

УДК: 005.332.5

В.Н. Лоханова

МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье понятие мониторинга экономической безопасности организации определено с точки зрения его актуальности и функционального назначения. Рассмотрены особенности правового, организационно-методического, информационно-аналитического и технического обеспечения мониторинга. Составлена организационная схема мониторинга, в том числе выделены этапы его разработки и проведения как делового процесса. Особое внимание уделено обратной связи в механизме мониторинга. Сформулированы показатели эффективности мониторинга, определены возможные проблемы при его проведении.

Ключевые слова: Мониторинг, экономическая безопасность, предприятие, упреждение, угроза, служба безопасности, индикаторы, обратная связь, проблемы, коррупция, эффективность.

Valentina Lokhanova

THE MONITORING OF ECONOMIC SECURITY OF THE ORGANIZATION

Annotation. In the article the concept of monitoring of economic security of the organization is defined from the point of view of its relevance and functionality. Peculiarities of legal, organizational, methodological, informational and technical support of monitoring. Drafted organizational scheme of monitoring, including selected stages of its design and implementation as a business process. Special attention is paid to feedback in the monitoring mechanism. Formulated efficiency indicators monitoring, identifying possible problems.

Keywords: monitoring, economic security, enterprise, anticipation, threat, security, indicators, feedback, issues, corruption, efficiency.

Функциональную основу комплексной системы обеспечения экономической безопасности организации составляет мониторинг, цель которого – выявление и отслеживание внешних и внутренних угроз и своевременное принятие мер по их минимизации.

Нестабильность внешней среды, усложнение экономических связей, появление новых опасных угроз заставляют предприятия проводить постоянный анализ динамики развития, «держат руку на пульсе» ключевых экономических тенденций. Обеспечение безопасности организации – это непрерывный процесс, который должен сопровождаться соответствующей оперативной информационной поддержкой. Собранная информация быстро устаревает и теряет практическую ценность для принятия управленческих решений. Актуальность и своевременность получения информации обеспечивает мониторинг, что непосредственно влияет на эффективность работы службы безопасности.

Мониторинг экономической безопасности – это система сбора, анализа, оценки и прогнозирования сведений, характеризующих уровень безопасности организации. Аналитическая составляющая мониторинга заключается в определении источников и причин угроз, степени их опасности для предприятия, прогнозировании возможного ущерба и разработке мероприятий по безопасности.

Мониторинг – это превентивный инструмент, фиксирующий отклонение показателей внутренней и внешней среды фирмы от стандартных (пороговых) значений. В процессе мониторинга оценочно-аналитические процедуры являются основой для принятия решений и организации деятельности по реагированию на внешние угрозы.

В проведении мониторинга важен принцип непрерывности функционирования системы обеспечения экономической безопасности предприятия, когда с определенным лагом ведется постоянное наблюдение за экономическим состоянием фирмы по разработанной системе показателей. Другим важным принципом мониторинга является принцип упреждения, который предусматривает выявление негативных факторов и тенденций на ранних стадиях, в том числе в латентном управлении, по

«слабым сигналам». Данному принципу соответствует своевременность принятия защитных мер по предотвращению нанесения ущерба фирме.

Комплексный подход к разработке системы мониторинга экономической безопасности организации предусматривает следующие виды его обеспечения:

- правовое;
- организационно-методическое;
- информационно-аналитическое;
- техническое.

Соотношение между указанными видами обеспечения мониторинга может быть различным. Оно зависит от размера предприятия, специфики его производства, организационной структуры управления, характера преобладающих угроз, размера имеющихся средств на проведение мониторинга и т.д. При этом оценка экономической целесообразности затрат на мониторинг должна иметь объективный характер.

Система мониторинга экономической безопасности для каждой организации имеет специфические черты и представляет собой своеобразное «фирменное ноу-хау». В процессе практической отладки происходит адаптация мониторинга к конкретным ситуациям, оптимизация методов сбора и анализа информации, разработки управленческих решений.

Правовое обеспечение мониторинга означает его проведение в соответствии с российским законодательством, в том числе с ведомственными, региональными, муниципальными нормативными документами. Служба безопасности организации должна упреждать возможные правонарушения со стороны партнеров, потребителей, а также сама не допускать их, например, при поиске конфиденциальной информации о конкурентах (деловая разведка).

Для выявления и предупреждения правонарушений, а также для подстраховки, осуществляется взаимодействие с правоохранительными органами. Согласно Федеральному закону «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» служба безопасности предприятия должна получить в органах внутренних дел лицензию на свою деятельность. Однако на практике, учитывая высокий уровень коррупции в органах правопорядка и криминализацию экономики, правовая поддержка на рынке охранных услуг подменяется, так называемым «крышеванием». Особенно часто в криминальный бизнес на основе угроз и шантажа втягиваются малые и средние предприятия, которые не могут позволить себе иметь сильную юридическую службу.

Организационно-методическое обеспечение мониторинга предусматривает определение полномочий и ответственности, прав и обязанностей работников по проведению мониторинга, закрепленных в соответствующих нормативно-правовых и распорядительных документах. При этом определяются ресурсы, необходимые для проведения мониторинга, издается приказ по предприятию, закрепляются обязанности работников в должностных инструкциях и положениях об отделах с учетом координации деятельности всех задействованных подразделений для достижения заданных контрольно-аналитических целей.

Логично возложить обязанности по проведению мониторинга экономической безопасности на существующие контрольные подразделения предприятия, например, на службу внутреннего аудита, контроллинга, или на специально созданную службу безопасности. Главное – избежать дублирования в сборе информации, конфликтов и повысить эффективность мониторинга.

Наглядное представление об организационно-методическом обеспечении мониторинга дает матричный подход (см. табл. 1).

В таблице 1 показано распределение функций между подразделениями по сбору и анализу информации для мониторинга. При этом в клеточках указываются конкретные показатели, характеризующие определенный вид экономической безопасности.

Таблица 1

Организационно-методическое обеспечение мониторинга экономической безопасности организации (ЭБО)

Виды ЭБО	Финансов- вая	Производст- венно- технологиче- ская	Информаци- онная	Кадров- ая	Право- вая	Коммерче- ская
Подразделения						
Производственно-технический отдел						
Плановый отдел						
Маркетинговый отдел						
Отдел кадров						
Бухгалтерия						

Информационно-аналитическое обеспечение мониторинга включает разработку системы технико-экономических показателей оценки ЭБО с учетом специфики функционирования фирмы, моделирование алгоритмов анализа полученной информации и ее использования для принятия управленческих решений.

Система индикаторов ЭБО должна иметь комплексный характер и отражать все аспекты, связанные с угрозами деятельности фирмы. Здесь многое зависит от руководителя службы безопасности предприятия. Часто эту должность занимают бывшие работники спецслужб, силовых ведомств, которые в финансово-коммерческой аналитике разбираются слабо и основной акцент делают на организационно-режимную и кадровую безопасность (сохранность имущества фирмы, безопасность работников на производстве, проверка и отбор персонала и т.п.). Силовики также могут обеспечивать «крышевание» через полукриминальные структуры для противодействия в конкурентной борьбе, для коллекторских услуг, для улаживания экономических споров.

Чрезмерное внимание силовым аспектам искажает структуру показателей мониторинга, ущемляя информационную поддержку финансово-коммерческой безопасности. Приоритет отдается узким задачам, без учета интересов предприятия в целом.

Важным принципом мониторинга является его гибкость, т.е. возможность настройки мониторинга на решение новых задач, на защиту от конкретных угроз, на использование новых методов и форм сбора и обработки информации. Указанные организационные изменения можно осуществить через реинжиниринг, если представить мониторинговое обследование как деловой процесс. При этом перепроектируются организационные связи, внедряются информационные технологии [3].

Мониторинг – не замкнутая система, он открыт для изменений. Внутренние и внешние угрозы постоянно меняются, возникают новые риски, и мониторинг требует перенастройки на их отслеживание. Можно выделить следующие этапы мониторинга ЭБО как делового процесса:

- 1) идентификация видов безопасности и основных угроз для предприятия;
- 2) формирование системы индикаторов экономической безопасности предприятия с учетом его специфики;
- 3) составление перечня источников информации с ранжированием по степени важности для обследования, по затратам времени и финансовых ресурсов на получение информации;
- 4) организационное распределение предоставления информации по исполнителям;
- 5) сбор и подготовка сведений, характеризующих состояние ЭБО;
- 6) выявление угроз и их ранжирование по степени опасности и времени наступления;
- 7) определение причин и факторов зарождения угроз;

8) моделирование тенденций и сценариев развития угроз и расчет возможного ущерба от их реализации;

9) разработка рекомендаций по предотвращению и нейтрализации угроз ЭБО.

Техническое обеспечение мониторинга ЭБО предусматривает наличие специальной современной техники для сбора, обработки и хранения информации; соответствующего программного обеспечения, а также средств защиты информации от несанкционированного доступа. Кроме того, в рамках технического обеспечения осуществляется соответствующая подготовка персонала для работы с современными компьютерными технологиями.

В проведении любого мониторинга важен принцип адресности. Это означает, что при разработке системы мониторинговых показателей должны учитываться личностные особенности и запросы потребителей информации: высших менеджеров фирмы, руководителей подразделений, в том числе службы безопасности. При этом учитывается должность менеджера, характер выполняемой работы, практический управленческий опыт, эрудированность, способность ориентироваться в информационных потоках в соответствии с заданной целью, аналитический подход, лингвистические знания. Следует отметить, что в мониторинге роль субъективных факторов снижается при преобладании демократичного стиля управления.

Конкретная организационная деятельность по внедрению мониторинга ЭБО после разработки системы показателей включает следующие мероприятия (уровни) [1, с. 358].

1. Объектный уровень – распределение объектов исследования (персонал, клиенты, партнеры, конкуренты, рынок труда и т.п.) между сотрудниками.

2. Приоритетный уровень – нацеливание усилий сотрудников на информационное отслеживание наиболее важных и опасных угроз.

3. Индивидуальный уровень – закрепление конкретных показателей за каждым сотрудником, осуществляющим сбор сигнальной информации.

4. Временной уровень – определение сроков подготовки и сдачи информационно-аналитических документов. При этом в должностных инструкциях работников указывается конкретная их ответственность за выходную информацию (за ее достоверность и своевременное предоставление).

5. Управленческий уровень – использование результатов мониторинга в управлении, т.е. мониторинговая информация встраивается менеджерами в управленческий процесс в зависимости от установленных в фирме процедур принятия управленческих решений по обеспечению экономической безопасности.

Для эффективного практического применения мониторинга ЭБО важное значение имеет механизм обратной связи между сборщиком информации и ее потребителем [2]. Обратная связь позволяет корректировать направления информационной работы и снижать затраты на нее. При этом формы коммуникаций могут быть различными: координирующие совещания, селекторные планерки, прямые указания, телефонные переговоры, письменные запросы и пожелания и т.д.

Для эффективной обратной связи информационное подразделение, ответственное за мониторинг (например, служба безопасности), проводит регулярное анкетирование менеджеров – потребителей информации на предмет возможности повышения ее актуальности, объективности, достоверности. В свою очередь, сотрудники, отвечающие за конкретный объект исследования, могут оказывать менеджерам консультативную помощь по вопросам состава и полноты информации и возможностей ее практического использования.

При разработке и проведении мониторинга ЭБО могут возникнуть следующие проблемы.

1. Искажение структуры мониторинга и его объективности из-за коррупционных отношений в компании на высшем уровне. Мониторинг ЭБО может эффективно отслеживать внешние угро-

зы, но «не видеть» внутренних. Это объясняется высоким уровнем коррупции в компаниях, в том числе с государственным участием, со стороны высшего менеджмента. Некоторые специалисты по ЭБО не рекомендуют подчинение службы безопасности предприятия генеральному директору и предлагают выходить непосредственно на совет директоров, собственников компании, собрание акционеров.

Однако специфика российского корпоративного управления заключается в том, что в большинстве компаний преобладает инсайдерский контроль, т.е. менеджеры являются собственниками и через консолидированное голосование, используя административный ресурс, по сути, формируют совет директоров. Поэтому внутренний мониторинг проводится так, чтобы не затронуть корыстные интересы высших руководителей. «Мягкое» российское законодательство по корпоративному управлению способствует этому: ответственность менеджеров за эффективность деятельности компании – минимальна. Таким образом, возможна фрагментация результатов мониторинга в целях сокрытия латентной личной мотивации руководства компании, и опасные для предприятия коррупционные угрозы выпадают из сферы отслеживания.

2. Дублирование функций мониторинга ЭБО. Это возможно, если кроме службы безопасности аналогичные задачи выполняют другие контрольные подразделения (служба внутреннего аудита, ревизионная комиссия, бухгалтерия и т.п.).

3. Недостаточное развитие законодательства в области конкуренции в целях пресечения противоправной деятельности компаний. В частности, при защите конфиденциальной информации, в деловой разведке и т.д.

4. Недостаточно эффективные национальная статистика и контроль государственных структур, что связано также с высоким уровнем коррупции в органах управления.

5. Слабое общественное влияние на экономические процессы, зависимость важных информационных источников (например, средств массовой информации) от использования административного ресурса как власти на всех уровнях управления, так и крупных корпораций. Закон «О лоббировании» до сих пор не принят Государственной Думой. Это снижает точность, доступность и достоверность анализируемой информации, создает дополнительные угрозы в сфере недобросовестной конкуренции.

Мониторинг ЭБО можно проводить на любом по размеру предприятии, исходя из принципа экономической целесообразности [4], т.е. с учетом соотнесения результатов и затрат на его проведение. Результаты мониторинга можно оценить:

- по востребованности его итоговых информационно-аналитических материалов менеджерами предприятия;
- по повышению слаженности и гибкости работы системы управления;
- по снижению количества авральных и форс-мажорных ситуаций на предприятии (отказ техники, потеря ведущего поставщика (потребителя), рейдерский шантаж, угроза банкротства и т.п.);
- по снижению вероятности реализации наиболее опасных угроз и т.д.

Данные показатели формируются, главным образом, на основе экспертных оценок. Для более точного измерения эффективности мониторинга на постоянной основе в рамках самооценки целесообразно включить в систему его показателей результативный блок.

Качество мониторинга ЭБО характеризуется его способностью выявлять угрозы, оценивать их опасность и давать обоснованные прогнозы (сценарии) по использованию конкретных методов защиты. Мониторинг, предоставляющий актуальную и достоверную информацию, позволяет принимать своевременные меры по обеспечению ЭБО. Упреждающий характер информационного обследования снижает риск неожиданной реализации угроз.

Библиографический список

1. Бойков, А. А. Организация информационно-аналитического обеспечения безопасности предпринимательской деятельности в современной России / А. А. Бойков // *Хозяйственные системы в современном мире : монография* / Под ред. Т. М. Степанян. – М. : МАКС Пресс, 2009. – С. 354–360.
2. Коротков, Э. М. Практический менеджмент : учебное пособие / М. Б. Жернакова, О. Н. Александрова, С. А. Антонов ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2015. – 330 с. – ISBN 978-5-16-003828-5.
3. Лоханова, В. Н. Реинжиниринг как инструмент преобразований в антикризисном управлении / В. Н. Лоханова // *Вестник университета*. – 2009. – № 1. – С. 281–287.
4. Лоханова, В. Н. Экономическая безопасность организации: сущность, угрозы, принципы / В. Н. Лоханова, Т. Ю. Кротенко. – *Вестник университета*. – 2015. – № 9. – С. 347–351.