

УДК 330.34

М.Н. Власенко

Н.В. Унижаев

## МЕТОДИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ФИНАНСИРОВАНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Аннотация.* В статье рассматривается методика принятия управленческого решения по финансированию экономической безопасности организации, работающей в условиях рыночной экономики. Показана зависимость величины предотвращенного ущерба от ресурсных вложений в создание и поддержание требуемого уровня экономической безопасности, выявлена их оптимальная величина. Рассмотренная в статье методика учитывает ряд требований к построению системы экономической безопасности, что в дальнейшем позволяет интегрировать ее в общий контур управления организацией. В статье перечислены основные факторы, препятствующие снижению издержек на экономическую безопасность, полученные авторами опытным путем. Обоснована необходимость определения минимальных вложений в экономическую безопасность организации, ниже которых ее создание неэффективно.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, управление, организация, инновации, защита, эффективность.

Mikhail Vlasenko

Nick Unizhayev

## METHOD OF MAKING MANAGEMENT DECISION ON FINANCING THE ECONOMIC SECURITY OF ORGANIZATION

*Annotation.* In this article it is considered the technique of a management decision to finance the economic security of the organization, operated in a market economy. There is a dependence of the value of averted damage from resource investments in building and maintaining the desired level of economic security, in a view of this, is found their optimum value. The method takes into account a number of requirements to build economic security, which further allows you to integrate it into the overall organization of the control loop. Authors empirically obtain main obstacles which prevent a lower cost on economic security. The necessity is proved of the minimum investment in the economic security of the organization, following its creation which is inefficient.

**Keywords:** economic security, management, organization, innovation, security, effectiveness.

Результаты экономической деятельности в условиях неопределенности современной рыночной экономики зависят не только от оптимального выбора вида деятельности (производства или оказания услуг), локального рынка потребления, умелого использования ресурсов, но и от эффективного управления процессом достижения поставленной цели. Размер прибыли существенно возрастет в том случае, когда руководитель сможет сократить потенциальные потери, эффективно управляя рисками в созданной им системе экономической безопасности [5]. В данной работе под системой экономической безопасности организации будем понимать оптимально реализованный руководителем на защищаемом объекте (например, организации целиком, отдельном ее подразделении, процессе, ресурсе, рабочем месте и т.д.) комплекс взаимосвязанных, непротиворечивых и дополняющих друг друга защитных мер организационного, технического и программного характера, при которых защищаемый объект способен выполнять свои функции, соблюдая границы допустимого риска с заданными ограничениями [1]. Кроме того, необходимо принимать в расчет тот факт, что кроме снижения возможных потерь, система экономической безопасности является дополнительным фактором привлека-

тельности потребителей, так как защищенная организация автоматически является более надежной и стабильной. Данное обстоятельство косвенно является фактором увеличения прибыли.

При построении систем экономической безопасности и принятии решения о финансировании необходимо учитывать следующие основные факторы: интенсивность воздействия угроз, исходящих из внешней и внутренней среды, не равномерна; ценность защищаемого ресурса изменяется во времени [2]. Перечисленные факторы определяют следующий основной вывод: эффективность системы экономической безопасности не стабильна. Данный вывод учитывается в предлагаемой методике.

Кроме вывода о нестабильности эффективности экономической безопасности следует учитывать, что управление системами защиты имеет отличия от общей системы управления организацией. Основными отличиями являются:

- «эффект от внедрения технологий защиты проявляется не сразу. Его можно оценить только с течением времени» [2];
- очень сложно применять типовые традиционные технологии защиты к большинству объектов, так как каждый из них обладает своими уникальными свойствами, спецификой и характером воздействия угроз;
- сложно увязать достигаемый уровень защиты с каким-либо одним профильным действием или техническим решением, так как воздействие осуществляется комплексно;
- персонал, замешанный в правонарушениях, имеет возможности к скрытию как самих негативных факторов, так и свою причастность к ним, что существенно затрудняет оценку эффективности системы защиты;
- технологии безопасности реализуются с использованием элементов конфиденциальности, что не дает возможности открыто применять типовые, общеизвестные методики оценки результата;
- «низкий профессиональный уровень профильных специалистов, профессиональные компетенции которых должны быть усовершенствованны для более качественного выполнения ими своих должностных обязанностей» [3];
- комплексное воздействие отдельных мер защиты на результаты экономической деятельности организации кроме положительного эффекта по одним параметрам (снижение потерь от хищений, что приводит к росту прибыли) могут одновременно ухудшать другие параметры (увеличить накладные расходы на безопасность, что приводит к снижению прибыли). Определить реальный эффект при таком «конфликте экономических интересов» не представляется возможным без проведения специальных исследований (оценок).

Раскрытие основ оптимизации ресурсных вложений в систему экономической безопасности защищаемого объекта рассмотрим на примере модели, представленной ниже. Для удобства восприятия далее используем аббревиатуру СЭБ (система экономической безопасности). Как показывает практика, процесс ресурсной оптимизации обеспечения экономической безопасности для различных уровней управления (организация, регион, государство) имеет некоторую специфику [6]. В рассматриваемой модели зависимость вероятности (**P**) нанесения ущерба (**U**) экономическим интересам организации от величины затрат (**S**) на ее создание и поддержку находится во взаимосвязи и может быть представлена графически (см. рис. 1).

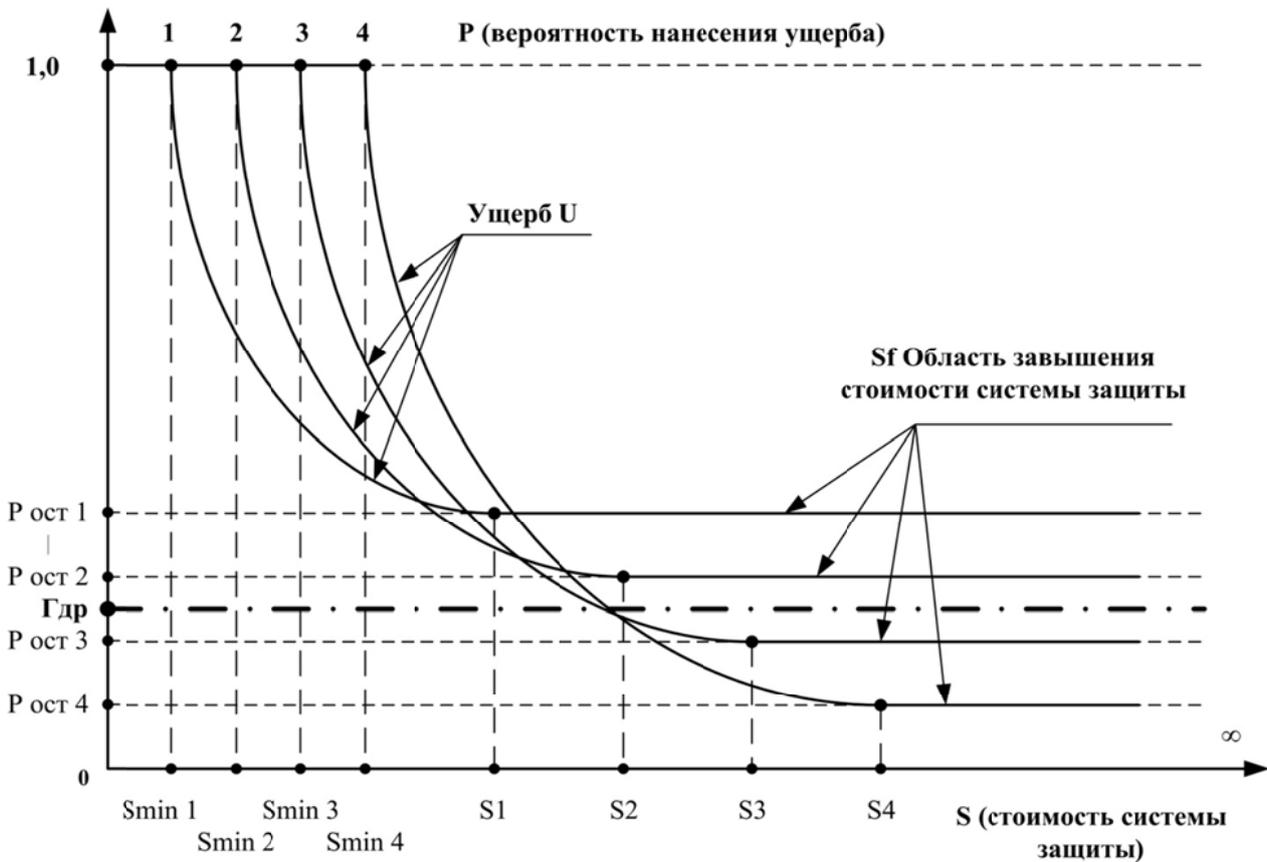


Рис. 1. Зависимость вероятности нанесения ущерба экономическим интересам организации от величины затрат на создание и поддержание требуемого уровня защиты

$S_{min}$  – минимальная величина средств, после вложения которых система экономической безопасности начинает функционировать, и происходит снижение рисков.

$S_{min 1}$  – минимальная величина средств, вложенных в 1 вариант системы экономической безопасности.

$S_{min 2}$  – минимальная величина средств, вложенных во 2 вариант системы экономической безопасности.

$S_{min 3}$  – минимальная величина средств, вложенных в 3 вариант системы экономической безопасности.

$S_{min 4}$  – минимальная величина средств, вложенных в 4 вариант системы экономической безопасности.

$S$  – стоимость системы защиты.

$S_1$  – оптимальная величина средств, вложенных в 1 вариант системы защиты, снижающей риск функционирования объекта до остаточного уровня.

$S_2$  – оптимальная величина средств, вложенных во 2 вариант системы защиты, снижающей риск функционирования объекта до остаточного уровня.

$S_3$  – оптимальная величина средств, вложенных в 3 вариант системы защиты, снижающей риск функционирования объекта до остаточного уровня.

$S_4$  – оптимальная величина средств, вложенных в 4 вариант системы защиты, снижающей риск функционирования объекта до остаточного уровня.

$P_{ост1}$  – остаточная величина риска после вложения оптимальных средств в 1 вариант системы защиты.

$P_{ост2}$  – остаточная величина риска после вложения оптимальных средств во 2 вариант системы защиты.

$P_{ост3}$  – остаточная величина риска после вложения оптимальных средств в 3 вариант системы защиты.

$P_{ост4}$  – остаточная величина риска после вложения оптимальных средств в 4 вариант системы защиты.

$G_{др}$  – граница допустимого риска при реализации планового проекта.

В случае недостаточного финансирования СЭБ, на участке  $[0 - S_{min}]$  вероятность нанесения ущерба защищаемым ресурсам  $P=1,0$ , что говорит о неизбежности негативного исхода события – нанесения существенного ущерба, превышающего допустимый уровень. В данном случае функционирование объекта невозможно, цель достигнута не будет. Дальнейшее вложение средств в избранную систему экономической безопасности организации на участке  $[S_{min} - S]$  приводит к снижению риска возникновения возможных потерь организации до величины  $P_{ост}$ , но не до нулевого уровня, как хотелось бы.

Наличие Рост. предопределяется:

- скрытыми недостатками системы защиты, которые проявляются в процессе ее эксплуатации;
- возможными несанкционированными действиями персонала или злоумышленников, предусмотреть которые в процессе проектирования, создания и эксплуатации СЭБ сложно;
- появлением новых технологий, нарушающих работу элементов и подсистем СЭБ, неучтенных в существующей системе защиты при ее создании;
- технологическими сбоями в работе системы защиты по причинам, не зависящим от действий обслуживающего персонала и третьих лиц;
- форс-мажорными обстоятельствами.

Практика показывает, что оптимальная величина вложений в СЭБ лежит в области принятия решений от  $[S_{min} - S]$  и зависит от проводимой предприятием политики безопасности, уровня его организационной зрелости, экономической ситуации, ценности защищаемого ресурса и ряда других обстоятельств. При принятии не оптимального, с точки зрения ресурсных вложений, решения имеет место фактическое завышение стоимости системы защиты на величину  $S_f \in [S - \infty]$ . Данное обстоятельство вызвано следующими основными факторами:

- создание избыточной защиты по требованиям нормативных актов (законов, указов, распоряжений, инструкций, ГОСТов, СНИПов и т.д.);
- создание системы безопасности для защиты какой-либо тайны;
- создание избыточной защиты по требованию деловых партнеров;
- создание избыточной защиты по требованию вышестоящей организации;
- создание избыточной защиты в связи с отсутствием опыта в профильной сфере, который приводит к ошибкам в расчетах, переоценке угроз;
- принятие руководителем решения о приобретении более дорогой системы защиты в связи с использованием недостоверной информации о более дешевых вариантах;
- для «мнимого» повышения имиджевых (репутационных) условий;
- при отсутствии технологических (несовместимость старых и новых решений), организационных, временных, пространственных, природно-климатических и других возможностей применить более дешевые решения;

- в случае принятия потребителем условий поставщика услуг (систем) безопасности, проводящего агрессивную маркетинговую политику по распространению систем защиты;
- в случае несоответствующего уровня профессиональной подготовки персонала, неумения эксплуатировать системы меньшей стоимости или отсутствие времени, желания, возможностей на их обучение;
- в случае принятия руководителем решения под воздействием коррупционной составляющей (при наличии собственного интереса) [7].

Прямой участок от 0 до  $S_{\min}$  характеризует состояние СЭБ, при котором минимальные вложения в систему уже сделаны, но потрачены они на подготовительные мероприятия. При этом часть выделенных на защиту средств уже вложены, но СЭБ остается не функциональной (не завершена настройка, не обучен персонал). В данном случае снижение рисков не происходит. При достижении величины вложений равной  $S_{\min}$  (которая для каждой СЭБ индивидуальна:  $S_{\min 1} - S_{\min 4}$ ), дальнейшее финансирование системы экономической безопасности будет способствовать снижению вероятности реализации рискованной ситуации до уровня Рост. Для разных систем защиты остаточная величина риска различна (Рост1 – для 1-й системы; Рост2 – для 2-й системы; Рост3 – для 3-й системы; Рост4 – для 4-й системы). Практика показывает: чем более дешевые решения мы применяем, тем более высокий уровень остаточного риска остается. Так, четвертая система безопасности имеет самые большие начальные вложения –  $S_{\min 4}$  и максимальную величину оптимальных вложений  $S_4$ . Она обеспечивает минимальный уровень остаточного риска – Рост4 по сравнению с третьей, второй, и тем более первой системой (1).

$$\left\{ \begin{array}{l} S_4 > S_3 > S_2 > S_1 \\ S_{\min 4} > S_{\min 3} > S_{\min 2} > S_{\min 1} \\ P_{\text{ост}1} > P_{\text{ост}2} > P_{\text{ост}3} > P_{\text{ост}4} \end{array} \right. \quad (1)$$

Лицу, принимающему решение, необходимо оценить: в какой степени уровень безопасности, создаваемый той или иной системой защиты, соответствует его готовности рисковать при реализации проекта, в котором задействованы защищаемые объекты. Величина остаточного риска после начала функционирования системы экономической безопасности должна быть меньше или равна границе допустимого риска по проекту (2).

$$\text{Гдр} \geq \text{Рост} \quad (2)$$

В нашем случае, из потенциально возможных для реализации вариантов систем экономической безопасности (1, 2, 3 и 4), приемлемыми являются только 3-й и 4-й вариант, удовлетворяющие условию (2). С точки зрения оптимальности ресурсных вложений, свой выбор целесообразно остановить на варианте 3, остаточный уровень риска в котором приемлем для проекта, а величина минимальных вложений –  $S_{\min 3}$  не самая большая.

В случае создания системы защиты на перспективу, когда нет возможности спрогнозировать границы допустимого риска для будущих проектов, при наличии достаточных средств для первоначальных вложений и стабильных поступлений, достаточных для покрытия текущих издержек, предпочтение можно отдать системе 4. В тоже время необходимо помнить, что такое решение в данный момент времени будет экономически не оптимально.

С учетом вышеизложенного можно сделать следующие основные выводы. 1. Ущерб экономическим интересам организации зависит от величины затрат на создание и поддержание требуемого уровня защиты. 2. Перед принятием решения относительно выбора приемлемых для объекта затрат

на экономическую безопасность необходимо оценить условия реализации проекта и выявить для него границы допустимого риска [3]. 3. При выборе приоритетной модели экономической безопасности необходимо определить минимальный уровень финансирования, при котором система станет результативной, обеспечит уровень остаточного риска меньше допустимого по проекту. 4. В случае выбора менее дорогостоящих решений в области обеспечения экономической безопасности организации остаточный уровень риска будет выше, а значит и ведение экономической деятельности не безопасно. 5. «Для оптимального расходования средств на защиту требуется глубокий анализ и тщательная оценка условий функционирования объекта защиты, что будет способствовать снижению неоправданных затрат» [4]. 6. Если решение в сфере защиты не создает необходимый уровень безопасности, то от такого решения необходимо отказаться и провести поиск альтернатив.

*Библиографический список*

1. Власенко, М. Н. Совершенствование экономической безопасности организации в условиях рыночной экономики / М. Н. Власенко // Вестник университета. – 2015. – № 11. – С. 90–93.
2. Власенко, М. Н. Организационно-методические особенности оценки эффективности систем обеспечения экономической безопасности организации / М. Н. Власенко // Вестник университета. – 2016. – № 3. – С. 65–68.
3. Власенко, М. Н. Системный подход к управлению сложными процессами / М. Н. Власенко, С. В. Потехецкий, Н. В. Унижаев // Территория науки. – 2016. – № 4. – С. 75–80.
4. Незамайкин, В. Н. Развитие институтов управления инновациями в реальном секторе российской экономики / В. Н. Незамайкин, Д. Е. Морковкин // Труды международной научно-практической конференции «Управление в социальных и экономических системах»; под ред. Ю. С. Руденко, Р. М. Кубовой, М. А. Зайцева. – М, 2015. – С. 401–409.
5. Региональное управление и территориальное планирование / Под ред. Ю. Н. Шедько. – М. : Юрайт, 2015. – 570 с.
6. Унижаев, Н. В. Использование системного подхода при организации информационно-аналитического обеспечения безопасности хозяйствующего субъекта / Н. В. Унижаев // Научная жизнь. – 2013. – № 3. – С. 48–53.
7. Унижаев, Н. В. Разработка требований к системе экономической безопасности организации с использованием метода анализа иерархий / Н. В. Унижаев // Сб. науч. трудов по итогам международной научно-практической конференции «Вопросы современной экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения». Инновационный центр развития образования и науки. – М., 2016. – С. 133–135.