

# ФИЛОСОФИЯ ЗАЩИТЫ

## Экономика безопасности предприятия

Практика организации и управления:  
методики и технологии



### Часть 9

Начало статьи читайте  
в №№ 01 (январь) – 08 (август) 2014 г.

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**  
повышения экономической  
эффективности проектов,  
направленных на обеспечение  
экономической безопасности  
хозяйствующих субъектов.

**В**ыбор основополагающих путей снижения рисков в деятельности хозяйствующих субъектов, при обеспечении их защиты, базируется на различных теоретико-методологических подходах к анализу и оценке состояния защищаемого объекта (в нашем случае – хозяйствующего субъекта).

Наиболее интересным из них, на наш взгляд, является подход, разработанный на кафедре комплексной безопасности (КБ) Института информационной и экономической безопасности Национального исследовательского университета МЭИ<sup>1</sup>, уточненный и доработанный автором. В основе методик лежит поня-

тие [1], которое определяется следующим образом.

Пусть  $S_0$  – начальное состояние системы обеспечения экономической безопасности  $S$  исследуемого ХС. Предположим, что возник (реализован) некоторый фактор риска в отношении исследуемого ХС, который требует принятия определенных мер защиты (превентивного и/или ликвидационного характера), которые должны перевести систему безопасности в новое состояние  $S_k$ . Этот момент, когда возникает необходимость перевода системы безопасности  $S$  из одного состояния в другое, будем называть «профессиональной си-

туацией». Процесс реализации профессиональной ситуации  $f(S)$  может быть представлен в следующем виде (1):

$$\left\{ \begin{array}{l} S_0 \xrightarrow{f(s)} S_k \quad (1.1) \\ N(S_0) \approx N(S_k) \quad (1.2) \\ K(S_0) \approx K(S_k) \quad (1.3) \\ L(S_0, S_k) \approx N_{opt}(S_0, S_k) \quad (1.4) \\ R(S_0) \geq R(S_k) \quad (1.5) \\ U(S_0) \leq U(S_k) \quad (1.6) \\ C(S_k) - C(S_0) \leq U(S_k) - U(S_0) \quad (1.7) \end{array} \right.$$


**МИХАИЛ ВЛАСЕНКО,**

доцент кафедры «Анализ рисков и экономическая безопасность»  
 Финансового университета при Правительстве РФ, кандидат экономических наук

Выражение (1.1) определяет условия, при которых процесс реализации профессиональной ситуации для лица принимающего решение (далее ЛПР) является рациональным. Весьма важным является требование (1.2), которое определяет неизменность уровня экономической безопасности при всех изменениях конфигурации системы безопасности хозяйствующего субъекта. Условие (1.3) – это требование, при котором новое состояние уровня экономической безопасности ХС в некоторой степени улучшается, но точную оценку степени улучшения осуществить не представляется возможным<sup>3</sup>.

Условие (1.4) определяет требование, при котором переход системы S в другое состояние будет соответствовать экономически оптимальным требованиям<sup>4</sup>.

Неравенство (1.5) определяет условие перехода системы в новое состояние, при котором уровень рисков экономической деятельности ХС в новом состоянии (Sk) будет более низким, но экономически состояние не оптимально.

Выражение (1.6) и (1.7) определяют условия, при которых улучшение системы безопасности организации экономически нецелесообразно, но обязательно: снижение возможного ущерба (U) от реализации мер защиты в данный момент времени (T) не происходит или остается на прежнем уровне, чем величина изменения затрат (C) при переходе системы в другое состояние. В то же время они обязательны к реализации в настоящее время.

В указанной ситуации имеет место фактическое завышение стоимости системы экономической безопасности (далее СЭБ) на некоторую величину. Данное обстоятельство обычно связано со следующими основными факторами:

- создание системы безопасности, обеспечивающей избыточную защиту в текущий момент времени (T), но экономически оптимальной для будущего момента времени (Tn), создающей предпосылки для успешного функционирования объекта в после-

**ВЛАСЕНКО Михаил Николаевич,**

специалист в области безопасности бизнеса более чем с 20-летним стажем работы. Ранее находился на государственной службе. Стоял у истоков охранного бизнеса, руководил охранно-сыскным предприятием, службами безопасности инвестиционной компании, крупной торговой сети и управляющей компанией машиностроительного холдинга.

В настоящее время – доцент кафедры «Анализ рисков и экономическая безопасность» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, профессор РАЕ, действующий эксперт Международной контртеррористической тренинговой ассоциации (МКТА), независимый консультант по экономической безопасности, кандидат экономических наук.

Разработчик множества эффективных методик защиты экономических интересов объектов, функционирующих в условиях рынка, автор ряда учебных курсов по безопасности бизнеса, автор более 50 работ по профильной тематике.

г. Москва, 57643@rambler.ru

## Весьма важным является требование, которое определяет неизменность уровня экономической безопасности при всех изменениях конфигурации системы безопасности

дующих временных интервалах его деятельности;

- создание избыточной защиты по требованию нормативных актов (законов, указов, распоряжений, инструкций, ГОСТов, СНиПов и т. д.);
- создание системы безопасности для защиты государственной тайны;
- создание избыточной защиты по требованию деловых партнеров, которые без выполнения их требований не готовы к сотрудничеству;
- создание избыточной защиты по требованию вышестоящей (контролирующей, лицензионно-разрешительной, сертифицирующей и т. д.) организации;
- создание избыточной защиты в связи с отсутствием опыта в профильной сфере, что приводит к ошибкам в расчетах, переоценке факторов риска и т. д.;
- принятие руководителем решения о приобретении более дорогой системы защиты в связи с использованием недостоверной (неполной, искаженной) информации о более дешевых системах (технично-эксплуатационных показате-

лях, большей сложности в обслуживании, меньшей наработке на отказ и т. д.);

- при выполнении требований по созданию делового имиджа, но отсутствии реальных угроз;
- при отсутствии технологических (несовместимость старых и новых решений), организационных, временных, пространственных, природно-климатических и других возможностей применить более дешевые решения;
- при принятии потребителем условий поставщика услуг (систем) в сфере безопасности, проводящего агрессивную маркетинговую политику по распространению систем защиты;
- в случае принятия решения под воздействием коррупционной составляющей, например, принуждение со стороны вневедомственной охраны МВД к переходу жителей города, установивших ранее аналоговую систему охраны квартир, на цифровую систему охраны объектов без явной на то необходимости.

В указанных выше случаях, под воздействием перечисленных факторов,

задача оптимизации<sup>5</sup> ресурсных вложений в создаваемую систему экономической безопасности не ставится. Финансирование осуществляется обычно вышестоящей организацией, из государственных средств, или по обоюдному согласию деловых партнеров.

В основу совершенствования и ресурсной оптимизации системы защиты ХС положены результаты оценки его рисков и последующих экономических оценок величины возможного ущерба по отношению к затратам на безопасность (создание, совершенствование, эксплуатацию, восстановление, поддержание в исправности системы экономической безопасности и ее подсистем и элементов).

При этом условие (1.4) определяет требование однозначного выбора оптимального решения специалистом по информационной или экономической безопасности при реализации профессиональной ситуации.

Казалось бы, условие (1.3) также имеет право на жизнь, а условия (1.6) и (1.7) нам навязаны и должны обязательно быть учтены? В нашей деловой ситуации данные условия мы проигнорируем, так как в первом случае очень сложно проводить экономическую оценку, а в двух других – нет никакого смысла, когда управленческое решение уже принято.

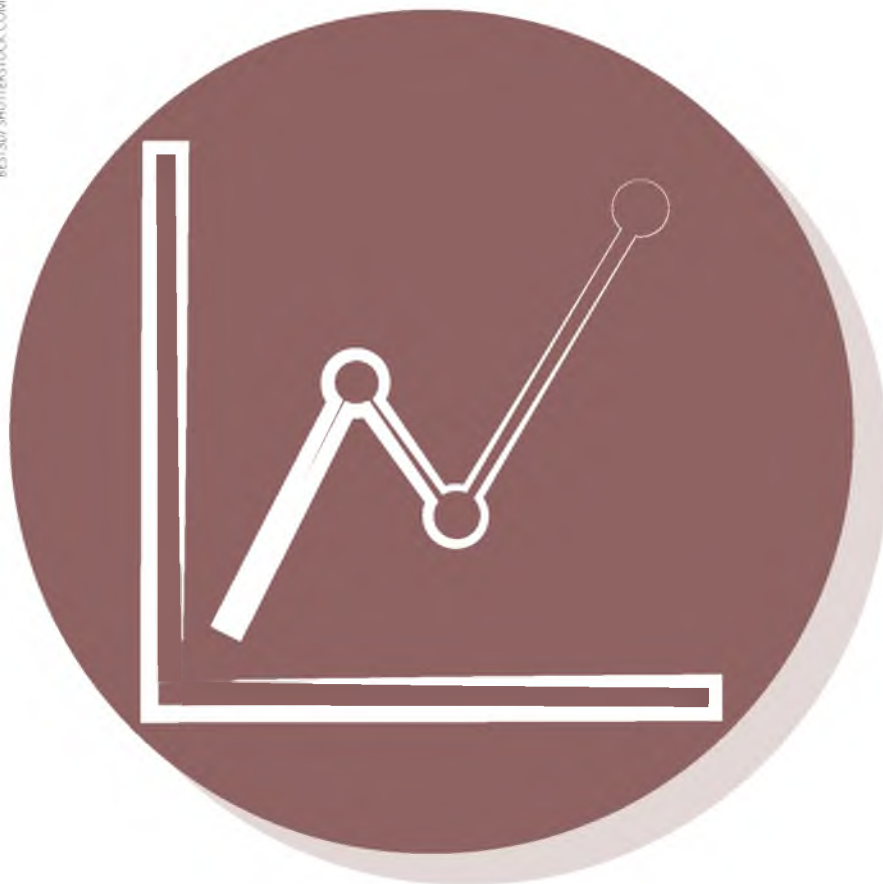
Какие возможны профессиональные ситуации, в которых можно обеспечить выполнение условия (1.4)? Анализ показывает, что существует большое количество организационно-методических подходов по снижению ресурсных вложений в систему обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов, работающих в условиях рыночной экономики, направленных на разрешение рассмотренных выше профессиональных ситуаций. Ниже представлены основные из них, кроме этого, рассмотрены аспекты их практической реализации.

**1. Снижение ресурсных вложений в безопасность путем выбора оптимального промежутка времени эксплуатации системы безопасности.**

Сущность данного подхода заключается в том, что при проектировании технической составляющей системы обеспечения экономической безопасности профильный специалист отдает предпочтение тем техническим элементам, ресурс работы которых (время наработки на отказ) соотносится со сроком эксплуатации системы безопасности. Принятые решения могут отдавать предпочтение как дорогостоящим системам, так и дешевым изделиям, имеющим малый ресурс работы с их плановой заменой в процессе эксплуатации на новые – аналогичные изделия. Такая замена позволяет за счет малых периодических ресурсных вложений в систему безопасности в процессе ее эксплуатации обеспечить высокую эффективность работы, обеспечить необходимый ресурс системы, время ее наработки на отказ. Кроме того, исключается необходимость значительных единовременных вложений в закупку оборудования. В данном случае порядок функционирования защищаемого объекта подстраивается под дату окончания эффективной работы существующей системы безопасности (расходование ресурса устройств, окончания действия договора на охрану) или наоборот, может проводиться смена приоритетных методик безопасности, например, отказ от модернизации видеонаблюдения и установка только поста физической охраны.

В основе других решений, в рамках данного подхода, может лежать политика безопасности, предусматривающая значительные единовременные вложения в систему защиты, способной на всем промежутке времени функционирования защищаемого объекта обеспечить эффективную его защиту без дополнительной модернизации, ремонта и т. д. Другими словами, система безопасности выбирается таким образом, чтобы период работы объекта в данном месте нахождения совпадал с ее ресурсом, которого хватило бы на весь период работы.

BEIST307/SHUTTERSTOCK.COM





При принятии вышеуказанных управленческих решений руководитель принимает во внимание ряд нижеследующих основополагающих факторов:

- основные угрозы объекту безопасности и расчетные значения показателей, определяющие уровень его функционирования как безопасный;
- время создания системы (от начала проектирования до запуска в эксплуатацию);
- расчетный срок эксплуатации системы безопасности;
- политика руководства предприятия в отношении приоритетных мер безопасности;
- личные предпочтения специалистов СБ;
- уровень профессиональной подготовки персонала СБ, его способности эффективно эксплуатировать систему безопасности;
- эксплуатационные характеристики технических элементов, используемых для создания системы безопасности (например, время наработки на отказ);
- стоимость и периодичность технического обслуживания;
- вероятность несанкционированных действий (НСД) в отношении как отдельных элементов, так и системы безопасности в целом и др.

**2. Снижение ресурсных вложений в безопасность путем сочетания организационных и технических методов защиты. («Человек-машина»).**

Сущность данного подхода заключается в том, что при проектировании системы обеспечения экономической безопасности профильный специалист проводит оценку специфики функционирования защищаемого объекта, имеющиеся у предприятия силы и средства, а также существующие методы защиты, способные обеспечить приемлемые условия его функционирования в границах допустимого на тот момент риска.

При этом лицо, принимающее решение, отобрав все возможные приемлемые для объекта технологии безопасности, оценивает стоимость их реализации как за весь период эксплуатации будущей системы, так и по промежуточным этапам, выбирает те

технические и организационные методы, которые экономически более целесообразны в оцениваемый период, рассматривая их как поодиночке, так и в сочетании. При этом необходимо помнить, что применение некоторых мер организационного и технического характера, по отдельности дающих положительный эффект, консолиди-



рованно может давать отрицательный результат.

Например, оборудование автоматизированного контрольно-пропускного пункта фирмы дополнительным постом физической охраны, сотрудники которого осуществляют допуск персонала на территорию предприятия дополнительно по спискам и документам, удостоверяющим личность, одновременно с техническими устройствами биометрической идентификации посетителей существенно увеличит время их прохода на объект.

При принятии вышеуказанного управленческого решения руководитель принимает во внимание ряд основополагающих факторов, аналогичных предыдущему пункту.

**3. Снижение ресурсных вложений за счет переоценки и изменения динамики ресурсных вложений (предоплата, оплата частями, оплата «по факту») средств в систему безопасности при фиксированном сроке создания и периоде эксплуатации системы.**

Сущность данного подхода заключается в том, что при проектировании

системы обеспечения экономической безопасности профильный специалист проводит поиск наиболее благоприятных для своей организации условий финансирования данного проекта. При этом возможны варианты:

- предварительной оплаты, то есть перевода поставщику товаров (услуг) денежных средств за них до начала работ. Та-

## Существует большое количество организационно-методических подходов по снижению ресурсных вложений в систему безопасности

кой подход благоприятен при наличии значительных денежных накоплений, которые необходимо освоить в ближайшее время (например, для оптимизации системы налогообложения);

- оплаты малыми частями в определенный период. Такой подход благоприятен при наличии стабильных незначительных денежных поступлений, которые можно освоить в режиме текущего времени (например, для оптимизации системы учета, упорядочения денежных потоков);

- оплата после завершения работ. Такой подход благоприятен при отсутствии в настоящее время значительных денежных накоплений, достаточных для оплаты работ (услуг), или небольших, но стабильных денежных поступлений, которые можно освоить в режиме текущего времени. Вариант рассматриваемого решения будет наиболее уместен в ситуации, когда к моменту завершения работ по созданию системы безопасности будет поступление на наш расчетный счет средств, которые целесообразно потратить на финансирование профильного проекта.



## Руководитель выбирает из перечня только те устройства, технические возможности которых не дублируют друг друга

4. Снижение ресурсных вложений в систему безопасности за счет применения технических устройств различной степени надежности и качества (надежные – ненадежные), применение которых приемлемо для создания профильной системы.

Сущность данного подхода заключается в том, что при проектировании системы обеспечения экономической безопасности проводится оценка специфики функционирования защищаемого объекта, а также определяется перечень существующих технических средств, способных обеспечить необходимый уровень защиты. При этом качество и надежность данных технических средств могут быть различными, стоимость существенно отличаться. При определенных условиях эксплуатации, вне зависимости от стоимости, они способны обеспечить функционирование защищаемого объекта в границах допустимого для него риска. Управленческое решение заключается в выборе устройства с определенными эксплуатационными характеристиками, в том числе надежностью, имеющего минимальную стоимость.

5. Снижение ресурсных вложений в систему безопасности за счет варьирования условиями привлечения (закупка, лизинг, аренда, пользование услугами) ресурсов, необходимых для ее создания.

Сущность данного подхода заключается в том, что при проектировании

системы обеспечения экономической безопасности проводится оценка различных условий владения устройствами (услугами), необходимыми для создания системы экономической безопасности защищаемого объекта, способными обеспечить необходимый уровень защиты. При этом рассчитываются совокупные затраты (единовременные и периодические) за весь период эксплуатации каждого элемента (например, видеокамеры, устройства контроля и управления доступом, транспортного средства) системы защиты, в случаях их покупки, аренды, применения лизинговой схемы, привлечения внешних исполнителей, например охраны. Задача руководителя состоит в поиске варианта, имеющего наименьшую совокупную стоимость.

6. Снижение ресурсных вложений в систему безопасности за счет исключения дублирования одних и тех же функций различными техническими устройствами, применяемыми для создания системы безопасности.

В данном случае речь идет о приобретении только тех устройств, функционал которых реально востребован системой, при этом обязательно отсутствие переплаты за неиспользуемые опции.

Сущность данного подхода заключается в том, что при проектировании системы обеспечения экономической безопасности проводится оценка технических характеристик различного рода устройств (услуг), необходимых

для создания системы экономической безопасности защищаемого объекта, способных обеспечить необходимый уровень защиты. При этом руководитель выбирает из перечня всех доступных только те устройства, технические возможности которых не дублируют друг друга, так как они никогда не будут востребованы, потому что профильные задачи уже решены одним из них (исключение многофункциональных устройств с невостребованными, но оплачиваемыми опциями).

7. Снижение ресурсных вложений в систему безопасности за счет варьирования расчетными сроками создания системы защиты («долго–быстро»).

Сущность данного подхода заключается в том, что при проектировании системы обеспечения экономической безопасности проводится оценка последовательности и времени выполнения проектно-монтажных работ различного рода устройств (организация оказания услуг), необходимых для создания системы экономической безопасности защищаемого объекта, способных обеспечить необходимый уровень защиты. При этом руководитель определяет связанные<sup>6</sup> между собой действия и сроки их выполнения. В случае отсутствия каких-либо временных ограничений по срокам выполнения некоторых работ они могут быть перенесены на более поздний срок и по согласованию с внешним исполнителем выполнены по более низкой цене (без переплаты за срочность). Наоборот, в случае необходимости срочно выполнить какие-либо работы, например, в случае отказа (невозможности) первым подрядчиком от их выполнения в ранее оговоренные сроки, второй подрядчик может потребовать дополнительную (более высокую) оплату за срочность.

8. Снижение ресурсных вложений в систему безопасности за счет интегрирования отдельных элементов и технических устройств в единую многозадачную систему обеспечения экономической безопасности (создание интегрированной системы безопасности).



Сущность данного подхода заключается в том, что при проектировании системы обеспечения экономической безопасности специалист отдает предпочтение тем техническим решениям и отдельным элементам, которые могут применяться совместно друг с другом, взаимно дополняя и расширяя технические возможности и функционал системы безопасности. Это станет возможным за счет одновременного (интегрированного) использования несколькими различными по функциям подсистемами одного и того же многофункционального технического элемента защиты. Так, например, современная видеочкамера может одновременно работать в подсистеме видеонаблюдения, контроля и управления доступом, системе пожаровзрывобезопасности. Также сотрудники охраны могут одновременно выполнять ряд задач в интересах различных подсистем интегрированной системы безопасности.

Оптимальное решение с точки зрения минимизации ресурсных вложений в систему защиты в данной ситуации будет принято руководителем тогда, когда будет найдено такое сочетание технических устройств (сформулированы цели, задачи, методы работы физической охраны), при которых их функционал будет задействован максимально, не пересекаясь друг с другом.

#### 9. Снижение ресурсных вложений в систему экономической безопасности за счет варьирования уровнем профессиональной подготовки специалистов, создающих и обслуживающих ее.

Сущность данного подхода заключается в том, что при подборе персонала для обеспечения эксплуатации системы экономической безопасности (организационной и технической составляющей) руководитель может сократить суммарные расходы путем поиска компромиссного решения, которое базируется на основе нижеследующих ситуаций:

- подбор в штат профильного подразделения меньшего числа сотрудников, способных в полном объеме и качественно выполнить возложенные на них обязанности за счет более вы-

сокого их профессионального уровня, способностей осуществлять большее количество операций в единицу времени. При этом необходимо помнить, что сотрудники более высокой квалификации требуют и более высокого материального вознаграждения за выполненную работу;

- расширение штатной численности персонала более низкой квалификации, способных в полном объеме и качественно выполнить возложенные на них обязанности за счет больших трудозатрат, необходимых на выполнение работ. При этом сотрудники низкой квалификации готовы работать за невысокое материальное вознаграждение.

#### 10. Снижение ресурсных вложений в систему экономической безопасности за счет передачи рисков «третьим лицам», и получение компенсации от них в случае реализации рискового события.

Сущность данного подхода заключается в том, что обеспечение экономической безопасности осуществляется путем компенсации потерь, возникающих в случае реализации риска. Источником, компенсирующим потери, как правило, выступает страховая компания. Руководитель ХС может сократить суммарные расходы на систему безопасности путем поиска компромиссного решения, которое базируется на основе нижеследующих ситуаций:

- выбор надежной страховой компании, получающей меньшее страховое вознаграждение за услуги по страхованию рисков, вероятность которых более высокая;
- передача риска страховой компании и последующий отказ от реализации комплекса превентивных защитных мер организационного и технического характера в отношении тех рисков, вероятность возникновения которых минимальна, а стоимость реализации указанных выше защитных мер безопасности относительно высокая.

Применяя последний подход по снижению ресурсных вложений в систему экономической безопасности, необходимо помнить:

- потери не всех (особенно уникальных и сложно копируемых) ресурсов могут быть восполнены третьими лицами (например, хищение технологий, уход ключевых сотрудников, раскрытие коммерческой тайны);

- не все потери могут быть компенсированы страховщиками, существуют нормативно-правовые ограничения на объекты страхования;

- страхование не всегда целесообразно из-за высоких расценок на страховые услуги, особенно по типичным (высоковероятным) случаям;

- в некоторых случаях например, при высоком уровне неопределенности в отношении минимизируемого риска, при этом страхование – единственный способ снижения потерь в деятельности ХС.

Таким образом, применение вышеперечисленных методов снижения стоимости системы экономической безопасности ограничено рядом факторов организационного и технического характера. Каждый из них может быть предпочтительным в той или иной ситуации и зависит от ограничений и предпочтений руководителя ХС (ЛПР).

Особенности и специфику реализации некоторых из перечисленных подходов на практике мы рассмотрим в наших последующих публикациях.

*(Продолжение следует)*

1 Институт информационной и экономической безопасности Национального исследовательского университета МЭИ ([www.i-b-b.su](http://www.i-b-b.su))

2 Следует отметить, что для нас представляют интерес только те ситуации, которые, по мнению лиц, принимающих решение (ЛПР), могут привести систему безопасности в более совершенное состояние, другими словами – придадут ей способность более качественно выполнять возложенные на нее задачи (например, создавать более высокий уровень защищенности) при той же величине ресурсных вложений или снижать ресурсные вложения при сохранении требуемого уровня защиты.

3 Символ < в нашем случае означает нестрогое предпочтение касательно показателей, характеризующих экономическую безопасность ХС.

4 Ситуации, когда система безопасности создается в рамках договорных отношений (по требованию деловых партнеров), действующего законодательства, принцип экономической целесообразности и обычно игнорируется.

5 Под оптимизацией в данном случае понимается процесс определения такого состояния исследуемой системы, при котором обеспечивается достижение экстремального (минимального) значения ресурсных вложений в период ее создания и эксплуатации.