направление. Примеры цели экономической безопасности:

«Создание приемлемых условий для ведения бизнеса...»;

«Обеспечение защиты активов организации в условиях...».

По мнению автора, неточными или неправильными целями являются:

«Поддержание системы экономической безопасности в актуальном состоянии». Так как, такая цель может способствовать обеспечению системы, которая сама является обеспечивающей.

«Способствовать увеличению прибыли...». Цель дублирует функции общей системы управления организацией.

Система экономической безопасности может иметь множество целей, но, по мнению экспертов, в дальнейшем все упрощается, если цель одна. Изменение или уточнений цели системы экономической безопасности производится при:

- кардинальном перепрофилировании основного бизнеса;
- появлении фактов, свидетельствующих об устаревании цели;
- изменении основных документов организации;

- изменении стратегии организации.

Для достижения поставленной цели разрабатываются задачи. Задачи системы экономической безопасности также, как и цель, разрабатываются руководителем экономической безопасности и утверждаются руководством организации. В разработке задач, стоящих перед системой экономической безопасности должен участвовать не только руководитель, но и все исполнители.

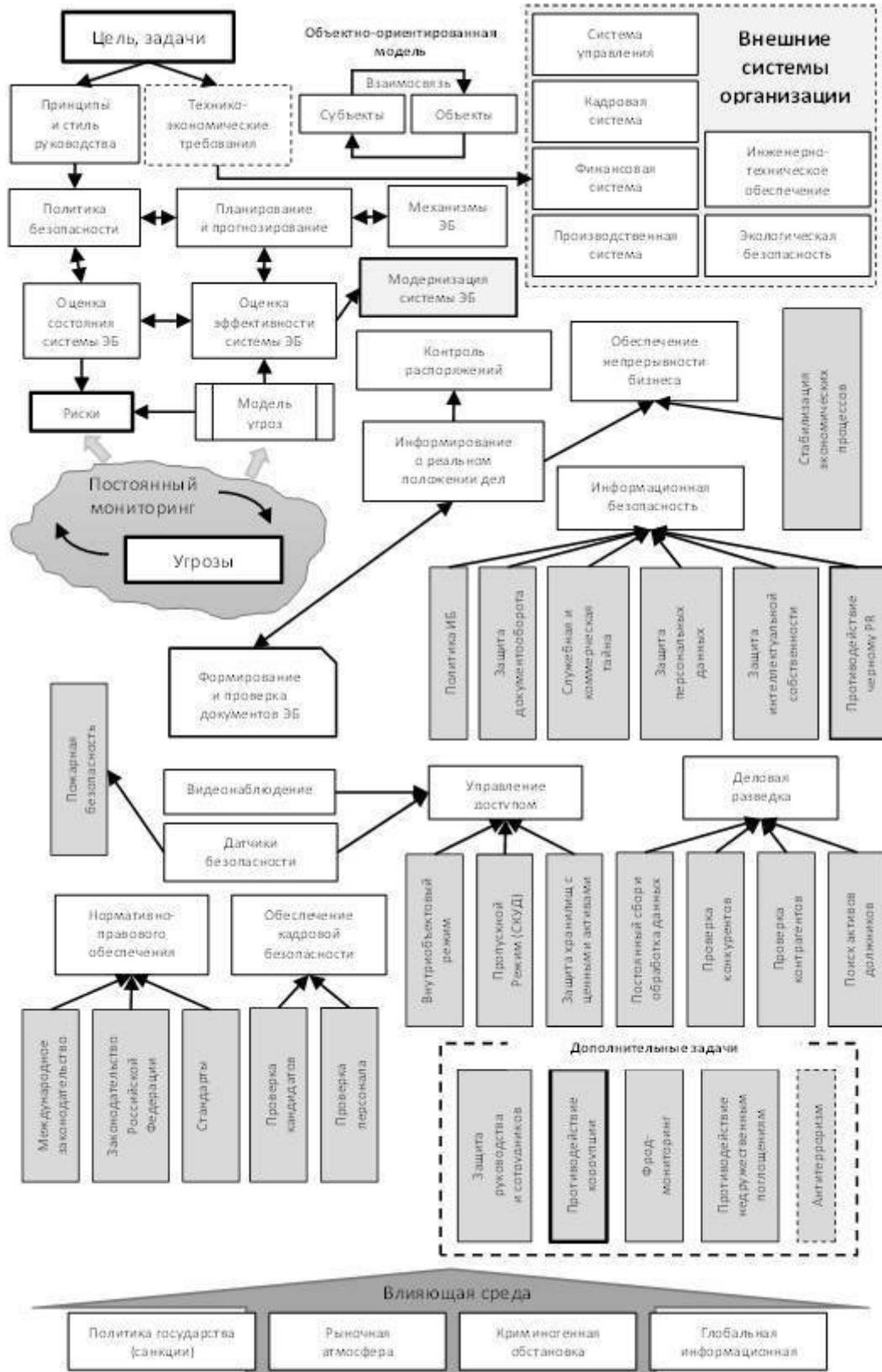


Рис. 2.3. Система экономической безопасности

Однако, есть немало организаций, где амбициозные задачи, связанные с безопасностью, разрабатывались топ-менеджментом, а затем в распорядительном порядке передавались к исполнению руководителю экономической безопасности. Хочется сказать, что такой подход

– неправильный, но он имеет право на жизнь, и часто позволяет сделать рывок в развитии системы экономической безопасности.

**Принципы, требования и стиль руководства** оказывают значительное влияние на всю систему экономической безопасности. К этому можно добавить и учет общекорпоративной культуры организации. Организация досмотра в аэропорту должна отличаться от досмотра в ЗАГСе, а управление доступом в читальном зале библиотеки должно отличаться от доступа на объект энергетики. Учет данных обстоятельств требует определения политики безопасности.

**Политика безопасности.** Документ верхнего уровня для системы экономической безопасности. Точнее, это не один документ, а целая совокупность требований, принципов, правил функционирования системы экономической безопасности. Все документы, определяющие политику безопасности, должны быть согласованы между собой. Как правило, из всей политики безопасности выделяется отдельное направление, связанное с политикой информационной безопасности, которая регулирует управление, защиту и доступ к ценной информации организации.

**Планирование и прогнозирование** экономической безопасности направлено на управление текущей работой. Для повышения качества планирования используется прогнозирование. План может быть сформирован в любом удобном виде. Регламентирующих документов в этом вопросе нет. Обычно это документ с таблицей имеющей поля о мероприятиях, датах и ответственных. В последнее время при планировании экономической безопасности все чаще используются новые информационные технологии, которые, после утверждения плана, помогают довести требования до исполнителей, а в дальнейшем – следить за их выполнением.

**Механизмы экономической безопасности** – это технологии, позволяющие реализовывать процессы, связанные с безопасностью. Механизмы экономической безопасности могут давать большую отдачу только при согласованности с технологиями управления организацией и другими взаимодействующими системами.

**Оценка состояния системы экономической безопасности** является одной из сложно решаемых задач. Состояние системы зависит от множества различных факторов, основными из которых являются:

- издержки на формирование и поддержание системы экономической безопасности;
- политика безопасности организации;
- компетентность сотрудников экономической безопасности;
- надежность элементов системы экономической безопасности.

Для определения состояния системы можно использовать простой классификатор:

- состояние системы удовлетворительное;
- состояние системы неудовлетворительное.

При неудовлетворительном состоянии система экономической безопасности не соответствует основным требованиям и подлежит реинжинирингу. При удовлетворительном состоянии системы можно оценить ее эффективность.

**Оценка эффективности** системы экономической безопасности проводится в начале проектирования, при поредении функциональных требований и при изменяющихся условиях. Для оценки эффективности требуется четкое понимание, на защиту каких угроз нацелена система экономической безопасности. Оценить эффективность, не имея модели нарушителя и списка угроз, невозможно. Именно поэтому, на всех этапах жизненного цикла системы экономической безопасности, требуется модель угроз.

**Угрозы**, которым противостоит система экономической безопасности связаны не только с безопасностью. К таким угрозам относятся любые явления и воздействия на организацию, последствия от которых могут повлиять на ведение основного бизнеса. Угрозы наносят ущерб, который может быть значительным настолько, что организация перестанет существовать. Появление угроз всегда потенциально возможно, то есть невозможно создать систему эконо-

мической безопасности, которая бы ликвидировала все угрозы. Профилактика угроз позволяет минимизировать или свести на нет воздействия угроз. Для создания модели угроз требуется выявить источники угроз. Не следует путать источники угроз с уязвимостями системы экономической безопасности. Источники генерируют угрозы, нацеленные на уязвимости, поэтому, по мнению автора, не следует относить к источникам угроз недостатки технических средств защиты. Постоянный мониторинг угроз позволяет принимать превентивные меры, что значительно повышает эффективность системы экономической безопасности.

**Общими подсистемами** системы экономической организации могут быть:

- подсистема нормативно-правового обеспечения;
- подсистема противопожарной безопасности;
- подсистема контроля управления доступом, включающая видеонаблюдение;
- подсистема информационной безопасности;
- подсистема кадровой безопасности;
- подсистема защиты интеллектуальной собственности;
- подсистема обеспечения непрерывности бизнеса;
- подсистема деловой разведки и др.

**Подсистема нормативно-правового обеспечения** нацелена на обеспечение законности мероприятий экономической безопасности. Как и в любой другой системе нормативно-правовые отношения должны строиться с учетом международного и Российского законодательства, требований другого подзаконного правового регулирования и стандартов.

**Подсистема пожарной безопасности** является обязательной для всех комплексов инженерных сооружений. В её функции входит не только своевременное обнаружение источников возгорания, но и своевременное оповещение всех сотрудников о немедленной эвакуации.

В состав подсистемы пожарной безопасности может входить:

- пожарная сигнализация;
- автоматическое оповещение о пожаре;
- управление эвакуацией сотрудников при пожаре;
- механизмы водяного, газового или порошкового пожаротушения.

Цитата о том, что «пожар легче предупредить, чем потушить» лежит в основе подсистемы пожарной безопасности. Современные подсистемы пожарной безопасности используют возможности других элементов системы безопасности. Например, для выявления очага пожара можно использовать видеонаблюдение. Именно такие возможности и требуют комплексности при формировании системы экономической безопасности.

**Подсистема контроля управления доступом** способствует организации доступа сотрудников и гостей к территориям и закрытым зонам организации. Прежде всего следует упорядочить вход в организацию называемый **пропускным режимом**. Это не всегда просто сделать, так как ряд организаций требуют свободного доступа. В такой ситуации потребуются выделить зоны для общего доступа и служебного доступа. Например, вход в зону торговли магазина доступен всем, а в зону хранения товаров – только для сотрудников. Организация режима доступа внутри объекта не менее важна, чем организация пропускного режима. Введение такого режима не только приносит положительный эффект защите активов и информации, но и дисциплинирует сотрудников. Дополнительные элементы, способные отслеживать местоположение сотрудников, позволяют, кроме задач, связанных с безопасностью, решать задачи учета рабочего времени, что значительно облегчает работу кадровикам.

Защиту хранилищ с ценными активами можно рассматривать как совместно с контролем управления доступом, так и отдельно. Наиболее актуальным этот вопрос является для кредитных организаций и организаций, имеющих активы «быстрой ликвидности», такие как акции, ценные металлы, оргтехника и др. Для защиты хранилищ с ценными активами не сле-

дует выбирать между системами наблюдения и физической охраной. Истина, как всегда, посередине. Лучший эффект может быть достигнут в компромиссе между современными системами охраны и командами, обеспечивающими наблюдение и физическую защиту.

**Подсистема информационной безопасности** может быть включена в систему экономической безопасности или быть самостоятельной системой. В первом случае иерархия управления информационной безопасностью осуществляется через руководителя экономической безопасности, во втором случае руководитель информационной безопасности будет подчинен руководителю организации. На рис. 2.4 представлены варианты управления информационной безопасностью организации.

Фундаментом информационной безопасности является политика. **Политика информационной безопасности** – это свод документов, нацеленных на обеспечение сохранности и доступности документооборота, служебной и коммерческой тайны. При организации процесса информационной безопасности отдельно выделяются вопросы, связанные с обеспечением защиты персональных данных. В особых случаях вопросы, связанные с внешней информацией об имидже организации, могут быть переданы специалистам информационной безопасности.

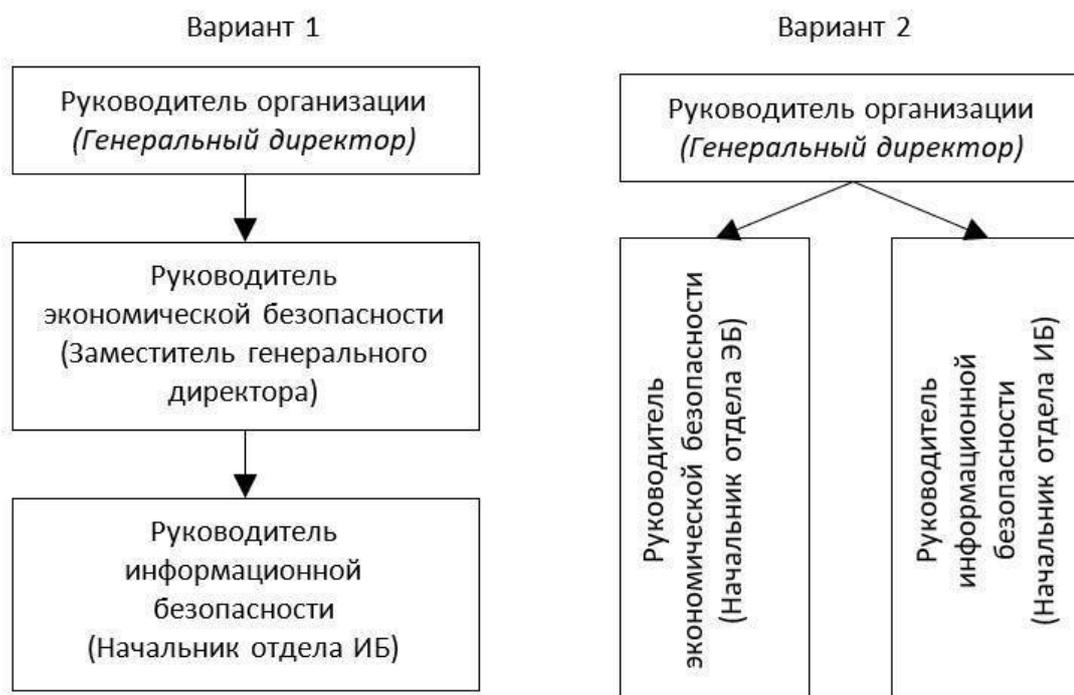


Рис. 2.4. Варианты управления информационной безопасностью организации

### Мнение автора!

Но целесообразнее вопросы информации, связанной с имиджем организации и противодействием черному PR, передавать маркетологам и специалистам по рекламе и внешним связям.

**Подсистема кадровой безопасности** функционирует в сопряжении с сотрудниками отдела или управления кадров организации. **Кадровая безопасность** – это процесс минимизации рисков, связанных с персоналом и кандидатами на работу.

Трендом последнего времени стала передача таких функций на аутсорсинг. Руководители, поступающие таким образом, имеют желание снять с себя ответственность, переложив

ее на внешние организации. Однако такая мода проходит, так как ответственность за информационную безопасность всегда лежит на руководителе.

Кадровая безопасность осуществляется на всех этапах, от поиска и отбора кандидатов на работу и до увольнения и дальнейшего сопровождения сотрудников. Важным условием кадровой безопасности является хорошо организованное взаимодействие между сотрудниками отдела кадров и сотрудниками подразделения экономической безопасности. Перед введением подсистемы кадровой безопасности следует четко определить зоны ответственности. Другим необходимым условием является обязательное владение компетенциями, необходимыми для обеспечения кадровой безопасности. Одной, из таких компетенций является способность выявлять отношение к корпоративной лояльности.

### **Мнение автора!**

Следует учитывать, что не каждый сотрудник может заниматься обеспечением кадровой безопасности. Назначение на такие должности честных и порядочных сотрудников может привести к обратному эффекту, так как именно честных и порядочных людей легче обмануть. Культурные и воспитанные люди, не обманывающие других, чаще всего считают, что и остальные люди такие же, как они. Очень сложно или практически невозможно обмануть людей, которые сами ранее обманывали других. Выводы делайте сами.

Опросы сотрудников подразделений экономической безопасности и руководителей отделов кадров показали, что:

- считают взаимодействие неопределенными более 50 % опрошенных;
- отметили отсутствие регламента кадровой безопасности более 56 % опрошенных;
- считают незначительными риски, связанные с кадровой безопасностью, более 60 % опрошенных;
- не проводят тренинги и деловые игры, направленные на совершенствование кадровой безопасности, более 90 % опрошенных.

Эти данные показывают существование резерв в совершенствовании кадровой безопасности.

**Подсистема защиты интеллектуальной собственности** в большей степени характерна для организаций с основным видом деятельности, направленным на инновационные разработки. Кроме новых промышленных образцов данная подсистема защищает товарные знаки и фирменные наименования, базы данных, полезные модели, селекционные достижения и наименования мест происхождения товаров.

В погоне за прибылью не следует забывать, что шампанским можно называть только продукцию, изготовленную в Шампани, а цвета бренда, соответствующие окрасу пчелы, зарегистрированы в товарном знаке Билайн (ПАО «ВымпелКом»).

Правовая база для защиты интеллектуальной собственности строится на законах о недобросовестной конкуренции и коммерческой тайне.

**Подсистема обеспечения непрерывности бизнеса** с большой натяжкой может быть отнесена к системе экономической безопасности. Процессы, связанные с непрерывностью бизнеса, регламентированы международными и Российскими стандартами, например, ИСО (ISO) 22301 – Непрерывность бизнеса.

Подсистема обеспечения непрерывности бизнеса защищает организацию от перебоев и нестабильной работы. Основной целью подсистемы обеспечения непрерывности бизнеса является снижение вероятности сбоев в основном производстве и способствование в восстановлении работоспособности после нарушения производственной деятельности. Для достижения цели принято решать следующие задачи:

- непрерывный мониторинг существующих и возможных угроз основному бизнесу;
- устранение последствий, связанных с нарушением основного бизнеса;
- упреждение последствий воздействия инцидентов, влияющих на бизнес;

- повышение эффективности основных функций, используемых в кризисные и сложные периоды;

- уменьшение периодов простоев во время производственных инцидентов;
- сокращения периода восстановления.

Дополнительными задачами, способствующими обеспечению непрерывности бизнеса, могут быть:

- демонстрация уверенности и устойчивости основного бизнеса организации;
- формирование «запаса прочности» или, как сегодня модно говорить, «стабилизационного фонда организации» для использования в кризисные периоды.

Любой процесс требует ресурсов или исходных данных. Такие данные могут быть получены с применением методов деловой разведки.

**Подсистема деловой разведки** в виде информационных ресурсов и выделенных сотрудников присутствует в большинстве организаций. В отдельных организациях эти функции возложены на внештатных сотрудников. Целью подсистемы деловой разведки является сбор, обработка и предоставление различных сведений лицу, принимающему решение (ЛПР). Лицо, принимающее решение – это не только руководитель организации. Всех сотрудников, принимающих самостоятельные решения, можно относить к ЛПР.

Традиционно элементы деловой разведки применяют при решении самых сложных задач. Чаще всего это условия неопределенностей или условия с множеством оптимальных решений. Для решения таких задач используются соответствующие теории и математические методы. Например, теория массового обслуживания, методы динамического и линейного программирования и множество других экономических методов.

Основными задачами, возложенными на подсистему деловой разведки, являются:

- проверка контрагентов;
- получение сведений о конкурентах;
- сбор сведений о товарах-заменителях;
- проверка персонала при приеме на работу;
- проверка подлинности документов;
- постоянное информирование руководства о внешних и внутренних угрозах.

Не следует путать подсистему деловой разведки с промышленным шпионажем, использующим приемы недобросовестной конкуренции. Например, использование чужой интеллектуальной собственности или патентов, подкуп или шантаж должностных лиц. Подсистема деловой разведки использует только методы и способы, соответствующие международному и Российскому законодательству.

Кроме управления различными элементами и подсистемами, система экономической безопасности решает множество **дополнительных задач**.

Защита руководства и сотрудников осуществляется во взаимодействии с правоохранительными органами. Необходимость такой защиты возникает в сложные периоды. Передел собственности, крупные задолженности и многое другое может привести к попытке решить проблемы методами, распространенными в 90-е годы прошлого столетия. В такие периоды от службы безопасности может потребоваться физическая защита сотрудников и членов их семей. Закономерен вопрос о том, кто должен решать такие задачи. Ответ очевиден – полиция. Однако, жизнь показывает другое. Не укомплектованность штата, множество задач, требующих немедленного решения, отчетность по закрытым делам не дают возможности органам полиции обеспечивать безопасность обычных граждан до момента совершения преступления. В такой обстановке выход может быть только один: привлечение к защите руководства, сотрудников и членов их семей собственных или внештатных сотрудников безопасности. Никто не должен ставить задачу перед сотрудниками рисковать собственным здоровьем. Их основная задача должна быть следующей: в угрожаемый период не растеряться и немедленно сообщить

об угрозе в органы полиции. Возможно, само присутствие и внешний вид сотрудника безопасности может позволить предотвратить угрозу.

Задачи, связанные с защитой руководства, сотрудников и членов их семей перед сотрудниками безопасности необходимо ставить, основываясь на принципах выгоды и добровольности.

**Противодействие коррупции** или, другими словами, противодействие подкупам, продажности, разложению в современных условиях требует осмысления. Проблема коррупции не актуальна всего для нескольких стран в мире: Швеции, Канады, Великобритания, Австралии, Японии и ряд Европейских стран. Индекс восприятия коррупции, отражающий оценку уровня восприятия коррупции аналитиками и предпринимателями, по балльной шкале, указывающий на низкий уровень коррупции в США, Чили, Франции и других странах, вряд ли можно считать объективным. Субъективности может добавить и факт выбора экспертов для формирования данного индекса, преимущественно – из Северной Америки и Всемирного банка американской организации Фридом Хоус (Freedom House). В таб. 2.1 представлена динамика индекса восприятия коррупции за последние годы [65].

Из таблицы 2.1 видно, что место Российской Федерации в конце списка характеризует ее как одну из самых коррумпированных стран мира. К такой информации можно относиться двояко, но нельзя не учитывать этого факта в системе экономической безопасности.

**Таблица 2.1**

**Рейтинг стран по индексу восприятия коррупции, рассчитанный Transparency International**

Место	Страна	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Дания	90	91	92	91	90	90
2.	Новая Зеландия	90	91	91	88	90	90
3.	Швеция	88	89	87	89	88	89
...							
18.	США	73	73	74	76	74	75
...							
79.	Белоруссия	31	29	31	32	40	41
79.	КНР	39	40	36	37	40	41
...							
131.	Казахстан	29	26	29	28	29	29
131.	Россия	28	28	27	29	29	29
131.	Украина	26	25	26	27	29	29
...							
176.	Сомали	8	8	8	8	10	10

На рис. 2.5 показана динамика индекса восприятия коррупции в России в 1996–2017 годах. Из графика видно, что Российская Федерация стабильно больна. Индекс восприятия коррупции в России стабильно снижается. Показные компании по борьбе с коррупцией, приуроченные к выборам, стабилизируют ситуацию, но кардинально его не изменяют. Пока в стране не появились силы, способные навести порядок, но «призрак этих сил бродит по России<sup>17</sup>».

<sup>17</sup> Использована фраза К. Маркса и Ф. Энгельса из Манифеста «Призрак бродит по Европе».

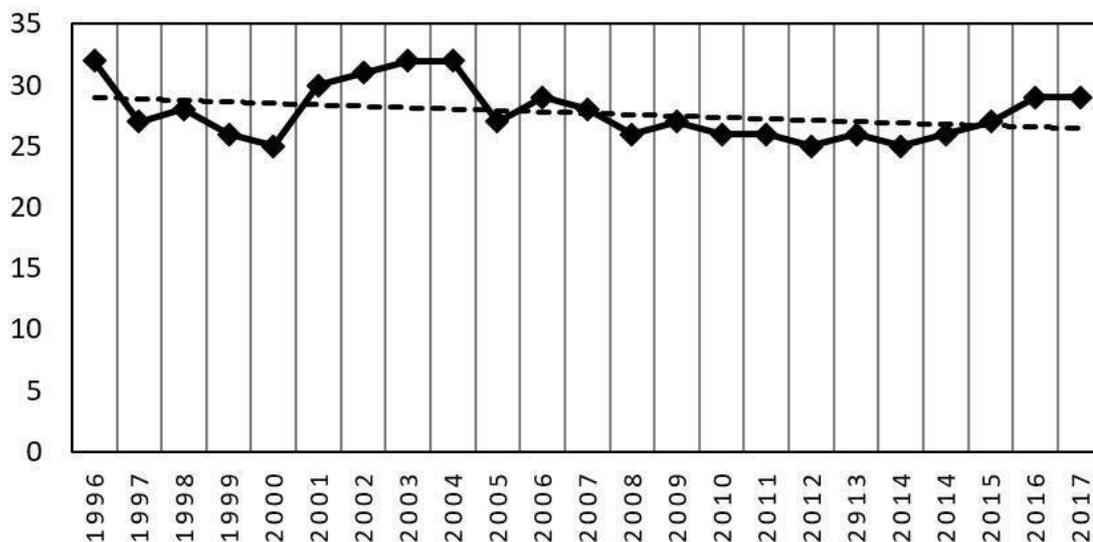


Рис. 2.5. Динамика индекса восприятия коррупции в России в 1996–2017 годах

Для руководителя экономической безопасности важно не только понимать суть коррупции, но и уметь отличать такой вид преступления от других, тем самым выделив борьбу с коррупцией в особую категорию. Внедрение принципа нетерпимости к коррупции должно быть по всему фронту, а лица, причастные к коррупции, должны искупать свои ошибки не стыдом, а трудом.

В настоящий момент нам навязывают мнение, что коррупцию невозможно победить. Более того, коррупция представляется, как благо, способствующее быстрому решению некоторых проблем, например, получению жилья или сокращению очередей к врачам. Средства массовой информации убеждают нас в том, что коррупция в России была всегда. Это не так. История России знает множество примеров, когда лица, допущенные к распределению благ, вели себя достойно и до конца жизни остались честными и порядочными людьми, думающими об отечестве. По мнению автора, Цари Иван III и Петр I, графы Л. Н. Толстой и Н. И. Панин, министры П. А. Столыпин и Ю. В. Андропов, руководители государства И. В. Сталин и Л. И. Брежнев оставили своим детям совесть и честь.

Сегодня другое время. В Российской Федерации выращено целое поколение, нацеленное на поиск работы, где можно брать взятки. Кто виноват и что делать? Вечные вопросы нашей страны.

Даже в этих условиях, в вопросе противодействия коррупции виден прогресс. В последнее время был образован Совет при Президенте по противодействию коррупции, подготовлены и согласованы Национальные планы по противодействию коррупции. Депутаты приняли пакет антикоррупционных законов, включая и Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». Подписаны указы Президента Российской Федерации, расширяющие контроль над деятельностью государственных и муниципальных служащих.

**Фрод<sup>18</sup> -мониторинг** (Fraud) или профилактика мошенничеств – еще одна дополнительная задача в системе экономической безопасности. В последнее время из всей системы Фрод-мониторинга выделяется защита электронных платежей. Электронные платежи стали наиболее уязвимыми, а потери от них стали наиболее значительными. Такая проблема возникла из-за отсутствия необходимости в похищении материальных, трудно ликвидных активов.

<sup>18</sup> Фрод (fraud – «мошенничество») – виды мошенничеств в различных областях.

Типовая схема фрод-мониторинга включает в себя сбор различных показателей, по которым можно сделать выводы о мошенничествах. Выявление отклонений значений показателей от нормативных выдает сообщения, анализ которых позволяет осуществлять блокировку или воздействие на схему мошенничества.

Сложность фрод-мониторинга заключается в разработке и постоянной модификации показателей. Выявление показателей широким кругом сотрудников позволит достаточно легко обойти существующие алгоритмы. Однако, публичность отдельных показателей может привести к превентивным мерам профилактики. Например, публичная демонстрация данных с видеокamer, расположенных в торговом зале, позволяет предостеречь некоторых потенциальных нарушителей от совершения хищений.

Есть еще одна проблема, связанная с организацией фрод-мониторинга. Для проведения фрод-мониторинга требуется доступ к практически неограниченному массиву данных, связанных с экономическим, кадровым и производственным процессами, что может привести к проблемам, связанным с информационной безопасностью.

**Противодействие недружественным поглощениям** или рейдерству является одной из самых сложных задач. Причин этому много, но одной из них является обстоятельство того, что рейдеры, как правило, обладают большим уровнем поддержки на самых высоких уровнях и четкой организацией. Признаками современных рейдеров являются высочайшая юридическая подготовка и действия в строгом соответствии с законодательством.

Уверенные в своих силах рейдеры знают, что сегодня выгоднее отнять успешный бизнес, чем его поднять с самого начала. Поэтому объектами атаки, как правило, становятся успешно развивающиеся предприятия. Имеется большое количество форм рейдерства, однако все их можно свести к единой форме:

- недружественные поглощения осуществляются с целью получения прибыли;
- недружественные поглощения организует криминал, внедренный во властные структуры;
- недружественные поглощения сопровождаются профессиональной юридической подготовкой.

Руководитель экономической безопасности должен быть готов не только к юридическому противостоянию, но и к защите от физического насилия. Сложность такой защиты часто обусловлена поддержкой правоохранительных органов, которые обязаны помогать стороне, имеющей юридические полномочия по управлению организацией.

Самой распространенной схемой недружественных поглощений является формирование кредитной задолженности и, как следствие этого, организация внешнего управления. Такая схема применялась тридцать лет назад, актуальна она и сегодня.

Как бороться с недружественными поглощениями? Какие показатели и признаки могут помочь выявить попытку недружественных поглощений? Что делать, если процесс рейдерства против организации запущен? На эти вопросы мы попробуем ответить дальше.

Участие в комплексе **мероприятий по антитерроризму** требует от сотрудников экономической безопасности дополнительной подготовки. Основные функции по защите от террористической угрозы возложены на государство.

Мероприятия, связанные с антитерроризмом, включают в себя комплекс мер по профилактике и защите от терроризма. Терроризм относится к идеологии насилия и эффективному воздействию на общественное сознание и, как следствие этого, изменению принятия решений государственными властями. Именно поэтому в Израиле было принято решение никогда не вести переговоры с террористами и не выполнять их условия.

Интернет позволил создать новую форму терроризма – международный терроризм. Международный терроризм ставит целью дезорганизацию государственного и межгосударственного управления. Сращивание религиозных фанатиков с международным терроризмом поро-

дило еще большие проблемы. А игра некоторых специальных служб в «управляемый хаос» для смены руководства стран вывела террористов на уровень подготовки, равный подготовке контртеррористических подразделений. Именно поэтому, на данном этапе, решая проблемы терроризма, все государства нуждаются в помощи активных граждан.

Руководитель экономической безопасности должен иметь план мероприятий по антитеррористической защите. Обычно такой план составляется на текущий год. План должен предусматривать изменения в паспорте безопасности организации, уточнение пропускного режима, разработку памяток и другой информации о действиях при террористической атаке и многое другое. Обучение действиям при террористической атаке должно носить регулярный характер. Более подробно вопросы, связанные с антитеррористической защитой, будут рассмотрены ниже.

Руководителю экономической безопасности при создании и управлении системой экономической безопасности следует помнить о взаимодействии с другими системами организации. По отношению к системе экономической безопасности такие **системы будут внешними**.

Основные внешние системы, с которыми следует координировать экономическую безопасность являются системы управления:

- организацией;
- кадрами;
- финансово-хозяйственной деятельностью;
- производственной деятельностью;
- инженерно-техническим обеспечением;
- экологической безопасностью.

Сложности организации взаимодействия между различными системами могут заключаться в различии протоколов обработки информации и, в связи с этим, отсутствии сопряжения между различными информационными технологиями. Например, устаревшее аналоговое оборудование может не сопрягаться с современным цифровым, что приведет к дополнительным издержкам и отсутствию возможности для использования современных технологий.

Современная быстроизменяющаяся **внешняя среда** стала оказывать значительное воздействие на все системы, включая и систему экономической безопасности. Еще недавно говорили о главенствовании экономики над политикой.<sup>19</sup> Стройные учения об управлении политикой в интересах экономики оказались несостоятельными в свете последних событий. Санкции, объявленные Российской Федерацией, и контракции, закрыли страницу о главенствовании экономики. Успешный бизнес многих компаний, основанный на взаимовыгодных условиях между Украиной и Российской Федерацией, был разрушен за дни и недели. Традиционное главенствование экономики показало свою неспособность и несостоятельность.

Все это потребовало осмысления и учета внешней среды как основного фактора, влияющего на бизнес. Все перевернулось, и теперь политика определяет рыночную атмосферу. Однако, даже в таком «перевернутом мире», умные руководители сумели получить выгоду от негативных политических решений. Но это, вероятно, в меньшей степени относится к системе экономической безопасности, в то время как криминогенная обстановка имеет прямое отношение к системе экономической безопасности.

Совокупность всех факторов, влияющих на рост преступности, называется **криминогенной обстановкой**. Система экономической безопасности не может повлиять на данные факторы, но она должна их учитывать.

Значительное влияние на все процессы стала оказывать **глобальная информационная среда**. Глобальная информационная среда Интернет может как способствовать основ-

---

<sup>19</sup> Политика – это концентрированное выражение экономики (К. Маркс). Политика есть самое концентрированное выражение экономики (В. И. Ленин).

ному бизнесу, так и свести его на нет. Именно этот факт требует от руководителя экономической безопасности особых компетенций. Постоянный мониторинг Интернет-пространства, использование специализированных форумов и социальных сетей должны войти в современный функционал руководителя экономической безопасности.

## 2.3. Подходы к созданию системы экономической безопасности

Существует множество различных подходов к формированию различных систем. Например, имеется множество общепринятых подходов к созданию экспертных систем, базирующихся на поверхностных знаниях, использующих структурные знания или базирующихся на глубинных знаниях.

При создании и реинжиниринге информационных систем организации могут быть использованы следующие подходы: функциональный, предметный, комплексный, процессный, динамический, ситуационный, интеграционный.

Так как система экономической безопасности по своей природе соответствует информационной системе, то часть из этих подходов может быть использована и для её создания.

При создании системы экономической безопасности чаще всего используются три подхода.

Первый подход называется «**системным**» или «**комплексным**», основан на взаимодействии различных элементов или подсистем, с целью получения новых свойств.

Второй подход называется «**процессным**». Он основан на взаимодействии множества процессов, проходящих в организации.

И третий подход называется «**функциональным**». Он почти полностью соответствует процессному, только вместо процессов – используется функционал сотрудников организации.

Рассмотрим эти подходы более подробно.

### 2.3.1. Системный подход

Из множества различных подходов, используемых при формировании экономической безопасности организации самым распространенным, является системный. Такой подход включает в себя взаимодействие элементов безопасности с целью получения новых свойств.

«**Системный подход** – это направление методологии исследования, основная задача которого состоит в разработке методов исследования и конструирования сложноорганизованных объектов – систем разных типов и классов. Системный подход является определенным этапом в развитии методов познания, методов исследовательской и созидательной деятельности, способов описания и объяснения природы анализируемых или искусственно создаваемых объектов. В его основе лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, т. е. рассмотрение объекта как системы» [66].

#### **Важно!**

С точки зрения экономической безопасности организации системный подход следует рассматривать как использование существующих и разработка новых методов для оптимизации процессов, связанных с экономической безопасностью, при которых организация рассматривается как экономическая система, в интересах которой проводятся мероприятия экономической безопасности, направленные на достижение эмерджентности.

«**Эмерджентность** (целостность) – это свойство системы, которое принципиально не сводится к сумме свойств элементов, составляющих систему, и не выводится из них» [52].

При анализе системы экономической безопасности необходимо рассматривать связи не только внутри системы, но и с внешней средой.

Система безопасности, являясь целостным объектом, представляет собой объединение всех взаимодействующих элементов, влияющих на безопасность. Основным условием для нормального функционирования системы экономической безопасности является ее неделимость.

Все элементы и подсистемы, входящие в систему экономической безопасности, должны рассматриваться комплексно.

Принципы использования системного подхода при организации процесса экономической безопасности организации вытекают из общих принципов к системе, основными из которых являются:

- целостность системы экономической безопасности, представляющая систему экономической безопасности как единое и неделимое состояние и в то же время – как подсистему для верхнего уровня управления организацией;
- четкая структурная иерархия, то есть наличие множества элементов, расположенных на одинаковых и различных уровнях;
- учет структуры и специфики работы организации;
- способность и умение использовать множество различных экономических, статистических и математических моделей.

Применительно к экономической безопасности, развернутое определение системного подхода включает также обязательность изучения и практического использования следующих характеристик:

- способность к выявлению элементов системы безопасности;
- возможность поиска различных связей и зависимостей между элементами, влияющими на безопасность;
- выделение функций системы безопасности;
- определение четко сформулированных целей и подцелей системы безопасности;
- перечень необходимых ресурсов, требующихся для функционирования системы экономической безопасности;
- выявление свойств, влияющих на целостность системы безопасности;
- механизм поиска внешних связей системы экономической безопасности с окружающей средой;
- возможность анализа ретроспективы и перспективы системы безопасности.

В последнее время практически все экономические процессы, проходящие в организациях, построены с учетом данных характеристик, что позволяет легко интегрировать систему экономической безопасности в общую систему управления.

Рассмотрим процесс экономической безопасности с точки зрения системного подхода. Для примера рассмотрим трехэтапную схему проектирования системы экономической безопасности, выполняющую выбор необходимого варианта, с последующей оптимизацией системы экономической безопасности.

Внедрение этой схемы становится возможным только при точном построении модели экономической безопасности с применением методов бизнес-инжиниринга. На рис. 2.6 представлены этапы системного подхода, используемого при проектировании и эксплуатации системы экономической безопасности организации.

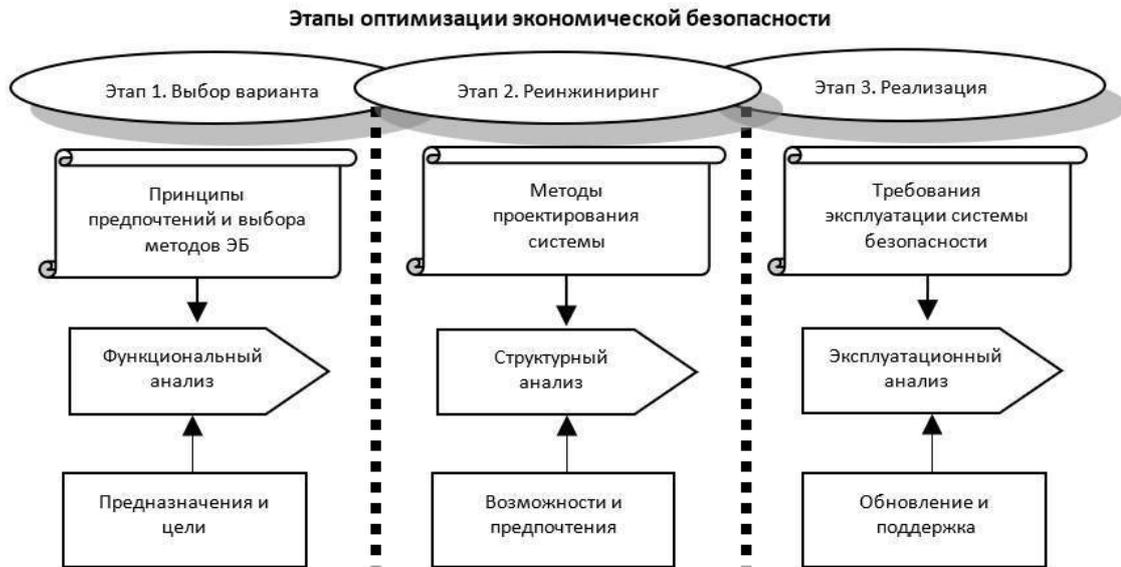


Рис. 2.6. Этапы проектирования и эксплуатации системы экономической безопасности организации

Предложенная схема несколько отличается от традиционного подхода реинжиниринга. Это вызвано особенностями системы экономической безопасности. Возможен и другой вариант, при котором задачи формирования системы экономической безопасности направлены на рациональный выбор из различных вариантов. Например, выбор из трех вариантов: минимально, оптимально и максимально. В таком случае приоритеты выбираются на закрепление административного управления. Такой вариант может иметь преимущество при отсутствии явного выделенной цели и четких задач.

При решении задач экономической безопасности с использованием системного подхода следует учитывать интеграцию системы экономической безопасности в общую экономическую систему организации. Поэтому при проектировании системы экономической безопасности надо помнить о следующем:

*Во-первых*, все экономические системы создаются для решения основной задачи: повышение прибыли.

*Во-вторых*, все экономические системы имеют цели и задачи.

*В-третьих*, все экономические системы имеют специфические особенности, связанные профессиональной деятельностью.

*В-четвертых*, носителями потоков с экономической информацией являются технологии, между которыми установлены определенные связи, позволяющие организовать взаимодействие.

Для реализации четвертого условия система экономической безопасности должна иметь собственные возможности. Например, выполнять определенные сложно формализуемые функции, связанные с поиском «аномальных событий».

**Важно!**

С точки зрения экономической безопасности под **аномальными событиями** следует понимать отклонения от норм, на которые следует реагировать системе экономической безопасности: например, значительное уменьшение числа продаж или участие в тендерах одних и тех же компаний.

При использовании системного подхода к процессам управления экономической безопасностью следует учитывать, что такой подход может носить нормативный характер, т. е.

характер, формируемый руководителями организации. Такой нормативный характер чаще всего направлен на достижение определенных долгосрочных или краткосрочных целей. Анализ систем управления показывает, что в действительности нормативный характер может занимать в организациях самое различное положение: от почти несущественного до доминирующего. Известно множество случаев, когда после создания организации цели менялись, интерпретируя предъявленные требования как ограничения.

Наряду с нормативным характером формирования экономических процессов, проходящих в организации, существенное влияние на систему экономической безопасности могут оказывать неконтролируемые или слабо контролируемые процессы. Данное обстоятельство может быть вызвано как приближенностью отдельных должностных лиц к руководству, так и низкой компетентностью.

Сложность формирования системы экономической безопасности может быть вызвана и тем, что экономические объекты являются трудно анализируемыми. Некоторые процессы в организациях, требующих экономической безопасности, не видны при укрупненном рассмотрении. Часто такие процессы могут появиться только при дополнительном изучении косвенных признаков, обычно допускающим различные толкования. В таком случае без проведения экспертного анализа не обойтись.

Учитывать следует и то, что некоторые исследуемые организации имеют крупные или неопределенные масштабы, а их экономические процессы распределены во времени. Такие обстоятельства налагают множество новых трудностей на формирование системы экономической безопасности. При определенных условиях сама возможность использования системного подхода может быть недостижима.

Применение системного подхода для организации процессов экономической безопасности требует особых компетенций. Это обстоятельство не только не исключает широкого применения системного подхода, но, напротив, позволяет использовать и развить интуитивные, эмпирические и другие подходы.

Систему экономической безопасности можно рассматривать как совокупность различных сил, средств, методов и действий. В таком случае она представляет собой объединение все ресурсов, нацеленное на достижение основной цели: выявление внешних и внутренних угроз, влияющих на основные процессы.

С точки зрения объектно-ориентированного подхода процесс экономической безопасности может быть представлен в соответствии с рис. 2.7. Из модели видно, что данные, необходимые для принятия решений, связанных с экономической безопасностью, преобразованные в информацию, поступают к руководителю экономической безопасности, руководителю организации или другому сотруднику, имеющему полномочия для принятия управленческих решений. Информация об объекте экономической безопасности обладает определенными свойствами. Например, каждый сотрудник имеет собственный идентификационный номер налогоплательщика или собственный IP-адрес. Свойствам присваиваются значения, которые во времени могут изменяться.

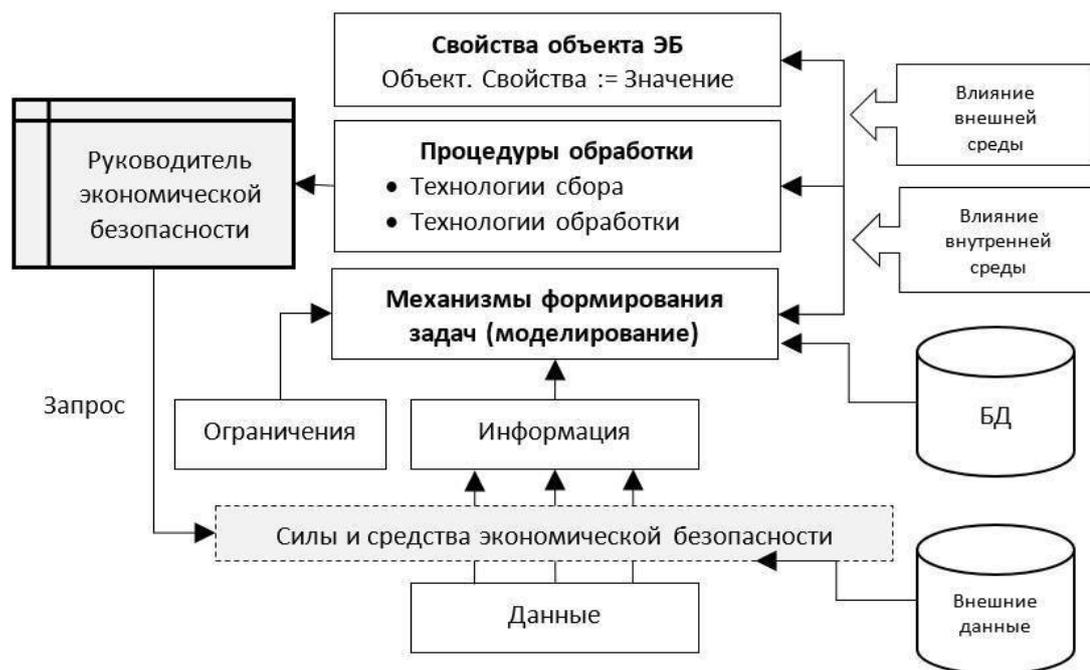


Рис. 2.7. Процесс экономической безопасности с позиции объектно-ориентированного подхода

Сотрудники, организующие процесс экономической безопасности, преобразуют информацию в данные с использованием специальных технологий.

Объектно-ориентированный подход предполагает, что к руководителю экономической безопасности поступает только обработанная информация в виде данных, необходимых для решения задачи и принятия управленческого решения. Выбор методов обработки информации, связанной с процессами экономической безопасности, делается на основании свойств информации, используемой для получения данных. Обработчики информации – программные комплексы, использование которых позволяет значительно сократить время обработки информации. Кроме того, программно-аппаратные комплексы позволяют сотрудникам экономической безопасности моделировать ситуации, получая обоснованные решения.

### 2.3.2. Процессный или функциональный подход

Существует мнение экспертов о том, что объектно-ориентированный подход при организации экономической безопасности не всегда может быть практически реализован или является затруднительным в исполнении [52]. При таком мнении чаще всего авторы отдают предпочтение организации экономической безопасности с использованием процессного или функционального подхода.

**Процессный подход** – это подход концептуального управления, при котором деловые взаимоотношения рассматриваются как множество процессов и их связей.

**Функциональный подход** отличается от процессного тем, что управления основано на функциональных взаимоотношениях. Для того, чтобы управлять деятельностью организации, в том числе и экономической безопасностью, необходимо управлять процессами и функциональными обязанностями. Управление должно учитывать связи и отношения. Процессный подход стал одним из основных, при оптимизации процессов, связанных с менеджментом качества, а функциональный подход получил широкое применение в небольших организациях с типовым функционалом. Процессный подход рассматривается как взаимодействие процессов.

Каждый из видов обеспечения жизнедеятельности организации, в соответствии с процессным подходом, можно рассматривать как отдельную подсистему. Такие подсистемы, представленные на рис. 2.8.

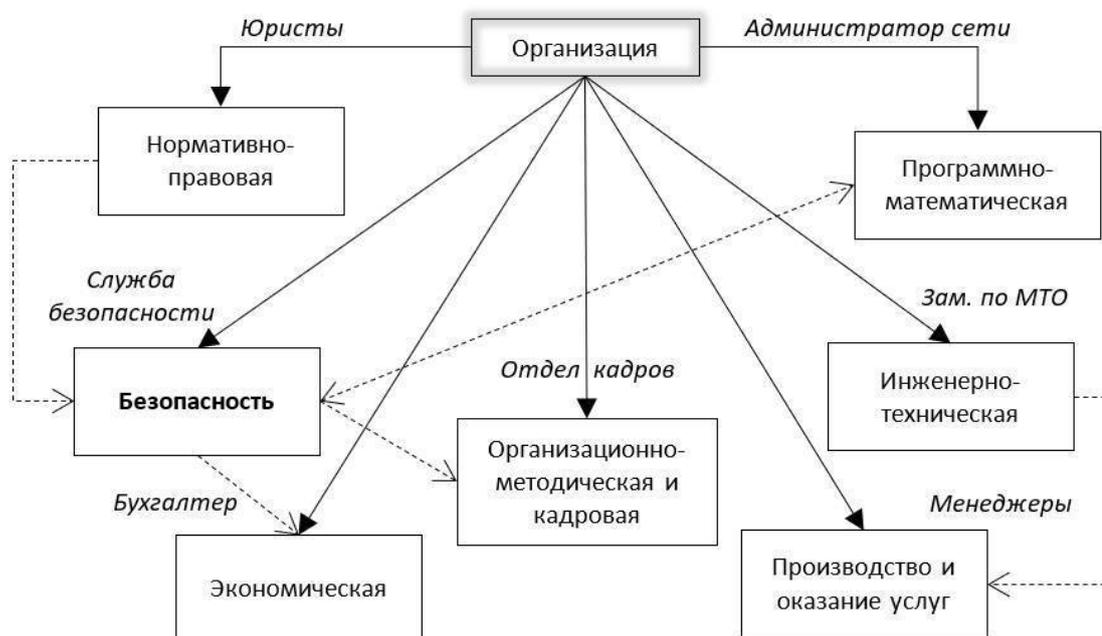


Рис. 2.8. Типовая система управления организацией

Тесное переплетение службы экономической безопасности с другими подсистемами организации обусловлено единством целей. Процессы, проходящие в организации, тесно переплетены между собой, например, кадровые службы обращаются к службе безопасности для сбора информации о новых сотрудниках и, в тоже время, сами являются инициаторами формирования кадров для системы безопасности.

Сложность использования процессного подхода возникает при учете производственных процессов. А это бывает необходимо, если производственный процесс напрямую связан с материальными ценностями.

Процессный подход хорошо себя зарекомендовал при формировании системы управления, основанной на автоматизации бизнес-процессов.

**Бизнес-процесс** – это хорошо структурированный, однозначно трактуемый процесс, который многократно повторяется. Принято считать, что, если процесс повторяется хотя бы два раза, то его можно рассматривать как самостоятельный бизнес-процесс.

Пример бизнес-процесса, связанного с экономической безопасностью представлен на рис. 2.9.

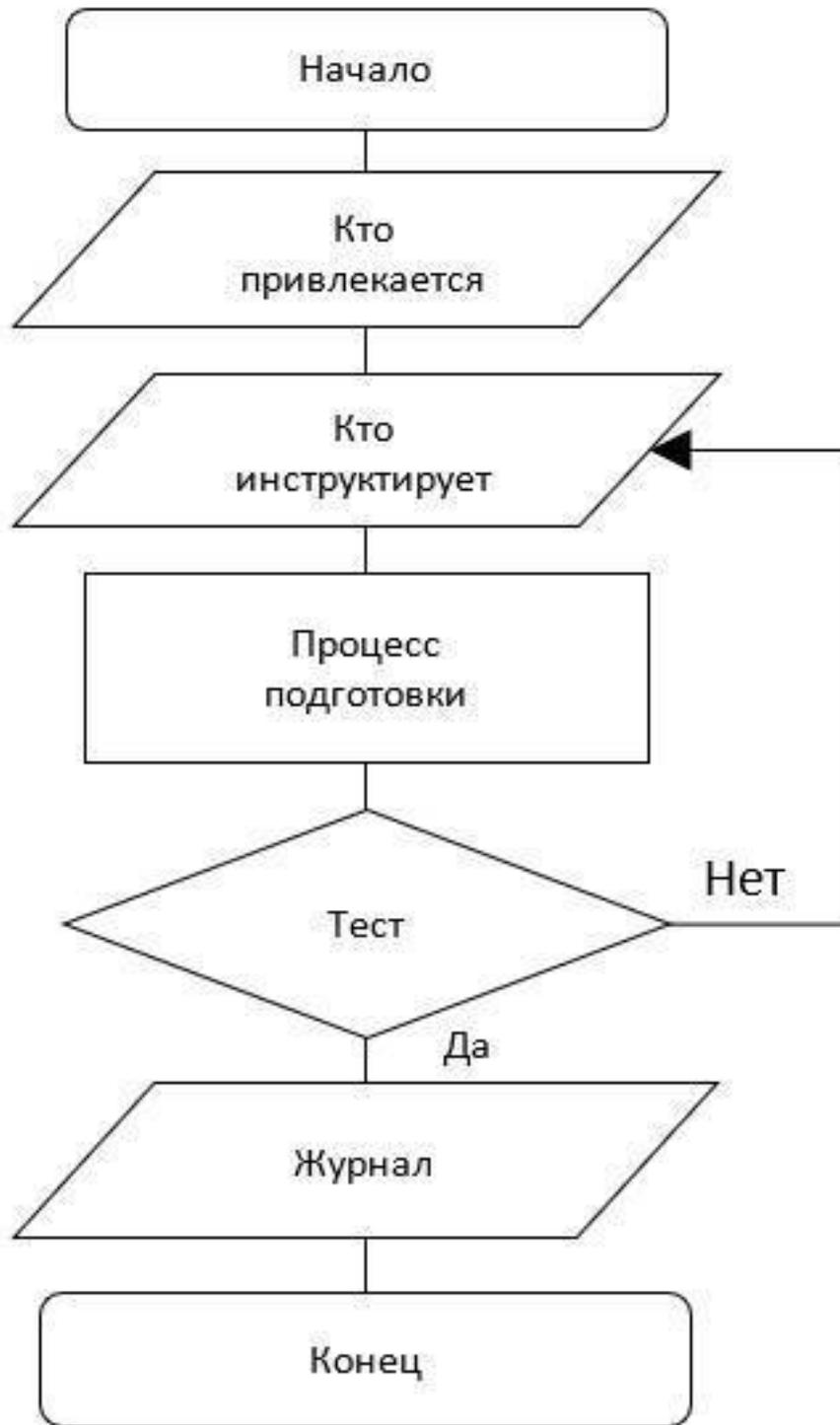


Рис. 2.9. Пример бизнес-процесса организации инструктажа

В процессе определяется категория инструктирующих и инструктируемых сотрудников. Проведение инструктажа заканчивается тестом, а после положительного прохождения теста – записью в журнале о проведенном инструктаже. При отрицательном прохождении теста инструктируемый сотрудник проходит инструктаж повторно, вплоть до успешного прохождения.

Четко сформированные бизнес-процессы оказывают хорошую помощь при дальнейшей автоматизации процессов. Собственно, современное описание бизнес-процессов заимствовано из теории алгоритмов, которая понятна всем программистам. Описание бизнес-процессов следует делать с учетом их дальнейшей интеграции в единую систему управления организацией. При использовании процессного подхода следует учитывать, что все участники процессов подчиняются ответственному за данный процесс. Это не всегда совпадает с утвержденной системой управления организацией. Решение этой проблемы зависит от методов управления руководителем.

## 2.4. Объектно-ориентированная модель экономической безопасности организации

Объектно-ориентированный подход к управлению системой экономической безопасности организации основан на использовании модели взаимодействия субъектов и объектов экономической безопасности. Объекты и субъекты модели находятся в постоянном взаимодействии. Это необходимо для достижения целей экономической безопасности. Следовательно, для использования объектно-ориентированного подхода необходимо определиться с целями.

В формулировке цели экономической безопасности организации должны участвовать все объекты и субъекты системы. При объектно-ориентированном подходе объекты, обладающие новыми свойствами, полученными от «родительских<sup>20</sup>», обрабатываются определенными процедурами, в зависимости от значений свойств объекта. Для многократного использования таких обработчиков требуется формирование объектно-ориентированной модели.

Модель экономической безопасности организации может содержать не все признаки и свойства объектов, а только те, которые существенны для разрабатываемой процедуры обработки события. Такими действиями модель можно легко упростить, но главное даже не в упрощении, а в том, что модель как формальная конструкция системы позволяет определить внешние и внутренние зависимости между объектами. Это упрощает как разработку и изучение модели экономической безопасности, так и ее реализацию.

Таким образом, применение объектно-ориентированного подхода при создании системы экономической безопасности помогает справиться с такими сложными проблемами, как:

- снижение сложности системы экономической безопасности;
- повышение надежности системы экономической безопасности;
- изменение масштабируемости системы экономической безопасности;
- обеспечение возможности модификации отдельных объектов системы экономической безопасности;
- обеспечение возможности повторного использования отдельных компонентов системы экономической безопасности.

Объектно-ориентированная модель экономической безопасности организации, помимо учета постоянного взаимодействия объектов и субъектов, должна учитывать внешнее воздействие. Как видно из рис. 2.10 внешнее воздействие осуществляется как на субъекты, так и объекты экономической безопасности.

---

<sup>20</sup> Объектов, находящихся на более высоком иерархическом уровне.

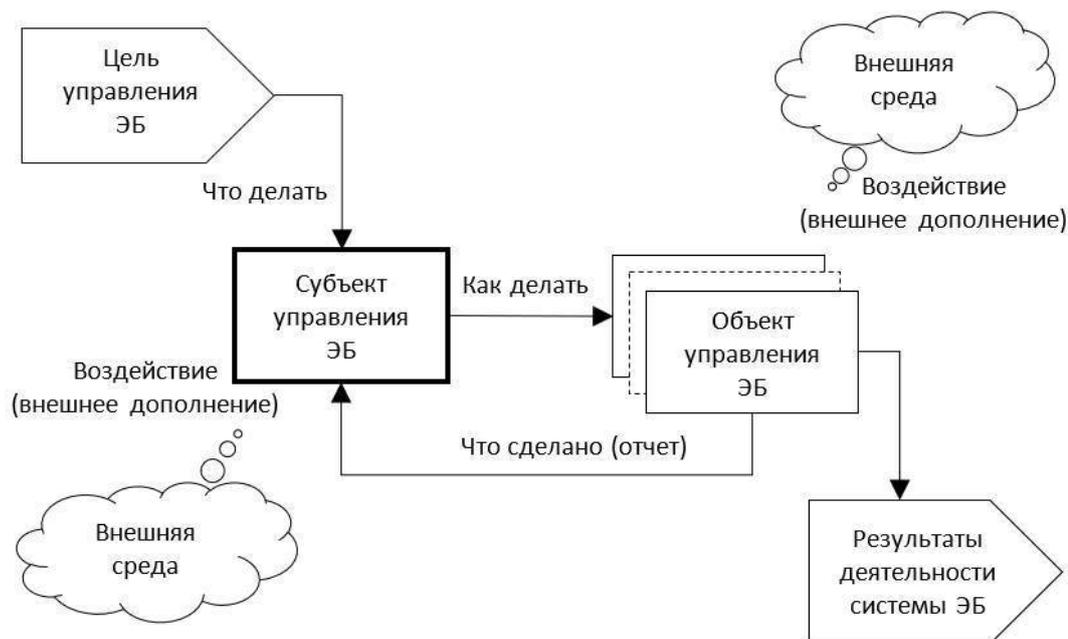


Рис. 2.10. Объектно-ориентированная модель экономической безопасности организации

В целом объектно-ориентированная модель экономической безопасности организации не имеет больших отличий от классической модели управления (по Винеру).

Субъект управления экономической безопасностью, учитывая цели, формирует задачи, которые необходимо решать в интересах экономической безопасности организации.

Учет задач, поступающих от субъекта экономической безопасности, в последнее время чаще всего осуществляется с использованием специализированных программных комплексов, например, Битрикс 24, Аутлук (MS Outlook) или электронной почты.

### 2.4.1. Объекты и субъекты экономической безопасности

В соответствии с руководящими документами [1, 2], объектами экономической безопасности являются личность, общество, государство и основные элементы экономической системы, включая систему институциональных отношений.

Данная трактовка более актуальна для экономической безопасности государства, но при этом раскрывает и объектную сущность экономической безопасности организации.

Рассмотрение экономической безопасности организации как объектно-ориентированной модели позволяет определить объекты, субъекты и отношения между ними. Это необходимо для поиска оптимальных решений.

При использовании объектно-ориентированного подхода процесс управления рассматривается как воздействие субъекта на объекты с целью выполнения различных задач. Частым бывает воздействие с целью перевода объекта в новое качественное состояние или поддержание в рамках принятых требований.

Для всех процессов, связанных с управлением, под **субъектом управления** принято понимать все, что управляет процессом, а к **объектам управления** принято относить все, чем управляют.

Любой процесс управления, в том числе и процесс управления экономической безопасностью организации, в общем виде представляет взаимодействие между объектом и субъектом управления. С точки зрения экономической безопасности такому взаимодействию свойственны следующие отношения:

- субъект управления системой экономической безопасностью направляет объекту управления распоряжения, которые содержат в себе информацию относительно действий объекта управления при определенном изменении событий, такие распоряжения принято называть управленческими командами;

- объект управления системы экономической безопасности получает управленческие команды и выполняет их в соответствии с функциями или алгоритмом.

Основными отличительными характеристиками субъектов от объектов экономической безопасности можно считать:

- руководство правами;
- одностороннее воздействие субъекта на объект;
- определение очередности воздействия;
- утверждение сформированной цели экономической безопасности.

Полномочия субъекта в достижении цели всегда выше полномочий объекта. При организации процессов, связанных с экономической безопасностью, субъект должен иметь директивное воздействие на объекты. Либеральная модель управления не характерна для управления экономической безопасностью. Такая модель, возможно, необходима только при выполнении творческой или интеллектуальной деятельности. Опыт показывает, что творческие и интеллектуальные работы встречаются только на этапе формирования системы экономической безопасности.

Сила воздействия субъекта на объект определяется размером негативных последствий, которые могут наступить в результате управленческих решений. Чем больше могут быть негативные последствия, тем сильнее может быть воздействие на объекты.

Очередность и интенсивность воздействия определяется событиями, влияющими на цели системы экономической безопасности.

Субъект должен достигать целей в приоритетном порядке. Формируя модель экономической безопасности, следует учитывать, что именно субъект несет полную ответственность за достижение целей. Кроме этого, следует обращать внимание на то, что объекты экономической безопасности могут сами нуждаться в защите.

С позиции экономической безопасности, под объектами принято считать активы, требующие защиты. Система экономической безопасности является таким же активом, как и другие системы организации и, следовательно, может рассматриваться как объект. Однако, если систему экономической безопасности организации рассматривать как самостоятельную систему, то под объектами экономической безопасности следует понимать производственные и непроизводственные активы, нуждающиеся в защите с использованием системы экономической безопасности. К таким объектам можно отнести:

- деньги как наиболее ликвидный товар и всю финансовую систему в целом;
- недвижимость, находящуюся в собственности и аренде организации;
- оборудование, используемое в производственной и непроизводственной деятельности, включая производственные и оборотные фонды организации;
- информационные ресурсы;
- бренды и другую интеллектуальную собственность;
- инновационные разработки;
- имидж и деловую репутацию;
- персонал как актив и др.

**Важно!**

Другими словами, под **объектами экономической безопасности организации** следует понимать элементы экономической системы хозяйствующего субъекта, представленные в виде активов, влияющие на процессы экономической деятельности организации.

При рассмотрении системы экономической безопасности как составной части системы экономической безопасности государства, субъектами экономической безопасности следует считать [2]:

- государство;
- государственные институты (министерства, ведомства, налоговые и таможенные органы, биржи, фонды и страховые компании);
- предприятия, учреждения и организации как к государственного, так и частного сектора экономики.

При рассмотрении системы экономической безопасности как составной части организации субъектом экономической безопасности следует считать руководство системой экономической безопасности.

**Важно!**

Другими словами, под **субъектом экономической безопасности организации** следует понимать руководство системой экономической безопасности и другими системами, оказывающими влияние на экономические процессы организации.

Научное исследование субъектов экономической безопасности является главной целью методологии экономической безопасности, основанной на научных принципах обоснования процессов защиты экономических интересов организации.

### 2.4.2. Взаимоотношения субъектов и объектов

Обычно взаимоотношения субъектов и объектов обсуждаются с философской или социальной позиции. Попробуем посмотреть на такие взаимоотношения с позиции экономической безопасности.

Философская позиция, нацеленная на выявление связей между объектом и субъектом, явно потеряло связь между объектами. Кроме того, рассматривая систему управления экономической безопасностью, невозможно игнорировать и связи между взаимодействующими субъектами, относящимися к различным системам управления.

Руководители экономической безопасности не могут оставлять такие связи без внимания. На рис. 2.11 показаны взаимоотношения субъектов и объектов экономической безопасности.

Анализ этого вопроса показывает, что именно отношение между объектами приводит к появлению «серых кардиналов», игнорировать которые система безопасности не вправе. А как в классической схеме учесть мнение руководителей других департаментов и отделов? Поэтому именно взаимоотношения субъектов и объектов экономической безопасности позволяют делать объективную оценку.

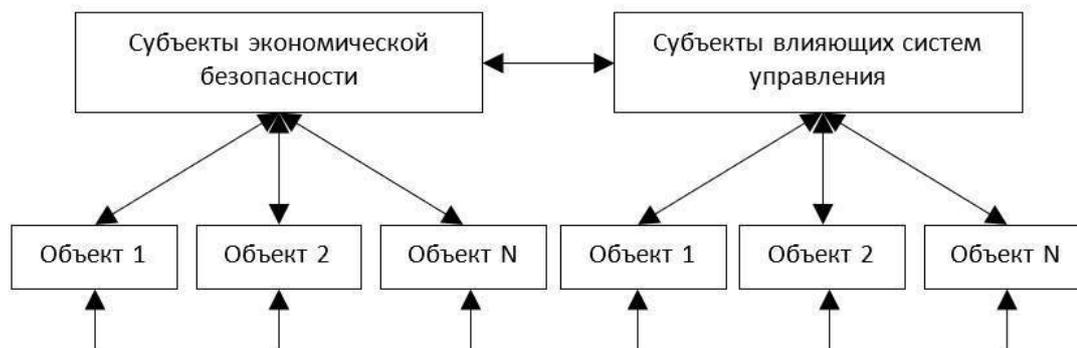


Рис. 2.11. Взаимоотношения субъектов и объектов экономической безопасности

При организации системы управления следует учитывать, что между субъектом и объектом, а также между субъектами всегда существуют служебные отношения субординации. Такие отношения могут быть формальными или не формальными. Общепринятое суждение о том, что объект всегда вторичен по отношению к объекту многократно опровергалось практическими примерами. Эти отношения гораздо сложнее. Поэтому лучше все связи и взаимоотношения рассматривать как единое целое.

В природе нет примеров, в которых все выступают только в качестве субъектов или объектов. Субъективность или объективность может проявляться только функционально. А функциональность меняется в зависимости от того, как рассматривать систему с верху-вниз или снизу-вверх.

Субъектам экономической безопасности присущи следующие функции:

- инициатива;
- систематизация;
- регулирование.

Анализ показывает, что не все из этих функций имеют место при отношениях между субъектами. В таких отношениях обычно присутствуют только две функции, связанные с инициативой и регулированием. Именно из-за отсутствия функции систематизации такие отношения не принимают контуры самостоятельной системы, а отношения чаще всего носят временный характер.

Из рис. 2.11 следует, что субъекты, в зависимости от определенной ситуации или под влиянием каких-либо других факторов, могут вступать между собой в определенные взаимодействия. Это взаимодействие определено едиными целями или инициативой одного из субъектов. Например, руководитель департамента финансов, в меру своей приближенности к руководству организации, оказывает влияние на руководство экономической безопасности. Как будет развиваться подобная система? Что делать руководителю экономической безопасности? Практики уходят от прямого ответа на такие вопросы.

Не менее сложной бывает ситуация, при которой руководитель экономической безопасности выявил нарушения руководителя, от которого зависит дальнейшее продление служебного контракта. Как относиться к таким связям?

При общении с экспертами и практиками в вопросах экономической безопасности многие сказали, что они информируют руководство, но в «деликатной» форме. Например, сообщая, что данная сделка или транзакция видна с внешнего контура.

Взаимодействие между объектами пока не исследовано не только в системе управления организации, но и в фундаментальной науке. Взаимодействие между объектами возникает обычно между индивидами в том случае, если все они оказываются общим объектом одного и того же субъекта. Например, руководители различных отделов, являясь объектами управления организации, вступают между собой по поводу этого управления в определенные отношения. В такой ситуации можно рассматривать два сценария развития отношений.

Первый сценарий предполагает консолидацию. Являясь объектами общего субъекта, субъекты консолидируют свои усилия в процессе решения общих задач. Такие консолидации могут возникать, а могут и не возникать. Что из анализа таких отношений может вынести руководитель экономической безопасности? Прежде всего, возможность выработки единого мнения. Например, отстаивание своих интересов может идти в более агрессивной форме.

Другой сценарий противоположен объединительному характеру. Позиция субъектов требует нейтрализации сил, направленных на объединение. Автор был неоднократным свидетелем отдельных субъектов, находящихся в «вечной оппозиции», которые высказывались против только из-за того, что инициатива исходила не от них.

В заключении данного раздела можно сделать общий вывод о том, что взаимоотношения между объектами и субъектами экономической безопасности требуют дополнительного самостоятельного исследования.

## 2.5. Формирование и реинжиниринг системы экономической безопасности

Формирование новой системы требуется, если система экономической безопасности организации ранее не создавалась. Реинжиниринг системы экономической безопасности проводится, если система экономической безопасности организации требует кардинального обновления. Оба процесса проходят по близкому алгоритму, но имеют и ряд специфических этапов.

Методологическую основу формирования и реинжиниринга системы экономической безопасности составляет понятие жизненного цикла.

С позиции экономической безопасности под **жизненным циклом системы экономической безопасности** следует понимать период времени, который начинается с момента принятия решения о необходимости создания системы и заканчивается в момент полного изъятия системы из эксплуатации.

Итак, *начало*: факт принятия решения о создании системы экономической безопасности. Такое решение принимается руководителем организации и, как правило, фиксируется в виде распоряжения.

Окончание соответствует моменту полного изъятия системы из эксплуатации. Как правило, эксплуатация системы экономической безопасности завершается с ликвидацией организации.

Если рассматривать систему экономической безопасности как автоматизированную систему управления, то можно использовать стандарт ISO/IEC 12207 – процессы жизненного цикла программных продуктов. Стандарт ISO/IEC 12207 разрабатывался с учетом лучшего мирового опыта, что может помочь интеграции в другие системы.

В соответствии со стандартом ISO/IEC 12207, процессы жизненного цикла делятся на три группы [67]:

- основные.
- вспомогательные.
- организационные.

Аналогично можно разделить и все процессы, связанные с экономической безопасностью.

На рис. 2.12 представлены этапы жизненного цикла системы экономической безопасности. Последний этап – ликвидация и реорганизация, как правило, является началом процесса создания новой организации, а вместе с ней и другой системы экономической безопасности.

*Принятие решения о создании системы экономической безопасности.* Для современных организаций вопрос о формировании системы экономической безопасности не стоит: создавать или нет. Вопрос может быть поставлен только: какую систему безопасности следует создавать. Для магазина, кредитной организации или производства такая система потребует существенных затрат. Для индивидуального предприятия, небольшой организации, например, занимающейся реализацией, достаточно будет определения функционала одному из сотрудников.

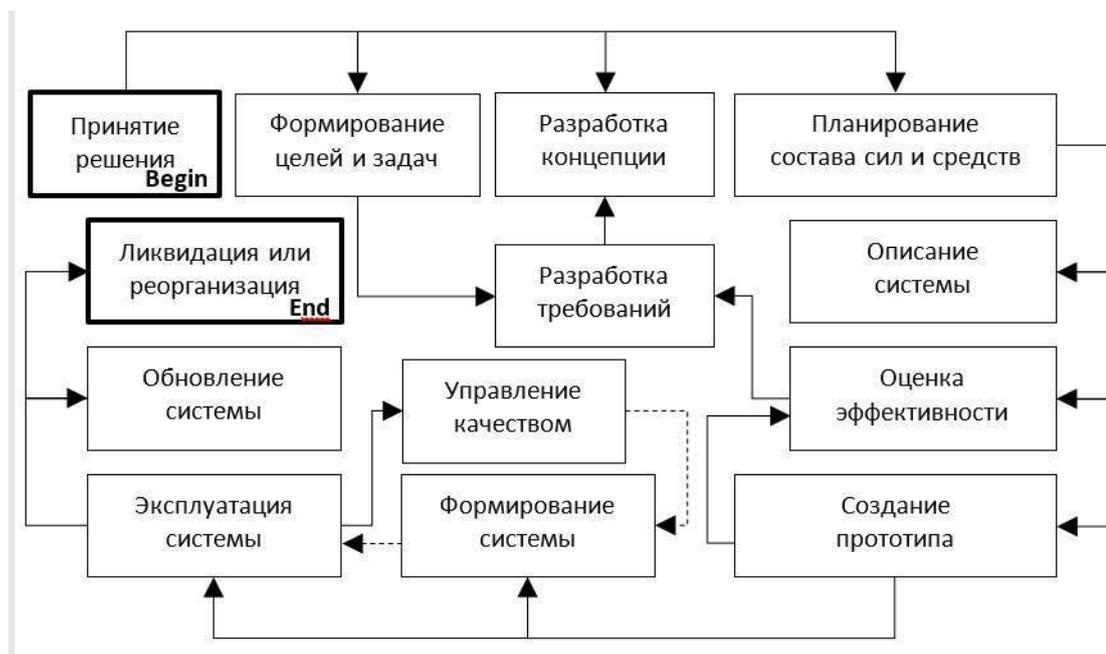


Рис. 2.12. Этапы жизненного цикла системы экономической безопасности

*Формирование целей и задач системы экономической безопасности.* Этот этап является одним из самых важных. Ошибки исправимы, но исправления могут дорого обойтись. Все остальные этапы будут руководствоваться направлением, выбранным на данном этапе. Для определения целей и задач придётся определиться с основными внутренними и внешними угрозами.

Цели:

- минимизация потерь от внутренних хищений;
- защита от действий конкурентов;
- сохранение клиентской базы в тайне.

Различные цели требуют выполнения совершенно различных задач. Задачи должны быть сформированы таким образом, чтобы достижение цели стало обязательно возможным. Многие эксперты сходятся во мнении, что амбициозность задач, связанных с безопасностью по примеру амбициозности в бизнесе, недопустимы. Задачи повлияют на состав сил и средств.

*Разработка концепции системы экономической безопасности.* Концепция системы экономической безопасности должна учитывать позицию руководства и органично вписываться в культуру организации. Концепция определяет замысел, технические особенности, научные подходы. В процессе формирования системы экономической безопасности могут быть незначительные отклонения от концепции. Концепция должна не только указывать направления развития, но показывать пути для достижения цели.

Концепция может быть представлена как множество различных взглядов на проблему экономической безопасности, но такой подход может значительно усложнить формирование системы.

Не следует в концепции пытаться изложить весь план формирования или реинжиниринга системы экономической безопасности. Такой подход усложняет задачу и не дает ожидаемого эффекта. При планировании бизнес-процессов за концепцией может идти разработка стратегии. На этапе создания системы экономической безопасности стратегия может быть отложена на более позднее время. Однако, более логично этап разработки концепции и стратегии объединить в единый.

*Разработка требований.* Требования к системе экономической безопасности должны быть в виде точного и однозначного описания совокупности характеристик, необходимых для нормального функционирования. Если для формирования требований есть международные или российские стандарты, то желательно придерживаться их структуры. Это в дальнейшем позволит упростить процесс интеграции системы экономической безопасности в общий контур управления. Требования к системе экономической безопасности могут быть получены как совокупность требований к системам, влияющим на экономическую безопасность. При этом к такой совокупности требований должны быть добавлены требования по надежности, эффективности и устойчивости самой системы безопасности. Требования не должны усложнять и удорожать систему экономической безопасности. После определения требований следует еще раз пересмотреть их и оставить только те, которые имеют значительное влияние на всю систему. Остальные требования желательно оставить как частные.

*Планирование состава сил и средств системы экономической безопасности.* Все предшествующие этапы жизненного цикла системы экономической безопасности были необходимы для решения задач планирования сил и средств. Сложность этапа планирования вызвана тратами и увеличением штата, что всегда негативно встречается руководством. На этом этапе доверие к руководителю экономической безопасности со стороны топ-менеджмента как никогда актуально.

Большим подспорьем при планировании сил и средств является опыт. Если его нет, то придется привлекать опытных экспертов или идти путем проб и ошибок. Задача планирования значительно упрощается при возможности обмена мнениями с другой успешно развивающейся организацией, в которой имеется устойчиво работающая система экономической организации.

Планирование сил и средств предполагает не только получение количественных характеристик, но и иерархию подчиненности. Модным трендом сегодняшнего времени является выстраивание штата под конкретные персоны, однако этот способ может иметь множество негативных последствий, вызванных средним непродолжительным временем пребывания сотрудников в организации. Статистика показывает, что современные молодые люди кардинально меняют свою трудовую деятельность каждые 2–3 года.

*Описание системы экономической безопасности.* Этому этапу жизненного цикла системы экономической безопасности посвящен отдельный раздел данной книги. Дискуссионной является вопрос: должен ли руководитель экономической безопасности уметь описывать систему в стандартах IDEF или UML. По мнению автора, ответ очевиден. Грамотное, четко структурированное описание значительно облегчит труд программистов, интегрирующих систему безопасности в систему управления организации. Разработка должностных инструкций, определение функционала и действий в сложных ситуациях будут значительно упрощены, если имеется четкое описание. Для описания системы экономической безопасности можно использовать такие средства как БиПивин (BPwin) или Арис Экспресс (ARIS Express). Автоматизированное описание позволяет выявлять дублирующие потоки информации, что достаточно сложно решить при ручной обработке.

*Оценка эффективности системы экономической безопасности.* Традиционные методики оценки эффективности основного бизнеса не всегда могут быть использованы при оценке эффективности системы экономической безопасности. Вызвано это тем, что система экономической безопасности, в отличие от других экономических систем, не приносит прямой прибыли. Методы оценки эффективности системы экономической безопасности более подробно описаны ниже.

*Создание прототипа наиболее сложных подсистем системы экономической безопасности.* Основной целью этого этапа является выявление слабых мест на ранних этапах. Начальные этапы позволяют вносить незначительные коррективы. Другой целью является совмещение разнородных подсистем и элементов между собой. Для системы экономической без-

опасности, с ее разрозненными технологическими решениями, это один из важных вопросов. Как поведут себя при объединении аналоговые и цифровые каналы? Способна ли система видеонаблюдения выдать требуемое разрешение? Имеется ли возможность интеграции подсистемы противопожарной безопасности с видеонаблюдением и передачей сообщений? Ответы на эти вопросы можно получить после создания прототипов отдельных подсистем экономической безопасности. На этом этапе учитывать следует не только совмещение технологий, но и совмещение программного обеспечения, используемого в системе экономической безопасности. Анализ программного обеспечения следует начинать с системы управления организацией. Это вызвано необходимостью получения множественных выходных параметров, позволяющих решать задачи экономической безопасности.

*Формирование системы экономической безопасности.* Это этап практической реализации. Во время практической реализации привлекается большое количество экспертов как в области экономической безопасности, так и областях, влияющих на процессы безопасности. Руководитель организации должен понимать, что систему экономической безопасности невозможно создать «к утру» или «к понедельнику». Это продолжительный период. Поспешность на этапе формирования системы приведет к лишним издержкам. Формирование системы экономической безопасности для средней организации обычно занимает от трех до шести месяцев. Этот этап требует основных и разовых затрат. Такие затраты могут превысить миллионы рублей. Экономия на системе безопасности может привести к еще большим потерям.

Спорным является вопрос о привлечении к формированию и настройкам системы безопасности внешних исполнителей. Есть мнение, что лучше всю работу выполнять собственными силами. Однако сложность современного оборудования, связанного с обеспечением экономической безопасности, все равно потребует высококвалифицированных специалистов, которых в штате обычной организации, как правило, нет. При привлечении внешних специалистов особое внимание следует уделять лицензиям и другим разрешениям на особый вид деятельности, связанной с экономической безопасностью. Кроме этого, всегда следует обращать внимание на дальнейшее сопровождение установленного оборудования и программного обеспечения. В Российской Федерации, и особенно в Московском регионе, осталось еще много компаний, работающих по принципу «урвать и убежать». Такие компании, устанавливая нелегальное или ненадежное оборудование, демонстрируют его работоспособность, а дальнейшие проблемы, вызванные сбоями, пытаются перенести на производителей оборудования, часто размещенного в Китае, где, как известно, сложно решать возникающие проблемы в законном поле.

На этапе формирования системы экономической безопасности можно использовать типовые модели, которые хорошо проявили себя в практическом использовании. К числу основных моделей жизненного цикла системы экономической безопасности можно отнести **каскадную** и **спиральную модели**. В отдельных случаях может применяться итерационная или V-образная модель, однако, из-за редкости их использования, описывать их не будем. На рис. 2.13 представлена каскадная модель жизненного цикла системы экономической безопасности.

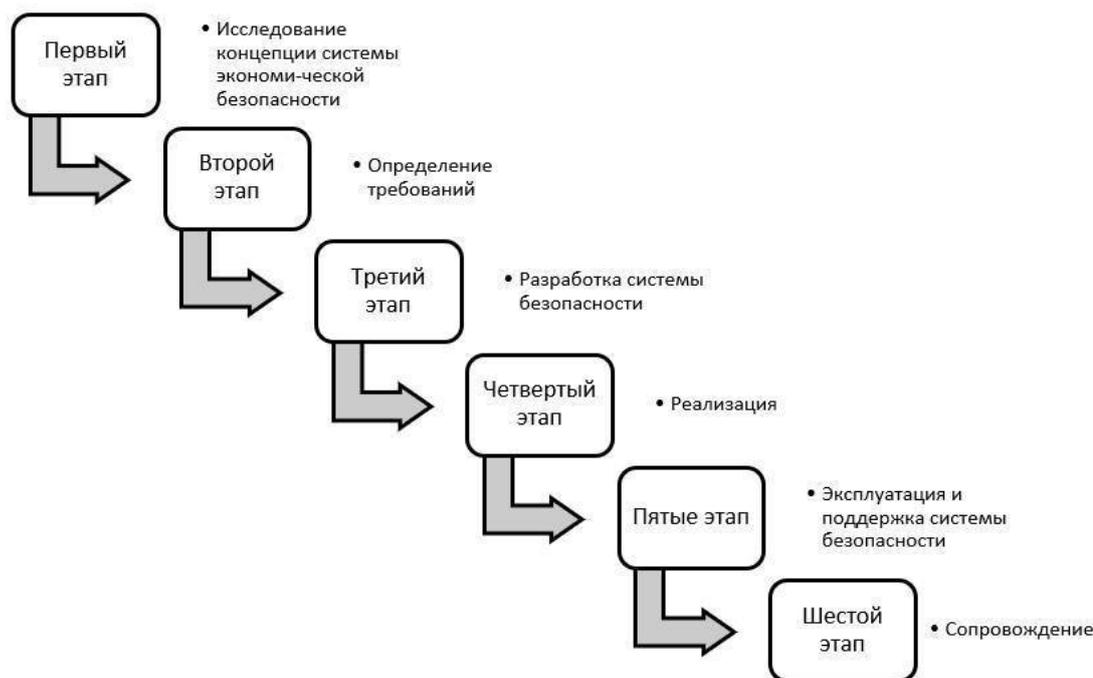


Рис. 2.13. Каскадная модель жизненного цикла системы экономической безопасности

Представленная на рис. 2.13 каскадная модель, иногда встречающаяся в литературе под названием waterfall,<sup>21</sup> содержит следующие этапы:

*Первый этап.* Исследование концепции системы экономической безопасности. На этом этапе определяются требования к системе, разрабатывается укрупненная модель системы безопасности. Важной частью первого этапа является оценка возможности реализации модели и предварительная оценка ее эффективности. Не следует переходить к последующим этапам, пока не появится полное видение всей системы безопасности.

*Второй этап.* Определение требований. На этом этапе определяются все требования к системе безопасности.

*Третий этап.* Разработка системы безопасности. На этом этапе закупается оборудование, осуществляется подготовка специалистов, формируются логические последовательности. Кроме приобретения и установки элементов безопасности, на этом этапе определяются методы хранения и архивации собираемых данных.

*Четвертый этап.* Реализация. Этот этап может быть объединен с предыдущим. При формировании систем безопасности для крупных организаций или организаций, связанных с информационными технологиями, данный этап выделяется в отдельный. Если система безопасности является сложной, то на четвертом этапе может осуществляться тестирование системы. Следует учитывать, что тестирование системы безопасности может потребовать продолжительного времени.

*Пятый этап.* Эксплуатация и поддержка системы безопасности. Начало эксплуатации сложных систем, к которым относится и система экономической безопасности, всегда сопровождается появлением сбоев и ошибок, которые невозможно было выявить до начала эксплуатации. Поэтому, на этом этапе требуется поддержка и технической обслуживание. Часто требуется отдельный план по устранению ошибок, возникающих на этапе начала практической эксплуатации системы экономической безопасности.

<sup>21</sup> Водопад.

*Шестой этап. Сопровождение.* Этот этап может осуществляться своими или привлекаемыми силами. Окончанием этого этапа является начало разработки новой системы экономической безопасности, с последующим выводом из эксплуатации старой системы.

**Спиральная модель** жизненного цикла системы экономической безопасности применяется если:

- имеется потребность в исправлении ошибок, допущенных на начальных этапах;
- для реализации недостаточно опытных специалистов;
- требуется полное или частичное изменение функциональных требований;
- недостаточно информации для понимания архитектуры системы экономической безопасности;
- окончательное принятие решения о дальнейшем использовании осуществляется после апробирования прототипов отдельных элементов системы экономической безопасности.
- возможно появление новых требований в процессе разработки системы экономической безопасности.

Появление новых требований в процессе разработки системы экономической безопасности является достаточно распространенным, так как предусмотреть все на начальном этапе практически невозможно.

Возможна еще одна ситуация, при которой потребуются использовать каскадную модель: разрыв между квалификацией специалистов, создающих систему экономической безопасности, и требованиями к системе.

За основу спиральной модели жизненного цикла системы экономической безопасности можно взять модель жизненного цикла программных продуктов, описанную Б. Боэмом (Barry Boehm) в 1988 году [68]. Предполагая, что после теоретической проработки системы экономической безопасности она будет реализована в рамках информационной системы организации, можно уверенно сказать о том, что именно спиральная модель Б. Боэма лучше всего подходит для организации таких процессов.

На рис. 2.14 представлена спиральная модель жизненного цикла системы экономической безопасности. Модель разбита на четыре зоны:

- определение целей системы экономической безопасности, альтернативы и ограничения, налагаемые на систему;
- оценка альтернатив и рисков системы экономической безопасности;
- подготовка следующего уровня жизненного цикла системы экономической безопасности;
- планирование следующей фазы жизненного цикла системы экономической безопасности.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.