УДК 347.775 ББК 67.99(2)116.3

Г 198

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор С.Б. Гальперин (иене-

ральный директор института «Микроэкономики»)

доктор экономических наук, профессор А.Б. Мельников (уа-чальнйк кафедры Краснодарского университета МВД России)

**Гапоненко В.Ф., Беспалько АЛ., Власков А.С.**

Г 198 Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. - М.: Издательство «Ось-89», 2007. - 208 с.

IЗВN 978-5-98534-670-1

В предлагаемой работе рассматриваются проблемы обеспечения экономической безопасности предприятий различных отраслей эко­номики. Работа носит теоретико-прикладной характер.

Даны авторские определения, сформулированы принципы и оп­ределены подходы к решению проблемы обеспечения Экономиксе кой безопасности предприятий. Указаны пути совершенствовании деятельности по обеспечению экономической безопасности прел приятии и даны методические рекомендации. Выводы и положении содержащиеся в работе, проиллюстрированы примерами из личном

практики авторов.

Книга предназначена для достаточно широкого круга читателей собственников и руководителей предприятий, руководителей слу\*п безопасности. Может быть полезна для лии, обучающихся по спсип альности «Экономическая безопасность», «Менеджмент орган и ы

ции» и др.

ББК 67.99(2) ИМ

О Гнпоненко В.Ф., Власков А.С., 2007

**С Ось-89,** 2007

15ВN 978-5-98534-670-1

**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение 6**

**Ошва I. Теоретические основы экономической безопасности**

**предприятий 11**

§ 1. Понятия и определения экономической безопасности
предприятий II

1. Экономическая безопасность предприятий. История
вопроса 11
2. Экономическая безопасность предприятий.
Определения и терминология 13
3. Теоретические основы обеспечения экономической
безопасности предприятий 30

§ 2. Принципы обеспечения экономической безопасности
предприятий 37

1. Возникновение угроз 37
2. Принцип четырех ролей 40
3. Принципы шести уровней экономической
безопасности и полного охвата ФХД 42
4. Принцип полного охвата по времени 48

**Глава П. Угрозы и деятельность по обеспечению экономической**

**безопасности предприятий 52**

§ 1, Механизм реализации угрозы и защита от угрозы 52

1. Механизм реализации угрозы 52
2. Способы защиты от угроз 56

§ 2. Систематизация событий, угроз и деятельности по
обеспечению экономической безопасности предприятий 60

1. Классификация событий финансово-хозяйственной
деятельности *,* 60
2. Матрицы событий ФХД, угроз и мероприятий по
обеспечению экономической безопасности предприятия ...61

§ 3. Оценка событий, угроз и степени обеспечения

экономической безопасности предприятий 65

3.1. Количественная оценка с помощью матриц событий....65

|Ва **III. Уровни экономической безопасности предприятий 69**

} 1. Экономическая безопасность государства как важнейший
уровень экономической безопасности предприятий 69

I

1. Предприятие в системе мировых экономических
отношений 69
2. Влияние экономической безопасности государства 69
3. Государственная собственность на предприятия и
экономическая безопасность государства .....71

§ 2. Государство и обеспечение экономической безопасности
предприятий 74

1. Обеспечение экономической безопасности
предприятий , 74
2. Роль предприятий в обеспечении экономической
безопасности государства , 76

2.3. Криминализация финансово-хозяйственной
деятельности предприятий 77

2.4. Взаимодействие предприятий с ОВД 78

§ 3. Первый и второй уровни безопасности предприятий 80

3.1. Акционерные отношения и высший менеджмент 80

§ 4, Третий, четвертый и пятый уровни экономической
безопасности предприятий. Финансово-хозяйственная
"деятельность предприятий 88

1. Уровни деятельности предприятия и отраслевые
особенности 88
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности
предприятия с точки зрения обеспечения его
экономической безопасности 89
3. Сопутствующие структуры 102
4. Анализ нанесения ущерба предприятию во времени... 106
§ 5. Шестой уровень экономической безопасности
предприятий. Учет 107
5. Учет. Бухгалтерия 107
6. Отдельные аспекты работы бухгалтерии и их связь

с негативными явлениями в ФХД предприятия 111

**Глава IV. Отраслевые особенности предприятий при обеспечении**

**экономической безопасности предприятий П (•**

§ 1. Влияние отраслевых особенностей 1 И'

§ 2. Промышленность 1 Г

§ 3. Строительство , К"

§ 4. Транспорт и связь 1 ^

§ 5. Торговля '..... 1

1. Оптовая торговля.. 132
2. Розничная торговля 134

§6. Проекты 137

**Глава V. Системы экономической безопасности предприятий 140**

§ 1. Общие принципы построения системы безопасности
предприятий 140

1. Понятие системы безопасности предприятия 140
2. Комплексный подход 143
3. Принципы построения системы безопасности
предприятия 145

§ 2. Создание и организационная структура служб
безопасности предприятий 147

1. Деятельность службы безопасности предприятия в
правовом аспекте 147
2. Организационные аспекты деятельности службы
безопасности 149

§ 3. Подчиненность службы безопасности 15]

153 153

163

§ 4. Координационная роль службы безопасности
предприятия в обеспечении экономической безопасности
4.1. Взаимодействие СБ и подразделений предприятия,
§ 5. Пути совершенствования деятельности службы
*'•,* безопасности предприятия

1. Характер деятельности службы безопасности 163
2. Расширение сферы деятельности службы
безопасности 164
3. Углубление влияния службы безопасности 167
4. Улучшение взаимодействия службы безопасности

с подразделениями предприятия и внешней средой 169

5.5. Поддержка преобразований , 170

§ 6. Методические рекомендации в области деятельности

по обеспечению экономической безопасности предприятий. 172

1. Необходимость совершенствования методик работы
служб безопасности предприятий 172
2. Сохранность и надлежащее использование ТМЦ

на примере строительных предприятий 173

!-. 6.3. Контроль субподрядных отношений 176

**[ение**

186 195

5

**Библиография Приложения...**

,..179

**ВВЕДЕНИЕ**

Книга предназначена тем, для кого экономическая безопасность предприятия является жизненно важным вопросом, в первую оче­редь собственникам предприятий и руководителям служб безопас­ности, руководителям предприятии, управляющим. Кроме того, книга может быть интересна менеджерам различного уровня, спе­циалистам в области безопасности, управления, экономики и фи­нансов, учета, аудита, контроля,

В данной книге сделана попытка придать более широкий смысл самому понятию экономической безопасности, дать новую оцен­ку роли обеспечения экономической безопасности в деятельнос­ти предприятий.

Выводы авторов, содержащиеся в книге, говорят о необхо­димости расширения сферы деятельности, углубления влияния, а также переноса акцентов в деятельности служб безопасности предприятий. Авторы не настаивают на абсолютной справедли­вости всех сформулированных положений. Основная цель, кото­рую мы преследовали в этой книге, — это скорее обратить вни­мание читателя на ряд вопросов, чем дать на них обстоятельные,

развернутые ответы.

Актуальность. В настоящее время вопросы обеспечения условий экономического роста предприятия выходят на первый план. На экономический рост предприятия может оказывать влияние обще­экономическая ситуация в мире в целом и в государстве в частнос­ти. Экономическая ситуация в государстве, кроме ряда прочих фак­торов, находится в зависимости от способности соответствующих государственных органов обеспечить как экономическую безопас­ность государства, так и хозяйствующих субъектов - предприятий, В то же время хозяйствующие субъекты, регионы страны, предпри­ятия различных отраслей экономики должны прилагать собствен­ные усилия для обеспечения своей экономической безопасности Экономическая безопасность - одна из составляющих обще го понятия «безопасность». Любой ущерб рано или поздно мо­жет получить оценку в денежном выражении, то есть может бып, выделена чисто экономическая составляющая ущерба. Таким об разом, экономическая безопасность, пожалуй, наиболее универ сальная и часто взаимодействующая с другими составляющая пи

нятия «безопасность».

В России проблема безопасности на законодательном урони была впервые поднята с принятием Закона РФ от 5 марта 191).1

№ 2446-1 «О безопасности». С тех пор тема получила развитие, появилось много работ и литературы. Вместе с тем положение с обеспечением экономической безопасности на многих предпри­ятиях различных отраслей не всегда является удовлетворитель­ным. За рубежом проблеме безопасности бизнеса традиционно придается большее значение, так как опыт хозяйствования в ус­ловиях рыночной экономики у развитых зарубежных государств гораздо богаче, нежели у России. В то же время российская эко­номика отличается от стабильно и поступательно развивавшихся экономик развитых стран.

Нормальное функционирование предприятий и организаций в современных условиях требует все большего искусства в управле­нии. В настоящее время в ряде монографических работ, изданий, учебных пособий, методических рекомендаций, диссертаций очень детально рассмотрены такие темы, как система управления пред­приятия, организационная структура предприятия, контроллинг, управленческий учет, бухгалтерский учет, документооборот, аудит, внутренний контроль, кадровая политика, риск-менеджмент и дру­гие темы. Однако в большинстве случаев они рассматриваются без учета необходимости обеспечения экономической безопасности всего сложного комплекса, каким является современное предпри­ятие. Опыт авторов говорит о том, что на практике специалистам в соответствующих областях приходится так или иначе сталкиваться с проблемой обеспечения экономической безопасности.

Анализ ряда ситуаций из практики предприятий приводит к следующему выводу: во всех рассмотренных случаях нанесения экономического ущерба предприятию использовались существу­ющие либо специально создавались недостатки его устава, орга­низационной структуры, построения бизнес-процессов, исполь­зовались личностные и профессиональные качества учредителей и руководителей. При этом в большинстве случаев проведение процедур контроля, аудиторских и прочих проверок, а также «тра-(нйиционных» мероприятий службы безопасности не смогло обес-\* Офчить экономическую безопасность предприятия. Нашумевшие [••«а последнее время скандалы с гигантами западной индустрии, такими как Епгоп, Рагта1а(, >Мог1с1сот, также говорят о недоста­точной эффективности ставших традиционными мероприятий. Следовательно, необходимы иные подходы к проблеме экономи­ческой безопасности предприятия. При этом очень важно, чтобы •опросы обеспечения экономической безопасности принимались во внимание начиная с момента учреждения предприятия, фор-

мирования органов управления, определения организационной структуры и построения бизнес-процессов. Большое внимание стоит уделять«взаимодействию подразделений предприятия со службой безопасности, так как оно сильно влияет на эффектив­ность и стоимость мероприятий по обеспечению экономической

безопасности предприятия.

Теоретическую основу исследований в области экономической безопасности составляют труды таких ученых, как Л.И. Абалкин, С.Ю. Глазьев, В.К.. Сенчагов1 и др., в области развития теории эко­номической безопасности, теории национальной безопасности. Различным аспектам экономической безопасности на националь­ном уровне посвящены работы Н.Н. Потрубача, С.В. Степаши­на3. Вопросы криминализации деятельности предпринимательских структур были подробно освещены В.Ф. Гапоненко, А.А. Крыло­вым3. Проблемам экономической безопасности предприниматель­ства посвящен ряд работ О.А. Грунина, В.С. ГУсева, Н.В. Матвее­ва, В.Н. Черкасова4, и др. Правовые и организационные аспекты деятельности по обеспечению безопасности предприятий, комп­лексный подход к обеспечению безопасности предприятий были исследованы В.П. Мак-Маком, В.И. Ярочкиным5. Проблемам уп-

1 Абалкин Л.И. Экономическая безопасность России // Вестник РАН М., 1997; Глазьев С.Ю. Основы обеспечения экономической безопасности страны — реформационный курс / Российский экономический журнал. 1997. № 1; Сенчагов В.К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализа­ция, самосохранение и развитие. М.: Финстатинформ, 2002.

*г* Потрубач Н.Н., Лейба С.Ш. Энергосфера как основа экономической безопасности России, М,: Институт микроэкономики, 2004; Степашин С.В. и др. Государственная безопасность России: история и современность. М.:

РОССПЭН, 2004.

'ГапоненкоВ.Ф., МельниковА.Б., Эриашвилн Н.Д.Финансово-правойыи особенности криминализации холдинговых корпораций. М.: Юнити, 2003 Крылов А.А. и др. Экономическая безопасность: теоретические и практи­ческие аспекты деятельности ОВД: Учеб. пособие. М., 2002.

\*Грунин О.А., Грунин С.О. Экономическая безопасность организации СПб: Питер, 2002; Гусев В.С. и др. Экономика и организация безопасно\*, ти хозяйствующих субъектов. СПб; Очарованный странник, 2001; Матисш Н.В. Экономическая безопасность предприятия. Дис.... канд. эк. наук. М 1999; Черкасов В.Н. Бизнес и безопасность. Комплексный подход. М.: Дг

мада-пресс, 2001.

5 Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия как субъект частш правоохранительной деятельности. Монография. М.: Спутник\*, 2003; Яр> кин В.И. Система безопасности фирмы. М,: Осъ-89» 1997.

равления экономической безопасностью предприятий посвящены работы В.В. Пребенникова, А.А. Звягина, С.Л. Меламедова ' и др.

Также О.Г. Фокиной, О.П. Чечиным2 были исследованы воп­росы взаимосвязи отдельных элементов предприятия и экономи­ческой безопасности предприятий.

Вместе с тем, с нашей точки зрения, больше внимания должно быть уделено финансово-хозяйственной деятельности предпри­ятия, ее влиянию на экономическую безопасность предприятия. Роль обеспечения экономической безопасности в деятельности предприятия иногда сводится к разрешению узких, частных про­блем. Также практически не рассматриваются отраслевые особен­ности обеспечения экономической безопасности предприятий.

Решение ряда практических вопросов обеспечения экономи­ческой безопасности затруднено в связи с отсутствием методичес­ких разработок, учитывающих организационно-управленческие аспекты и отраслевую специфику деятельности предприятий.

Авторы настоящей книги поставили перед собой следующие **задачи:**

— предложить новый подход к исследованию экономической безопасности предприятий, включающий в себя уточненные оп­ределения экономической безопасности предприятия, угрозы;

* сформулировать принципы обеспечения экономической
безопасности предприятий на основе моделирования отдельных
процессов деятельности предприятий;
* указать отраслевые особенности экономической безопас­
ности предприятий;
* предложить механизм реализации комплексного подхода к
организации деятельности по обеспечению экономической безо­
пасности предприятий;
* обозначить направления развития деятельности по обеспе­
чению экономической безопасности предприятий;

1 Гребенников В.В. Стратегия управления экономической безопасностью предприятий. Дис.... канд. эк. наук. Воронеж, 2002; Звягин А.А. Управление безопасностью организации и ее персонала (на примере малого и среднего /Предприятия). Дис.... канд. эк. наук. М., 2002; Меламедов С.Л. Формироаа-||вне стратегии экономической безопасности предпринимательских структур. ^ *зле....* канд. эк. наук. СПб, 2002.

1 Фокина ОТ. Управление организационными изменениями как основа Обеспечения экономической безопасности и развития предприятия. Дне. & канд. эк. Н&УК. Ярославль, 2002; Чечин О.П. Концепция экономической безопасности как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. Дис.... канд. эк. наук. Самара, 2000.

9

- разработать примерные методические рекомендации по обес­печению экономической безопасности предприятий.

Методологической основой являются положения экономичес­кой науки, официальные документы Российской Федерации, работы отечественных и зарубежных ученых по теории эконо­мической безопасности, теории систем управления, материалы научно-практических конференций, методические разработки, периодическая литература. Основные методы исследования - ме­тоды сравнительного анализа, анкетного опроса специалистов, наблюдения, моделирования.

Эмпирическую базу составляют фактические материалы наблю­дений за деятельностью предприятий различных отраслей эко­номики, использованные в обобщенном виде, а также данные органов внутренних дел, данные государственной статистики. Ис­пользованы данные проведенного опроса руководителей и спе­циалистов предприятий строительной отрасли. Кроме того, ис­пользованы материалы средств массовой информации.

Теоретическая и практическая значимость состоит в том, что на­учные выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, развивают и конкретизируют существующие представления об экономичес­кой безопасности предприятий, дают возможности применения разработанных методических рекомендаций по организации и проведению мероприятий по обеспечению экономической безо­пасности предприятий.

Результаты работы могут служить базой для детального анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, функцио­нирования их служб безопасности. Методические рекомендации могут быть использованы при создании систем обеспечения эко­номической безопасности предприятий, службами безопасности предприятий, частными охранными предприятиями, детективны­ми агентствами и консалтинговыми фирмами. Результаты работы также могут представлять интерес для учебного процесса по кур­сам «Экономическая безопасность», «Менеджмент».

Обоснованность и достоверность полученных результатов обес­печивается методикой проведенного исследования, базирующе­гося на системном и комплексном подходах к данной теме, ре­зультатах научных исследований по экономической безопасности

предприятий.

В работе использованы официальные, в том числе статистичес­кие, источники, федеральные и ведомственные нормативно-право вые документы, регламентирующие деятельность предприятий

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**§ 1. Понятия и определения экономической безопасности предприятий**

1.1. Экономическая безопасность предприятий. История вопроса

Впервые в России на законодательном уровне тематика эко­номической безопасности была обозначена в 1992 г.1 Закон РФ «О безопасности» установил понятия безопасности, объектов и субъектов безопасности, угрозы безопасности и обеспечения бе­зопасности. При этом в Законе речь идет о безопасности как об­щей категории, без обозначения конкретных областей или ви­дов безопасности. Таким образом, принятие этого Закона можно трактовать как признание факта наличия проблемы в области бе­зопасности и создание определенной законодательной основы для ее решения. Хочется также отметить, что в Законе в качес­тве объектов безопасности выступают личность, общество с его материальными и духовными ценностями и государство. В то же время в качестве субъектов обеспечения безопасности выступают государство, а также граждане, общественные и иные организа­ции и объединения. По всей видимости, законодатель посчитал, что упомянутые в Законе «общественные и иные организации и объединения» не могут быть выделены как объекты безопаснос­ти, а вот как субъекты обеспечения безопасности должны принять посильное участие. Таким образом, в Законе не были выделены категории «организация» или «предприятие», а также «экономи­ческая безопасность».

Были сформированы Комитет по защите экономических ин-•ресов России при Президенте РФ, Рабочая группа по эко-[•яомической безопасности при Правительстве РФ, однако, как

1счено Н.В. Матвеевым2, результаты их работы были незна-[тельными.

**'О безопасности: Закон** РФ от 5 марта 1992 г. №2446-1, 1 Матвеев **Н.В. Указ.** соч.

И

В 1996 г. принята Государственная стратегия экономической безопасности РФ (Основные положения)1. Этой же тематике уде­лили внимание Совет Федерации и Правительство РФ3. В одном из принятых документов уже появляется понятие «предприятие», но только лишь как объект скупки иностранными фирмами. Так­же, хотя и довольно неожиданно, упоминается собственник с его правами и ответственностью.

Экономика как система отношений включает в себя опреде­ленные объекты - предприятия. Как будет показано ниже, до­вольно часто производственные конфликты и проблемы форми­руются именно на уровне конкретных предприятий. Однако в ряде случаев уровень экономической безопасности предприятий как таковой не рассматривается. В целом же в нормативных до­кументах и литературе происходит оперирование понятиями та­кого уровня, как национальная экономика, национальная безо­пасность, безопасность региона, и экономической безопасности предприятий места в этих документах не нашлось.

Определение взаимодействия, соотношения, влияния фак­торов безопасности на уровнях макро-, мезо- и микроэкономи­ки - довольно сложная задача. Резюмируя вышесказанное, можно сказать, что имеет место попытка регламентировать или описать поведение целой системы объектов без регламентирования или описания поведения каждого из них. С другой стороны, понят­но, что возможность описания поведения системы объектов без описания поведения каждого из них существует не всегда. Для этого, вероятно, должен быть выполнен ряд условий и сделаны определенные допущения. Рассмотрение этой проблемы выходит далеко за рамки нашего исследования. Представляется разумным предположение о том, что если мы рассматриваем безопасность некоторой системы, входящей в какую-либо более крупную, слож­ную систему и состоящей, в свою очередь, из ряда подсистем со

'О Государственной стратегам экономической безопасности Российской Федерации (Основных положениях): Указ Президента РФ от 29 апреля 1996 г.

№608.

ХО законодательном обеспечении экономической безопасности Россий­ской Федерации: Постановление Совета федерации Федерального Собра­ния от 8 августа 1996 г. №327-СФ; О первоочередных мерах по реализации Государственной стратегии экономической безопасности Российской Феде­рации (Основных положений), одобренной Указом Президента Российской Федерации от 29 апреля 1996 г. № 608: постановление Правительства РФ ел 27 декабря 1996г. № 1569.

сложным взаимодействием, то для нас может представлять зна­чительный интерес безопасность систем как минимум на уровень выше и ниже рассматриваемой системы.

Однако стоит отметить, что в законодательстве уровень эко­номической безопасности предприятия фактически «пропущен». Наиболее возможные причины этого:

* масштаб событий на уровне предприятия несуществен для
уровня страны, региона или отрасли;
* процесс законотворчества идет по направлению «от обще­
го к частному», и до уровня предприятия законодатели еще не
дошли;
* предприятия - чрезвычайно разнородные объекты, как по
организационно-правовой форме, форме собственности, отрас­
ли или отраслям экономики, масштабам деятельности, степени
конкуренции в отрасли (регионе), экономическим показателям,
поэтому единое описание для них создать довольно тяжело или
практически невозможно.

Хотелось бы привести следующие соображения. Собствен­никами большинства предприятий являются юридические лица либо граждане как нашего государства, так и иностранные. Ра­бочие места для граждан нашего государства создаются на пред­приятиях, которые ведут финансово-хозяйственную деятельность и принимают на свой страх и риск различные решения. Именно предприятия платят налоги в бюджеты всех уровней. Поэтому со­стояние каждого конкретного предприятия входит в сферу инте­ресов граждан, общества и государства.

Логично предположить, что решение проблемы экономичес­кой безопасности, включая и законодательное обеспечение де­ятельности по обеспечению экономической безопасности, сле­дует вести не только на уровне государства, региона, отрасли, а и на уровне предприятия. Зашита интересов предприятий нацио­нальной экономики является существенным элементом как внут­ренней, так и внешней политики большинства правительств раз­витых стран мира.

**1.2. Экономическая безопасность** предприятий. Определения **и терминология**

• Существующие теоретические взгляды на экономическую бе­зопасность предприятий, с точки зрения авторов, не полностью освещают проблематику, чем резко снижают эффективность прак-

13

тической деятельности по обеспечению экономической безопас­ности предприятий. Поэтому мы особое внимание уделим теории экономической безопасности предприятий.

Вопрос определений и терминологии является довольно важ­ным для любой теории. Определения, термины, положенные в основание каких-либо рассуждений, логических построений, мо­гут влиять на их конечный результат. В любом исследовании важ­но правильно, удачно дать определения тем или иным явлени­ям, объектам, понятиям. В основе определений всегда находятся тот или иной подход, отношение автора к проблеме, его система взглядов. Уже на этой фазе исследования явно или неявно могут быть заложены те или иные выводы.

Под предприятием обычно понимают юридическое лицо любой формы собственности, любой организационно-правовой формы, ведущее коммерческую деятельность в рыночных условиях. Гражданский кодекс1 дает следующее определение: «Предприятием как объектом прав признается имуществен­ный комплекс, используемый для осуществления предпринима­тельской деятельности.

Предприятие в целом как имущественный комплекс призна­ется недвижимостью.

Предприятие в целом или его часть могут быть объектом куп­ли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с уста­новлением, изменением и прекращением вещных прав.

В состав предприятия как имущественного комплекса вхо­дят все виды имущества, предназначенные для его деятельнос­ти, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудо­вание, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предпри­ятие, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором».

Для рассмотрения широкого ряда вопросов специализация предприятия в какой-либо определенной отрасли экономики не имеет большого значения, так как большинство явлений в фи­нансово-Хозяйственной деятельности (ФХД) предприятий име­ют схожий генезис, но могут иметь разные внешние проявления,

1 Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ, Часть вторая от 26.01.1996. № 14-ФЗ. Часть третья от 26.11.2001.

№ 146-ФЗ. Ст. 132.

М

названия и различаться в деталях. В то же время ряд явлений ха­рактерен для предприятий определенной отрасли в силу ее специ­фики и сложившихся обычаев деловой практики. Надо заметить, что в большинстве общих рассуждений, в которых не сделаны предположения относительно отраслевой принадлежности пред­приятия, не используется отраслевая специфика применимо к предприятиям большинства отраслей экономики, включая и мно­гопрофильные предприятия. Кроме того, в нашей практике в силу ряда причин целые предприятия, являющиеся едиными хозяйс­твенными комплексами, довольно часто разделяют на несколько юридических лиц. Делается это в различных целях: для обеспече­ния безопасности отдельных его составляющих, для повышения управляемости, для реструктуризации в рамках более крупных структур, разделения видов деятельности, налоговой оптимизации и пр. Некоторые из этих моментов будут рассмотрены ниже, мы только должны иметь в виду, что границы предприятия и юриди­ческого лица на практике чаще всего не совпадают.

Под финансово-хозяйственной деятельностью (ФХД) предпри­ятия будем понимать все действия предприятия, его подразде­лений и сотрудников во взаимоотношениях с внешней средой и между собой, приводящие либо потенциально способные при­вести к изменению активов и пассивов предприятия, В процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятие вступает в различные отношения с государственными органами, другими предприятиями и физическими лицами, работает в рыночных, постоянно изменяющихся условиях и конкурентной среде. В про­цессе ФХД предприятие обычно использует различные товарно-материальные ценности (ТМЦ).

Экономическая безопасность предприятия (ЭБП). Как это ни странно, в официальных документах РФ отсутствует понятие эко­номической безопасности предприятия (организации, юридичес­кого лица). Вообше это в определенной мере отражает отношение государства к предпринимательству. В Законе РФ «О безопаснос­ти»1 даны следующие определения: «Безопасность- состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества , и государства от внутренних и внешних угроз». «Жизненно важ­ные интересы - совокупность потребностей, удовлетворение ко­торых надежно обеспечивает существование и возможности про­грессивного развития личности, общества и государства». «Угроза

'О безопасности: Закон РФ от 5 марта 1992 г. № 2446-1. Ст. 1, 2,3.

15

безопасности - совокупность условий и факторов, создающих опасность жизненно важным интересам личности, общества и го­сударства». Отметим, что если просто по смыслу подставить по­нятия «угроза» и «жизненно важные интересы» в первоначальное определение безопасности, то получится, что «безопасность есть состояние, в котором обеспечены существование и возможности

прогрессивного развития».

Там же выделены три объекта безопасности: личность, обще­ство, государство. В толковом словаре1 можно найти следующее определение общества: «В широком смысле - совокупность ис­торически сложившихся форм совместной деятельности людей; в узком смысле - исторически конкретный тип социальной сис­темы, определенная форма социальных отношений». Таким обра­зом, конкретно в определении общества такая его составляющая, как предприятие, прямо не указана. В то же время понятно, что предприятие в определенном смысле является частью общества как объект экономических и социальных отношений.

Почему так важно дать определение основному термину - эко­номической безопасности предприятия (ЭБП)? Фактически оп­ределение безопасности говорит об идеологии, которая заклады­вается в теорию безопасности и потом воплощается на практике. В литературе, исследованиях на тему безопасности дано достаточ­ное количество определений как безопасности, так и экономи­ческой безопасности предприятий. Каждое из этих определений, безусловно, имеет право на существование и является, по сути, наиболее концентрированным выражением взглядов каждого ав­тора на понятие безопасности, а также на деятельность по обес­печению безопасности.

! В целом можно выделить два подхода авторов к определению безопасности. Первый подход базируется на использовании по­нятия угрозы. Второй подход, избегая употребления понятия уг­розы в определении безопасности, базируется на экономических понятиях достижения цели, функционирования предприятия. Су­ществуют также определения, объединяющие или смешивающие

оба подхода.

Предприятие - это в первую очередь объект экономических

отношений. Собственнику (владельцу, акционеру) предприятия в первую очередь важно достичь поставленной им цели, которая,

1 Современный толковый словарь. М.: Большая Советская Энциклопе­дия, 1997.

как правило, носит экономический характер. Будут ли возникать в процессе достижения поставленной им цели какие-либо угро­зы, будет ли вообще вестись с ними борьба, как она будет вес­тись — собственнику, скорее всего, все равно. Борьба с угрозами как таковая чаще всего не является целью создания и владения предприятием собственником, ведения им экономической де­ятельности. Впрочем, соображение экономической целесообраз­ности ведения борьбы с угрозами наверняка вызовет интерес собс­твенника, поскольку это напрямую затрагивает его материальные интересы, поскольку ведение этой борьбы требует осуществления затрат, а выигрыш неочевиден. Таким образом, с экономичес­кой точки зрения представляется естественным, что определение безопасности должно быть основано преимущественно на эко­номических понятиях. В силу хотя бы этих рассуждений авторы находят второй подход к определению безопасности более пра­вильным с экономической точки зрения. Также стоит отметить, что термин «безопасность предприятия» практически близок к термину «экономическая безопасность предприятия», именно в силу того, что предприятие - это в первую очередь объект эко­номических отношений.

Забегая вперед, отметим, что исключение понятия угрозы из определения безопасности при дальнейшем анализе влечет за со­бой не только выводы о существовании угроз при деятельности любого предприятия и об обязательности ведения деятельности по обеспечению безопасности предприятия, но и вывод о необ­ходимости расширения такой деятельности.

В качестве примера рассмотрим несколько определений бе­зопасности.

«Экономическая безопасность предприятия - это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного фун­кционирования предприятия в настоящее время и в будущем»1. Довольно интересное определение, в которое входит трудно опре­деляемая величина - эффективность использования корпоратив­ных ресурсов. Безусловно, эффективность использования корпо­ративных ресурсов в итоге, как причина или как следствие, может характеризовать степень экономической безопасности предпри-

1 Основы экономической безопасности (Государство, регион, пред­приятие, личность) / Под ред. ЕЛ. Олейникова. М.: Интел-Синтез, 1997. С. 138.

17

ятия. В определении не упомянута возможность использования некорпоративных ресурсов обеспечения экономической безопас­ности, например государственных правоохранительных органов. Также не совсем ясно, входит ли быстрое, динамичное развитие предприятия в понятие стабильного функционирования.

«Экономическая безопасность предприятия (фирмы) - это такое состояние данного хозяйственного субъекта, при котором жизненно важные компоненты структуры и деятельности пред\* приятия характеризуются высокой степенью защищенности от не­желательных изменений»1. В целом определение довольно точно отражает сущность процесса по обеспечению безопасности пред­приятия, однако не дает критериев оценки состояния предпри­ятия как такового. Следует отметить, что в определении использу­ется не слово «угроза», а понятие «нежелательные изменения».

«Экономическая безопасность предприятия - это такое со­стояние хозяйственного субъекта, при котором он при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов добива­ется предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и в основном обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях конкуренции и хозяйственного риска»1. В этом определении уже появляются два немаловажных момента - критерий обеспечения безопасности - достижение целей бизнеса, а также учитываются факторы внешних условий - конкуренция, хозяйственный риск. Также отмечено и условие достижения целей бизнеса - эффек­тивность использования ресурсов. Определение базируется на

понятии угрозы, опасности.

«Экономическая безопасность промышленного предприятия -это непрерывный процесс обеспечения на промышленном пред­приятии, находящемся в определенном внешнем окружении, ста­бильности его функционирования, финансового равновесия и регулярного извлечения прибыли, а также возможности выполне­ния поставленных целей н задач, способности его к дальнейшему развитию и совершенствованию на различных стадиях жизнен­ного цикла предприятия и в процессе изменения конкурентных рыночных стратегий»3. В это определение включены, пожалуй,

1 Стратегии бизнеса. Справочник / Под ред. Г. Б. Клейн ер а. М.: КОНСЭ-

КО, 1998. С. 288.

1 Грунин О.А., Грунин С.О. Указ .соч. С. 37-38.

'Половнев К.С. Механизм обеспечения экономической безопасности про­мышленного предприятия. Дис.... канд. эк. наук. Екатеринбург, 2002:С. 34.

все возможные аспекты жизнедеятельности предприятий. По мне­нию автора определения, экономическая безопасность - это не состояние предприятия, а непрерывный процесс. Забегая вперед, можно сказать, что процесс обеспечения экономической безопас­ности предприятия действительно должен быть непрерывным, но вот сама безопасность предприятия - это все-таки скорее состо­яние предприятия либо его определенное свойство, характерис­тика, а не процесс. Важным положительном моментом в данном определении является то, что автор в определении безопасности оперирует исключительно экономическими категориями,

«Под экономической безопасностью предпринимательской структуры будем понимать защищенность ее жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз, т.е. защита предпри­нимательской структуры, ее кадрового и интеллектуального по­тенциала, информации, технологий, капитала и прибыли, которая обеспечивается системой мер специального правового, эконо­мического, организационного, информационно-технического и социального характера»1. Автор определения считает, что у пред­приятия есть интересы и структура, защищенность которых от внешних и внутренних угроз достигается системой мер и является как раз экономической безопасностью предприятия.

Стоит также привести определение безопасности предприятия, данное А.П. Судоплатовым и С.В. .Пекаревым2: «Безопасность предприятия - это такое состояние его правовых экономических и производственных отношений, а также материальных, интеллек­туальных и информационных ресурсов, которое выражает способ­ность предприятия к стабильному функционированию». Здесь, что важно, отсутствует ссылка, на какие бы то ни было угрозы.

Таким образом, можно констатировать наличие двух следую­щих последовательностей рассуждений.

Первая. Существует объект (предприятие), характеризуемый среди прочих наличием какого-то выделенного параметра (струк­туры, нормального функционирования, жизненно важных инте-" ресов, потребностей, существования, прогрессивного развития, и т.д.)- Существуют (а рпоп) угрозы этому параметру - явления, способные повлиять на него нежелательным образом. Если же этот параметр защищен от угроз, то обеспечена и безопасность

1 Меламедов СЛ. Указ. соч. С. 11-12.

'Судоплатов А.П., Лекарев С.В. Безопасность предпринимательской де-

ятельности. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2001. С. 3.

19

объекта. Другими словами, сначала предполагается наличие у объ­екта некоего основного, важного параметра, и обязательно сущес­твование угроз этому параметру. Затем делается предположение (довольно смелое), что если этот параметр защищен от таковых уг­роз, то это и есть состояние безопасности всего объекта. При этом критерий защищенности параметра часто отсутствует, впрочем, как и обоснование выбора именно этих параметра и критерия.

Вторая. Существует объект (предприятие), и у него есть цели, которые он пытается достичь. Объект имеет некоторую внутрен­нюю структуру (среду) и существует в некоторой внешней среде. В силу определенных свойств внутренней структуры (среды) весь объект обладает некоторым свойством (находится в состоянии), называемым «безопасность». Это означает, что если внешняя сре­да и оказывает на него негативное воздействие в определенных пределах, то объект все равно функционирует и достигает своих целей. Как, впрочем, если среда и не оказывает на него таковых воздействий, т.е. угроз. И если изменение внешних условий не выходит за определенные пределы, то функционирование и до­стижение им своих целей гарантировано.

В целом эти определения соответствуют определению безо­пасности, данному в Законе1. У многих из вышеприведенных оп­ределений есть одна общая черта: чисто идеологически понятие «угрозы, опасности, нежелательных изменений, непредвиден­ных обстоятельств» предполагается «более первичным», неже­ли понятие «экономической безопасности», поскольку на нем базируется определение последнего. Получается некоторый па­радокс; понятие угрозы (экономической) безопасности является первичным по отношению к понятию (экономической) безопас­ности. То есть сначала определяется некое воздействие на пред­мет, а уже потом и сам предмет. На самом деле здесь подсозна­тельно, еще на уровне определений, заложена довольно опасная точка зрения - «когда определим, что существует угроза, тогда и будем от нее защищаться».

Что характерно, для анализа и практической деятельности по обеспечению безопасности часто действительно удобнее снача­ла предполагать теоретически наличие возможной угрозы, а уже затем искать способы выявления и противодействия. Однако из этого вовсе не должно следовать, что понятие экономической бе­зопасности вторично по отношению к понятию угрозы.

**: Закон РФ от 5 март\* 1992 г. № 2446-1. Ст. 1.**

Далее. Экономическая безопасность предприятия — это со­стояние, свойство или характеристика в первую очередь самого предприятия, а не какой-либо угрозы его экономической безопас­ности. Эта характеристика не может являться величиной, сильно зависящей от времени при условии, что внешние условия изме­няются в небольших пределах.

Попытаемся представить себе гипотетическую ситуацию. Ког­да-то быЛо создано предприятие. На определенный момент вре­мени оно функционирует в определенных внешних условиях. Собственником перед ним на определенный срок поставлены оп­ределенные цели, реальные и вполне достижимые при том, что:

* эти внешние условия, на которые не может значительно по­
влиять предприятие, в течение определенного срока меняются не
очень сильно, в определенных пределах;
* предприятие функционирует нормально, т.е. в данных вне­
шних условиях обеспечивает достижение предприятием постав­
ленных целей оптимальным образом или достаточно близким к
нему.

Собственнику, соответственно и руководству предприятия, всегда важно, чтобы предприятие достигло поставленных целей. Возникает вопрос: каким свойством должно обладать предпри­ятие (в каком состоянии находиться) для достижения поставлен­ной цели предприятием в будущем? Из предыдущих рассуждений можно сделать вывод, что если будет обеспечено нормальное фун­кционирование предприятия, а внешние условия изменятся не очень сильно, то предприятие достигнет своих целей.

Не вдаваясь в дальнейшую дискуссию, в целях настоящей рабо­ты примем следующее определение: экономическая безопасность предприятия - это состояние предприятия, характеризуемое его способностью нормально функционировать для достижения сво­их целей при существующих внешних условиях и их изменении в определенных пределах.

Под нормальным мы понимаем такое функционирование пред­приятия, которое в существующих внешних условиях обеспечива­ет достижение предприятием поставленных целей оптимальным образом или достаточно близким к нему.

В отличие от многих предыдущих определений в данном оп­ределении отсутствует понятие «угроза». Вместо него, по сути, используется термин «внешние условия и их изменение в опре­деленных пределах». Понятно, что предприятие всегда сущес­твует в какой-то экономической среде, т.е. в определенных ус-

21

20

ловиях хозяйствования, существенно повлиять на которые оно не в силах. Эти условия могут не оставаться постоянными сколь угодно долго, они меняются. Естественно, предприятие не может само защититься от существенных негативных изменений вне­шних условий, таких как стихийные бедствия, войны, револю­ции, и прочие так называемые форс-мажорные обстоятельства. Поэтому сделана оговорка про изменение внешних условий в определенных пределах. Кроме того, из определения исключе­но понятие внутренних угроз. Это сделано не потому, что внут­ренних угроз нет или может но бы п., л только потому, что их появление, существование и нейтрализация либо устранение в значительной мере определяются и контролируются самим же

предприятием.

Таким образом, задан критерий успешного обеспечения бе­зопасности объекта - достижение объектом цели. Выбран он не случайно. Любое предприятие создается для достижения опреде­ленных целей. Какие будут у него оргструктура, штатное расписа­ние, службы и численность персонала, организация бизнес-про­цессов - не суть важно. Главное - это достижение поставленной цели. Получение прибыли, выпуск определенного объема про­дукции, обслуживание другого предприятия, занятие перспек­тивной ниши на рынке, пусть даже при работе в убыток, - это

достаточно разные цели.

Также фактически определен и путь, способ достижения со­стояния экономической безопасности предприятия - это обес­печение нормального функционирования предприятия при воз­можно изменяющихся внешних условиях.

Хотелось бы также подчеркнуть, что первый подход рассмат­ривает экономическую безопасность скорее как необходимое ус­ловие достижения предприятием своей цели, а второй - скорее

как достаточное условие.

Так ли уж важно определение экономической безопасности? Что характерно, создаваемые на практике системы обеспечения ЭБП могут зависеть от определения безопасности, положенного в основу системы обеспечения ЭБП. Логично предположить, что в первом случае обеспечение ЭБП идеологически и практичес­ки будет сведено к защите выбранного в определении параметра, или элемента, характеризующего безопасность. Во втором случае обеспечение ЭБП - это на порядок более широкая задача прида­ния объекту (предприятию) таких качеств, включая внутреннюю структуру и порядок функционирования, при которых он сможет

I

достичь своей цели (рис.1). Автор считает, что в силу вышеска­занного второй подход является более правильным.

**ОввСПвЧвНИв**

Вмопкновти -мщитаотугроа

Предприятие

Нормальный режим функционирования

При втором подходе по сравнению с первым расширена сфера деятельности по обеспечению безопасности, а приоритеты в де­ятельности по обеспечению безопасности смещены от охранно-детективных к аналитико-управленческим. Это, в свою очередь, требует совершенно другой квалификации персонала, занимаю­щегося обеспечением безопасности, и принципиально иной ор­ганизации этой деятельности.

Обеспечение бвэолаенооти -

поддержание нормального

режиме функционирования,

мониторинг внешней среды

и взаимодействий о ней

*Рис. 1.* Два подхода к обеспечению безопасности

Попробуем для наглядности представить себе разницу между двумя этими подходами также следующим образом. Будем счи­тать, что каждое событие, явление в ФХД предприятия можно классифицировать по такому признаку, как его полезность для предприятия. Также допустим, что безопасность предприятия обеспечивается путем влияния, воздействия на все события, яв­ления в ФЗД предприятия\* Воспрепятствование негативным яв-

23

Влияние на событие - поддержка

«Полезность» события

лениям, равно как и поддержка положительных явлений, будет повышать безопасность предприятия, а поддержка негативных явлений и воспрепятствование положительным соответственно снижать безопасность предприятия. Теперь изобразим это гра­фически на рис. 2.

Влияние на событие -

противодействие

*Рис. 2.* События ФХД и влияние на них

Если мы пытаемся обеспечить безопасность только путем про­
тиводействия угрозам, то теоретически эта деятельность будет
примерно соответствовать нижнему левому большому квадрату
на рисунке. Поскольку ряд негативных событий, явно не иден­
тифицированный как угрозы, на практике может быть или будет
пропущен, то в реальности большой левый нижний квадрат, ско­
рее всего, уменьшится, например, до области маленького темно­
го квадрата. Если же мы обеспечиваем безопасность предщтятия
путем поддержания режима его нормального функционирования,
то такая деятельность теоретически будет отражаться левым ниж­
ним и правым верхним большими квадратами. Большие квадраты
берутся потому, что при втором подходе рассматриваются все со­
бытия ФХД предприятия, а не только те, которые принято отно­
сить к угрозам. Отметим, что нежелательному влиянию на ФХД
предприятия также соответствуют две области - верхний левый
и правый нижний квадрат. :

24

Таким образом, подход, основанный на борьбе с угрозами, по эффективности должен быть заведомо ниже, чем подход, осно­ванный на поддержании режима нормального функционирова­ния, в силу его ограниченности как в области воздействия, так и методов влияния. Более подробно разница в подходах будет ос­вещена ниже.

Хотелось бы также кратко остановиться на таком вопросе, как виды безопасности. В настоящее время можно встретить следу­ющие термины: экономическая безопасность предприятия, кор­поративная безопасность, безопасность предприятия, обозна­чающие обычно одно и то же понятие. Также по тем или иным критериям выделяют следующие виды безопасности: экономи­ческую, финансовую, коммерческую, информационную, кадро­вую, психологическую, физическую, пожарную и т.д. Это разде­ление в целом носит организационный или терминологический характер.

Угроза. В настоящее время в литературе существует много по­нятий: «угроза экономической безопасности», «угроза безопаснос­ти предпринимательства», «угроза безопасности предприятия» со схожим смыслом. Приведем некоторые определения.

В.С. Гусев дает следующее определение: любой конфликт це­лей с внешней средой или внутренней структурой и алгоритмами функционирования1.

В.И. Ярочкин трактует угрозу как реально или потенциально возможные действия или условия преднамеренного или случай­ного (неумышленного) нарушения режима функционирования предприятия путем нанесения материального (прямого или кос­венного) ущерба, приводящего к финансовым потерям, включая и упущенную выгоду2.

, А.С. Соснин и П.Я. Прыгунов понимают под угрозой потенци­ально возможные или реальные события, процессы, обстоятельс­тва или действия злоумышленников, способные нанести мораль­ный, физический или материальный ущерб 3.

Хотелось бы отметить, что эти определения существенно раз­личаются между собой. Определение, данное В.С. Гусевым, от-

; ! Гусев В.С. Указ. соч. С. 131-132.

1 Ярочкин В.И. Предприниматель и безопасность. Ч. 2. М.: Экспертное бюро, 1994.

3Соснин А.С., Прыгунов П.Я. Менеджмент безопасности предпринима­тельства. Киев: Изд-во Европ. ун-та, 2002. С. 101.

25

личается от двух других тем, что угроза напрямую не связывается с нанесением ущерба, а лишь с нарушением «идеально бескон­фликтных» условий функционирования. Поскольку предпри­ятия существуют в рыночных, т.е. состязательных, условиях, то противоречия, конфликты есть всегда. Исходя из этого опре­деления, можно сразу сделать вывод, что у функционирующего предприятия всегда есть угрозы экономической безопасности в понимании угрозы по В.С. ТУсеву. Также положительным явля­ется то, что В.С. ГУсев вводит в определение цели предприятия. К плюсам этого определения можно также отнести и констата­цию того факта, что структура и алгоритмы работы предпри­ятия могут нести в себе угрозу самому предприятию. Опреде­ление угрозы по В.И. Ярочкину есть следующая фаза развития возникшего конфликта по В.С. ГУсеву. При этом факт наличия угрозы констатируется лишь только после нанесения ущерба предприятию, что снижает ценность определения, Также стоит отметить, что нарушение нормального функционирования не всегда производится путем прямого нанесения материального ущерба. Определение А.С. Соснина и П.Я. Прыгунова по сути близко к определению, даваемому В.И. Ярочкиным, но угро­за не обязательно приводит к последствиям в виде нарушения функционирования предприятия и нанесения ущерба. Таким образом, мы видим некоторые разночтения в фазе и механизме развития негативной ситуации, а также глубине (последстви­ям) ее развития.

Попробуем дать следующее определение угрозы: угроза - это такое развитие событий, действие (бездействие), в результате ко­торых появляется возможность либо повышается вероятность на­рушения нормального функционирования предприятия и недо­стижения им своих целей, в частности нанесения предприятию любого вида ущерба.

Цод нормальным мы понимаем такое функционирование пред­приятия, которое в существующих внешних условиях обеспечи­вает достижение им поставленных целей оптимальным образом или достаточно близким к нему.

С нашей точки зрения, данное определение имеет ряд преиму­ществ, а именно:

* понятие угрозы дано на тот момент развития событий, пока
угроза является угрозой, а не стала уже фактом ущерба;
* имеется возможность количественно определить угрозу (из
определения, например, как изменение математического ожида-

26

ния величины ущерба, что определенным образом говорит о бли­зости понятия угрозы к другому понятию - риску).

Хотелось бы сравнить близкую категорию - предпринима­тельский риск. В учебнике «Предпринимательство» ' под пред­принимательским риском понимают «экономическую кате­горию, количественно (да и качественно) выражающуюся в неопределенности исхода намеченной к осуществлению пред­принимательской деятельности, отражающей степень неуспеха (или успеха) деятельности предпринимателя (фирмы) по срав­нению с заданными результатами. Иногда выделяют другую ка­тегорию - хозяйственный риск. Так, дано следующее опреде­ление: «хозяйственный риск - это способ ведения хозяйства в непредвиденных условиях (обстоятельствах), при котором со­здаются благодаря особым способностям предпринимателя воз­можности и необходимость предотвращать, уменьшать небла­гоприятное воздействие стохастических условий и получать в этих условиях предпринимательский доход»2. Таким образом, риск — это ведение деятельности в условиях неопределенности или же вообще сама неопределенность условий и результатов деятельности, а угроза - это уже вполне определенное негатив­ное развитие событий. Следовательно, можно сказать, что уг­роза — это начавший реализовываться по нежелательному вари­анту риск либо заранее известный сценарий неблагоприятного развития событий, соответственно выходящий за рамки поня­тия нормальной неопределенности условий хозяйственной де­ятельности.

Стоит заметить, что идеологическая схожесть понятий «риск» и «угроза» приводит к необходимости четко разделить сферы дейс­твия служб предприятия. Дело в том, что на предприятии могут быть созданы служба внутреннего контроля, служба внутреннего аудита, служба безопасности, а также подразделение, занимаю­щееся управлением рисками. Они решают по сути смежные или схожие задачи. Неправильная организация работы и взаимодейс­твия этих служб может привести как к наличию «неохваченных» ни одной из этих служб областей в финансово-хозяйственной де­ятельности предприятия, так и к ненужному дублированию де­ятельности.

1 Предпринимательство: Учебник / Под ред. М.Г. Лапусты. 2-е изд. М.: Инфра-М, 2002. С. 433.

Рыночное хозяйствование и риски. СПб: Наука, 2000. С. 140-141.

27

В литературе существует множество классификаций угроз эко­номической безопасности предприятия:

* по источнику (внутренние, внешние);
* по природе возникновения (политические, криминальные,
конкурентные, контрагентские, прочие);
* по вероятности реализации (реальные, потенциальные);
* по объекту посягательства (информация, персонал, финан­
сы, товар но-материальные ценности, деловая репутация, про­
чее);

•- по возможности прогнозирования (прогнозируемые, непро­гнозируемые);

* по величине ожидаемого ущерба (катастрофические, значи­
тельные, вызывающие трудности);
* прочие классификационные признаки.

Совершенно аналогичным образом в литературе классифици­руются и риски, что еще раз говорит в пользу того, что угроза -это вариант (либо стадия) развития риска. Также тема управления рисками (риск-менеджмент) довольно часто встречается в лите­ратуре по безопасности, например, ее затрагивают О.А. Грунин

и С.О. Грунин 1.

Хотелось бы также отметить, что для практических целей на­иболее важны следующие классификации угроз ЭБП:

* по величине ожидаемого ущерба;
* по вероятности наступления;
* по возможности (относительной стоимости) противодейс­
твия;
* по соотношению характерного времени от момента обнару­
жения возникновения угрозы ЭБП до нанесения экономического
ущерба (ЭУ) или момента наступления неизбежности нанесения
ЭУ предприятию и времени ответной реакции - противодействия
предприятия, устраняющего эту угрозу;

- По степени мотивации субъекта угрозы.

Служба безопасности предприятия (СБ). 6 практике российских предприятий и в литературе часто встречаются следующие назва­ния подразделений предприятия, деятельность которых непос­редственно связана с обеспечением экономической безопасности предприятия (ЭБП): служба охраны, отдел безопасности, служба режима, служба безопасности предприятия, служба экономичес-

Грунин О.А., Грунин С.О. Указ. соч. С. 82.

кой безопасности предприятия. Как отмечено В.П. Мак-Маком ', служба безопасности (СБ) предприятия является субъектом «пра­воохранительной частной детективной и охранной деятельнос­ти», функционирование ее осуществляется на основе Закона РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации»1. В Законе под службой безопасности предприятия понимаются «обособленные подразделения для осуществления охранно-сыскной деятельности в интересах собственной безо­пасности» предприятия. Их деятельность подлежит лицензиро­ванию в ОВД. Представляется логичным считать устоявшимся и использовать термин «служба безопасности предприятия» имен­но в этом смысле.

По статистическим сведениям МВД России, приведенных В.П. Мак-Маком3, на 2002 г. зарегистрировано 5162 действующих СБ, что явно меньше количества предприятий в России. Между тем проблема обеспечения экономической безопасности в том или ином виде существует для всех без исключения предприятий, в том числе и для тех, которые не имеют собственной СБ. Пред­приятия, которые не имеют собственной лицензированной СБ, могут иметь в своей структуре подразделения или отдельных со­трудников, целью которых является обеспечение ЭБП, а реша­емые им задачи направлены на достижение этой цели. В случае необходимости осуществления охранно-сыскной деятельности в собственных интересах предприятие будет обращаться за этими услугами к лицензированным частным охранным предприятиям (ЧОП) и детективным объединениям.

Впрочем, как собственная СБ, так и сторонние детективы и ЧОПы могут решать лишь отдельные вопросы обеспечения бе­зопасности предприятий, поскольку проблема обеспечения ЭБП не решается только охранно-сыскной деятельностью. Необходи­мо выполнение других функций, в частности таких, как анализ, контроль, мониторинг, координация действий различных под­разделений, прогнозирование, воздействие на ФХД предприятия. Также с обеспечением ЭБП тем или иным образом могут быть .Связаны такие подразделения предприятия, как: служба внут-контроля, служба внутреннего аудита, контрольно-ре-

1 Мак-Мак В.П. Указ. соч. С. 202.

'О частной детективной и охранной деятельности в Российской Феде­рации: Закон РФ от 11.03.1992 г. № 2487-1. 3 Мак-Мак В.П. Указ .соч. С. *3.*

29

визионная служба, служба финансового контроля, юридический отдел, финансовый отдел, бухгалтерия, отдел информационных технологий, отдел кадров. Эти подразделения при осуществле­нии своих функций могут дублировать, контролировать, исполь­зовать результаты, координировать выполнение ряда одних и тех же задач. При этом встречается достаточно большое количест­во вариантов организации работы этих подразделений в плане структурирования, подчиненности, сферы ответственности, фун­кциональных обязанностей и полномочий, обеспечения взаимо­действия. Причиной тому является сложная комбинация пред­почтений собственников предприятия, практики руководителей предприятия и СБ, особенностей ФХД предприятия, фактора личностных отношений.

**1.3. Теоретические основы обеспечения экономической безопасности предприятий**

Для того чтобы сформировать новый подход к обеспечению экономической безопасности предприятия, необходимо прежде всего обобщить и классифицировать уже имеющиеся подходы к решению данного вопроса.

В основном всю литературу и исследования в области эконо­мической безопасности предприятий можно классифицировать по приоритетным признакам в плане тематики и в плане расста­новки акцентов в последовательности описания деятельности по

обеспечению ЭБП.

В плане тематики исследования и литературу можно условно

разделить на три группы.

В первой группе приоритет отдается практическим меропри­ятиям, зачастую оперативного характера. Авторы, как правило, имеют опыт работы в системе правоохранительных органов.

Во второй группе деятельность по обеспечению безопасности, в том числе ЭБП» детально рассматривается в каком-либо одном из аспектов, например криминологическом, психологическом, правовом, информационном, управленческом1. Также могут быть

1 Бородин ИЛ. Основы психологии корпоративной безопасности. М.: Высшая школа психологии, 2004; Вакуленко Р.Я., Новоселов Е.В. Зашита бизнеса и стратегия предприятия: Экономический и правовой аспект. М.: ЮРКНИГА, 2005.

30

рассмотрены смежные области: риск-менеджмент, аудит, учет, контроль, менеджмент кадров, маркетинг и др1. Авторы, очевид­но, специализируются в данных областях знания.

В третьей группе литературы значительную часть содержания составляют методы, связанные с использованием математическо­го аппарата, например теории игр, теории вероятностей, анализа систем управления и пр.2 Можно предположить, что авторы в ос­новном выпускники математических, физических и технических вузов, либо имеют склонность к точным наукам.

Все эти три группы имеют самое непосредственное отношение к проблеме обеспечения экономической безопасности предпри­ятия, однако разнородны по своей сути. Вообще, такая ситуация довольно естественна. Дело в том, что спектр угроз экономи­ческой безопасности предприятия (ЭБП) довольно широк, уг­розы ЭБП имеют различное происхождение и направленность. Успешно противостоять этим разнообразным угрозам с исполь­зованием какого-то одного универсального метода или способа представляется невозможным. Необходим комплексный подход к проблеме обеспечения ЭБП. Это отмечается во многих рабо­тах. В то же время перекос в использовании какого-то одного из методов, способов для обеспечения ЭБП, как правило, вылива­ется в ощущение наличия безопасности при ее фактическом от­сутствии. Искусство как раз состоит в том, чтобы, грамотно оп­ределяя приоритеты, сочетая различные методы и эффективно используя ресурсы предприятия, обеспечить его экономическую безопасность.

В большинстве работ, посвященных безопасности предприятия в целом, авторы придерживаются следующей логической после­довательности исследования (изложения материала): понятие бе­зопасности - угрозы безопасности - защита от угроз- система безопасности с комплексным подходом - управление безопаснос-

'Например: Чугунов М.Н. Совершенствование методов снижения рисков В потерь на промышленных предприятиях. Дис.... канд. эк. наук. Саранск, ИНН; Йсмагилова В.С. Стратегический маркетинг в системе обеспечения Экономической безопасности предприятия. Дис.... канд. эк. наук. Уфа, 2002; 'Соколов Я.В., Бычкова С.М. Бухгалтерский учет, аудит и судебная бухгал-

// Аудиторские ведомости. 2000. № 4.

'Например: Златкин А.И. Разработка методологического обеспечения ^организации экономической безопасности предприятия с использовани­ем средств математического моделирования. Дис.... канд. эк. наук. Ивано­во, 2000.

31

Ню - отдельные аспекты. Иногда последовательность немного Меняется. По тому, на каком из пунктов в данной последователь­ности, автор делает основной акцент, также можно классифици­ровать литературу и исследования в данной области. Естественно, такое деление более чем условно и субъективно.

Таким образом, мы опять выделяем три группы.

Первая группа - основной акцент сделан на понятии безо­пасности, приведены все нормативные акты, определения и все­возможные классификации угроз безопасности и соответственно описания способов зашиты от них, практических приемов де­ятельности служб безопасности. Содержит много статистики и анализа' литературы, примеров «из жизни». Может быть полезна

при анализе ситуаций.

Ко второй можно отнести исследования и литературу, значи­тельная часть которых посвящена управлению безопасностью (ме­неджмент безопасности), описанию структур и функций служб безопасности, а также комплексных подходов и систем безопас­ности. Обладает практической полезностью, особенно та их часть, в которой даны методические рекомендации и разработки, кото­рые можно использовать.

Третья группа - акцент поставлен на один или несколько отдельных аспектов деятельности по обеспечению ЭБП. Как правило, это проработанные и практически ценные части ис­следований и литературы. Автор, скорее всего, на практике не­посредственно занимался именно этими вопросами. К. этой груп­пе также могут быть отнесены работы, в которых прямо тема обеспечения безопасности не затрагивается, но которые тем не менее имеют самое непосредственное отношение к обеспече­нию безопасности.

Деление это, как мы уже отмечали, довольно условное. В ряде работ четкие акценты отсутствуют, а вся вышеприведенная ло­гическая последовательность освещена более или менее одно­родно.

Обобщение работ различных авторов приводит к следующим выводам. Во многих работах при описании во времени процесс обеспечения ЭБП как защиты от угрозы начинается с выявле­ния или прогнозирования угрозы, например1. Вообще хотелось бы отметить, что такой порядок выглядит довольно естественно и логично. Он вполне соответствует определениям безопаснос-

**Гусев В.С. и** др. Указ. соч. С. 129.

ти как защищенности от угроз. Довольно удобно представлять себе процесс именно таким образом: выявили угрозу- строим защиту. Построим соответствующий алгоритм процесса обеспе­чения безопасности (рис. 3):

Создание предприятия,

Функционирование предприятия

Выявление, прогнозирование угрозы

Построение системы защиты устранения угрозы

Противодействие угрозам, зашита, с целью устранения угрозы

Цель предприятия

***Рис. 3.* Безопасность как** результат противодействия **угрозам**

Но обратим внимание на следующие соображения:

- большинство угроз в общем понимании, а не в применении
к конкретно взятому предприятию существует гораздо дольше
большинства предприятий, уже давно известно и хорошо опи­
сано;

— первичным можно рассматривать понятие безопасности, а 1С угрозы;

- угрозы ЭБП существуют всегда вследствие различия, даже
)тивонаправленности интересов хозяйствующих субъектов и
всех без исключения сферах ФХД предприятий;

- идеологически концепция перманентного построения за­
деты от возникающих угроз соответствует тому, что в спорте

32

; I

называется «работа вторым номером». Всегда имеется опреде­ленное отставание от нападающего. Если это отставание сущес­твенно, поражение защищающегося «второго номера» гаранти­ровано.

Кроме того, что есть выявление угрозы? С «технологической» точки зрения угроза представляет собой возможное отклонение реальной ФХД предприятия от оптимальной\* или «нормальной», ФХД. Таким образом, выявление угрозы сводится к прогнозиро­ванию, обнаружению возможных отклонений от «нормальной» ФХД, т.е. сравнением реальной ФХД с «нормальной». Это мож­но сделать, лишь имея независимое, достаточно полное и точное представление о «нормальной» ФХД предприятия,

С учетом вышесказанного напрашивается вывод о возможнос­ти изменения подхода к обеспечению ЭБП. Иначе говоря, пред­ставляется целесообразным рассматривать в первую очередь не сами угрозы экономической безопасности, а функционирование предприятия с системой обеспечения безопасности. Таким образом, мы последовательно предполагаем:

* понятие безопасности является первичным по отношению
к угрозе, и безопасность *-* это состояние, свойство, относящееся
к предприятию, а не к угрозам;
* предприятие должно создаваться уже с учетом требования
обеспечения безопасности, отдельные механизмы обеспечения
безопасности закладываются начиная с этапа подготовки учре­
дительных документов и вплоть до ведения текущей ФХД пред­
приятия (если предприятие уже создано, то вносятся все необхо­
димые изменения);

- одновременно с предприятием формируется система безо­
пасности, в которой реализован комплексный подход, вся ФХД
предприятия рассматривается как единый комплекс мер, направ-

ленньпгна обеспечение ЭБП;

- большинство видов угроз известно заранее, методы защи­
ты от них уже заранее заложены в ФХД предприятия и системе
безопасности, система обеспечения безопасности прогнозирует
и выявляет наиболее опасные угрозы и механизмы их реализа­
ции, нейтрализуя их мерами преимущественно превентивного

характера;

- с учетом специфики деятельности предприятия и состояния внешней среды разрабатываются и уточняются некоторые отдель­ные аспекты деятельности.

Данный подход изображен графически на рис. 4.

! 34

Создание

предприятия

Создание системы безопасности

Функционирование предприятия, ФХД

Мониторинг всей реальной ФХД, сравнение с оптималь­ной, прогнозирование

Анализ ФХД, оценка событий ФХД, прогнозов: положитель­ные, отрицательные (угрозы)

Воздействия на события ФХД

с целью нормализации ФХД:

поддержка положительных

событий, противодействие

отрицательным (защита,

устранение угроз)

Цель предприятия

*Рис. 4.* Безопасность как результат обеспечения нормального функционирования предприятия

Резюмируя вышесказанное, приведем результаты сравнения этих подходов в таблице 1. Надо отметить, что в целом большинс­тво авторов в своих работах так или иначе сочетает, использует элементы как первого так и второго подходов.

35

*Таблица 1*

**Сравнение двух подходов к безопасности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | Первый подход | Второй подход |
| Первичное понятие | Угроза | Безопасность |
| Сущность понятия безопасности | Защищенность от угроз | Способность нормально функционировать |
| Сущность понятия угрозы | Ущерб, опасность, конфликт | Появление или увеличение вероятности недостижения целей (путем нарушения режима нормального функционирования), |
| Задача системы безопасности | Защита от угроз | Обеспечение нормального функционирования |
| Объект внимания, воздействия | Угроза | Все события ФХД предприятия |
| Отношениебезопасности к достижениюпредприятием цели | Необходимое условие | Достаточное условие |
| Критерий безопасности | Защищенность элемента предприятия | Достижение цели предприятием |

С точки зрения авторов, второй подход является логически более правильным и практически более эффективным. Отметим, что при его реализации система безопасности предприятия может оказывать управляющие воздействия на предприятие, повышая надежность функционирования.

В свете данных выше определений отношение управления и обеспечения экономической безопасности предприятия представ­ляется важным и многогранным теоретическим вопросом. Прежде всего, что правильнее и эффективнее - обеспечение экономичес­кой безопасности предприятия как основная цель надлежащего управления или обеспечение экономической безопасности как всего лишь одна из функций управления? Как правильно про­вести грань, разделяющую «обычное» управление предприяти­ем и управление его экономической безопасностью? Существует ли она вообще? А если взглянуть на проблему несколько шире, то поставленные вопросы являются важными не только для ор­ганизации экономической безопасности предприятий, но-и для организации безопасности других социально-экономических сие-

36

тем. Здесь речь может идти о регионах страны, о государствен­ном секторе экономики, о государстве, о межгосударственных объединениях.

Подведем итоги. Исходя из определения ЭБП, базирующего­ся на экономических понятиях, мы обосновали целесообразность «экономического» подхода в теории обеспечения ЭБП. Во главу угла ставится не процесс борьбы с явлениями, определенными как угрозы, а обеспечение достижения цели предприятием путем поддержания режима его нормального функционирования. Это более широкая задача, но именно ее и следует решать предпри­ятию. Решение этой задачи не может быть передано каким-либо подразделениям предприятия, кроме СБ. Часть работы по реше­нию этой задачи СБ может выполнять в сотрудничестве с други­ми подразделениями предприятия.

**§ 2. Принципы обеспечения экономической безопасности предприятий**

**2.1. Возникновение угроз**

В предыдущем параграфе был затронут вопрос о том, что пер­вично - угроза безопасности или сама безопасность. Вопрос носит теоретический, дискуссионный характер, и его детальное рассмот­рение выходит за рамки настоящей работы. Если сделать предпо­ложение о том, что условия существования объектов, а также по­рядок формирования их внутренней структуры таковы, что угрозы их безопасности существуют всегда (и это показывает практика хозяйственной деятельности), то для практических целей можно вообще отказаться от решения вопроса о первичности. Приме­нимо ли такое предположение к предприятиям и каковы места и .причины появления и существования угроз?

Начнем теоретически, естественно упрощенно, «создавать» [^предприятие с нуля. Можно выделить следующие этапы.

1. Учреждение юридического лица, оформление и регистрация
юкументов, внесение уставного капитала.
2. Выборы (назначение) высшего руководства предприятия.

3. Создание организационной структуры предприятия, набор
:рсонала.

37

1. Закупка (аренда) основных средств, создание инфраструк­
туры, формирование оборотных средств.
2. Создание схем деятельности предприятия (технологичес­
кие карты, описание бизнес-процессов, документооборот, веде­
ние всех видов учета).
3. Планирование выпуска продукции, проведение маркетинга,

учет, коррекция (2-5).

7. Закупка сырья, товаров.

1. Производство продукции.
2. Реализация продукции, товаров.

10. Формирование отчетности.

И. Анализ и контроль отчетности, принятие решений (далее

по циклу 6-11).

Естественно, последовательность эта весьма условная, приве­дены только основные моменты. Процесс пошел, предприятие работает, возможно, даже развивается. Непонятна необходимость наличия СБ предприятия, так как все упомянутые функции (1-11) традиционно свойственны другим лицам и подразделениям предприятия. В этой цепочке также теоретически совсем не про­сматривается существование угроз экономической безопасности

предприятия.

До этого момента мы, однако, не учитывали тот факт, что предприятие работает в рыночных условиях и все лица, с кото­рыми предприятие так или иначе вступает в те или иные взаи­моотношения, нацелены в том числе на получение выгоды «в свою сторону». Более того, помимо их взаимодействия с пред­приятием существует их взаимодействие друг с другом. Рыноч­ные условия предполагают состязательность участников рынка. Предприятие также согласно законодательству обязательно имеет отношения с государством. Анализ этих взаимодействий показы­вает, что предприятие в процессе своей деятельности постоянно находится в целой группе противоречий: по цене сделок - с по­ставщиками и покупателями, с предприятиями-конкурентами -в конкурентной борьбе, в сложных многогранных отношениях между подразделениями предприятия, а также между сотрудни­ками и предприятием. В картину вплетаются также отношения сотрудников предприятия между собой, с поставщиками и по­купателями, конкурентами. Взаимоотношения предприятия с государством также сложны: интересы государства представля­ют различные лицензирующие, контролирующие, правосйсрани-тельные, налоговые и другие органы, а также органы местной

38

власти и самоуправления. Законодательство, регламентирующее эти взаимодействия, достаточно сложно и к тому же меняется с течением времени. Упрощенно все эти взаимодействия изобра­жены на рис. 5.

Государство:

госорганы, органы власти и местного самоуправления

Учредители

Подразделения, Сотрудники

Заказчики (покупатели)

Поставщики (подрядчики)

*Рис. 5.* Взаимодействия во внешней и внутренней среде предприятия

(упрощенно)

Что особенно важно, эти возникающие противоречия и от-»шения естественны по своей природе, избежать наличия их в

1ный момент невозможно, потому что они есть неотъемлемая 1сть сложившейся социальной системы и рыночных отноше-гй. Таким образом, основой возникновения противоречий яв-[ юте я сами условия хозяйствования. Поскольку каждая сторо-

пытается решить эти противоречия в свою пользу прямо или :редованно, то эти противоречия являются в прямом смыс-(источником **угроз.** Можно сделать вывод, что любое реально

39

существующее предприятие всегда имеет угрозы безопасности. А раз так, то всегда существует и необходимость обеспечения ЭБП.

Что характерно, предприятия, на которых не ведется деятель­ность по обеспечению ЭБП, обычно обречены, срок их «незащи­щенной жизни» в зависимости от размера, отрасли и прочих об­стоятельств, по наблюдениям авторов, составляет несколько лет. При этом на сравнительно небольших, простых предприятиях деятельность по обеспечению ЭБП может вестись неосознанно, неформализованно, эпизодически, фрагментарно. В этом случае срок жизни предприятия, естественно, увеличивается.

Возникающие в процессе ФХД предприятия противоречия по возможности должны решаться на взаимовыгодной либо взаи­моприемлемой, компромиссной основе. Обязанности по поддер­жанию такой ситуации не могут быть целиком переданы ни в одно из уже упомянутых подразделений предприятия. Например, в этом случае может нарушиться один из принципов контроля, согласно которому он должен быть сторонним и независимым. Более того, решение такой задачи требует особой квалификации и навыков. Отсюда следует вывод: эту проблему должно решать специализированное подразделение предприятия. Этим подраз­делением обычно является служба безопасности (СБ) предпри­ятия. Таким образом, обобщенно одну из задач СБ предприятия можно также представить как поддержание соблюдения интере­сов предприятия во всех его взаимоотношениях для обеспечения нормального функционирования, создания тем самым условий для достижения предприятием своей цели.

**2.2.** Принцип четырех ролей

Довольно часто объектом анализа при разработке методов обеспечения ЭБП служат определенные результаты, явления и свершившиеся факты деятельности предприятия в целом, подраз­делений и сотрудников в частности. Возможно, в этом и состоит основная причина наличия отдельных недостатков существующих методов. Современное предприятие -очень сложный организм, и анализ его «с поверхности», без исследования сути происходящих в нем процессов, малоэффективен. Меры, принимаемые в резуль­тате такого обследования, близки симптоматическому лечению в медицине, без устранения первопричин. Попробуем использовать известный принцип - технология определяет результат. То есть то,

40

что мы получаем, зависит от того, **как** мы это делаем. Для этого необходимо составлять модели функционирования предприятия и анализировать его деятельность и обеспечение ЭБП. Для оп­ределенных задач необходимо составлять модели, акцентирован­ные на решение именно этих задач. Все предлагаемые авторами модели не являются единственно возможными моделями каких-либо структур, процессов.

Для дальнейшего анализа прежде всего нам будет необходимо понимать, как соотносятся друг с другом два процесса - процесс возникновения, развития угрозы и процесс обеспечения безопас­ности. Каково может быть участие самых различных элементов, составных частей предприятия, внешней среды предприятия в этих двух процессах? Будем считать, что в общем случае эти два процесса могут идти независимо один от другого. Это достаточ­но важное предположение.

Исходя из того, что основой возникновения угроз являются взаимодействия различных элементов вне и внутри предприятия, то эти элементы могут являться источниками угроз, а также объ­ектами угроз. В процессе обеспечения ЭБП эти же элементы вне и внутри предприятия могут рассматриваться как объекты обеспече­ния ЭБП и субъекты (средства, механизмы, способы и т.д.) обес­печения ЭБП. Эти рассуждения и анализ практики ФХД предпри­ятий позволяет сформулировать следующий принцип.

Любой элемент вне и внутри предприятия с точки зрения обес­печения безопасности предприятия может выступать одновре­менно в четырех ролях:

* субъекта (средство, механизм, способ) обеспечения безо­
пасности;
* объекта обеспечения безопасности (защищаемый эле­
мент);
* источника угрозы;
* объекта угрозы.

Далее будем этот принцип называть для краткости принципом одновременности четырех ролей, или принципом четырех ролей. Под элементами здесь могут пониматься любые объекты, как одушев­ленные, так и неодушевленные, материальные и нематериальные. Например: штатный состав подразделения предприятия, нефор­мальная группа сотрудников, отдельный сотрудник, сейф, контр­агент предприятия, должностная инструкция, бизнес-процесс и т.д. Этот принцип может использоваться при анализе самых раз­личных ситуаций, связанных с обеспечением экономической бе-

41

зопасности. Наиболее важным выводом из принципа четырех ро­лей является то, что любой без исключения элемент предприятия и внешней среды (в том числе любой сотрудник предприятия) может как представлять угрозу ЭБП, так и быть использованным для обеспечения ЭБП.

**2.3. Принципы шести уровней экономической безопасности и полного охвата ФХД**

Для нас также очень важно понимать причинно-следствен­ные связи в различных явлениях ФХД предприятия. Это необ­ходимо в первую очередь для точного выявления и локализации первопричин, источников появления угроз, а также методов их устранения.

Ранее было дано определение экономической безопасности предприятия: экономическая безопасность предприятия - это свойство предприятия, характеризуемое его способностью фун­кционировать для достижения своих целей при данных внешних условиях и их изменении в определенных пределах. Из этого опре­деления в отличие от некоторых других исключено понятие внут­ренних угроз. Сделано это вовсе не потому, что их нет, а потому, что предприятие имеет достаточно возможностей, чтобы разру­шить механизм реализации любой внутренней угрозы, по край­не мере до определенного момента. (В случае, если этот момент времени пройден, то предприятие постепенно попадает в зави­симость от источника внутренней угрозы, и его шансы остаться в первоначальном положении чрезвычайно невелики.)

Под внутренней составляющей экономической безопасности предприятия будем понимать свойство (способность) предпри­ятия организовывать свою внутреннюю структуру и взаимоотно­шения внутри предприятия таким образом, чтобы максимально обеспечить свою экономическую безопасность. Таким образом, понятие внутренней экономической безопасности характеризу­ет степень того, насколько внутреннее устройство предприятия способствует обеспечению ЭБП в целом.

Под внешней составляющей ЭБП будем понимать свойство (способность) предприятия организовывать взаимоотношения с внешней средой таким образом, чтобы максимально обеспечить свою экономическую безопасность. Следует отметить, что обе эти составляющие ЭБП теснейшим образом связаны между собой и такое деление довольно условно. Что немаловажно, внутрен-

*42*

няя составляющая ЭБП имеет первостепенное значение. К это­му можно прийти путем следующих рассуждений. Будем рассмат­ривать более или менее одинаковые предприятия, находящиеся в одной и той же внешней среде. Если у них могут быть разные уровни обеспечения ЭБП (что мы всегда имеем на практике), то это может быть обусловлено только «внутренним устройством» данных предприятий. Следовательно, внутренняя составляющая ЭБП в значительной мере или даже полностью определяет и вне­шнюю составляющую ЭБП. Косвенным подтверждением этого предположения может служить следующий факт. По результа­там исследования консалтинговой фирмы «Егпх! & Уоипв 1п1егпа-1юпа1» о мошенничестве на предприятиях, «82% всех раскрытых преступлений совершены сотрудниками соответствующих пред­приятий»1. Поэтому далее мы будем рассматривать в основном внутреннюю составляющую ЭБП.

Проследим, как образуется внутренняя составляющая ЭБП. Ранее был рассмотрен порядок создания и функционирования предприятия. Приведем еще раз, уже сокращенно, эту последо­вательность:

1. учреждение юридического лица: оформление и регистра­
ция документов;
2. формирование высшего руководства организации;
3. создание организационной структуры предприятия, набор
персонала;
4. создание схем деятельности предприятия (технологические
карты, описание бизнес-процессов, документооборот, ведение
всех видов учета);
5. планирование и осуществление ФХД;
6. формирование отчетности, контроль и анализ отчетности,
принятие решений.

На каждом этапе создания предприятия определяются опреде­ленные взаимодействия и, следовательно, закладываются проти­воречия, соответствующие данному этапу. Естественно, если воз­никают противоречия, то возникают и угрозы ЭБП. Подробное рассмотрение вышеприведенной последовательности позволяет сделать следующие выводы:

- каждый из приведенных этапов является определяющим по отношению к последующему (исключая последний этап, он за-

1 Молдаванцев А.А. Участие **органов** внутренних дел в **обеспечении эконо­мической безопасности** предприятия. Дис. ... канд. **эк. наук.** М., 2004. С.83.

дает обратную связь). Результаты каждого этапа являются опре­деленным законченным элементом предприятия. Таким образом, можно говорить не только об этапах, а об определенных уровнях организации деятельности предприятия;

* управление деятельностью на каждом из этих уровней де­
ятельности обычно соответствует уровню руководителя опреде­
ленного ранга. Таким образом, можно также говорить и об уров­
не управления (компетенции, ответственности);
* деятельность на каждом из уровней в значительной мере оп­
ределяется тем, как осуществляется деятельность на более высо­
ком уровне;
* противоречия закладываются на всех без исключения уров­
нях, образуя угрозы ЭБП соответствующего уровня. Таким обра­
зом, можно говорить об уровнях экономической безопасности
предприятия (и уровнях внутренних угроз ЭБП);
* решение проблем защиты предприятия от внешних угроз
также зависит от организации деятельности на тех же шести уров­
нях безопасности;
* выявление проблем (угроз) на каком-либо из уровней безо­
пасности говорит о высокой вероятности наличия проблем и на
соседних уровнях безопасности. На более высоких уровнях это
будут проблемы, являющиеся причинами выявленной проблемы,
на более низких - порожденные выявленной проблемой.

Таким образом, можно сделать вывод о существовании шести

уровней ЭБП:

1. уровень собственнический (акционерный);
2. уровень высшего руководства предприятия;
3. уровень организационной структуры и системы управле­
ния предприятия, кадровой политики, системы мотивации пер­
сонала;
4. уровень построения бизн ер-процессов;
5. уровень текущей ФХД в рамках, регламентированных пре­
дыдущим уровнем;
6. уровень учета, контроля, анализа ФХД.

Эти шесть уровней должны рассматриваться в соответствии с принципом одновременности четырех ролей, т.е. каждый из шес­ти уровней с точки зрения обеспечения безопасности можно рас­сматривать как субъект безопасности, объект безопасности, ис­точник угрозы и объект угрозы.

Что очень важно, анализ практики предприятий показывает, что все роли более высоких уровней имеют приоритетное значе-

ние перед теми же ролями менее высоких уровней (принцип при­оритета более высоких уровней).

Таким образом, если не будет обеспечена безопасность на бо­лее высоком уровне, то все мероприятия по обеспечению ЭБП на более низких уровнях становятся малоэффективными и порой вообще бессмысленными. Этот вывод также подтверждается ре­зультатами исследований в области развития предприятия.

Так, В.А. Гончарук1 указывает, что «проблема воровства часто решается собственником через создание службы безопасности. Во многих организациях эта служба ориентирована исключительно на внутреннего врага и состоит из «слухачей» и аудиторов. Как правило, она неэффективна, хотя может насчитывать чуть ли не треть кадрового состава». Деятельность «слухачей» и аудиторов, а также контролеров - это деятельность на двух наиболее низких (5-м и 6-м) уровнях безопасности. Если не проводится серьезная планомерная работа на более высоких уровнях, то такая деятель­ность теряет любой смысл.

Что же такое эта работа на более высоких уровнях? О.Г. Фо­кина2 считает, что «одним из ключевых путей обеспечения эко­номической безопасности предприятия является эффективное проведение организационных изменений, повышающее его спо­собности к самосохранению и развитию. Обеспечение эконо­мической безопасности имеет прямую причинно-следственную связь с развитием предприятия, поскольку развитие невозмож­но без обеспечения состояния защищенности жизненно важных интересов предприятия. В связи с этим одним из определяющих требований к стратегическому управлению предприятием явля­ется обеспечение экономической безопасности и развития пред­приятия, которое реализуется через проведение организационных изменений». Сразу хотелось бы отметить, что обеспечение ЭБП является обязательным условием не только развития, но и самого существования предприятия. Под организационными изменени­ями О.Г. Фокина понимает «технико-технологические, продукто­вые и организационно-управленческие инновации, а также зна­чительные изменения способов функционирования предприятия, ^осуществляемые в рамках реализации стратегии предприятия и направленные на повышение конкурентоспособности, обеспече-|.-ние экономической безопасности и развития предприятия», что -приблизительно соответствует 3-му и 4-му уровням ЭБП.

**1 Гончарук В.А. Развитие предприятия. М.:** Дело, 2002. **С.** 138. **'Фокина О.Г. Указ. соч. С. 22.**

45

В то же время одностороннее рассмотрение роли организаци­онных изменений в обеспечении ЭБП, по всей видимости, явля­ется несколько идеализированным. Если организационные изме­нения могут поднять уровень обеспечения ЭБП, то они же могут его и понизить. Так, организационные изменения могут являться и угрозой ЭБП. Также процесс проведения этих изменений, как указывает ОТ. Фокина, может наталкиваться на сопротивление. Таким образом, сам процесс проведения организационных изме­нений может нуждаться в защите, т.е. являться своего рода объ­ектом безопасности.

Таким образом, к самому процессу осуществления организа­ционных изменений также применим принцип четырех ролей, Более того, можно заметить, что мероприятия, проводимые на четырех высших уровнях ЭБП, имеют между собой много обще­го. Это относительно редкие действия, проводимые высшим ме­неджментом и собственниками предприятия. Целью этих дейст­вий является изменение структуры и (или) методов управления предприятием. Таким образом, с учетом вышесказанного, мож­но говорить о существовании специфического вида безопаснос­ти - организационно-управленческой безопасности предприятия. Исходя из принципа приоритета более высоких уровней безопас­ности, можно утверждать, что этот вид безопасности является од­ним из наиболее важных. В этой работе мы практически не будем рассматривать его как таковой, поскольку он в силу важности и обширности является темой отдельного исследования.

Следует отметить, что отдельные авторы, анализируя различ­ные элементы системы безопасности предприятия, также клас­сифицируют их по уровням. Так, С.Н. Мишенко классифициру­ет по уровням локальные нормативно-правовые акты в системе внутренней правовой защиты организации1. Такая классифика­ция находится в полном соответствии с принципом шести уров­ней.

Что интересно, расположение всех уровней ЭБП» кроме по­следнего, соответствует определенным уровням в организацион­ной структуре предприятия. Последний уровень - учета, контроля и анализа - обычно задает обратную связь в системе управле­ния предприятия и соответствует определенным подразделениям предприятия (бухгалтерия, службы внутреннего контроля и ауди-

1 Мишенко С.Н. Система обеспечения экономической безопасности ор­ганизации. Дис.... канд. эк. наук. Ростов н/Д, 2004. С. 149.

46

та, финансово-экономический и плановый отделы), что делает его выделенным по отношению к другим уровням. Таким образом, уровни безопасности могут быть привязаны ко вполне определен­ным должностным лицам и подразделениям. Тот факт, что приве­денные шесть уровней безопасности остаются неизменными для предприятий с любой организационной структурой (линейная, функциональная, смешанная, матричная, дивизиональная, про­ектная, сетевая), делает их достаточно универсальными и удоб­ными в применении. Более того, аналогичные уровни могут быть выделены и в сложноструктурированных холдингах.

При этом обязательно следует учитывать, что данные шесть уровней ни в коем случае не должны ограничиваться рамками предприятия. События на каждом из уровней ФХД тем или иным образом связаны с другими событиями как внутри самого уровня, так и с событиями других уровней ФХД внутри предприятия, а также с событиями вне предприятия. События вне предприятия в зависимости от характера их связи или влияния на ФХД пред­приятия естественным образом также классифицируются по вы­шеприведенным шести уровням ФХД. Например, скупка акций открытого акционерного общества (ОАО) у акционеров с целью недружественного поглощения третьей стороной является собы­тием первого (высшего) уровня важности ФХД, хотя и не явля­ется деятельностью, осуществляемой самим ОАО.

Вышесказанное дает возможность сформулировать принцип полного охвата ФХД по шести уровням:

Существуют шести уровней ФХД и соответствующих им уров­ней ЭБП:

1. уровень собственнический (акционерный);
2. уровень высшего руководства предприятия;
3. уровень организационной структуры и системы управления
предприятия, кадровой политики и системы мотивации персо­
нала;
4. уровень построения бизнес-процессов;
5. уровень текущей ФХД в рамках, регламентированных пре­
дыдущим уровнем;
6. уровень учета, контроля, анализа ФХД.

Для успешного обеспечения ФХД необходимо проведение мероприятий по обеслечению экономической безопасности на • всех шести уровнях. При этом более высокие уровни имеют при­оритетное значение в обеспечении ЭБП. Работа только на низ­ших уровнях бессмысленна и чаше всего экономически неоп-

*4'*

равданна. (Последний, в данном случае шестой, уровень при этом является выделенным, его важность зависит от решения ряда организационно-управленческих вопросов. Если предпо­ложить, что этот уровень играет роль обратной связи в систе­ме управления предприятием, то важность этого уровня напря­мую зависит от того, на какой уровень подается управляющее воздействие и какова степень (эффективность) этого воздейс­твия. Заметим, что Законом1 предусмотрено подчинение глав­ного бухгалтера генеральному директору предприятия (однако на практике это не всегда соблюдается). Вероятно, для анализа различных предприятий, структур, ситуаций можно использо­вать и количество уровней, отличное от шести. Шесть уровней, по мнению авторов, - наиболее типичное и удобное число для большинства предприятий.

2.4. Принцип полного **охвата по** времени

Все происходящие события характеризуются местом и време­нем совершения. Это касается как событий, способных представ­лять угрозу ЭБП, так и событий, относящихся к деятельности по обеспечению ЭБП. Для организации деятельности по обеспече­нию ЭБП чрезвычайно важно сопоставить эти события, процес­сы во времени.

В ФХД современного предприятия, на котором функциони­рует система бюджетирования (планирования), можно выделить три основные фазы производственного процесса: планирование деятельности на определенный период, деятельность в течение этого периода, подведение итогов и анализ отклонений от пла­на. Далее этот цикл повторяется. Таким образом, большинство событий ФХД предприятия в своей жизни имеет три фазы: пла­нирование, осуществление, отчетность.

По отношению к настоящему моменту времени все события ФХД находятся либо в будущем времени (планирование, про­гнозирование), в настоящем времени (осуществление) и в про­шлом (отчетность). С другой стороны, предприятие в целом, а также любое подразделение предприятия (включая СБ) тем или иным образом в течение текущего периода времени планиру­ет свою деятельность, прогнозируя события, осуществляет те­кущую деятельность, подводит и анализирует итоги прошлых

10 бухгалтерском учете: Федеральный закон от 21.11.1996 г. № 129-ФЗ

48

периодов. Исключение фазы планирования или анализа итогов приведет рано или поздно к дезорганизации и самой текущей деятельности.

Если перенести по аналогии этот механизм на деятельность СБ предприятия, а результатом деятельности СБ при этом счи­тать обеспечение ЭБП, осуществляемое путем выявления, предуп­реждения либо устранения (уменьшения) угроз ЭБП, то можно прийти к следующим выводам. Во-первых, СБ предприятия долж­на прежде всего планировать свою собственную деятельность. Во-вторых, СБ должна прогнозировать, пресекать в режиме ре­ального времени и выявлять постфактум случаи реализации уг­роз (нанесения ущерба) предприятию и принимать соответству­ющие меры.

Говоря другими словами, СБ предприятия прогнозирует (рас­сматривает в будущем времени), контролирует в настоящем вре­мени и подвергает анализу в прошедшем времени все важные со-бытия ФХД предприятия.

Это автоматически означает, что каждое важное событие ФХД в идеальном случае должно три раза пройти контроль СБ: на этапе подготовки, на этапе осуществления и в завершенном виде (виде отчетности). Исключение хотя бы одного этапа мо­жет резко снизить эффективность всей деятельности. Методы контроля СБ на всех трех этапах должны быть по возможности различными, чтобы избежать трехкратного повторения одной и той же работы, но в то же время обеспечивающими сопостави­мые результаты, чтобы можно было выявлять и анализировать отклонения.

Практика деятельности предприятий показывает, что наибо­лее эффективным со всех точек зрения является предупреждение угроз на самом раннем уровне, т.е. в режиме прогнозирования и превентивных действий. К аналогичным выводам приходят мно­гие авторы. Так, приоритет мер предупреждения (своевремен­ность) считают одним из принципов построения системы безо­пасности В.П. Мак-Мак1, О.А. Грунин и С.О. Грунин1. Принцип приоритета мер предупреждения хорошо согласуется с предполо­жением о возможности определения всех угроз ЭБП и механиз­мов их реализации.

' В.П. Мак-Мак. Служба безопасности предприятия. М.: Баярд, 2003, С. 10.

2О.А. Грунин, С.О. Грунин. Указ. соч. С. 42.

49

А.С. Соснин, А.Я. Прыгунов1 выделяют три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. В их понимании контроль рассматривается как одна из функций управления. Хо­телось бы отметить, что контроль для функций управления и кон­троль в целях обеспечения ЭБП - это, вероятно, два разных по сути контроля. Так, эти авторы считают, что, «хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процеду­ре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предвари­тельный контроль над деятельностью организации... Основными средствами предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения». Фактически авторы говорят о тех же орга­низационных изменениях, что и ОТ. Фокина2. Однако планиро­вание, создание и реформация организационных структур - это очень важные события ФХД предприятия. Контроль СБ в данном случае состоит в том, чтобы новая организационная структура соответствовала требованиям обеспечения ЭБП. Здесь требова­ния СБ могут войти в противоречия со взглядами менеджмента предприятия иа организационную структуру. Таким образом, орг­структура должна рассматриваться не только как субъект обес­печения ЭБП, но и как объект обеспечения ЭБП. В идеале орга­низационная структура должна являться одним из компонентов системы обеспечения ЭБП. Неправильно сформированная, она сама может стать существенной угрозой ЭБП. Вышесказанное говорит о высокой специфичности контроля, осуществляемого СБ предприятия.

Таким образом, может быть сформулирован принцип полно­го охвата события ФХД по времени: СБ предприятия планирует свою деятельность, а также прогнозирует (рассматривает в буду­щем времени), контролирует (в настоящем времени) и подвер­гает анализу (в прошедшем времени) все важные события ФХД предприятия. При этом приоритет отдается мерам превентивно­го характера, т.е. противодействие угрозам начинается на макси­мально более ранней стадии их реализации (рис. 6): -

1 Соснин А.С., Прыгунов А.Я. Указ .соч. С. 267 - 269, 1 Фокина **ОТ. Указ.** соч.

50

Время

Настоящий момент времени

*Рис. 6.* Принцип полного охвата ФХД по времени

Подведем итоги. Мы определили, что существование угроз предприятию определено условиями хозяйствования. Угрозы ЭБП существуют у любого функционирующего предприятия. Деятель­ность по обеспечению ЭБП является необходимым условием су­ществования предприятия. Был отмечен еще один вид безопас­ности - организацией но-управленческая безопасность.

Также были сформулированы три принципа обеспечения эко­номической безопасности. Каково их прикладное значение? Эти принципы в совокупности делают процесс обеспечения безопас­ности сплошным и непрерывным. Таким образом, при соблюде­нии этих принципов ни одно важное событие ФХД не должно остаться вне внимания СБ.

Также эти принципы, расставляя приоритеты в ФХД предпри­ятия и, как следствие, в деятельности по обеспечению ЭБП, поз­воляют упорядочить и оптимизировать деятельность по обеспе­чению ЭБП.

Принцип четырех ролей позволяет давать многостороннюю, сбалансированную оценку всем элементам предприятия и его ок­ружения, тем самым обеспечивая потенциальную возможность для использования их тем или иным образом в процессе обеспе­чения ЭБП.

Принцип шести уровней дает возможность теоретически оце­нить возможные результаты деятельности СБ, исходя из степени ее влияния на предприятии, и говорит о необходимости увели­чения влияния СБ на предприятиях.

Принцип полного охвата по времени и приоритета мер пре­дупреждения оптимизирует процесс обеспечения ЭБП и делает его непрерывным и многократным во времени, что значительно повышает надежность обеспечения ЭБП.

51

**ГЛАВА II. УГРОЗЫ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**§ 1. Механизм реализации угрозы и защита от угрозы**

**1.1. Механизм реализации угрозы**

Прежде всего еше раз приведем определение: угроза - это такое развитие событий, действие (бездействие), в результате которых появляется возможность либо повышается вероятность наруше­ния нормального функционирования предприятия и недостиже­ния им своих целей, в частности нанесения предприятию любо­го вида ущерба. Ценность понятия угрозы прежде всего состоит в удобстве применения с практической точки зрения. Ряд нега тивных явлений в ФХД предприятия, соответствующих данному определению, носит комплексный характер, многие из них ти­пичны, уже хорошо известны, описаны и классифицированы1, что позволяет удобно оперировать понятием «угроза», иденти­фицируя те или иные явления либо комплексы явлений как оп­ределенные угрозы.

Для того чтобы успешно противостоять какому-либо явлению, прежде всего полезно изучить его само как таковое, во всех фазах развития и наиболее важных аспектах. Реализация угрозы путем нанесения экономического ущерба предприятию может как со­провождаться одновременным получением выгоды каким-либо лицом (например, хищение ТМЦ, увеличение личного влияния сотрудника), так и не сопровождаться этим явлением (пожар, слу­чайная ошибка в налоговой декларации с последующими штраф­ными санкциями). Мы будем рассматривать только ту группу яв­лений в ФХД предприятия, которая сопровождается получением выгоды в том или ином виде каким-либо лицом либо группой лиц внутри или вне предприятия. Как нам представляется, для того чтобы какое-то событие, действие произошло, нужны желание (мотив) определенных лиц и возможность (средства, способы) осуществления этого события, действия. Под механизмом реали­зации угрозы мы будем понимать совокупность мотивов, средств

'Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия. М.: Баярд, 2003, С. 11-12. 52

и способов реализации угрозы. Важно понимать, что защита от какого-либо одного способа нанесения ущерба предприятию не означает устранения угрозы как таковой. В частности, при ка­ких-либо изменениях может стать возможным нанесение ущерба предприятию другим способом.

Мотивы. Что касается угроз внешних, исходящих от других предприятий, контрагентов, конкурентов, государственных орга­нов, то здесь можно выделить два типа мотивов. Первый — долж­ностное лицо сторонней организации в соответствии с должност­ными обязанностями добросовестно отстаивает естественные, законные интересы своей организации. В данном случае его мо­тивация более или менее совпадает с заданной в сторонней ор­ганизации мотивацией сотрудников. Поведение сторонней ор­ганизации может определяться интересами ее собственников, управляющих, директоров, менеджеров, сотрудников, служа­щих. Второй - должностное лицо, представляющее контраген­та или даже государство, имея возможность проведения каких-либо действий (бездействия), преследует в первую очередь свои личные интересы. Как правило, этот интерес носит личный и ярко выраженный материальный характер. Приведем типичные примеры.

Пример 1. Сотрудник отдела сбыта крупного поставщика А при встрече с представителем организации-покупателя Б рассматри­вает вопрос о том, по какой группе покупателей организации Б будет предоставляться скидка, звучит фраза вроде «есть разные возможности». Естественно, организация Б захочет воспользо­ваться «разной возможностью». Сотрудник отдела снабжения ор­ганизации Б готов, и, увы, зачастую небескорыстно, определить и согласовать полагающийся размер «благодарности» от органи­зации Б.

Пример 2. Инспектор, проводящий проверку по той или иной линии, намекает на вскрытые нарушения и возможность избе­жать санкций. Практически дословная цитата из разговора: «А вы все равно ничего не докажете... - А мы знаем, что не докажем, И даже доказывать не будем пытаться. А вот проверку провести дополнительную придется. И не одну... - А чтоб одной ограни­читься, как нам нужно действовать?» И цифра в тишине пишет­ся на бумаге.

Что касается угроз внутренних, то здесь ситуация несколько сложнее. Мотивация поведения людей (сотрудников) - довольно сложная сфера, недоработки в этой области, по наблюдению авто-

53

ра, характерны для многих предприятий. А.С. Соснин, Я.И. Пры­гунов' рассматривают функцию мотивации в жизнедеятельности организации следующим образом. Даются определения: «Моти­вация — это не только совокупность внутренних и внешних дви­жущих сил, которые побуждают человека к деятельности, но и задают границы и формы этой деятельности, придают ей целе­направленность, ориентированную на достижение определенных целей... Потребности - это переживаемая человеком нужда, удов­летворение которой жизненно важно для его существования, со­хранения целостности его личности или развития индивидуаль-йости». Авторами также приводятся основные положения теории мотивации, разработанной А. Маслоу. По этой теории, у людей существует много различных потребностей, которые могут быть разделены на пять основных категорий:

1. потребность самовыражения: реализация своих потенциаль­
ных возможностей, рост как личности;
2. потребность в уважении: самоуважение, уважение другими

людьми, признание;

1. социальные потребности: (потребность в причастности)
чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо, понима­
ние другими людьми, поддержки, взаимопонимания;
2. потребность в безопасности: защита от различных опаснос­
тей, уверенность в удовлетворении физиологических потребнос­
тей;
3. физиологические потребности: еда, вода, жилище, отдых,

секс.

Согласно теории А. Маслоу эти потребности располагаются в виде иерархической структуры - в приведенной последователь­ности по степени убывания уровня. Основные правила теории А. Маслоу: более высокий уровень становится существенным только при удовлетворении потребностей более низких уровней; более высокий уровень потребностей менее важен для выжива­ния и может быть отложен на большее время; жизнь на более высоком уровне биологически эффективнее, приносит радость и счастье. Указаны также способы, при помощи которых руковод­ство предприятия может удовлетворить ряд потребностей высших

уровней.

Также представляют интерес и могут быть использованы тео­рии Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга.

1 Соснин А.С., Прыгунов П.Я. Указ. соч. С. 250-265.

54

Из теории А. Маслоу можно сделать следующие выводы: для обеспечения ЭБП необходимо в первую очередь обеспечить до­стойный уровень оплаты труда. Необходимо также поддерживать на практике чувство защищенности хороших сотрудников и не­минуемости наказания недобросовестных в любом отношении сотрудников. Наличие у предприятия так называемой корпора­тивной культуры как одного из факторов, способствующих удов­летворению потребности в причастности, также является поло­жительным фактором в обеспечении ЭБП.

Также можно сделать вывод, что для сотрудников высшего зве­на карьерные, служебные, властные потребности могут и, вероят­но, будут доминировать над материальными. Однако поскольку продвижение по служебной лестнице гарантирует и повышение материального уровня, то в данном случае удобнее говорить о комплексе потребностей с вероятным преобладанием властно­го. Служебные, карьерные амбиции отдельных сотрудников мо­гут нередко удовлетворяться за счет своего же предприятия, идти ему во вред, что необходимо учитывать при анализе деятельности различных элементов предприятия, в частности того или иного сотрудника. Существенно, что таковые явления довольно трудно идентифицируются.

Мотивация - важнейшая часть управленческого процесса, не­посредственно влияющая на уровень экономической безопаснос­ти предприятия. Рассмотрим мотивацию с точки зрения принци­па четырех ролей.

Мотивация как источник угрозы. Неправильно выстроенная система мотивации на предприятии может приводить к:

* демотивированию сотрудников и снижению производитель­
ности труда, качества выполняемых работ;
* искажению нормальной ФХД предприятия для получения
личной выгоды через систему мотивации предприятия;
* искажению нормальной ФХД предприятия для удовлетво­
рения собственных потребностей, не входящих в систему моти­
вации предприятия;
* появлению мотивов для незаконного получения выгод за
счет предприятия.

Мотивация как объект угрозы. Недобросовестные руководи­тели высшего звена могут использовать систему мотивации пред­приятия в своих целях, отличных от целей предприятия. Они при наличии возможности будут пытаться изменить ее таким образом, чтобы облегчить достижение своих собственных целей.

55

Мотивация как субъект обеспечения ЭБП. Все вышесказанное говорит о необходимости включения системы мотивации пред­приятия в сферу внимания СБ.

Также можно говорить о наличии такого вида безопасности, как кадрово-психологическая безопасность. Интерес к вопросам этого вида безопасности в настоящее время растет, что далеко не случайно. Появление, существование и устранение мотивов реа­лизации самых различных видов угроз относится как раз к этому виду безопасности. Это говорит о его универсальности и необ­ходимости его обеспечения во взаимодействии практически со всеми другими видами безопасности.

**Средства и способы.** Описание и систематизация средств и способов на всех шести уровнях ФХД и ЭБП предприятия - до­вольно сложная задача, даже если брать не предприятия в общем случае, а предприятие какой-либо определенной отрасли. Кро­ме того, авторы считают нецелесообразным давать детальные и точные описания способов нанесения ущерба предприятию (во­ровства» мошенничества, пр.). Отметим лишь, что практически **за каждым действием или бездействием могут стоять корыстные, прикрываемые служебными интересы отдельных сотрудников или групп сотрудников.**

**1.2. Способы защиты от угроз**

Можно предположить, что наличие средств и способов является необходимым условием, а наличие к тому же мотива - достаточ­ным условием для реализации угрозы. Устранение мотивов, средств и способов дает возможность говорить об устранении механизма реализации угрозы. Что очень существенно, устранение механизма реализации угрозы не всегда есть устранение угрозы как таковой, поскольку при изменении отдельных обстоятельств может стано­виться реализуемым другой механизм реализации той же угрозы. **Устранение мотивов.** Как было выяснено выше, система моти­вации предприятия должна попадать в сферу влияния СБ пред­приятия. К сожалению, как уже отмечалось, часто на российских предприятиях системе мотивации персонала еще уделяется не­достаточно внимания. Будем считать, что неудовлетворенность сотрудников чем-либо способствует появлению мотивов к полу­чению сотрудниками личной выгоды за счет предприятия. Оп­ределить наличие или отсутствие такого мотива в каждом конк­ретном случае - вопрос довольно сложный и выходит за рамки

56

данного исследования. Будем считать, что в той или иной мере такой мотив присутствует всегда.

Однако тем не менее может быть указан ряд мероприятий, ко­торые должна проводить С Б для уменьшения вероятности появ­ления мотивов к получению личной выгоды за счет предприятия. С точки зрения обеспечения ЭБП:

* система мотивации, принятая на предприятии, должна эф­
фективно настраивать сотрудников на добросовестную работу;
* система мотивации должна быть устойчива к таким нежела­
тельным изменениям ФХД сотрудниками, при которых они бы
получали дополнительную выгоду. (Например, отдел сбыта при
возможности определения отпускных цен получает премию как
процент от объема продаж. Можно быть уверенным, что с высо­
кой долей вероятности рентабельность продаж упадет до мини­
мума, а объем их возрастет и будет определяться возможностями
предприятия и рынком. В случае, если сотрудники мотивированы
в зависимости от маржинальной прибыли, такое явление стано­
вится менее вероятным);
* система мотивации должна четко определяться предприяти­
ем и не должна позволять отдельным сотрудникам решать свои
проблемы и удовлетворять потребности за счет предприятия.
(Пример: излишне строгий начальник подразделения путем вве­
дения излишнего контроля и наказаний усложняет трудовую де­
ятельность подчиненных, удовлетворяя тем самым свои властные
потребности. Также сюда можно отнести карьерные устремления
и властные потребности руководителей подразделений, решаемые
постоянным и усиленным проталкиванием ненужных и вредных
для предприятия структурных преобразований, решений, имита­
цией бурной деятельности. Таким же способом наименее полез­
ные сотрудники обычно пытаются повысить свою роль и значи­
мость на предприятии);
* система мотивации должна сводить к минимуму желание
сотрудников улучшить свое положение за счет предприятия не­
законным путем.

Таким образом, принятая система мотивации должна быть про­верена СБ на ряд требований, в том числе с учетом психологи­ческих качеств сотрудников.

СБ также должна принимать непосредственное участие в со-I здании отдельных элементов системы мотивации. В первую оче-1редь это может касаться создания чувства защищенности у сотруд-| ников предприятия. Сюда можно отнести такие простые меры,

57

как, например, выезд юриста и сотрудника СБ к месту дорожно-транспортного происшествия (ДТП), произошедшего с водите­лем -• сотрудником предприятия. Также может практиковаться рассылка сотрудникам предупреждений о криминальной обста­новке. С другой стороны, меры, принимаемые СБ к недобросо­вестным сотрудникам, должны оказывать воспитательное воз­действие и на остальных сотрудников. Неизбежность выявления различных негативных явлений в ФХД предприятия должна стать

нормой для деятельности СБ.

Устранение способов и средств. Как будет показано ниже, во всех без исключения случаях реализации угроз используются име­ющиеся либо создаются необходимые недостатки в построении оргструктуры, бизнес-процессов, учета, документооборота, конт­роля, других элементов предприятия и его ФХД. Устранение спо­собов реализации угрозы, таким образом, сводится к детальному анализу ФХД предприятия, выявлению и устранению вышеупомя­нутых недостатков. Также в алгоритм действий (например, долж­ностные инструкции) СБ и порядок внесения изменений в орг­структуру и схемы бизнес-процессов предприятия должны быть внесены соответствующие пункты, не позволяющие вносить та­кие изменения без разрешения СБ.

Что касается средств, то их арсенал чрезвычайно широк в за­висимости от выбранного способа. Часто используются средства, принадлежащие самому же предприятию.

Анализ ФХД предприятия. Это, наверное, самый сложный мо­мент, В силу многообразия предприятий создать какую-то единую универсальную схему, пожалуй, невозможно. С учетом того, что было выделено шести уровней ЭБП, анализ способов реализации угроз проводится на каждом из них, начиная с самого высокого.

При анализе может использоваться принцип четырех ролей.
Можно рекомендовать следующий способ анализа какой-либо
части ФХД предприятия и аспекте обеспечения ЭБП. Берется су­
ществующее или составляется новое формализованное описание
исследуемой части ФХД. Составляются критерии нормальности
функционирования данной части ФХД. Далее производится де­
талировка схемы до элементов определенного уровня, например
до уровня отдельных должностных лиц и должностных инструк­
ций. Затем с использованием принципа четырех ролей выявляют­
ся возможные угрозы и механизмы их реализации (первоначаль­
но - на уровне возможности нарушения критериев нормальности
функционирования). •

58

Затем проводится планирование и проведение мероприятий по устранению выявленных недостатков. Анализ ситуации и разра­ботка этих мероприятий должна осуществляться в соответствии с принципом полного охвата ФХД, т.е. принципами шести уров­ней и приоритета более высоких уровней.

Резюмируя вышесказанное, для защиты от угроз путем ликви­дации механизма реализации угроз можно рекомендовать следу­ющую последовательность действий:

* разделение ФХД предприятия на отдельные части в соот­
ветствии с принципом шести уровней;
* формализация каждой части ФХД в том или ином виде;
* составление критериев нормальности функционирования
части ФХД;
* анализ каждой части ФХД с использованием принципа че­
тырех ролей;

— выявление угроз ЭБП и механизмов их реализации;

- выработка предложений по устранению механизмов реа­
лизации угроз с учетом полного охвата ФХД, принципов шести
уровней, приоритета более высоких уровней и полного охвата по
времени;

— реализация предложений по устранению механизмов реа­
лизации угроз

* контроль процесса реализации предложений
* контроль итогов выполнения предложенных мероприятий.
Надо отметить, что предложения по устранению механизмов

реализации угроз будут эффективны только при их проведении на всех шести уровнях ЭБП. На разных уровнях они будут иметь различную форму: внесение изменений в устав предприятия, до­говоренность с реестродержателем о периодическом плановом и незамедлительном информировании о сделках для обнаружения на более раннем этапе попыток скупки акций ОАО в целях не­дружественного поглощения предприятия, переподчинение СБ, повышение фактического статуса главного бухгалтера, изменения организационной структуры и построения бизнес-процессов, из­менение системы мотивации, введение контроля документообо­рота, усовершенствование системы контроля деятельности авто­парка и стороннего автотранспорта.

Подведем итоги. Угрозы ЭБП могут существовать практически во всех существенных моментах ФХД предприятия, во всех без исключения сферах его деятельности. При этом обычно исполь­зуются недостатки оргструктуры, построения бизнес-процессов.

59

В определенных условиях реализовавшиеся угрозы (нанесенный ущерб) не могут быть выявлены путем последующих проверок. Единственный способ борьбы с такими угрозами *-* это измене­ние оргструктуры, построения бизнес-процессов.

СБ предприятия для обеспечения ЭБП необходимо проводить анализ ФХД предприятия и вносить в нее соответствующие кор­рективы.

**§ 2. Систематизация событий, угроз и деятельности**

**по обеспечению экономической безопасности**

**предприятий**

**2.1. Классификация событий финансово-хозяйственной деятельности**

Поскольку нам необходимо вести плановую деятельность по обеспечению безопасности предприятия, то перед нами неизбеж­но возникает задача систематизации этой деятельности. Как мы уже выяснили, среди принципов организации таковой деятель­ности существенное место занимает системность. На практике это означает, что обязательно должен существовать и применяться инструмент (технология, способ), позволяющий управлять про­цессом обеспечения безопасности. Этот инструмент должен:

* быть универсальным по отношению к большинству пред­
приятий;
* учитывать все или большинство индивидуальных особен­
ностей предприятий;
* давать наглядное представление о системе безопасности

предприятия;

- позволять формализовывать деятельность по обеспечению

безопасности предприятий;

* позволять вести и оценивать деятельность по обеспечению
безопасности предприятия в соответствии с определенными стан­
дартами;
* быть простым и доступным для понимания и использова­
ния.

В качестве такого инструмента можно предложить составле­ние и использование матриц (таблиц) обеспечения безопасности предприятия.

Прежде всего отметим, что любое событие ФХД предприятия, включая также угрозу ЭБП, и мероприятия по предотвращению ее реализации могут быть классифицированы в соответствии с принципом шести уровней. Кроме того, каждое событие ФХД предприятия может быть отнесено к какому-либо из видов (ас­пектов) деятельности или соответствующему виду безопасности. При этом путем экспертной оценки, учета пожеланий руководс­тва, учредителей, предыдущего опыта, научно-практических ра­бот в данной области, а также на основе анализа ФХД эти виды безопасности можно ранжировать, например, в порядке убыва­ния важности для предприятия.

Каждое событие ФЗД предприятия, каждый его элемент у нас классифицируется по двум признакам: уровню в ФХД и виду бе­зопасности.

**2.2. Матрицы событий ФХД, угроз и мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия**

Таким образом, все события, элементы ФХД предприятия могут быть помещены в таблицу в соответствии с их уровнем важности и аспектом деятельности (видом безопасности). В итоге мы получим таблицу X столбцов и 6 строк, где X - число видов безопасности, выбранных для данного предприятия, - таблица 2. В любом слу­чае, чем левее и выше расположен элемент таблицы, тем более важен он для обеспечения безопасности предприятия.

*Таблица 2*

**События ФХД предприятия'**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ~~-^^^^ Виды ЭБП Уровни -^-^^^ безопасности ^^~"^---^ | - | Экономическая(коммерческая) | - | - | - | - |
| 1-й уровень: Собственники,Акционеры | - | - | - | - | - | - |
| 2-Й уровень: Высшееруководство | - | - | - | - | - | - |
| 3-й уровень: Оргструктура, персонал, мотивация | - | - | - | - | - | - |

' В этой таблице и двух следующих как пример приведен только один вид безопасности - коммерческая безопасность, безопасность отношений при покупке и продаже продукции, различных ТМЦ.

61

Экономическая (коммерческая)

4-й уровень: Построение

5-й уровень: Текущая ФХД

Что могут представлять собой элементы этой таблицы?

Предположим, что мы имеем набор элементов предприятия; уч­редительных документов, руководства, организационной структу­ры, формализованного описания бизнес-процессов предприятия. Будем исследовать их с учетом принципа четырех ролей. С учетом нашего предположения о возможности теоретического определе­ния всех угроз безопасности предприятия мы можем заполнить эту таблицу угрозами безопасности с указанием возможных механиз­мов реализации, классифицированными по уровню и виду безо­пасности. Такая таблица 3 будет представлять собой матрицу угроз безопасности и механизмов их реализации. Например, для описан­ного выше примера матрица может иметь следующий вид:

*Таблица 3*

**Угрозы ЭБП**

Экономическая (коммерческая)

Виды ЭБП

Уровни безопасности 1-Й уровень: Собственники,

Акционеры

2-й уровень: Высшее \_ /ководство 3-й уровень: Оргструктура, персонал,

мотивация *,\_\_\_*

«откатный» механизм

4-Й уровень: Построение бизнес-процессов 5-й уровень: Текущая

ФХД

6-й уровень: Учет, отчетность, анализ

На ее основе может быть составлена матрица обеспечения бе­зопасности. С учетом того, что безопасность каждого уровня оп­ределяется в основном деятельностью на более высоких уровнях, мы можем на основе матрицы угроз безопасности получить мат­рицу обеспечения безопасности предприятия. Для этого нужно для каждой угрозы разработать мероприятия, позволяющие раз­рушить возможные механизмы реализации угрозы и проводимые, как правило, на более высоких уровнях ЭБП. Таким образом, для каждого элемента матрицы угроз безопасности в соответствие ставится элемент (либо совокупность элементов) матрицы обес­печения безопасности - мероприятие, устраняющее механизм реализации соответствующей угрозы. Каждый такой элемент мо­жет быть классифицирован по уровню ЭБП и виду безопаснос­ти. В итоге получается матрица обеспечения безопасности пред­приятия (табл. 4):

*Таблица 4*

**Обеспечение ЭБП**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ^••^^^ Виды ЭБП Уровни"^^^ безопасности""' — ^ | - | Экономическая (коммерческая) | Кадрово-психологическая | - | - | - |
| 1-й уровень: Собственники, акционеры | - | Личное участие собственников в особо крупных сделках | - | - | - | - |
| 2-й уровень: Высшее руководство | - | Личное участие руководства и принятие реше­ний в крупных сделках | - | - | - | - |
| 3-й уровень: Оргструктура, персонал, мотивация | - | Устранение условий сущест­вования «откат­ного» механиз­ма - изменение подчиненности служб, мотива' ции персонала | - | - |  | - |

62

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ~--^^ Виды ЭБП |  | Экономическая | Кадрово- |  |  |  |
| ^ювни"-^^^ безопасности^^^^^ |  | (коммерческая) | психологическая |  |  |  |
| 4-Й уровень: Построение бизнес-процессов |  | Устранение усло­вий существова­ния «откатного» механизма — ор- | Организация оценки мораль­но-психологи- |  |  |  |
|  |  | ганизация | ческих качеств |  |  |  |
|  |  | обязательного | сотрудников |  |  |  |
|  |  | контроля сделок |  |  |  |  |
| 5Уровень: Текущая ФХД |  | Контроль условий заклю- | Оценка мораль­но-психологи- |  |  |  |
|  | \_ | чаемых сделок | ческих качеств | - | - | " |
|  |  | силами службы | начальника |  |  |  |
|  |  | маркетинга и СБ | коммерч. отдела |  |  |  |
| 6-й уровень: Учет, отчетность, анализ |  | Контроль фактической. |  |  |  |  |
|  |  | рентабельности |  |  |  |  |
|  |  | и соответствия |  | \_ | \_ | \_ |
|  | - | ее плановой |  |  |  |  |
|  |  | силами планово- |  |  |  |  |
|  |  | экономического |  |  |  |  |
|  |  | отдела |  |  |  |  |

Что может дать составление таких матриц для обеспечения бе­зопасности предприятия с практической точки зрения?

1. Оно является логически законченной последовательностью
определения мероприятий по обеспечению безопасности пред­
приятия на основе учредительных документов, состава руководс­
тва, организационной структуры, формализованного описания
бизнес-процессов предприятия.
2. Позволяет наглядно представить себе систему обеспечения
безопасности предприятия и дает информацию для ее совершен­
ствования.

3. Каждый уровень ЭБП приблизительно соответствует опре­
деленному уровню управления предприятием, а вид безопасности
чаще всего соответствует определенным подразделениям. Каж­
дый элемент матрицы обеспечения, следовательно, может быть
привязан к определенному уровню руководства подразделений
предприятий. В случае если соответствующее элементу матрицы
безопасности мероприятие носит разовый характер, то оно мо­
жет быть оформлено соответствующим приказом лица, в компе­
тенции которого находится таковое действие. В случае, если оно

64

носит не разовый, а постоянный характер, то оно может быть внесено в должностные обязанности и инструкции определен­ных должностных лиц. Таким образом, составление этих матриц обеспечивает надлежащее распределение функций по обеспече­нию безопасности между подразделениями и должностными ли­цами предприятия.

4. Позволяет в определенной мере формализовать и деятель­ность по обеспечению безопасности предприятия, а также состав­лять мнение об уровне и качестве ведения этой деятельности.

Таким образом, мы имеем инструмент для описания и систе­матизации практической деятельности по обеспечению ЭБП.

Подведем итоги. СБ предприятия для обеспечения ЭБП необ­ходимо проводить анализ ФХД предприятия и вносить в нее соот­ветствующие коррективы. Такая деятельность достаточно сложна и требует систематизации. В качестве одного из средств система­тизации предложены матрицы ФХД, угроз ЭБП и обеспечения ЭБП. Для составления таковых матриц каждое существенное со­бытие ФХД предприятия классифицируется по виду деятельнос­ти, а также по уровню в соответствии с принципом шести уров­ней и занимает определенное место в таблице — матрице ФХД. Далее путем сценарного анализа (при использовании принципа четырех ролей) выявляются соответствующие этому явлению уг­розы, которые также помещаются в соответствующие поля таб­лицы - матрицы угроз. Затем разрабатываются мероприятия по устранению данных угроз, которые также заносятся в поля таб­лицы — матрицы обеспечения ЭБП.

**§ 3. Оценка событий, угроз и степени обеспечения экономической безопасности предприятий**

**3.1. Количественная оценка с помощью матриц событий**

Попробуем также предложить количественную характеристику важности тех или иных явлений, угроз для предприятия. Для это­го необходимо в первую очередь определить количественно важ­ность каждого события, угрозы для предприятия. Исходя из того, что в 6-уровневоЙ модели каждый уровень определяет все после­дующие (кроме 6-го уровня — учета и отчетности), то важность каждого уровня должна быть не меньше (просто примем равной),

65

чем сумма важностей всех нижележащих уровней. В этом при­ближении, полагая важность пятого и шестого уровней условно равными единице, мы имеем следующую картину:

*Таблица 5*

Собственники, акционеры

**Коэффициенты важности уровней ЭБП**

даст нам итоговый коэффициент важности событий Кув (уг­роз), попадающих в данную клетку матрицы. Следует принять равными нулю те коэффициенты Кув, где наверняка отсутствует влияние уровня Ку на события, соответствующие Кв.

Сумму всех коэффициентов обозначим X Кув. Если мы отнор-мируем теперь значения коэффициентов Кув так, чтобы:

I Кувн » 100%, Кувн = Кув х 100%/1 Кув,

то мы получим матрицу коэффициентов Кувн, позволяю­щую нам оценивать относительную важность событий, угроз для ЭБП.

*Таблица 7* **Коэффициенты важности событий ФХД** (угроз ЭБП)1.

1

Номера видов

15

25

**20**

20

Уровни

Также путем экспертной оценки для предприятий отрасли или для конкретно взятого предприятия могут быть определены коэф­фициенты для видов безопасности. В качестве основы для таких коэффициентов может быть использована распространенность определенных негативных явлений и величина ущерба от них.

Также на основании анализа специфики деятельности предпри­ятий и данных опросов можно составить приблизительную табли­цу значений коэффициентов Квдля предприятия. Например:

Вид (сфера, сегмент) деятельности (безопасности)

*Таблица 6* **Коэффициенты важности видов деятельности (безопасности)**

Проставим коэффициенты важности уровня Ку и вида безо­пасности Кв в вышеописанную матрицу событий (угроз) безо­пасности. Если принять, что важность события пропорциональна важности его вида и важности его уровня, то произведение коэф­фициента важности уровня на коэффициент вида безопасности:

Кув - Ку х Кв

66

1

ОД

0,0

0,0

16.3.

8,2

**' АО "**

**0,0**

**4,1\***

**16**

2,0;

**0,0**

**2,0**

**0,0**

**0,0**

2,0

Теперь мы можем получать количественную оценку степени экономической безопасности предприятия с использованием при­нятой нами модели. Например, проводя опросы сотрудников раз­личных подразделений по специально разработанным методикам, можно получать оценки состояния экономической безопасности в том или ином аспекте. Приглашая сторонних специалистов в той или иной области, проводя аудит или экспертную оценку тех или иных сфер деятельности предприятия, бизнес-процессов, также можно получать оценку тех или иных событий, угроз с точки зре­ния экономической безопасности предприятия.

Суммируя полученные оценки с учетом относительной важ­ности событий, можно получить интегральную оценку состояния экономической безопасности предприятия в целом.

'Следует обратить внимание на то, что значения коэффициентов важ­ности видов деятельности (безопасности) Кв были взяты произвольно, и приведенные значения Кув могут рассматриваться лишь как пример, не бо­лее того.

67

Безусловно, предложенный способ оценки не учитывает вли­яние ряда факторов, таких как степень субъективности и досто­верности получаемых оценок, обоснованности выбора количес­тва уровней, величин коэффициентов Ку и Кв, их возможных взаимосвязей, погрешностей и так далее. Вместе с тем данный способ позволяет через выбор Ку, пусть и примитивно, учиты­вать внутренние взаимодействия на предприятии. Выбор вели­чин, на основе которых определяются коэффициенты Кв, оста­ется свободным, что придает методике определенную гибкость и универсальность. (Способ может учитывать, например: средние предполагаемые величины ущерба по сегментам деятельности, средние величины ущерба по видам угроз по данным опросов, важность вида безопасности для предприятия вследствие осо­бенностей ФХД данного предприятия, и т.д.) К тому же эта ме­тодика проста и наглядна, не требует громоздких вычислений и серьезных математических навыков, может быть быстро реали­зована с использованием обычных офисных программ, напри­мер ЕхсеК

Итоги. Предложен простой и наглядный способ учета и класси­фикации угроз и мероприятий по обеспечению ЭБП, соответству­ющий сформулированному авторами принципу шести уровней.

**ГЛАВА III. УРОВНИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

**ПРЕДПРИЯТИЙ**

**§ 1. Экономическая безопасность государства как**

**важнейший уровень экономической безопасности**

**предприятий**

1.1. Предприятие в системе мировых экономических отношений

Хотим мы того или нет, но предприятия нашей националь­ной экономики вплоть до самых небольших по размеру и рас­положенных где-нибудь в региональной глубинке, уже интег­рированы в мировую экономическую систему. При этом даже не важно, рассматриваем ли мы сталелитейный гигант с ко­лоссальными экспортными объемами или маленький заводик по производству гвоздей, чья продукция целиком потребляет­ся в какой-нибудь области. Колебания мировых цен на металл и энергоносители будут влиять и на того, и на другого, прямо или опосредованно.

Состояние и тенденции мировой экономики также в той или иной степени, через определенное количество звеньев, с той или иной задержкой по времени передаются и на самые маленькие предприятия.

Точно так же и состояние этих маленьких предприятий может опосредованно влиять на состояние национальной экономики, а через нее и на мировую экономику.

В настоящее время мировая экономика носит ярко выражен­ный конкурентный характер. В силу наличия взаимного влияния в общемировую конкуренцию вовлечены в той или иной степени все без исключения предприятия национальной экономики.

**1.2. Влияние экономической безопасности государства**

Этот фактор трудно переоценить. Интуитивно понятно, что в условиях конкуренции справедливы следующие соображения. Чем сильнее вся система, а именно государство, в которой находится рассматриваемое предприятие, тем больше у него возможностей по сравнению с конкурентами из других систем.

68

Взаимодействие систем более высокого уровня, таких как го­сударства, может давать преимущества предприятиям определен­ных государств в ущерб другим. Это взаимодействие может быть представлено кредитно-денежной, налоговой и таможенной по­литикой государств, различного вида протекционизмом вплоть до элементов внешней политики и открытого силового давления, Примеров тому масса, они общеизвестны.

Таким образом, мы приходим к выводу, что чем выше экономи­ческая безопасность государства, тем больше его возможности по обеспечению экономической безопасности своих предприятий по сравнению с «чужими». Также именно государство обеспечивает на своей территории благоприятную среду для развития предпри­ятий национальной экономики. Экономически слабое, незащи­щенное государство никогда не сможет обеспечить экономичес­кую безопасность предприятий национальной экономики, сколь сильны бы те ни были по отдельности.

В соответствии с принципом шести уровней мы можем доба­вить к шести уровням экономической безопасности предприятия еще один уровень - уровень экономической безопасности госу­дарства и присвоить ему наиболее высокий, «нулевой» уровень. При таком подходе мы можем получить объяснения для многих экономических явлений.

Например, образование транснациональных корпораций яв­ляется не только попыткой охватить новые рынки сырья и сбыта, но и способом уменьшить влияние этого самого «нулевого» уров­ня па экономическую безопасность предприятия.

Рассмотрим также негативные явления в российской эконо­мике девяностых годов. Мы хорошо помним инфляцию, спираль ГКО, бартеры, ваучеры и приватизацию, практику зачетов и мно­гое другое. Достаточно развитая во всех отношениях экономи­ка неожиданно рухнула, как карточный домик. Можно назвать значительное количество причин, приведших к экономической катастрофе, и, дополняя их список, вести длительные дискуссии на эту тему. Однако с точки зрения экономической безопаснос­ти можно объяснить все эти явления достаточно просто и кратко. Государство не смогло или не стало обеспечивать сначала свою экономическую безопасность, а затем и предприятий националь­ной экономики. Все остальные явления - это уже не причины, а скорее последствия.

70

**1.3. Государственная собственность на предприятия и экономическая безопасность государства**

В Законе РФ от 5 марта 1992 г. № 2446-1 «О безопасности» даны следующие определения: «Безопасность - состояние защи­щенности жизненно важных интересов личности, общества и го­сударства от внутренних и внешних угроз»; «жизненно важные интересы - совокупность потребностей, удовлетворение которых надежно обеспечивает существование и возможности прогрессив­ного развития личности, общества и государства».

Отметим для себя, что данное определение предусматривает по­чему-то обеспечение лишь возможностей прогрессивного разви­тия, а не само прогрессивное развитие. В то же время интуитивно понятно, что даже если это прогрессивное развитие обеспечено, но темп его заметно ниже, чем у других государств, то наше государ­ство находится в сильнейшей опасности. Согласно определению для обеспечения безопасности достаточно гарантировать возмож­ности прогрессивного развития. Однако иметь возможности еще не значит ими воспользоваться и прогрессивно развиваться.

Возможно, читатель сочтет наш внимательный подход к сло­вам в определении безопасности излишне критичным. В любом логическом построении каждый шаг играет свою роль и несет определенную смысловую нагрузку. От выбранного в самом на­чале рассуждений определения в известной мере зависит конеч­ный результат. Попробуем использовать следующее определение экономической безопасности государства.

Экономическая безопасность государства - это свойство или состояние государства, характеризуемое его способностью нор­мально функционировать для достижения своих целей при сущес­твующих внешних условиях и их изменении в определенных пре­делах. Под нормальным мы понимаем такое функционирование государства, которое в существующих внешних условиях обеспе­чивает достижение им поставленных целей оптимальным образом или достаточно близким к нему. Угроза - это такое развитие собы­тий, действие (бездействие), в результате которых появляется воз­можность либо повышается вероятность нарушения нормального функционирования государства и недостижения им своих целей в частности нанесение государству любого вида ущерба.

Попробуем выделить целевую установку из определения. Го­сударство имеет целью обеспечить свое существование и про­грессивное развитие темпами, опережающими либо близкими

71

по сравнению с другими, наиболее быстро развивающимися го­сударствами.

Возникает вопрос: если одни государства имеют более развитые экономики и высокие темпы роста, то другие должны неминуемо отставать в развитии и быть поглощенными тем или иным обра­зом? Опыт развития цивилизации говорит нам о том, что в ходе истории возникали и распадались величайшие и могущественней­шие империи. Значит, существуют факторы, способствующие как подъему и расцвету государств, так и их закату и распаду.

Рассмотрим такой фактор, как наличие государственной собс­твенности на предприятия национальной экономики и его влия­ние на экономическую безопасность государства.

В соответствии с ранее сформулированным авторами принци­пом четырех ролей каждый элемент в экономической системе с точки зрения обеспечения может выступать и должен рассматри­ваться одновременно в четырех ролях: субъект обеспечения бе­зопасности, объект обеспечения безопасности, источник угрозы,

субъект угрозы.

Преимуществами наличия госсобственности на крупнейшие предприятия с точки зрения обеспечения экономической безо­пасности государства могут являться:

- гарантированное обеспечение стратегических интересов го­
сударства;

— экономическое преимущество (возможность пополнения

бюджета неналоговым путем);

- социальное преимущество (возможность проведения масш­
табных проектов: жилье, дорожная сеть, космическая програм­
ма);.

— технологическое преимущество (развитие новых технологий,

инновационные проекты);

- реализация использования и охраны земли и природных ре­
сурсов как основы жизни и деятельности народов, проживаю­
щих на соответствующей территории, провозглашенное Конс­
титуцией1;

- регулирование экономических показателей и ситуации в

стране (нерепрессивными методами);

- регулирование экономических показателей и ситуации в
стране (незатратными методами);

1 Конституция Российской Федерации (с изм. от 25.07.2003 г., принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.). Ст. 9.

72

* гарантированное обеспечение механизма рыночной конку­
ренции естественным образом;
* развитие госсектора путем приватизации «постпроектных»
отработанных комплексов для высвобождения ресурсов под но­
вые государственные проекты.

Отметим следующие недостатки, являющиеся потенциальным источником угрозы:

* возможная экономическая неэффективность предприятий
государственного сектора экономики;
* возможность перекосов в экономике вследствие наличия у
предприятий государственных интересов, помимо предпринима­
тельских интересов;
* возможность устранения или ограничения рыночной кон­
куренции.

Преимущества можно считать очевидными. Давайте рассмот­рим недостатки более подробно.

1. Тезис о неэффективности предприятий с государственной
формой собственности уже давно устарел, но тем не менее про­
должает активно муссироваться, в том числе сторонниками при­
влечения так называемых иностранных инвесторов. Если мы рас­
смотрим управление предприятием с наемным менеджментом, то
можем увидеть, что оно ничем не отличается от управления пред­
приятием с государственной формой собственности. Единствен­
ное имеющееся различие - в отношениях собственника и руко­
водителя предприятия, но именно к управлению предприятием
оно не имеет непосредственного отношения.
2. Возможность перекосов в экономике, часто приводимая от­
дельными экономистами как весомый аргумент в пользу привати­
зации, не может рассматриваться как серьезный довод вообще. Во-
первых, существенные колебания цен на сырье, электроэнергию,
недвижимость, котировок ценных бумаг и валют на мировом уровне
и в странах с чисто рыночными отношениями нельзя считать иде­
альным результатом управления. Во-вторых, если любой инстру­
мент управления обладает достаточными возможностями, то при
неправильном его использовании наверняка можно нанести вред.
3. Возможность устранения или ограничения рыночной конку­
ренции. Этот довод вообще противоречит здравому смыслу. Госу­
дарство специально создало Федеральную антимонопольную служ­
бу, чтобы обеспечивать рыночную конкуренцию производителей.
Очень часто именно сами производители делают все, чтобы этой
конкуренции избежать. Если с частными производителями будут

73

конкурировать государственные, то конкуренция не уменьшится, а, наоборот, возрастет, и потребитель окажется в выигрыше.

Таким образом, основные аргументы противников государ­ственной собственности на предприятия могут оказаться более чем сомнительными, носить не научный, а скорее пропагандист­ский характер и использоваться в личных интересах.

Как же должны быть устроена государственная собственность и организован государственный контроль над предприятиями, что­бы обеспечить экономическую безопасность государства и пред­приятий национальной экономики? Будем исходить из тезиса, что государство должно обеспечить хорошие условия для ведения бизнеса, т.е. гарантированно предоставить частным предприяти­ям все необходимые им ресурсы. Тогда в государственной собс­твенности должны обязательно быть:

* сырьевая промышленность;
* энергетика;
* транспорт;
* связь;
* земля и недвижимость, коммунальное хозяйство.

Наличие определяющей роли государства в этих отраслях поз­волит государству обеспечить частный бизнес и конкурирующие с ним государственные предприятия других отраслей экономи­ки всем необходимым для создания высокоэффективных произ­водств. В то же время полная государственная монополизация этих отраслей совершенно недопустима.

Итоги. Экономическая безопасность государства является са­мым важным уровнем экономической безопасности предприятия. Государственная собственность на предприятия ключевых отрас­лей экономики необходима для обеспечения экономической бе­зопасности как государства, так и предприятий национальной экономики любой формы собственности.

**§ 2. Государство и обеспечение экономической безопасности предприятий**

2.1. Обеспечение экономической безопасности предприятий

Обеспечение экономической безопасности предприятий, по мнению авторов, не должно быть вопросом, который реша­ется исключительно силами самих предприятий. Прежде всего

74

государство должно создать удобный и благоприятный климат для ведения предпринимательской деятельности. Здесь речь идет не только о национальном и региональных законодательствах, но и о правоприменительной практике, обычаях делового обо­рота.

Также должна быть создана нормативно-правовая база, рег­ламентирующая деятельность предприятий по обеспечению собственной экономической безопасности. При этом ведение предприятиями деятельности по обеспечению экономической безопасности должно быть обязательным. Должны быть разрабо­таны положения, которые носят обязательный и (или) рекомен­дательный характер в отношении ведения предприятиями тако­вой деятельности.

Государство может и должно обеспечить национальные пред­приятия теоретико-прикладными разработками в области эко­номической безопасности. Отсутствие таких разработок может привести к неэффективности деятельности по обеспечению эко­номической безопасности и в итоге к неконкурентоспособнос­ти национальных предприятий. Воровство, внутреннее мошен­ничество, взяточничество, коррупция - эти проблемы могут и должны решаться государством и предприятием совместно. Од­нако отдельно взятое предприятие не имеет достаточно возмож­ностей, чтобы изменить систему отношений. Это может и долж­но сделать государство,

Государством должны быть установлены критерии, определяю­щие, какие предприятия относятся к сфере национальных эконо­мических интересов. Должны приниматься во внимание размеры предприятия, сфера его деятельности, географическое располо­жение, доля на рынке. Экономическая безопасность таких пред­приятий в обязательном порядке должна контролироваться спе­циальными службами государства.

Государство также должно принимать меры по ограничению негативного влияния иностранных государств и предприятий на национальную экономику в целом и предприятия в частности. Этот вопрос весьма сложен, для его решения необходим целый комплекс мер. В ряде отраслей должна быть ограничена деятель­ность иностранных предприятий и физических лиц. В частности, речь может идти о воспрепятствовании сбору информации эко­номического характера иностранными компаниями, а также об определенном ограничении деятельности различного рода инос­транных управляющих, консультантов и т.д.

75

Мы можем и должны рассматривать предприятия националь­ной экономики и государственные службы, курирующие эко­номику, как части единой экономической системы. Чем мень­ше неразрешенных противоречий и конфликтов в этой системе, чем меньше сил и средств затрачивается на их разрешение, тем меньше издержки и лучше работает вся система в целом. До тех пор, пока основной работой департаментов экономической бе­зопасности будет борьба с налоговыми правонарушениями пред­приятий, пока государственные службы будут служить орудием корпоративных войн, уровень экономической безопасности пред­приятий будет на стабильно низком уровне. В конечном итоге это неминуемо скажется и на уровне экономического развития

государства.

Повлиять на ситуацию в этой сфере может только само госу­дарство.

2.2. Роль предприятий в обеспечении экономической безопасности государства

Одновременно с работой государства по улучшению эконо­мической безопасности предприятия обязательно должен идти и встречный процесс. Предприятия должны вносить свой вклад в обеспечение экономической безопасности государства.

Прежде всего обычно речь идет о такой обязанности предпри­ятий, как уплата налогов. Однако налоговые отношения явля­ются настолько сложной, многогранной и обширной темой, что рассматривать их здесь, хотя бы и поверхностно, представляет­ся нецелесообразным. Приведем лишь некоторые соображения. Налоговые платежи предприятий в бюджет государства, с одной стороны, повышают уровень экономической безопасности госу­дарства. С другой стороны, если одно предприятие платит нало­гов больше, чем другое предприятие при прочих равных услови­ях, оно оказывается в заведомо невыгодном положении. Таким образом, существует определенное противоречие. По всей ви­димости, путь решения - повышение собираемости налогов при понижении ставок налогов, то есть обеспечение ситуации, когда все предприятия одинаково дисциплинированно платят налоги без всяческих «оптимизаций».

Предприятия также должны вносить свой вклад в борьбу с раз­личными негативными явлениями, прежде всего экономическо­го характера. Однако здесь серьезными препятствиями являются

76

сложившаяся практика деловых отношений, а также особенности \ менталитета определенной части населения.

\

2.3. Криминализация финансово-хозяйственной деятельности предприятий

' Криминализация деятельности - это явление, которое в це-л0м оказывает отрицательное воздействие на экономическую бе­зопасность как государства, так и отдельно взятых предприятий. Можно выделить следующие направления криминализации де­ятельности предприятий:

1. Осуществление запрещенных законом видов деятельности
(торговля оружием, производство и торговля наркотиками, про­
ституция, торговля людьми, фальшивомонетничество, контра­
банда и др.).
2. Осуществление нелицензированных видов деятельности. Это
деятельность, которая в случае получения соответствующих ли­
цензий являлась бы по форме законной, однако утратила бы свою
суть или ряд существенных функций, преимуществ. Сюда можно
отнести прежде всего «черную» банковскую деятельность, произ­
водство контрафактной продукции, в частности также проведение
строительных работ без соответствующей лицензии, использова­
ние несертифицированных материалов и т.д.
3. Осуществление деятельности, не попадающей в официаль­
ную отчетность предприятия. Обычно для «аккуратно» работаю­
щих предприятий это производство не учтенных на предприятии
работ, продукции, выполняемых силами предприятия, но офор­
мленных на подставную фирму, контролируемую руководством
предприятия. Для торговых розничных организаций таковыми
являются традиционные операции по уменьшению выручки с ис­
пользованием К.КМ.
4. Использование незаконных методов деятельности. Здесь
спектр чрезвычайно широк - от недобросовестной конкуренции
до коммерческого подкупа, взяток, шантажа и т.д.
5. Осуществление незапрещенных операций, конечной или
настоящей целью которых является получение тех или иных вы­
год, которое иначе было бы невозможно, в том числе с использо­
ванием притворных сделок. Обычно это использование лазеек в
законодательстве, а также построение финансовых схем с целью
уменьшения налогового или иного бремени. Сюда можно отнести
страховые и иные схемы выплаты заработной платы, увеличение

77

себестоимости работ, продукции предприятия путем заключения фиктивных субподрядных контрактов с подставными фирмами, махинации с НДС при экспорте, «осаждение» прибыли на тор-/ говых посредниках и многое другое.

Обычные последствия криминализации деятельности пред^ приятия:

1. Рано или поздно все незаконные операции или хотя бы их
часть вскрываются, и виновные лица несут ответственность, пред­
приятие несет убытки.
2. Предприятия, использующие незаконные методы работы,
вынуждены периодически обращаться за помощью к структурам,
специализирующимся в данной области и таким образом попа­
дают в поле зрения криминальных структур.
3. Предприятия, активно использующие незаконные методы
работы, часто попадают в непосредственную зависимость от кри­
минальных структур.
4. Предприятие может подвергаться негативному воздействию
вплоть до недружественного поглощения со стороны осведом­
ленных о незаконных аспектах его деятельности лиц и структур,
в том числе бывших сотрудников и контрагентов.
5. Предприятия, использующие незаконные методы работы,
часто теряют возможность обращаться за помощью к правоохра­
нительным органам, так как вынуждены скрывать ряд аспектов
своей деятельности.

Таким образом, криминализация ФХД предприятия повыша­ет его зависимость и уязвимость, снижая тем самым уровень его экономической безопасности. В определенной степени крими­нализация ФХД - это вопрос, который носит для предприятия стратегический характер и решается на самом высоком уровне — собственниками или руководителем предприятия.

Альтернативная стратегия предприятия - ведение целиком ле­гальной деятельности и повышение уровня экономической безо­пасности.

2.4. Взаимодействие предприятий с ОВД

Что касается предприятий, имеющих в своем составе лицензи­рованные СБ, то механизм их взаимодействия с ОВД упомянут в Законе1 как «содействие». Как отмечено в монографии В.П. Мак-

Маком1, этого явно недостаточно, и предложены способы улуч-\ шения взаимодействия.

Однако в своем составе лицензированные СБ имеют в первую ючередь довольно крупные предприятия. Предприятия меньше­го масштаба также имеют необходимость взаимодействия с ОВД. (1ри этом их потребность в этом может быть даже выше, так как г\*о сравнению с более крупными предприятиями они в силу при-4ин материального характера лишены ряда возможностей: созда­вать собственные разработки в области обеспечения ЭБП, широко пользоваться возможностями квалифицированных специалистов в смежных областях: аналитиков, финансистов, контролеров, ау­диторов, бухгалтеров, экономистов, маркетологов, кадровиков, компьютерщиков. В то же время возможности ОВД по работе с многочисленными представителями отдельных предприятий до­вольно ограничены.

Вообще говоря, представлялось бы целесообразным создание некоммерческих ассоциаций служб экономической безопасности предприятий (как лицензированных, так и нелицензированных), которые могли бы организовывать взаимодействие СБ друг с дру­гом, со специалистами различных профилей, с ОВД, организо­вывать подготовку специалистов СБ, проводить обмен опытом, курсы повышения квалификации, выпускать специализирован­ное печатное издание и т.д. Однако самоорганизация структур, в том числе объединяющих конкурентов, в силу ряда соображений представляется делом, успех которого вряд ли можно считать за­ранее гарантированным.

Отдельно стоит прокомментировать распространенный тезис о том, что очень часто предприятия предпочитают при выявле­нии случаев внутреннего мошенничества, внутреннего шпионажа и так далее «не выносить сор из избы» и не обращаться в право­охранительные органы. Мотивируется это соображениями «кор­поративной этики» и соображениями охраны конфиденциальной информации. Что касается охраны информации, то соображение это более чем обоснованное и достаточно рациональное. Но такое решение топ-менеджеров предприятия может быть (и довольно часто оказывается) продиктовано следующими соображениями. «Виновный» сотрудник, как правило, может быть в курсе противо­правной деятельности предприятия, а также, что особенно важно,

10 частной детективной и охранной деятельности в Российской Феде­рации: Закон РФ от 11 марта 1992 г. № 2487-1.

78

1 Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности. Монография. С. 205—206.

79

всех или части остальных, еше невскрытых случаев внутреннего мошенничества и т.д. Решение менеджеров предприятия не при­давать дело огласке, не подавать заявление в правоохранительные у органы может быть продиктовано именно соображениями сохра-/ нения собственного положения. Фактически имеет место согла/ шение менеджеров предприятия и виновного сотрудника: мы не трогаем тебя, ты - нас. СБ предприятия в случае возникновений таковой ситуации должна попытаться получить от сотрудника максимум информации по поводу известных ему возможных на­рушений в ФХД предприятия.

Взаимодействие с ОВД могло бы в себя включать обмен ин­формацией методического и оперативного характера, для этого оно должно быть регламентировано. Хочется также подчеркнуть, что любое взаимодействие, чтобы быть плодотворным, должно быть взаимовыгодным.

Итоги. Государство обязательно должно вести активную сис­темную деятельность по обеспечению экономической безопаснос­ти предприятий национальной экономики. Предприятия в силу ряда причин не всегда имеют достаточно возможностей для гаран­тированного обеспечения своей экономической безопасности.

**§ 3. Первый и второй уровни безопасности предприятий**

**3.1. Акционерные отношения и высший менеджмент**

Согласно принципу шести уровней акционерные отношения являются высшим, самым важным уровнем в иерархии отноше­ний на предприятии и, соответственно, для экономической бе­зопасности. В отношениях этого уровня по сравнению с другими отношениями внутри предприятия имеют больший вес личност­ные и правовые аспекты. Эти отношения можно условно разбить

на следующие:

— отношения между собственниками;

- отношения собственники - высшее руководство предпри­
ятия;

* отношения собственники — предприятие;
* отношения третьи стороны — собственники;

- отношения третьи стороны — предприятие.

80

Сразу отметим, что все эти отношения несут определенные противоречия и могут порождать соответствующие угрозы. Они ; могут быть настолько переплетены между собой (и так чаще всего бывает на практике), что анализировать их по отдельности не име-Ьт смысла. Поэтому здесь будут одновременно рассматриваться вопросы, относящиеся к первому и второму уровням безопасности предприятия, в соответствии с принципом шести уровней.

К третьим сторонам здесь могут относиться как сторонние фи­зические лица, юридические лица, уполномоченные органы го­сударственной и муниципальной власти.

Исходя из принципа четырех ролей, экономико-правовая ос­нова функционирования предприятия может быть использована как для обеспечения его экономической безопасности, так и для создания и реализации угроз его экономической безопасности. Причем это касается самого высокого уровня экономической бе­зопасности — уровня собственников.

Основными угрозами для собственников предприятий на этом уровне безопасности прежде всего являются:

- переход права собственности на общество к сторонним тре­
тьим лицам, недружественное поглощение;

— экономически невыгодная для собственника продажа пред­приятия;

* переход права собственности на общество к высшему руко­
водству организации;
* утрата контроля над бизнесом как таковым, переход конт­
роля к сторонним лицам;
* утрата контроля над бизнесом как таковым, переход конт­
роля к высшему руководству организации;
* ликвидация организации;
* функционирование предприятия вопреки интересам собс­
твенников.

Какие мотивы движут этими самыми сторонними третьими лицами и высшим руководством организации? Третьи лица мо­гут быть заинтересованы в бизнесе организации, как правило, в следующих случаях:

* это контрагенты предприятия (поставщики либо покупате­
ли), желающие вертикальной интеграции;
* это контрагенты конкурентов предприятия, также желаю­
щие вертикальной интеграции, но находящие данное предпри­
ятие более подходящим для поглощения в силу каких-либо при­
чин, нежели конкурента;

81

- это конкуренты предприятия по горизонтали, желающие
занять более прочное положение на рынке путем расширения

ниши;

* это профессиональные спекулянты предприятиями;
* прочие сторонние организации.

Рассмотрим угрозу потери собственности путем недружествен­ного поглощения. Каковы причины появления такой угрозы?

Как указывают Р.Я. Вакуленко и Е.В. Новоселов, «в настоя­щее время существуют три основные теории, объясняющие пог­лощения:

* теория возникновения синергии,
* теория гордыни,
* теория «агентских издержек»1.

Теория возникновения синергии как превышения целого над суммой составляющих в своей сути имеет предположение о том, что новое большее образование после поглощения будет иметь ряд преимуществ вследствие объединения ресурсов, возможнос­тей поглотителя и поглощаемого. Обычно используется менедж­ментом предприятия для объяснения своих действий.

Теория гордыни основывается на том, что менеджеры компа­нии-поглотителя, действующие в условиях неопределенности, на основании своей собственной оценки принимают иррацио­нальное решение.

Теория агентских издержек исходит из наличия конфликта между менеджментом и акционерами. Как отмечают Р.Я. Ваку­ленко и Е.В. Новоселов, «...у менеджмента отсутствуют мотивы, побуждающие их направить свободные средства акционерам, а не инвестировать их в проекты с низкой или отрицательной чистой приведенной стоимостью либо потратить на содержание компа­нии, т.е. сохранить контроль над такими средствами».

Хотелось бы сразу отметить, что с точки зрения экономичес­кой безопасности правильно рассматривать эти явления, исходя из мотивации высшего руководства предприятия-поглотителя, тем более что эти рассуждения будут полезны при анализе эко­номической безопасности как поглощаемого предприятия, так и предприятия-поглотителя.

Вспомним пять уровней мотивации человека по А. Маслоу: 1. Потребность самовыражения: реализация своих потенци­альных возможностей, рост как личности.

1 Вакуленко **Р.Я., Новоселов Е.В. Указ. соч. С 46.**

1. Потребность в уважении: самоуважение, уважение другими
людьми, признание.
2. Социальные потребности: (потребность в причастности)
чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо, понима­
ние другими людьми, поддержки, взаимопонимания.
3. Потребность в безопасности: защита от различных опаснос­
тей, уверенность в удовлетворении физиологических потребнос­
тей.
4. Физиологические потребности: еда, вода, жилище, отдых,
секс.

Согласно теории А. Маслоу эти потребности располагаются в виде иерархической структуры - в приведенной последователь­ности по степени убывания уровня. Основные правила теории А. Маслоу: более высокий уровень становится существенным только при удовлетворении потребностей более низких уровней, более высокий уровень потребностей менее важен для выживания и может быть отложен на большее время, жизнь на более высоком уровне биологически эффективнее, приносит радость и счастье.

Самые высшие из этих уровней, по всей видимости, соответ­ствуют мотивации менеджера, поступающего по теории гордыни. На ритмично работающем, отлаженном предприятии нет места подвигу, работа скучна и монотонна. У отдельно взятого менед­жера, группы менеджеров выделиться из всех остальных менед­жеров в повседневной деятельности возможностей практически нет. А вот неожиданный проект в случае блестящего успеха мо­жет принести его зачинателю, вдохновителю все прелести жизни верхних уровней по А. Маслоу.

Теория агентских издержек более цинично трактует поведение менеджеров. Материальный уровень благосостояния менеджера, его служебный вес и рост в конечном итоге зависят от объема средств, находящихся в его распоряжении. Речь может идти как о его официальных доходах, так и скрытых от прочих сотрудни­ков, руководства и собственников экономических выгодах. Таким образом, ему выгодно иметь в своем распоряжении максимально возможно большую сумму активов.

Зная предмет экономической безопасности, допишем еще пару доводов в пользу немедленного инвестирования. Денеж­ные средства, направленные в проект, обычно оборачиваются быстрее, чем в материнской компании, и контроль различных служб материнской компании за ними может быть хуже в силу ряда причин (территориальная удаленность, непрофильный биз-

83

группой менеджеров, правилам и не представляют ни угрозы, ни интереса для группы менеджеров.

5. Переключение информационных потоков «на себя». Руко­водство информационно-аналитическими службами, такими как отдел информационных технологий, бухгалтерия, финансовый отдел, планово-экономический отдел, отдел маркетинга, внут­ренний контроль, переходит к группе менеджеров. С этого мо­мента вся информация, получаемая собственником, определяет­ся группой менеджеров. Эта информация может не иметь ничего общего с реально происходящими на предприятии процессами и его финансово-хозяйственной деятельностью.

Характерной особенностью перевода контроля к группе ме­неджеров является высокая степень латентности явления. Все ме­роприятия, проводимые группой менеджеров в данном направ­лении, внешне являются обычными для предприятий и никакого подозрения вызвать не могут. Для выявления процесса перевода контроля необходим постоянно осуществляемый комплекс спе­циальных мер.

Второй характерной особенностью перевода контроля к груп­пе менеджеров является необратимость процесса начиная с не­которого момента. Дело в том, что в процессе перевода контроля степень влияния группы менеджеров на предприятие, а также их экономические возможности увеличиваются нарастающими тем­пами, вто время как для предприятия и собственника они могут расти не так быстро или чаше всего снижаться.

В предприятиях, принадлежащих сложноструктурированным холдинговым структурам, такие процессы могут развиваться быст­рее по следующим соображениям. Степень контроля подчиненных предприятий может ослабевать по мере их удаления (как структур­ного, так и географического) от центра управления. Кроме того, если менеджер, управляющий активами, допустил на одном из предприятий, находящихся в его ведении, такое явление, то вряд ли это явление будет пресечено сразу. Дело в том, что к тому мо­менту, как процесс перехода контроля может быть выявлен, пред­приятию группой менеджеров уже наверняка будет нанесен су­щественный ущерб. Выявление этого факта не добавит плюсов в послужной список управляющего активами, особенно если все это развивалось в период его руководства и у него к тому же все это время были хорошие отношения с группой менеджеров. Скорее всего, он просто закроет глаза на все это дело или примет решение избавиться от такого актива. (Это еще одна причина, способству-

ющая поглощению предприятий, правда, уже с другой стороны -стороны управляющего поглощаемого предприятия.)

Отметим также, что в случае, если таковой перевод контроля целенаправленно и осознанно проводится группой высших ме­неджеров предприятия, то собственник может противопоставить ему только лишь специальные меры, предпринимаемые службами безопасности и, возможно, внутреннего аудита, подчиненными исключительно собственнику предприятия.

Переход собственности к менеджменту предприятия. Обычно является фазой, следующей после установления контроля группы менеджеров над предприятием. Установив фактический контроль над предприятием, менеджеры чаше всего обеспечивают себе по­лучение значительных материальных выгод за счет предприятия. В результате рано или поздно может сложиться ситуация, когда группа менеджеров одна или с помощью третьей стороны будет в состоянии выкупить у собственников само предприятие.

При этом надо иметь в виду, что группа менеджеров, имеющая контроль над предприятием, может сформировать у собствен­ника негативную оценку финансово-экономического состояния предприятия, чем существенно снизит как интерес собственника к владению предприятием, так и соответственно цену предпри­ятия при продаже.

Предложение о продаже может быть сделано явно или неявно, через сторонние структуры. Для получения права собственнос­ти над предприятием группой менеджеров легко могут быть ис­пользованы механизмы создания контролируемой кредиторской задолженности предприятия, банкротства предприятия.

В ряде случаев группа менеджеров не рискует менять сложив­шееся положение, и предприятие существует, находясь в собс­твенности одних лиц, но реально контролируясь и принося часть дохода другим лицам.

Переход контроля к третьим лицам. Является обычно следствием слабости предприятия либо собственника в том или ином аспекте и попадании его в ту или иную зависимость от третьих лиц. Это мо­жет быть, например, зависимость предприятия от единственного или основного клиента или, наоборот, поставщика. Зависимость предприятия или собственника от основного кредитора, будь то банк или физическое лицо. Возможны также и другие варианты зависимости предприятия. При этом у лица, от которого зависит предприятие, в силу каких-либо причин нет либо возможностей, либо желания стать собственником предприятия. Третье лицо в

87

отношениях ограничивается контролем, который экономически может быть более выгоден, нежели приобретение предприятия.

Функционирование предприятия вопреки интересам собствен­ника может происходить не только при полной, но и при частич­ной утрате контроля над предприятием. Интересы лиц, полностью или частично контролирующих предприятие, могут оказаться не­совпадающими. Может быть два вида такого функционирования:

явное или скрытое

Таким образом, отношения собственников между собой, с пред­приятием, с менеджментом предприятия и с третьими лицами слож­ны непротиворечивы. Для контроля этих отношений СЭБ предпри­ятия должна предпринимать ряд специальных мероприятий.

Подведем итоги. Труппа высших менеджеров предприятия может переключить контроль деятельности предприятия «на себя». Резуль­татом является получение экономических и иных выгод группой менеджеров предприятия в ущерб собственнику, вплоть до перехода права собственности на предприятие к группе менеджеров. Явление носит латентный характер, может быть выявлено только службой безопасности предприятия, подчиняющейся собственнику.

Переход предприятия к группе менеджеров либо связанным с ним лицам чаще всего следует после установления контроля над предприятием. Группа менеджеров может влиять на финансово-экономическое состояние предприятия и на оценку предприятия

собственником.

Собственник может утратить контроль над предприятием вследствие слабости или зависимости его самого либо предприятия от третьих лиц. Также предприятие может функционировать воп­реки интересам собственника без перехода права собственности,

**§ 4. Третий, четвертый и пятый уровни экономической**

**безопасности предприятий. Финансово-хозяйственная**

**деятельность предприятий**

**4.1. Уровни деятельности предприятия и отраслевые особенности**

На первый взгляд предприятия различных отраслей совсем не похожи друг на друга. Что общего может быть между заводом-ги­гантом, выпускающим автомобили, строительной фирмой, возво-

дящей многоэтажки, автобусным парком, супермаркетом и опе­ратором телефонной связи? На самом деле они имеют гораздо больше общего, чем может показаться.

Попробуем понять, откуда может появиться это общее на столь разных объектах. Из экономической теории мы можем вспомнить схему образования прибыли предприятия:

Прибыль = Доходы - Расходы.

Доходы образуются при реализации результатов производства предприятия. Расходы предприятие совершает для получения ре­зультатов производства. С такой точки зрения все предприятия более или менее одинаковы, так как мы до сих пор не делали никаких допущений об их отраслевой принадлежности. Сущест­венно различается только один процесс — процесс физического получения результатов производства (производства продукции, выполнения работ, оказания услуг).

Сточки зрения управления предприятия одной отрасли могут иметь различные типы систем управления, в то же время одина­ковые с предприятиями других отраслей. Три высших уровня де­ятельности предприятия приблизительно соответствуют системе управления предприятием.

Это позволяет на основе принципа шести уровней выдвинуть следующее предположение. Высшие уровни деятельности (а вмес­те с ними и уровни угроз и безопасности), с первого по второй или по третий, приблизительно одинаковы для большинства предпри­ятий всех отраслей экономики. Третий, четвертый и пятый уровни могут быть индивидуальны не только для отрасли, но и для каж­дого предприятия. Деятельность на шестом уровне (учет) регла­ментирована государством (или международными стандартами), что в значительной степени унифицирует ее и делает в случае соб­людения установленных требований достаточно единообразной.

**4.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности**

**предприятия с точки зрения обеспечения**

**его экономической безопасности**

Попробуем проанализировать в аспекте экономической безо­пасности деятельность некоего предприятия, без предположения о его отраслевой принадлежности. В качестве примера мы рас­смотрим только один, 5-Й уровень - уровень текущей ФХД.

Будем рассматривать отдельные элементы ФХД предприятия и пытаться найти способы получения выгоды из ФХД предприятия.

89

Для этого будем определять критерии того, что данное действие, событие ФХД предприятия происходит нормально, правильно, и рассматривать все возможные варианты нарушения этих крите­риев. Это и будет фактически выявлением потенциального спо­соба реализации угрозы.

Условно разделим для анализа ФХД предприятия на следую­щие блоки:

* приобретение ТМЦ, работ, услуг, а также оборот ТМЦ внут­
ри предприятия;
* расчеты по оплате труда;
* расчеты по налогам и налоговая оптимизация;
* финансовые операции (кредиты, займы, ценные бумаги, про­
чие операции);

- реализация и расчеты с поставщиками и покупателями ТМЦ,

услуг.

*Рас. 7.* Модель **потоков ТМЦ, работ,** услуг и денежных **расчетов по ним (упрощенно)**

Естественно, все эти блоки взаимосвязаны между собой, и та­кое деление сделано лишь для упорядочения изложения. Созда­дим модель оборота ТМЦ (услуг) и денежных средств на предпри­ятии строительной отрасли. Условно для любого предприятия, работающего в рыночных условиях, этот оборот весьма упрощен­но можно изобразить в виде следующей схемы (рис. 7):

Здесь упрощенно выражена суть работы предприятия: квад­ратики представляют подразделения предприятия и объекты (стройплощадки, например), а стрелочками условно изображе­но движение ТМЦ, иных ресурсов, денежных средств. Предпри­ятие приобретает на рынке ресурсы (товары, сырье, материалы, энергию, полуфабрикаты, трудовые ресурсы, работы, услуги сто­ронних организаций), использует их в создании продукции (про­изводстве товаров, строительстве, проведении работ, оказании услуг), которые и реализует. В целом предприятия всех отраслей экономики работают по похожим моделям, с учетом отраслевых особенностей.

Что касается ТМЦ, то физически они могут находиться на сле­дующих объектах предприятия:

* склады предприятия (хранение ТМЦ);
* объекты, где происходит производство (проведение работ,
оказание услуг): цеха, стройплощадки, транспортные средства,
средства связи, магазины, пр.;
* в пути (на транспорте), на складах третьих лиц и в зоне пог­
рузки-разгрузки.

Выделим условно следующие этапы в финансово-хозяйствен­ной деятельности предприятия, связанные с оборотом ТМЦ:

* закупка и оприходование на склад;
* хранение на складе;
* внутреннее перемещение между складами и объектами;
* отпуск (списание) ТМЦ в производство в цехах, на объек­
тах;
* производство продукции (строительство объекта);
* реализация продукции, работ, услуг, сдача готового объекта
покупателю (заказчику);
* расчеты с покупателями (заказчиками) и поставщиками
(подрядчиками) ТМЦ, работ, услуг;
* списание ТМЦ, пришедших в негодность;

Следует отметить, что аналогичные или близкие к этим этапы могут быть выделены на предприятиях всех отраслей экономики с учетом отраслевой специфики.

Будем предполагать, что нанесение экономического ущерба возможно как внутри каждого из квадратиков на схеме (рис. 7), так и «на каждой стрелочке», т.е. при хранении, переработке и пе­редаче активов предприятия между подразделениями, а также от поставщиков (подрядчиков) и покупателям (заказчикам). Ины­ми словами, предполагается возможность нанесения ЭУ в любой

**90**

V

*11*

момент времени и в любом месте производственного процесса.

Так ли это на практике?

Будем рассматривать всего три параметра ТМЦ, изменение которых приводит к нанесению ущерба, с одной стороны» и получению выгоды - с другой. Это качество ТМЦ (сортность, ГОСТ, ТУ и пр.), количество ТМЦ, а также стоимость ТМЦ при их купле-продаже. Поскольку количество этапов производ­ственного цикла конечно, при заданном количестве нормати­вов расходования ТМЦ на единицу продукции (полуфабриката) в производственном процессе, то число точек нанесения ЭУ на предприятии - конечное количество. Теоретически в каждой точке могут быть реально, физически изменены два параметра ТМЦ - количество и качество\* а при купле-продаже и третий параметр - стоимость. Помимо этого, поскольку учет и анализ ФХД предприятия может вестись только по первичным докумен­там, мы должны также предполагать возможное несоответствие данных первичных документов реальным в любом месте произ­водственного цикла, а также проведение недокументированных

операций.

С этой точки зрения мы и проанализируем движение ТМЦ в производственном цикле предприятия. Существует также и ва­риант нанесения экономического ущерба путем изменения ре­альных рыночных условий для предприятия, но эти механизмы выходят за рамки данного анализа.

Попробуем теоретически рассмотреть механизмы реализации угроз (нанесения экономического ущерба) предприятию, гипоте­тически предполагая наличие всех возможных условий для этого. Будем последовательно рассматривать каждый квадратик и каж­дую стрелочку на схеме (рис. 7) и пытаться определить способы получения выгоды с нарушением критериев нормального функ­ционирования предприятия. При этом мы не исключаем появле­ния «новых» квадратиков и стрелочек в вышеприведенной схема­тической модели, но об этом речь пойдет позже.

Приобретение ТМЦ и иных ресурсов. Его можно,считать нор­мальным для предприятия, если;

* ресурсы действительно нужны предприятию в приобретае­
мом объеме;
* ресурсы приобретаются по цене не выше рыночной;
* ресурсы поставляются при надлежащем качестве;
* ресурсы поступают в надлежащем количестве, вовремя и до­
ставляются приемлемым для предприятия способом;

92

* расчеты с поставщиком организованы приемлемым для пред­
приятия образом;
* документарное оформление поступления ТМЦ соответству­
ет реальному.

Нанесение ЭУ соответственно может происходить следующим образом:

— сотрудник предприятия инициирует закупку ресурсов, не­нужных предприятию, либо в завышенном объеме, получая вы­году от поставщика;

* сотрудник предприятия совершает (способствует соверше­
нию) сделку с выбранным поставщиком по цене выше рыночной
либо реальной отпускной цены поставщика, получая выгоду от
поставщика;
* сотрудник(и) предприятия принимает ресурсы ненадлежа­
щего качества, получая выгоду от поставщика;
* сотрудник предприятия лоббирует условия поставки, кото­
рые скорее выгодны поставщику, чем предприятию, получая вы­
году от поставщика;
* сотрудник предприятия лоббирует условия расчетов, кото­
рые скорее выгодны поставщику, чем предприятию, получая вы­
году от поставщика;
* сотрудник предприятия «не замечает» нарушений со сторо­
ны поставщика в части поставки и расчетов либо предпринимает
действия, способствующие сокрытию этих нарушений, получая
выгоду от поставщика;
* поступление (оприходование) ТМЦ оформлено в меньшем
либо большем по сравнению с реальным количестве ТМЦ, с пос­
ледующим использованием излишков ТМЦ либо фактической
недопоставки в корыстных целях.

Ряд негативных явлений также маскируется под отношения с поставщиками.

Хранение - следующий этап после поступления ресурсов в виде ТМЦ. Хранение осуществляется нормально, если сохра­няется:

* количество с учетом отпуска ТМЦ и норм потерь при хра­
нении;
* приемлемое качество ТМЦ с учетом предельных сроков хра­
нения.

Возможные нарушения с нанесением ЭУ: — хищения ТМЦ со склада сотрудниками и посторонними ли­цами;

93

* завышение норм потерь и последующее присвоение излиш­
ков сотрудниками;
* подмена ТМЦ аналогичным ТМЦ более низкого качества

либо стоимости, пересортица;

- списание ТМЦ по различным причинам (падение качества,
истечение срока хранения, порча и пр.) без его действительного
уничтожения, с последующим его использованием заинтересо­
ванными лицами тем или иным образом.

Перемещение ТМЦ внутри предприятия. Проводится нормаль­но, если:

* качество и количество ТМЦ реально переданных из подраз­
деления в подразделение совпадают «на входе» и «на выходе»;
* в учете документарно отражены реальные качество и коли­
чество ТМЦ.

Возможные нарушения с нанесением ЭУ:

- физическое несоответствие количества (качества) ТМЦ, ре­
ально ушедшего из одного подразделения и поступившего в другое
(хищение либо перемещение ТМЦ в корыстных целях);

- несоответствие реально перемещенных ТМЦ зафиксиро­
ванным в документах по количеству (качеству), с подменой, хи­
щением ТМЦ либо использованием неучтенных ТМЦ в корыст­
ных целях.

Отпуск ТМЦ в производство и их использование в производс­твенном процессе. Пожалуй, это наиболее разнообразный и варь­ирующийся от предприятия к предприятию этап ФХД. Осущест­вляется нормально, если:

* ТМЦ отпускаются своевременно и в необходимом качест­
ве и количестве, не образуя излишков в производственных под­
разделениях;
* расход ТМЦ целесообразен и соответствует нормативам -

не превышает их;

— документарно фиксируется реальный, а не нормативный рас­ход ТМЦ.

Возможные нарушения:

- накопление избыточных резервов ТМЦ, облегчает исполь­
зование неучтенных либо «сэкономленных» ТМЦ в корыстных

целях;

- создание несоответствия между реальным производствен­
ным процессом и технологической картой (проектной докумен­
тацией, пр.) с использованием «сэкономленных» различий в ко­
рыстных целях;

94

* завышение нормативов, с последующим использованием
«сэкономленных» ТМЦ;
* реальное фактическое занижение расходования ТМЦ в про­
изводстве, с отражением в документах большего по сравнению с
фактическим либо нормативного расходования ТМЦ, с после­
дующим использованием «сэкономленных» ТМЦ, в корыстных
целях.

Выпуск готовой продукции, работ, услуг. Происходит нормально, если:

* выход готовой продукции (объем услуг, объект строительства)
соответствует нормативам по качеству и количеству;
* производство осуществляется в соответствии с планом и гра­
фиками (готовая продукция выходит согласно плану, не образует
чрезмерных запасов в производственных подразделениях);
* параметры ведущегося производства (выход продукции) до­
кументируются по фактическим показателям;
* брак не превышает нормативных величин;
* брак документируется по фактическим показателям: коли­
чество, характер, виновные устанавливаются, принимаются над­
лежащие меры;
* дальнейшее использование брака документируется по фак­
ту его использования.

Возможные нарушения:

* ресурсы предприятия используются на сторонних объек­
тах;
* ресурсы предприятия используются на строительстве сво­
их объектов, но в счет работ, оформленных на сторонних под­
рядчиков;
* выполнение сверхнормативных работ (выпуск продукции),
не фиксируемое документарно. Может осуществляться разными
механизмами, иногда одновременно несколькими, в зависимос­
ти от специфики предприятия;
* целиком не фиксируемое документарно выполнение работ
(выпуск продукции). Использует как сэкономленные излишки,
так и неучтенные запасы ТМЦ, возможно, даже не принадлежа­
щие предприятию. Практически это «черная» «давальческая» схе­
ма производства с использованием ресурсов предприятия. Веро­
ятность реализации такой схемы повышается для строительных
предприятий при одновременной работе на одной площадке не­
скольких строительных предприятий либо наличии рядом со
стройплощадкой предприятия других строящихся объектов; для

95

промышленных предприятий - при наличии арендаторов на тер­ритории предприятия,

* создание чрезмерных запасов готовой продукции в произ­
водственных подразделениях облегчает использование ее в ко­
рыстных целях, в частности путем списания либо уценки «зале­
жавшейся» продукции;
* сокрытие брака, списание без его уничтожения и его даль­
нейшее использование в корыстных целях;

- завышение нормативов брака и списание нормальной про­
дукции в брак с ее дальнейшим использованием в корыстных це­
лях.

Реализация готовой продукции (материалов, сырья, полуфаб­рикатов, иных ресурсов, сдача готовых объектов). Заключение контрактов на строительство (договоров подряда). Характерной особенностью является тот факт, что довольно часто при заклю­чении подобных договоров конечная стоимость работ может быть определена далеко не всегда и корректируется по ходу работ. Об­стоятельство может использоваться недобросовестными сотруд­никами и контрагентами при заключении договоров на конкурс­ной основе, проведении тендеров.

Контракт заключается (продукция реализуется) нормально,

если:

- контракт заключается (продукция реализуется) по цене не

ниже рыночной;

* контракты заключаются и выполняются (продукция реали­
зуется) в надлежащем количестве, качестве, вовремя и приемле­
мым для предприятия способом;
* расчеты с покупателем организованы приемлемым для пред­
приятия образом; .

- документарное оформление сдачи объектов (отгрузки про­
дукции) соответствует реальному.

Нанесение ЭУ соответственно может происходить следующим

образом:

- сотрудник предприятия инициирует договор подряда, реа­
лизацию (договор поставки продукции) на условиях, не выгод­
ных предприятию, либо в завышенном объеме, получая выгоду

от покупателя;

- сотрудник предприятия совершает (способствует заключе­
нию) сделку с выбранным заказчиком (покупателем) по цене ниже
рыночной либо реальной закупочной цены покупателя, получая
выгоду от заказчика (покупателя);

96

* сотрудник предприятия лоббирует условия договора подряда
(поставки), которые скорее выгодны заказчику (покупателю), чем
предприятию, получая выгоду от заказчика (покупателя);
* сотрудник предприятия лоббирует условия расчетов, кото­
рые скорее выгодны заказчику (покупателю), чем предприятию,
получая выгоду от заказчика (покупателя);
* сотрудник предприятия «не замечает» нарушений со сто­
роны заказчика (покупателя) в части поставки и расчетов либо
предпринимает действия, способствующие сокрытию этих нару­
шений, получая выгоду от покупателя;
* условия контракта (отгрузка продукции) оформлены в мень­
шем либо большем по сравнению с реальным количестве, с после­
дующим использованием излишков продукции либо фактической
недопоставки в корыстных целях. Это очень характерно для реа­
лизации неучтенных излишков продукции, а также использова­
ния полуфабрикатов в дальнейшем неучтенном производстве на
территории предприятия, использования ресурсов предприятия
(электроэнергия, вода, пар, арендная плата) арендаторами.

Ряд негативных явлений также маскируется под отношения с заказчиками (покупателями).

Расчеты с контрагентами. Могут вестись на условиях, невыгод­ных для предприятия, либо использоваться для хищения ТМЦ, денежных средств, иных активов.

Таким образом, для данной модели функционирования пред­приятия мы составили критерии нормальности функционирова­ния, затем рассмотрели возможные их нарушения, что дало нам возможность определить угрозы и механизмы их реализации. Про­веденный анализ приблизителен, довольно поверхностен и при­веден в качестве примера. Реальный анализ должен проводиться более глубоко и подробно, с учетом особенностей предприятия.

Расчеты предприятия по оплате труда, налогам. Финансовые операции. Мы проследили, пусть и довольно поверхностно, путь движения ТМЦ - материальных ресурсов, используемых пред­приятием. Проследим также и пути движения денежных средств -расчеты предприятия по оплате труда, выплате налогов и финан­совые операции.

Расчеты по оплате труда и оптимизация. Это очень богатая раз­личными нарушениями сфера деятельности многих российских предприятий. Попытаемся выделить наиболее типичные нару­шения. Будем считать, что заработная плата выплачивается нор­мально, если:

;

* все сотрудники предприятия оформлены надлежащим об­
разом;
* вся заработная плата выплачивается вовремя и в соответ­
ствии с действующим законодательством;
* уровень заработной платы «по предприятию» соответству­
ет отрасли в целом с учетом региона местонахождения предпри­
ятия;

- уровень зарплаты «по персоналу» в целом приблизитель­
но соответствует квалификации, правам и обязанностям, нагруз­
ке, ответственности,.трудовому вкладу отдельных сотрудников
внутри предприятия и зарплатам по специальностям на анало­
гичных или других предприятиях с учетом региона местонахож­
дения предприятия.

Соответственно могут иметь место следующие нарушения;

1. Использование труда неоформленных сотрудников. Возмож­
но использование труда нелегальных мигрантов.
2. Выплата зарплаты с задержками. Может быть использована
для ведения конкурентной борьбы внутри предприятия, давления
на определенные подразделения.
3. Выплата зарплаты с использованием «серых схем» с привле­
чением страховых или финансовых структур. Уменьшает права
работников предприятия, делает сферу выплаты зарплат менее
прозрачной. Может быть использована для получения матери­
альной выгоды сотрудниками - организаторами схемы.

4. Выплата зарплаты с использованием «черных схем». Еще в
большей степени уменьшает права работников предприятия, уве­
личивает оборот «черной наличности». Используется сотрудни­
ками, ответственными за оборот «черной наличности» для полу­
чения материальной выгоды с оборота. Однако в случае угрозы
конфликта с работником (а что гораздо хуже, с группой работни­
ков) делает позицию предприятия довольно неприятной в случае
вскрытия махинаций с «черной наличностью».

1. Ошибки с определением уровня заработной платы по пред­
приятию в целом в случае завышения уровня ведут'к перерасхо­
дованию средств, а в случае занижения - к социальной напря­
женности и оттоку наиболее ценных специалистов.
2. Вариация уровня зарплаты «по персоналу» является силь­
нейшим инструментом для менеджеров, имеющих право или
возможность определять уровень зарплаты по должностям. Здесь
может быть целый ряд мероприятий, проводимых высшими ме­
неджерами в корыстных целях. Варианты. Первый: прямое за-

98

вышение зарплаты «своим» и занижение «врагам». Приводит к переходу ряда сотрудников в «свои», ряда сотрудников «вра­гов» - к переходу на другие должности или увольнению. В ре­зультате формируется сплоченная команда со своими интереса­ми, отличными от интересов предприятия, занимающими ряд должностей на определенном участке ФХД предприятия. Второй: постоянная реструктуризация с изменениями зарплат по пер­вому варианту. Третий вариант: занижение зарплат всем, «сво­им» в том числе. В случае, когда необходимо заполнить «сво­ими» определенные должности в тех или иных целях, высшие менеджеры сознательно занижают оклады на этих должностях. В итоге независимые сотрудники уходят, а должности занима­ют «свои». Иногда потом оклады поднимают, но этого может и не происходить, так как получаемые за послушание «своими» материальные выгоды часто перекрывают в несколько раз сам оклад, а не разницу в окладе. Низкий уровень зарплат делает должности непривлекательными для «чужих». Четвертый вари­ант: занижение зарплаты для должностей с контрольно-учетны­ми функциями. Приводит к появлению неквалифицированных специалистов с ослаблением контроля и учета в целом. Сущес­твуют и другие варианты.

Расчеты по налогам и оптимизация. Как и в предыдущем пунк­те, авторы не будут давать правовую, экономическую и морально-этическую оценку мероприятий по так называемой оптимизации налогообложения. Ни для кого не секрет, что строгость россий­ских законов компенсируется необязательностью их исполнения. Черный рынок, черная наличность, рынок финансовых услуг по оптимизации налогообложения приобретают большой масштаб там и тогда, где и когда слишком строги законы и очень слаб контроль их выполнения. Будем считать, что налоги уплачива­ются нормально, если:

- налоги уплачиваются в полной сумме и вовремя;

* предприятие правильно рассчитывает сумму налогов исходя
из налоговой базы и льгот;
* предприятие правильно определяет налоговую базу и льго­
ты и не предпринимает никаких специальных мероприятий по
их изменению.

Как правило, два первых пункта — это вопрос квалификации

сотрудников, добросовестности и финансового состояния пред-

Ц; приятия. Нарушение третьего пункта предусматривает наличие

злого умысла в действиях предприятия (его высшего менеджмен-

94

та). Предприятие с целью ухода от налогов может предпринимать

следующие действия;

* оформление ФХД документами, не соответствующими ре­
альной ФХД по сути;
* оформление ФХД документами, не соответствующими ре­
альной ФХД по количественным показателям;
* сокрытие ряда фактов ФХД;
* проведение дополнительных мероприятий с целью заниже­
ния налоговой базы либо получения льгот. Здесь речь идет о со­
вершении мнимых сделок, сделок с подставными фирмами, про­
ведении платежей и прочем с целью уменьшения налоговой базы
либо получения льгот. Вариантов этих масса, они широко извес­
тны, поэтому авторы не будут их приводить здесь вообще.

Как правило, услуги фирм (назовем их так), которые поддер­живают деятельность подставных фирм и всей связанной инф­раструктуры, являются платными и строго конфиденциальны­ми. Вообще, уровень обеспечения экономической безопасности в подавляющем большинстве фирм, работающих в этой «отрас­ли», может служить образцом для фирм, занимающихся легаль­ным бизнесом, В результате должностное лицо предприятия, че­рез которое осуществляются контакты предприятия с «фирмой», приобретает дополнительное влияние на предприятие в силу спе­цифики этой деятельности, а также может получать непосредс­твенную выгоду от оборотов предприятия с «фирмой». Риски и по­тери предприятия при ведении этой деятельности многоплановы и велики. Первое; риск вскрытия налоговых преступлений со все­ми последствиями для предприятия и его должностных лиц. Вто­рое: риск потери денежных средств (как правило, сумма средств в обороте во много раз больше суммы экономии) в силу ряда при­чин. Третье: усложнение документооборота и учета «оптимизиру­ющих» сделок. Четвертое: усиление влияния должностных лиц, занимающихся этой деятельностью. По мнению автора, на теку­щий момент эффективность «оптимизационной» деятельности ряда предприятий, подсчитанная с учетом всех факторов, может быть близка к нулю. Если реформация налоговой системы пой­дет правильным путем, то таковая деятельность станет не только бессмысленной, но и экономически неоправданной.

Финансовые операции. Чисто с технической точки зрения мо­шенничество в этой сфере наиболее просто осуществимо и лег­ко скрываемо. Как ставки привлечения финансовых средств, так и размещения свободных финансовых ресурсов значительно ва-

100

рьируются и могут легко использоваться для получения выгоды, котировки же ценных бумаг являются нестабильными даже в те­чение одного дня. Передача финансовых ресурсов в доверитель­ное управление сторонним организациям при отсутствии гаран­тированной доходности не гарантирует соблюдение интересов предприятия. Потери на обслуживание в различных финансовых схемах также весьма значительны.

Будем считать, что привлечение или размещение финансовых ресурсов осуществлено нормально, если:

* размер и срок размещения (привлечения) соответствуют ин­
тересам предприятия;
* ставки размещения (привлечения) соответствуют среднеры­
ночным значениям с учетом всех особенностей сделки;
* при использовании финансовых инструментов с нефикси­
рованной доходностью обеспечивается достоверность данных об
осуществляемых сделках;
* при осуществлении иных финансовых операций соблюда­
ются интересы предприятия;

Соответственно мы можем предположить, что нарушения мо­гут быть следующие:

- привлечены или размещены финансовые средства в большем
объеме, чем необходимо предприятию, за что ответственный со­
трудник получает выгоду от заинтересованной стороны;

— ставки размещения уменьшены, а ставки привлечения де­
нежных средств предприятием увеличены по сравнению со сред­
нерыночными значениями, с получением скрытой выгоды ответ­
ственным сотрудником;

- при использовании финансовых инструментов с нефикси­
рованной доходностью скрыть часть доходов путем сокрытия или
проведения «дополнительных» сделок;

— при проведении иных финансовых операций ответственный
сотрудник может «заложить» свою выгоду, вступить в сговор с це­
лью получения выгоды при ущемлении интересов предприятия;

Также следует упомянуть особый перечень операций, кото­рый уже стал обычным, но их вариации представляют больший интерес.

Так, достаточно частыми являются следующие операции:

* поставка ТМЦ с предприятия в адрес подставной организа­
ции с последующей неоплатой и списанием задолженности;
* предоплата в адрес подставной организации за ТМЦ, работы
и услуги с последующей непоставкой ТМЦ, работ, услуг;

101

- вариант с поставкой подставной организацией ТМЦ нена­
длежащего качества с последующим списанием ТМЦ как при-

шедших в негодность;

* «перевод задолженностей», договоры цессии относительно
задолженностей контрагентов или предприятия третьим лицам;
* прочие операции похожего содержания.

При этом подставная фирма «приводится», как правило, руко­водителем соответствующего подразделения предприятия.

Среди этих схем можно выделить довольно экзотические, на­пример «вброс организации-контрагента», «вброс распоряжения на перевод денежных средств» и пр. Здесь речь идет о том, что при недостаточно строгом документообороте заинтересованное лицо определенного ранга может «вбросить» в определенном месте до­кумент в документооборот предприятия с прямым нанесением ущерба или последствиями, описанными выше.

Пример. Одному из авторов пришлось столкнуться со случа­ем, когда в документообороте предприятия появилось распоряди­тельное письмо контрагента с просьбой перевести причитающи­еся контрагенту денежные средства на счет третьей организации. Письмо имело не только визы генеральных директоров предпри­ятия и холдинга, но и гневную приписку с вопросом, почему до сих пор деньги не переведены. Предприятие избежало ущерба только благодаря требованию главного бухгалтера предприятия предоставить до перевода денежных средств распорядительное письмо контрагента с подписью не только генерального дирек­тора, но и главного бухгалтера контрагента, как это положено согласно законодательству. Тут же возник вопрос, откуда вообще появилось письмо, так как контрагент на самом деле никакого письма не отправлял, а генеральные директоры предприятия и холдинга были вообще не в курсе происходящего.

4.3. Сопутствующие структуры

-

Создать высокоэффективную постоянно действующую схему нанесения экономического ущерба предприятию и получения выгоды без использования сопутствующих структур практически невозможно. Количество схем и известных автору случаев делает их перечисление бессмысленным, приведем лишь классификацию и общую идеологическую схему создания и функционирования таковых структур. 102

Практически сопутствующие структуры можно классифици­ровать следующим образом. По собственности и контролю:

* принадлежащие предприятию и контролируемые предпри­
ятием;
* принадлежащие формально предприятию и фактически кон­
тролируемые только менеджментом предприятия;
* принадлежащие и контролируемые аффилированными ме­
неджменту предприятия лицами;
* принадлежащие третьим лицам, но контролируемые ме­
неджментом предприятия;
* принадлежащие третьим лицам и не контролируемые ме­
неджментом предприятия.

По формальным **целям** создания:

* для локализации определенного вида деятельности в специ­
ализированной структуре, структурирования бизнеса;
* для разделения рисков;
* для налоговой оптимизации;
* для создания торговой марки и единой политики группы
предприятий;
* прочие причины.

Реальные причины организации дополнительных структур:

* совпадающие с задекларированными формальными целя­
ми;
* для получения материальной выгоды отдельными лицами;
* для устранения контроля части бизнес-процессов предпри­
ятия в рамках предприятия отдельными лицами в различных це­
лях;
* для получения контроля целой сферы ФХД предприятия в
различных целях;
* прочие цели.

По типу сопутствующей структуры в ФХД предприятия:

- поставщик ТМЦ предприятию, подрядчик, выполняющий
работы, оказывающий услуги;

— стороннее лицо, участвующее тем или иным образом в час­ти производственного процесса, участник «давальческой схемы», формальный арендатор либо арендодатель, прочие контрагенты;

* сбытовая структура-посредник, т.е. формальный подрядчик
либо покупатель продукции, агент, дилер, комиссионер и т.д.;
* финансовая структура (банки, биржи, брокеры, страховщи­
ки, пр.).

103

Общая последовательность создания сопутствующих струк­тур следующая:

**Сопутствующие**

структуры

**Сопутствую­щие** структуры

* мотивируется (провозглашается) формальная цель, как пра­
вило, сугубо положительная и объективно необходимая;
* создается структура (группа структур) для решения ранее
обозначенных целей;
* структура начинает функционировать;
* постепенно контроль части бизнес-процессов предприятия
переходит от предприятия к этой структуре, предприятие пере­
стает их контролировать;
* заинтересованные лица получают контроль над бизнес-про­
цессами и, как следствие, материальные выгоды.

*Рис. 8.* Паразитные сопутствующие структуры в ФХД предприятия

Схема деятельности предприятия, таким образом, принимает следующий вид (рис. 8). На практике такой вариант помимо на­несения прямого экономического ущерба может приводить к пе-

**104**

редаче контроля отдельных, а иногда ключевых бизнес-процес­сов третьим лицам и к глубокому угнетению функций отдельных подразделений предприятия.

Здесь мы можем отметить следующие распространенные спо­собы нанесения экономического ущерба:

1. Нанесение прямого ЭУ путем удержания разницы цен на
структуре-посреднике.
2. Нанесение прямого ЭУ путем обеспечения льготных условий
для организаций, участников «давальческой схемы», формальных
арендаторов либо арендодателей, т.е. лиц, участвующих тем или
иным образом в части производственного процесса.
3. Перехват контроля соответствующего бизнес-процес­
са. Предприятие постепенно перестает контролировать соответ­
ствующую сферу ФХД. Например, если создана дополнительная
бытовая структура, постепенно все потребители продукции пред­
приятия переходят на отношения со сбытовой структурой Сбы­
товая структура налаживает связи с поставщиками-конкурентами
и «личные связи» с покупателями и заказчиками. Одновременно
она выходит из-под контроля предприятия. Постепенно сбыто­
вая структура начинает диктовать предприятию свои условия По

налогичной схеме могут действовать и отдельные руководящие сотрудники сбытовых подразделений предприятия, даже без об­разования дополнительных структур.

4. Постановка предприятия в зависимое положение от финан­совых структур. Как правило, проводится высшим менеджмен­том предприятия в союзе (сговоре) с финансовой структурой

Ринансовые структуры проникают в ФХД предприятия, орга­низовывая длительные схемы различного назначения и начи­нают получать одновременно финансовую выгоду и влияние на предприятие. При ухудшении финансового состояния предпри­ятия условия становятся все более кабальными, а влияние фи­нансовой структуры - более глубоким. Предприятие попадает в мьную и функциональную зависимость от финансовой структуры, а чаще от сотрудника предприятия, организовавше­го всю схему.

Отличить хорошо закамуфлированные паразитные сопутству­ющие структуры от нормальных посреднических структур ре­альных партнеров можно только методами СБ. Также необходим постоянный мониторинг таких структур - они могут менять свою роль, видоизменяться.

**105**

4.4. Анализ нанесения ущерба предприятию **во** времени

Теперь попытаемся проанализировать схему нанесения ЭУ пред­приятию в разрезе времени. Предположим, что нанесение ущерба и получение выгоды может быть осуществлено по нескольким ва­риантам схемы. Оптимизация схемы проводится с учетом следу­ющих основных факторов: прибыльность схемы, наличие «своих» сотрудников на ключевых для схемы местах, простота исполнения схемы, вероятность вскрытия схемы. В любой схеме два наиболее существенных момента - как получить выгоду и как это скрыть.

Получение выгоды, как правило, сопряжено с отчуждением ТМЦ, финансовых активов тем или иным образом. Иначе гово­ря, с одной стороны, нужна возможность получить постоянный или временный доступ к ТМЦ, активам в той или иной форме. Для этого может быть задействован широкий арсенал средств и способов. Мероприятия, проводимые злоумышленниками, обыч­но имеют следующую последовательность.

1. Получение информации о ФХД предприятия или ее части.
Как правило, максимум информации о ФХД предприятия име­
ет руководство предприятия, в том числе высшее руководство, а
также ряд подразделений: финансовая служба, бухгалтерия, ком­
мерческий отдел.
2. Разработка на основе полученной информации схемы полу­
чения выгоды (нанесения ЭУ предприятию). Лица, занимающиеся
разработкой схемы, детально изучают устройство бизнес-процес­
сов предприятия. (Без этого невозможно создать реально работа­
ющую схему.) Для этого могут быть использованы как заинтере­
сованные и незаинтересованные сотрудники предприятия, так и
приглашенные в различных целях консультанты, эксперты.

3. Предварительная подготовка: проведение преобразований,
необходимых для реализации схемы. Как правило, разработанная
на предыдущем этапе схема не может быть сразу и легко реали­
зована организаторами схемы. Вероятные причины: не на всех
ключевых должностях находятся «свои» люди, построение ряда
бизнес-процессов не дает возможности извлечения материальной
выгоды, отсутствует дополнительная инфраструктура. Поэтому
необходима предварительная подготовка. Это наиболее замет­
ная фаза всей схемы может сопровождаться изменением орга­
низационной структуры предприятия, изменением бизнес-про­
цессов, повышенной активностью ряда сотрудников, рабочими
конфликтами, прессингом сотрудников, выявлением недостатков

106

в работе, приглашением сторонних консультантов, кадровыми перестановками, частыми либо неожиданными увольнениями, приемом на работу новых сотрудников, появлением новых контр­агентов предприятия и пр.

1. Тестирование схемы. В этот период апробируется схема, но
все готово к тому, чтобы можно было легко объяснить нанесение
ущерба предприятию случайной ошибкой, оплошностью. Стоит
отметить, что в ряде случаев незамеченные, своевременно не вы­
явленные контрольными подразделениями предприятия случай­
ные ошибки подталкивали морально неустойчивых сотрудников
к неблаговидным поступкам.
2. Реализация схемы. Это как раз наименее заметная или вооб­
ще незаметная часть схемы, поскольку никаких внешне необыч­
ных действий не происходит. Напротив, работа предприятия на
участке реализации схемы принимает образцово-показательный
вид. Обычно сопровождается отчетами о положительных измене­
ниях в работе подразделения, полученной экономии, премирова­
нием отличившихся сотрудников.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Экономический ущерб (ЭУ) предприятию может быть нанесен любым его сотрудником (группой сотрудников) в любом месте осуществления ФХД предприятия на любом этапе произвоствен-ного цикла и коммерческой деятельности предприятия, а также контрагентом предприятия.

Для нанесения ЭУ предприятию, как правило, необходимо ис­пользование или целенаправленное создание недостатков орга­низационной структуры, организации бизнес-процессов, в том числе документооборота и учета предприятия.

Для нанесения ЭУ предприятию могут быть активно исполь­зованы реальные и подставные организации-контрагенты в лю­бой сфере ФХД предприятия.

**§ 5. Шестой уровень экономической безопасности предприятий. Учет**

**5.1. Учет. Бухгалтерия**

Трудно переоценить роль учета в обеспечении ЭБП. Данные учета после обработки используются при принятии различных ре­шений менеджментом предприятия. В зависимости от того, на ка-

107

ком уровне используются данные учета и принимаются соответ­ствующие решения, определяется и роль учетного подразделения на предприятии. Если данные учета фактически используются только для контроля потоков ТМЦ и денежных средств, то роль (и уровень важности) учетного подразделения сведена к миниму­му и соответствует пятому уровню - уровню текущей деятельности предприятия. Если же финансовый отдел в целом и бухгалтерия в частности играют значительную роль при принятии решений на са­мом высоком уровне, то и их роль повышается соответственно.

Большинство предприятий обычно ведет несколько видов уче­та, как правило, это бухгалтерский и налоговый учет, а также уп­равленческий учет. Также можно добавить учет по международ­ным стандартам.

Бухгалтерский (по национальному стандарту) учет и налоговый учет ведутся в соответствии с действующим законодательством РФ. «Международный» учет ведется предприятием по собствен­ной инициативе, для удовлетворения иностранных инвесторов или партнеров, в соответствии с выбранными стандартами уче­та. Иногда предприятия не ведут как таковой учет отдельно, а лишь трансформируют бухгалтерскую отчетность в соответствии с международными принципами. Управленческий учет предпри­ятия ведут сугубо для своих нужд, для обеспечения управления необходимой информацией.

С технологической точки зрения ведение вышеуказанных ви­дов учета может вестись несколькими способами:

* ведение единой базы данных по всем операциям ФХД пред­
приятия с различным отражением одних и тех же операций в раз­
личных учетах;
* ведение нескольких баз данных по разнородным операциям
с последующей интеграцией данных в одной базе;

— ведение независимых баз данных с постоянной (периоди­ческой) сверкой результатов или без нее;

- комбинированные варианты.

Определенное усложнение вносит ведение учета-по несколь­ким юридическим лицам, как аффилированным, так и независи­мым. В этом случае может быть организована сводная бухгалте­рия, обрабатывающая данные по всем юридическим лицам, либо организован ряд бухгалтерий, деятельность которых будет (но не всегда) координироваться из одного центра.

С организационной точки зрения разные виды учета могут вес­тись как одним подразделением предприятия, так и различными

108

его подразделениями. В любом случае, чем больше технологичес­кая и организационная раздробленность учета, тем более веро­ятны обострение внутренней конкуренции между учетными под­разделениями и различные негативные явления, использующие «стыковые явления» в учете.

Пример 1. На одном из предприятий связи холдингового типа существовала следующая цепочка прохождения информации о реализации услуг. Информация о реализации услуг состояла из информации о количестве подключенных (обслуживаемых) або­нентов по определенным тарифам и времени их обслуживания. Клиентский отдел давал команду на подключение в техничес­кий отдел, который фиксировал начало обслуживания в своей базе данных.

Технический отдел по окончании календарного месяца пере­давал данные в отдел управленческого учета, который обрабаты­вал эти данные и передавал в бухгалтерию юридического лица, осуществлявшего сбыт (дилера).

В бухгалтерии дилера на основании данных формировались документы по реализации и передавались в бухгалтерию юриди­ческого лица - оператора связи. Данные по реализации как тех­нического отдела, так и управленческого учета по окончании от­четного периода (месяц) уничтожались.

Впоследствии выяснилось, и естественно случайно, что на эта­пе передачи из технического отдела в отдел управленческого уче­та «терялось» порядка 20% от общего количества обслуживаемых абонентов, и еще столько же - на этапе передачи из отдела уп­равленческого учета в бухгалтерию. Таким образом, предприятие недополучало 40% выручки, но несло все затраты по обслужива­нию абонентов.

Пример 2. На одном строительном предприятии основная де­ятельность была разделена на два юридических лица. Одно из юридических лиц по схеме деятельности являлось субподрядчи­ком другого юридического лица. Эти юридические лица вели са­мостоятельный бухгалтерский учет. Низкий уровень подготов­ки главных бухгалтеров и отсутствие должного взаимодействия финансистов привели к следующей ситуации. Оба предприятия «по цепочке» подписывали с заказчиком и затем между собой акты КС2 и справки КСЗ, соответственно начисляя НДС к уп­лате в бюджет. Заказчики систематически задерживали оплату, и оба юридических лица не могли рассчитаться с поставщиками и субподрядчиками и в соответствии с действовавшим на тот мо-

109

мент законодательством предъявить НДС к возмещению. В итоге предприятие в течение определенного времени было вынуждено платить НДС в бюджет в двойном размере. Так финансовая схема привела к неоправданному отвлечению оборотных средств.

Там же главный бухгалтер одного из юридических лиц неправо­мерно относила ряд расходов за счет собственных средств органи­зации. В итоге в отчетности предприятия фигурировала прибыль, и с нее платились налоги, В реальности предприятие в то же время несло убытки, и его собственные средства уменьшались.

Далее для простоты будем называть подразделение, ведущее учет, бухгалтерией. От бухгалтерии как подразделения предпри­ятия и главного бухгалтера (руководителя учетного подразделе­ния) лично зависит очень много. Взаимодействие СБ и бухгал­терии во многом определяет уровень обеспечения ЭБП, как уже было отмечено выше. Информация о ФХД предприятия в том или ином виде поступает в бухгалтерию. Бухгалтерия предприятия тем или иным образом взаимодействует со всеми без исключения подразделениями предприятия и имеет определенное мнение об их функционировании. Таким образом, максимум информации о предприятии находится именно в бухгалтерии. Для СБ пред­приятия эта информация (как документы, так и субъективные впечатления бухгалтеров), очень ценна. Нужно только правильно

получить ее и обработать.

Для практической работы по обеспечению ЭБП часто необхо­димо быстро выявить негативные явления в финансово-хозяйс­твенной деятельности (ФХД) предприятия и имеющиеся угрозы ЭБП. Ряд негативных явлений связан с недобросовестной работой отдельных сотрудников и групп сотрудников самого предприятия. Значительное число таких явлений в ФХД предприятия возможно лишь при определенных условиях (методах) работы бухгалтерии либо оставляет в бухгалтерии свой «след». Анализируя отдельные аспекты работы бухгалтерии, можно с той или иной долей веро­ятности говорить о возможности возникновения или наличии тех или иных угроз ЭБП. Таким образом, анализ работы бухгалтерии может служить для диагностики состояния ЭБП в целом. Хоте­лось бы также отметить, что даже исключительно хорошая работа бухгалтерии сама по себе отнюдь не гарантирует отсутствие угроз экономической безопасности предприятия, причем связанных именно с учетом. Например, ряд событий реальной ФХД пред­приятия может не документироваться, либо документы могут не попадать в бухгалтерию. НО

**5.2. Отдельные аспекты работы бухгалтерии и их связь с негативными явлениями в ФХД предприятия**

Организационный - наиболее важный аспект, поскольку он в значительной мере определяет дальнейшее развитие событий и взаимоотношения бухгалтерии с другими подразделениями пред­приятия, а также внутри предприятия:

1. Подчиненность главного бухгалтера. Согласно Закону о бух­
галтерском учете от 21.П.1996 г. № 129-ФЗ, главный бухгалтер на­
ходится в непосредственном подчинении руководителя предпри­
ятия, который несет ответственность за ведение бухгалтерского
учета предприятием. Обычно на российских предприятиях бухгал­
терская служба во главе с главным бухгалтером организационно
входит в состав финансовой службы (отдела) и находится в не­
посредственном подчинении финансового директора (директора
по экономике и финансам, заместителя генерального директора
по экономике и финансам). Это упрошает работу, оптимизирует
управление и информационные потоки. С другой стороны, в слу­
чае, если контакт руководитель - главный бухгалтер ослабевает
в силу каких-либо причин, то может сложиться ситуация, когда
управленческие решения может принимать финансовый дирек­
тор, а отвечать за них будет руководитель предприятия. Это не
есть хорошо со многих точек зрения.
2. Контроль ведения бухгалтерского учета. Рекомендуется осу­
ществление текущего контроля ведения бухгалтерского учета со­
ответствующей службой предприятия (отдел внутреннего аудита,
пр.). Это позволяет снизить количество бухгалтерских ошибок
еще в ходе ведения учета, до формирования отчетности. Также
существует процедура независимой аудиторской проверки отчет­
ности предприятия, для многих предприятий она является обяза­
тельной. Здесь хотелось бы отметить, что многие главные бухгал­
теры и финансовые директоры имеют устоявшиеся дружественные
связи с аудиторскими фирмами. Зачастую это приводит как ми­
нимум к очень снисходительной проверке. Рекомендуется, чтобы
компанию — аудитора общества предлагали (вносили на рассмот­
рение) акционеры (собственники) предприятия.
3. Практика комплектования штата бухгалтерии в приказном
порядке «сверху». Обеспечивает попадание в состав бухгалтерии
людей низкого профессионального уровня, а также доверенных
людей отдельных лиц из состава высшего менеджмента. Может
приводить к утечке информации, сокрытию отдельных фактов

111

финансово-хозяйственной деятельности предприятия, падению качества ведения учета.

4. Создание дополнительных структур, ведущих параллельный учет («управленческий», «реальный», «производственный», «фи­нансовый», «складской» и пр.), не связанный с бухгалтерским учетом организационно и технологически. Очень часто это мо­тивируется необходимостью ведения учета для нужд менеджмен­та предприятия. Хотелось бы остановиться на теме управленчес­кого учета более подробно. Ведение управленческого учета есть объективная потребность большинства предприятий. Проблема лежит в организации ведения управленческого учета. Рассмот­рим два варианта. В первом предприятие имеет корпоративную информационную систему, данные в систему вводятся уполно­моченными сотрудниками предприятия, разница между бухгал­терским и управленческим учетом состоит в способах обработки единого объема информации соответствующими подразделени­ями. Формируется управленческая отчетность предприятия, т.е. управленческие баланс, отчет о прибылях и убытках и пр. Во вто­ром подразделении предприятия ведут самостоятельно и отдельно организованный ими управленческий учет в своих целях, как пра­вило, в рамках какого-либо одного участка учета без взаимосвязи с другими. Первый вариант лишен существенных недостатков и имеет ряд плюсов. Второй же вариант ведет к увеличению коли­чества сотрудников, занимающихся учетом, привлечению к учету неспециалистов, ведению и использованию в практических це­лях нерегламентированного и по сути неконтролируемого учета. Последствие применения второго варианта - нанесение эконо­мического ущерба предприятию многими способами.

Функциональный. Понижение статуса и роли бухгалтерии, ог­раничение ее функций. Ряд способов получения личной выгоды за счет предприятия его сотрудниками может быть реализован только при недостаточно полном, неправильно ведущемся бухгал­терском учете. Следовательно, на предприятии может возникнуть ситуация, когда существует лицо или группа лиц, стремящихся по­низить статус и роль бухгалтерии, дестабилизировать ее работу,

Традиционный перечень проводимых либо лоббируемых таки­ми лицами мероприятий выглядит следующим образом:

1. Организация документооборота таким образом, что ряд до­кументов может не попадать в бухгалтерию вовсе или заменяться в процессе ФХД другими. Мотивируется необходимостью эконо­мии, особенностями отрасли, проведения «оптимизации налога-

112

обложения». Таким образом, часть ФХД предприятия не учиты­вается надлежащим образом. Это всегда приводит к нанесению экономического ущерба предприятию.

1. Снижение роли бухгалтерии путем исключения ее сотруд­
ников из ряда технологических процессов, например процедур
визирования договоров, приказов и т.д. Мотивируется необхо­
димостью ускорения процессов. Приводит к принятию непроду­
манных, необоснованных решений, заключению противозакон­
ных сделок, контрактов с неясными условиями и пр.
2. Формирование имиджа бухгалтерии как непроизводствен­
ного подразделения, абсолютно бесполезного, «работающего на
налоговую инспекцию». Позволяет легче «отключать» бухгалте­
рию от решения различных вопросов.
3. Ухудшение материально-технического обеспечения бухгал­
терии по сравнению с другими службами. Выплата более низких
зарплат специалистам бухгалтерии, чем другим службам. Увеличе­
ние нагрузки на бухгалтерию и сокращение штатов бухгалтерии.
Мотивируется необходимостью сокращения непроизводственных
расходов предприятия. Приводит к уходу квалифицированных
специалистов и появлению в бухгалтерии неквалифицированных
либо «своих» кадров. Работа «своих» сотрудников при этом часто
оплачивается дополнительно.
4. Обременение бухгалтерии несвойственными ей функциями,
например ведение налогового менеджмента, контроль и истребо­
вание дебиторской задолженности и т.д. Мотивировка: «ну пусть
хоть что-то полезное сделают». Приводит к увеличению нагруз­
ки и падению квалификации сотрудников бухгалтерии, ошиб­
кам в учете.
5. Создание условий, препятствующих нормальному функци­
онированию бухгалтерии. Неравномерный график подачи пер\*
вичных документов, подача пачки первичных документов к учету
за месяц в последний день перед формированием ртчетности, а
также отдельных документов после него. Подача документов не­
правильно или не полностью заполненных. Мотивируется особен­
ностями производственного процесса и отношений с заказчика­
ми (покупателями). Приводит к аритмичной работе бухгалтерии,
ошибкам в работе и их постоянному исправлению, штрафам, пе­
ням. Как следствие, падает внимательность сотрудников бухгал­
терии, их требовательность и аккуратность.
6. Дискредитация главного бухгалтера в профессиональном
и личном аспектах. Часто принимает формы слухов, доходящих

113

(доводимых) до высшего руководства предприятия и сотрудни­ков бухгалтерии, других подразделений.

Методико-технологяческий. Ряд способов получения выгоды сотрудниками предприятия возможен при определенных поло­жениях учетной политики предприятия и методов ведения уче­та, обычно принимаемых для упрощения учета. Это характерно для бухгалтерий с высокой степенью нагрузки. Наиболее часто к негативным последствиям ведут:

1. Ведение учета расходов «по факту», без сравнения с нор­
мативными показателями. Мотивировка бухгалтера: упрощение
учета, отражение фактических затрат, «оптимизация налогов»,
«нормативы - неправильные, заниженные». Приводит, как пра­
вило, к систематическому хищению товарно-материальных цен­
ностей (ТМЦ).
2. Учет подогнанных под нормативы «первичных» документов.

Мотивировка бухгалтера и последствия те же.

3. Ведение учета себестоимости «котловым методом». Моти­
вировка бухгалтера: получаем существенное упрощение учета, а
все финансовые результаты те же. Последствия: отсутствие в ор­
ганизации точных данных по себестоимости продукции (либо их
формирование в неспециализированных или заинтересованных
подразделениях) часто приводит к принятию неправильных уп­
равленческих решений и злоупотреблениям в сфере сбыта продук­
ции. Характерным примером является завышение цен отдельных
товарных позиций (контрактов, тарифов, и т.д.) с занижением
других и получением личной выгоды менеджментом и сотруд­
никами сбытовых подразделений от работы с контрагентами по

заниженным ценам.

Внутренние. При ослаблении контроля деятельности бухгалте­рии становится возможным и нанесение экономического ущерба предприятию сотрудниками бухгалтерии. Здесь стоит выделить два основных направления: самостоятельное хищение вверен­ных финансовых средств, ценных бумаг и сокрытие (способс­твование, соучастие) фактов хищения в сговоре с сотрудниками других подразделений предприятия либо третьими лицами. На­иболее типичные способы:

* оформление заведомо подложных документов;
* внесение исправлений в документы;
* принятие к учету подложных документов;
* манипуляции с дебиторской и кредиторской задолженнос­
тью;

114

- хищение денежных средств и ценных бумаг различными спо­собами.

Возможны также и другие варианты нанесения экономическо­го ущерба предприятию с участием сотрудников бухгалтерии.

Подведем итоги. Основным последствием вышеперечисленных явлений можно назвать несоответствие данных бухгалтерского учета и реальной ФХД предприятия. Это может повлечь за со­бой применение в работе предприятия данных учета, сформиро­ванных отдельными подразделениями, использующими в своей деятельности товарно-материальные и иные ценности. Полный и сплошной управленческий учет как единая система, как пра­вило, отсутствует. В результате складывается ситуация, когда ре­ально контроль за ТМЦ, финансами могут осуществлять только те лица либо подразделения, которые ими же и распоряжаются. Это практически всегда приводит к нанесению экономического ущерба предприятию.

Возникают также и проблемы падения управляемости орга­низации, перераспределения фактического влияния и контроля между подразделениями (руководителями подразделений) пред­приятия. При этом косвенные потери предприятия от этих явле­ний могут быть больше прямых потерь, связанных с хищением ТМЦ.

Чем больше негативных явлений в ФХД предприятия, тем больше связанных с ними соответствующих явлений в бухгалте­рии. Соответственно, с определенной долей достоверности, ана­лизируя состояние дел в бухгалтерии, можно составить мнение об уровне ЭБП. Такой анализ не требует изучения массивов бухгал­терских документов соответствующими специалистами в тече­ние длительного времени. Кроме того, если негативные явления в ФХД предприятия осуществляются какими-либо сотрудниками умышленно, то в тех подразделениях, где работают эти сотруд­ники, внешне обычно все хорошо, дела в полном порядке. Воп­росы теста (см. Приложение 1) основаны на вышеприведенных рассуждениях и построены таким образом, чтобы выделить опре­деленные явления в бухгалтерии и получить, пусть и косвенную, информацию об угрозах ЭБП.

В принципе аналогичные тесты могут быть разработаны и для других подразделений предприятия. Сотрудники СБ, получая тем или иным образом ответы на вопросы подобных тестов, имеют возможность оценивать состояние ЭБП альтернативным спосо­бом, с различных точек зрения.

115

**ГЛАВА IV. ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ**

**ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ**

**БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**§ 1. Влияние отраслевых особенностей**

Как уже было отмечено выше, заметнее всего отраслевая спе­циализация проявляется на уровне текущей деятельности, то есть самого процесса производства и сбыта продукции (работ,

услуг).

Если мы внимательнее рассмотрим общую схему деятельнос­ти предприятия, то заметим, что предприятия различных отрас­лей различаются в первую очередь удельным весом тех или иных этапов в производственном цикле.

Так, в основе деятельности предприятий промышленности ле­жит производство одних товарно-материальных ценностей из дру­гих товарно-материальных ценностей.

У предприятий торговли этап производства как преобразова­ния ТМЦ из сырья в продукцию редуцирован. Основу деятельнос­ти торгового предприятия составляют закупка, хранение и сбыт товаров. Определенный вес имеют логистика и подразделение, занимающееся перетаркой, упаковкой, фасовкой.

Строительные предприятия не производят и не продают това­ры. Результатом строительных работ являются различные объек­ты - здания и сооружения различного назначения, дороги, мосты и пр. Закупаемые ТМЦ преобразуются в результат выполнения работ непосредственно на месте расположения объекта строи­тельства.

У предприятий, оказывающих услуги, поток ТМЦ в обороте гораздо меньше, чем у торговых или производственных предпри­ятий. Основными расходами являются заработная плата персона­ла и расходы на содержание офиса. У предприятий связи поток ТМЦ в обороте весьма невелик, однако основными расходами яв­ляются расходы на приобретение и содержание основных средств. У транспортных предприятий помимо расходов на приобретение и содержание основных средств существенными являются расхо­ды на ГСМ.

116

Отличия от предприятий других отраслей, характеризующие отраслевую специфику предприятий той или иной отрасли, мож­но классифицировать по следующим группам:

* правовое регулирование в отрасли;
* сложившаяся практика хозяйственной деятельности;
* организационные особенности предприятий;
* технологические особенности производства.

В реальности все эти отличия тесно взаимосвязаны между со­бой.

Мы не будем рассматривать предприятия различных отраслей экономики по какой-либо одной схеме. Проведенный анализ не будет полным, исчерпывающим или универсальным. Предлага­ем читателю провести такой анализ какого-нибудь конкретного предприятия самостоятельно.

**§ 2. Промышленность**

Промышленность — это, пожалуй, наиболее разнообразная отрасль народного хозяйства. Именно в промышленности про­исходит преобразование различных видов ресурсов, таких как, например, полезные ископаемые, сырье различного происхож­дения, материалы и энергия в различные то вари о-материальные ценности. Это преобразование может быть многостадийным. При этом как товарную продукцию производства часто можно рас­сматривать не только конечный продукт переработки (обработ­ки), но и промежуточные продукты на различных стадиях про­изводства. В машиностроении, самолетостроении, судостроении, автомобильной промышленности, электронике сильно развита кооперация. При сборке конечной продукции могут использо­ваться комплектующие, произведенные на десятках предприятий-поставщиков.

Тем не менее можно выделить некоторые общие для большин­ства предприятий промышленности черты.

Деятельность промышленных предприятий в ряде случаев рег­ламентируется и контролируется государством. Многие виды про­дукции подлежат обязательной сертификации.

Часто крупные и средние предприятия являются так называ­емыми градообразующими предприятиями. Ряд предприятий так или иначе связан с социальной сферой, с городским и комму-

117

нальным хозяйством. Деятельность промышленных предприятий всегда находится под пристальным вниманием государственной и местной властей. Это влечет за собой ряд угроз:

* использование административных возможностей для полу­
чения выгоды;
* использование административных возможностей для уси­
ления давления со стороны конкурентов либо так называемых

рейдеров;

- рост влияния административных рисков. Здесь и изменение
законодательства, иных нормативных и регулирующих докумен­
тов, смена сотрудников администрации и контролирующих орга­
нов, изменение их позиции в отношении промышленного пред­
приятия в силу каких-либо причин;

- попадание предприятия в зависимость от должностных лиц
либо посредников, в том числе от своих сотрудников.

Кроме того, для большинства промышленных предприятий характерна специализация в каком-либо направлении. Характер производства не позволяет быстро в случае необходимости пе­рейти на выпуск другой продукции. Это также формирует спе­цифические угрозы:

* обострение конкуренции на рынке продукции, производи­
мой узкоспециализированным предприятием;
* обострение конкуренции на ограниченном географическом
пространстве, существенно для случаев, когда перевозка продук­
ции приводит к ее существенному удорожанию для потребите­
ля (сырьевая промышленность, производство ряда строительных

материалов);

- падение спроса на выпускаемую продукцию, обусловленное

объективными причинами;

— недобросовестная конкуренция во всех ее проявлениях;

- монополизация рынка;

Производство является технически сложным процессом, что формирует следующие угрозы:

- нанесение ущерба основным средствам, технике, порча

ТМЦ;

- нанесение ущерба персоналу (производственный травма­
тизм);

'— угроза появления брака;

- угроза появления брака, обусловленного низким качеством
поставляемых предприятию и используемых им сырья и комп­
лектующих;

118

- даже небольшой брак или незначительное несоблюдение
технологий может впоследствии привести к серьезным финан­
совым потерям.

Производство имеет также следующие особенности.

Проблема персонала. Многие промышленные предприятия в силу особенностей технологического процесса могут использовать труд только высококвалифицированных специалистов. В случае их ухода, а еще хуже перехода к конкурентам может возникнуть дефицит квалифицированного персонала. В годы перестройки была подорвана система профессионального технического обра­зования. Престиж инженерных специальностей был невысок еще в советское время, когда инженер часто имел более низкий ок­лад, чем рабочий. Теряется преемственность, производственная культура. Вкладывать средства в подготовку кадров могут позво­лить себе далеко не все предприятия, к тому же такие вложения могут дать результат только по истечении достаточно длительно­го времени.

Как правило, предприятия являются локализованными и физи­чески трудно перемещаемыми объектами. Выбор места располо­жения обусловлен наличием ресурсов и близостью к району сбыта, Перевод предприятия с одного места на другое обычно связан с высокими затратами и на практике производится в самых край­них случаях. В связи с этим:

* чрезвычайную важность приобретают отношения с органа­
ми местной власти;
* необходим постоянный мониторинг окружающей обстанов­
ки.

Учет бухгалтерский (а также управленческий), а также аудит имеют свою специфику. Как следствие, возникают следующие угрозы:

- связанные с неквалифицированным ведением учета;

- связанные с неквалифицированным проведением аудита,
Все это обуславливает ряд отраслевых особенностей экономи­
ческой безопасности промышленного предприятия. СБ промыш­
ленного предприятия помимо осуществления обычных меропри­
ятий должна уделять особое внимание:

* мониторингу отношений собственных сотрудников с пред­
ставителями органов власти, потенциальными заказчиками либо
их представителями, распорядителями заказов;
* мониторингу отношений конкурентов, в том числе возмож­
ных, с потенциальными заказчиками либо их представителями,

119

4

'А1

распорядителями заказов, представителями органов власти, а так­же с акционерами предприятия;

* мерам противодействия недружественным поглощениям;
* строгому сохранению коммерческой тайны внутри предпри­
ятия, охраны технологий;
* борьбе с угрозами внутреннего мошенничества;
* персоналу - как собственному, так и контрагентов;
* использовать специальные методические рекомендации, раз­
работанные в соответствии со спецификой каждого конкретного

предприятия.

**Пример.** На одном из подмосковных заводов, занимающихся производством сырья для химической промышленности, имелось несколько стадий производства (переделов), продукт каждой из которых самостоятельно мог быть реализован как химическое сырье. Будем называть эти продукты передела последователь­но: Л, Б, В, Г. Надо заметить, что свыше 95% основных средств, занятого персонала, а также текущих затрат завода приходи­лось на производство до продукта Б включительно. Продукт В - промежуточное сырье, продукты Г в ассортименте - това­ры, продаваемые различным конечным потребителям. Продукт В представляет собой смесь продукта Б (реже А) с относитель­но дорогостоящими покупными компонентами и используется

для производства Г.

Методология формирования себестоимости продуктов на за­воде была приблизительно следующая. Составлялся годовой план производства и реализации продукции А, Б, В и Г. Большая часть расходов предприятия на производство распределялась пропор­ционально плановой стоимости реализации продукции. После распределения плановых расходов формировалась себестоимость

продуктов А, Б, В и Г

Однако не были учтены следующие факторы:

* фактический объем реализации регулярно был существенно
ниже запланированного. Это приводило к тому, что фактическая
себестоимость продуктов оказывалась регулярно выше, нежели
запланированная. В итоге сформированная на основе себестои­
мости цена всех продуктов занижалась.
* в себестоимости продукта В существенная доля приходит­
ся на дорогие покупные компоненты. В то же время на эту долю
«распределялись» расходы завода, не имевшие к ней, по сути, ни­
какого отношения. В итоге себестоимость продукта В завышалась,
а продуктов А и Б - занижалась.

120

В итоге искаженного ценообразования сформировалась следу­ющая картина. На продукты А и Б покупатели стояли в очередь, реализация продуктов В и Г неуклонно снижалась.

Расположенные на территории завода арендаторы, а также сто­ронние предприятия успешно занимались производством про­дукции В и Г из сырья А и Б. Картину дополняли торг оный дом, руководимый родственником одного из топ-менеджеров завода, и многочисленные случаи как внутреннего мошенничества, так и банальных хищений. Деятельность завода становилась убыточ­ной. Образовывались долги перед поставщиками электроэнергии, газа, воды и пр.

В один прекрасный день на завод обратили внимание рейде­ры, и произошла попытка так называемого недружественного по­глощения, реализуемая через процедуру банкротства, «оI с гоять» завод помогла лишь высокая квалификация приглашенных спе­циалистов, дотошно исследовавших деятельность рейдером и ны-явивших несколько небрежностей в их работе. Видимо, рсилсрм к условиях цейтнота были вынуждены действовать поспешно ннГш были слишком уверены в своих возможностях. Если бы не >ш оП стоятельства, наверняка завод перешел бы в собственность поны.х владельцев, а в отношении прежнего топ-менеджмента были Гни возбуждены, как это часто бывает, многочисленные дела

**§ 3. Строительство**

Деятельность строительных предприятий на первом-втором уровнях ФХД ничем не отличается от деятельности предприятий других отраслей экономики. Деятельность на третьем уровне име­ет определенные отличия, хотя они не столь велики. Поэтому мы не будем рассматривать аспекты экономической безопаснос­ти, соответствующие первым трем уровням ФХД строительного предприятия.

Рассмотрим различия на уровнях построения организацион­ной структуры, бизнес-процессов, текущей ФХД, учета и отчет­ности. Для краткости также не будем классифицировать события и явления по уровням ФХД.

Деятельность строительных предприятий регламентируется и контролируется государством. Деятельность строительных пред­приятий является лицензируемой.

121

Начало процесса строительства также контролируется го­сударством через процедуры получения разрешения на проек­тирование, строительство. Требуется согласование ряда служб. Эти же службы ведут контроль самого процесса строительства; Госсанэпиднадзор, Госгортехнадзор, Госпожнадзор, Архитектур­но-строительный надзор, Административно-техническая инс­пекция и пр. Кроме того, органами власти в ряде случаев уста­навливается либо рекомендуется и порядок ценообразования в строительной отрасли. Таким образом, деятельность строитель­ного предприятия в значительной мере зависит от отношений со структурами государственной и местной властей. Это влечет

за собой ряд угроз;

* использование административных возможностей для полу­
чения выгоды;
* использование административных возможностей для давле­
ния со стороны конкурентов;
* рост влияния административных рисков. Здесь и изменение
законодательства, иных нормативных и регулирующих докумен­
тов, смена сотрудников администрации и контролирующих ор­
ганов, изменение их позиции в отношении строительного пред­
приятия в силу каких-либо причин;

- попадание предприятия в зависимость от должностных лиц
либо посредников, в том числе от своих сотрудников.

Кроме того, для большинства строительных предприятий строительство носит **поэаказный** характер. Характер выполняе­мых строительных работ часто не позволяет заранее точно опре­делить конечную стоимость работ по объекту (заказу). Это также формирует специфические угрозы;

* обострение конкуренции на ограниченном рынке заказов;
* обострение конкуренции на ограниченном географическом

пространстве;

* недобросовестная конкуренция во всех ее проявлениях;
* монополизация рынка;
* коррупционные отношения при распределении государс­
твенных и муниципальных заказов;
* явления коммерческого подкупа при получении заказов и
распределении субподрядов, так называемые откат и обратный

откат;

- внутреннее мошенничество.

Строительство является технически сложным процессом, что

формирует следующие угрозы: 122

* нанесение ущерба объекту строительства, технике, порча
ТМЦ;
* нанесение ущерба персоналу (производственный травма­
тизм);
* угроза появления брака, в том числе скрытого, по работам,
выполненным силами субподрядчиков, а также обусловленного
низким качеством использованных стройматериалов;
* угроза появления брака, в том числе скрытого, по работам,
выполненным собственными силами;
* угроза появления брака, обусловленного низким качеством
работы проектных организаций, а также генподрядчиков;
* даже небольшой брак или незначительное несоблюдение
технологий может впоследствии привести к серьезным финан­
совым потерям.

Проблема персонала. Многие строительные предприятия при­влекают ряд сотрудников, обычно строительных рабочих, Г»сч должного оформления. Зарплата им, как правило, выплачиш!-ется так называемым черным налом, выдача ее неоформленным сотрудникам ничем не гарантирована и остается вопросом добро порядочности работодателя. Размер зарплаты таких сотрудником существенно меньше зарплаты нормальных штатных сотрудником Эти сотрудники зачастую недостаточно квалифицированны, по­имеют регистрации и, разрешения на работу, медицинской ефл ховки, нормальных условий для питания, проживания и отдыхи Приезжая на заработки из государств и регионов с низким урон нем жизни, они часто не имеют даже средств на обратную лор») гу и являются абсолютно бесправными. В случае потери раГмнм они остаются без средств к существованию, что вряд ли улучили\* I криминогенную обстановку. Таким образом, проблема неоформ ленного персонала несет ряд угроз:

— ухудшение криминогенной обстановки на объекте и нон
руг него;

* падение качества выполняемых работ;
* повышение травматизма на объекте;
* повышение угрозы хищения ТМЦ на объекте;
* санкции уполномоченных органов, в случае обнаружения
фактов такого найма;

- необходимость проведения незаконных финансовых опера­
ций для получения официально неучтенных денежных средств и
наличной форме для оплаты труда, со всеми финансовыми и про­
чими рисками по таким операциям.

123

Что характерно, что почти все эти угрозы появляются как при использовании неоформленных сотрудников самим предприяти­ем, так и его контрагентами: генподрядчиком, субподрядчиком.

Сезонность и аритмичность работ. Повышает непроизводствен­ные издержки. Порождает следующие угрозы:

* фактор погодных рисков;
* нанесение экономического ущерба вследствие ошибок пла­
нирования;
* также усугубляет проблему персонала: предприятие вынуж­
дено либо содержать большой штат сотрудников с вынужденными
простоями в периоды с низкой загрузкой, либо привлекать допол­
нительных сотрудников в периоды с высокой нагрузкой.

Удаленность и территориальная разобщенность объектов. По­рождает следующие угрозы:

* падение управляемости процессом строительства на объ­
екте;
* рост транспортных рисков;
* хищение ТМЦ на приобъектных складах и объектах.

Учет бухгалтерский (а также управленческий), а также аудит имеют свою специфику1. Как следствие, возникают следующие

угрозы:

* связанные с неквалифицированным ведением учета;
* связанные с неквалифицированным проведением аудита.

Все это обуславливает ряд отраслевых особенностей экономи­ческой безопасности строительного предприятия. СБ строитель­ного предприятия, помимо осуществления обычных мероприя­тий, должна уделять особое внимание:

- мониторингу отношений собственных сотрудников с потен­
циальными заказчиками либо их представителями, распорядите­
лями заказов, представителями органов власти;

* мониторингу отношений конкурентов, в том числе возмож­
ных, с потенциальными заказчиками либо их представителями,
распорядителями заказов, представителями органов власти;
* сохранению коммерческой тайны внутри предприятия;
* контролю субподрядных отношений;
* борьбе с угрозами внутреннего мошенничества;

- персоналу - как собственному, так и контрагентов;

1 Строительство: учет **и налогообложение / Под** ред. **Л.В. Тереховой.** М.: **ФБК-ПРЕСС,** 2001; **Бородина В.В. Бухгалтерский** учет в строительстве. М.; **Книжный мир,** 2002; **Лисицкая Т. Внутренние стандарты аудита** строительной **отрасли // Финансовая газета. Региональный выпуск.** 2003. №1. '•

124

- контролю качества проводимых работ;

— использовать специальные методические рекомендации (в частности, по обеспечению сохранности ТМЦ).

Пример. В аналитической справке Департамента экономичес­кой безопасности МВД РФ по строительной отрасли указано, что наиболее распространенными являются следующие виды право­нарушений и преступлений: уклонение от уплаты налогов и (или) сборов с организации (ст. 199 УК РФ1), неправомерные действия при банкротстве (ст. 195 УК РФ), преднамеренное банкротство (ст. 196 УК РФ), фиктивное банкротство (ст. 197 УК РФ), захват земельных участков, грубое нарушение природоохранного зако­нодательства, использование нелегально находящейся на терри­тории России иностранной рабочей силы. Нарушение правил осу­ществления разрешенной экономической деятельности, к которой относится деятельность предприятий строительного комплекса, при определенных условиях образует состав преступления. При этом уголовная ответственность может наступать по статьям, уста­навливающим ответственность за присвоение или растрату (ст. 160 УК РФ), нарушение правил охраны труда (ст. 143 УК РФ), нару­шение безопасности при ведении строительных или иных работ (ст. 216 УК РФ), нарушение правил охраны окружающей среды (ст. 246 УК РФ), в том числе при проектировании и строительстве, злоупотребление должностными полномочиями (ст. 285 УК РФ), служебный подлог (ст. 292 УК РФ) и ряд других составов.

Там же отмечено, что характерными способами совершения большинства преступлений экономического характера и нару­шений законодательства при осуществлении строительной де­ятельности являются:

* неоприходование наличной выручки за продукцию пред­
приятия в жилищном строительстве (квартиры, дома), реализу­
емую через доверенных лиц, а также документальное занижение
выручки при реализации построенных объектов;
* включение подрядчиком в затратную часть сметы оплаты по
фиктивным договорам за работы и услуги, которые в действитель­
ности не выполнялись, а также проведение финансовых взаимо­
зачетов без отражения по счетам;

— завышение стоимости ввозимого из-за рубежа оборудова­ния, материалов и т.д. в целях последующего хищения завышен­ной суммы фактических затрат;

1 Уголовный **кодекс РФ от 13 июня** 1996 г, № 63-ФЗ,

125

* списание сырья и материалов на производственную про­
дукцию строительной фирмы в объемах, заведомо превышающих
необходимые, а также включение в затратную часть сметы стои­
мости материалов заказчика;
* использование при проведении коммерческих операций под­
ложных документов, накладных на стройматериалы, фиктивных за­
купочных и иных документов, оформленных на подставных лиц;

- незаконное предпринимательство, т.е. осуществление стро­
ительства без регистрации либо без специального разрешения
(лицензии) или нарушение условий обязательного лицензиро­
вания;

*—* составление подрядчиком фиктивных договоров о долевом участии в строительстве для реализации жилья, возведенного на

собственные средства;

* обман получателей при отпуске строительных материалов
путем обвеса, неправильного применения поправочных коэф­
фициентов при замере кубатуры пиломатериалов, неправильного
перерасчета веса кровельных материалов в квадратные и погон­
ные метры, создание пересортицы путем выдачи со склада более
дешевых материалов по сравнению с выписанными;
* частичное или полное неоприходование материалов, посту­
пивших со строительных объектов после разбора временных со­
оружений, сноса старых зданий и т.п.

Кроме того, на строительных объектах хищения совершают­ся путем списания стройматериалов свыше установленных норм либо укрытия от учета неизрасходованных материалов, а также необоснованное списание стройматериалов на потери в связи, с якобы устранением брака, на порчу, потери при перевозке и хра­нении.

Отдельно выделены способы совершения «налоговых» право­нарушений.

Там же указано, что в строительной отрасли в 2004 году было выявлено свыше 5000 преступлений экономической направлен­ности, из них около 3000 составляют хищения чужого имущества, в том числе присвоения и растраты — свыше 1000. Сумма причи­ненного материального ущерба по выявленным преступлениям в 2004 году превысила 3 млрд. 112 млн. рублей. Вместе с тем за тот же период было возмещено лишь 500 млн. рублей.

Также отмечено, что правонарушения и преступления в сфе­
ре строительства характеризуются чрезвычайно высоким уровнем
латентности в силу специфики отрасли. -

126

Поданным проведенного опроса' специалистов строительной сферы, ущерб организаций строительной отрасли от доначисле­ния налогов, различных штрафов, а также хищений ТМЦ обычно не превышает *5%* от себестоимости объектов (работ по договору строительного подряда). В то же время до 10-25% от себестои­мости строительных объектов могут составлять суммы, передава­емые в виде взяток, подкупа представителям различных контро­лирующих органов, представителям заказчиков. Доля объектов (договоров строительного подряда), где имеют место таковые яв­ления, часто превышает 50—75%. При этом соответствующие ста­тьи (ст. 201, 204, 290, 291 УК РФ) не отмечены в аналитической справке. Можно предположить, что реальный объем правонару­шений в строительной сфере шире по составу и гораздо выше в денежном выражении, чем зарегистрированный.

**Пример.** Рассмотрим организационную структуру и построение работы коммерческого департамента строительного предприятия. Случай реальный, взят из практики одного из авторов. Департа­мент имел следующую структуру (рис. 10):

Коммерческий директор

Сметный

отдел

Отдел

сопровождения клиентов

Договорной

отдел

(с функциями отдела марке­тинга)

*Рис. ^0.* Структура коммерческого департамента строительного

предприятия

1 См.: Приложение 4, Опросный лист. Опрос проводился в период с мая ;2004 г. по декабрь 2004 г. Было опрошено 37 человек (собственники, руко­водители, менеджеры строительных предприятий). Приведены наиболее ти­пичные ответы. Ряд условий проведенного опроса, такие как разнородный Достав респондентов, а также разброс представляемых ими предприятий по 1еличине и специализации внутри отрасли, делают проведение статистичес-(кой обработки малоцелесообразным.

127

Коммерческий департамент работал следующим образом (при­водится упрощенно). Менеджеры договорного отдела находили клиента и проводили с ним предварительные переговоры. Затем, когда клиент формулировал суть заказа, эта информация переда­валась в проектный отдел (производственный департамент), где составлялся технический проект по заказу. Далее технический проект передавался в сметный отдел, где просчитывалась (прибли­зительно) себестоимость проекта. На основании этой цифры фор­мулировалось предложение клиенту. Если достигалась договорен­ность с клиентом, то договорной отдел при содействии сметного и проектного отделов готовил пакет документов для подписания с клиентом. После подписания договора клиент «передавался» отделу сопровождения, который далее и занимался отношения­ми с клиентом. Работы выполнялись силами производственно­го департамента. Начальник коммерческого департамента и со­трудники договорного отдела были мотивированы материально от объема заключенных договоров.

Проведем анализ данной организационной структуры и схемы работы с точки зрения обеспечения ЭБП. Отметим, что с точки зрения оптимизации потоков информации и координации де­ятельности такая схема кажется довольно удачной,

Подойдем к вопросу с другой точки зрения. Составим крите­рии нормальности работы коммерческого отдела:

— предприятие имеет постоянный контакт и хорошие отноше­ния со всеми вероятными крупнейшими клиентами, ведет посто­янный поиск новых клиентов;

- предприятие правильно формирует себестоимость работ по

договорам;

* предприятие хорошо ориентируется в ситуации на рынке и
заключает договора подряда по ценам не ниже рыночных;
* предприятие заключает наиболее выгодные из возможных
договоров, полностью загружая свои производственно-строитель­
ные мощности и извлекая из этого максимум прибыли;

- бывшие клиенты, как правило, обращаются к услугам пред­
приятия повторно. Случаи ухода анализируются, и принимаются

соответствующие решения.

Имея в виду такую хорошо известную для большинства ком­мерческих отделов практику, как «откатные схемы» отношений с клиентами, рассмотрим возможность нарушения критериев нор­мальности работы коммерческого отдела. Будем рассматривать в роли источника угрозы лицо в должности коммерческого ди-

128

ректора (как сотрудника, имеющего наиболее высокий уровень в данной схеме). Сразу отметим следующие моменты:

1. Фактически ценообразование находится под контролем ком­
мерческого директора, поскольку он является прямым начальни­
ком руководителя сметного отдела. Такой возможный контроль
результатов ценообразования, как служба маркетинга, также на­
ходится под контролем коммерческого директора. Предприятие
как объект данной угрозы лишено возможности объективно ори­
ентироваться в рыночных ценах. Таким образом, коммерческий
директор имеет возможность влиять в нужную для себя сторону
на приблизительную себестоимость договора. Нарушается «нор­
мальность» определения себестоимости.
2. Поскольку отношения с клиентом выстраивает договорной
отдел, то коммерческий директор имеет возможность влиять на
цену договора. Таким образом, нарушается принцип «нормаль­
ности» цены.

В итоге налицо имеем наличие механизма реализации угрозы «откатной схемы». Несколько занизив плановую себестоимость договора, коммерческий директор получает возможность заклю­чить и сам договор по заниженной цене и что, особенно важно, при соблюдении установленной на предприятии нормы прибыли. Полученная разница будет легко получена им от заказчика.

Увы, это не единственный недостаток схемы. Завышая себесто­имость работ по договору, коммерческий директор может прово­цировать отказ своего предприятия от предполагаемого договора. В результате коммерческий директор де-факто получает возмож­ность «перебросить» выгодный контракт на другую, близкую или принадлежащую ему фирму и получить от этого свою выгоду. Так предприятие постепенно попадает в зависимость от коммерчес­кого директора, который на рынке распределения подрядов ста­новится отдельным «игроком».

Поскольку сотрудники (также в роли источника угрозы) за-мотивированы «от объема», то их интересует не реальная при­быльность выполненных договоров, а только их объем при за­ключении. Рентабельность деятельности предприятия падает. Что характерно, этот вариант реализуется абсолютно независимо от осуществления или неосуществления «откатной» схемы.

Прогнозируем итоги работы. Клиенты, не желающие работать по «откатной схеме», постепенно вытесняются «откатчиками». Мощности предприятия заняты выполнением откатных и (или) низкорентабельных договоров. Предприятие фактически рабо-

129

тает на коммерческого директора и группу его доверенных лиц. В случае угрозы увольнения коммерческий директор вполне мо­жет увести «с собой» ряд клиентов. (Этому обычно способствует следующий момент, Коммерческий директор может неофициаль­но за счет предприятия либо из «откатных» сумм «благодарить» лиц, принимающих решение у заказчиков — «откат». В любом случае, источником благ эти лица будут считать коммерческого директора.) Предприятие, находящееся в тяжелом положении, не всегда сможет принять жесткое решение об увольнении и эконо­мически выдержать последствия такого увольнения.

Таким образом, уже на данном этапе анализа данная схема не­сет в себе сильнейшую угрозу для ЭБП и абсолютно неприемлема. Интересно, что фактические последствия для реального предпри­ятия в данном случае были абсолютно идентичны прогнозируе­мым одним из авторов книги во время работы на предприятии и наступили после его ухода с предприятия.

Кроме того, легко увидеть, что теоретически такая схема воз­можна и при сговоре сотрудников договорного и сметного отде­ла без участия коммерческого директора (что, впрочем, малове­роятно).

Стоит отметить, что существование всех проблем в текущей ФХД предприятия может быть заложено на уровне организаци­онной структуры предприятия, что подтверждает принцип шести уровней и приоритета более высоких уровней.

**§ 4. Транспорт и связь**

Для этих отраслей, оказывающих услуги, в целом характер­на следующая особенность. При оказании услуг связи (телефон, телеграф), как правило, не происходит никакого существенного физического перемещения или преобразования товарно-мате­риальных ценностей. В результате факт оказания ^слуг часто не имеет материального подтверждения. При оказании услуг в сфе­ре транспорта (а также услуг традиционной почты) происходит перемещение товарно-материальных ценностей или пассажиров, но спустя некоторое время после транспортировки факт оказания услуг или же их объем также трудно определить.

Поэтому связь и транспорт являются отраслями, близкими по идеологии нанесения ущерба предприятиям данных отраслей эко­номики и достаточно легким получением выгоды.

130

На транспорте основными угрозами являются осуществление неучтенных услуг, а также списание товарно-материальных цен­ностей и иных ресурсов (ГСМ, электроэнергия, ремонт, запчасти) сверх обусловленных производственной необходимостью. В добав­ление к ним в зависимости от вида транспорта добавляются специ -фические угрозы. Их описание выходит за рамки нашей книги.

В сфере связи наиболее характерными являются следующие угрозы:

* административные риски;
* оказание неучтенных услуг («неучтенный трафик»).

Административные риски большинство из читателей представ­ляют себе более чем хорошо. Остановимся более подробно на не­учтенном трафике. Трафик - это фактически объем оказанных услуг связи. Технологические особенности предприятий отрасли приблизительно следующие.

Информация об оказанной услуге связи (разговоре, передан­ной информации, сообщении, пр.) накапливается в специальной программе, управляющей средствами связи. Далее эта информа­ция чаще всего передается в другую программу, где происходит учет расчетов с потребителями (биллинг) оказанной услуги. Су­ществуют и другие алгоритмы предоставления услуг связи. Напри­мер, перед предоставлением услуги связи программа управления средствами связи может делать запрос - оплачена ли запраши­ваемая услуга абонентом или нет. После тарификации информа­ция поступает в базу данных, откуда ее получают бухгалтерия и соответствующие подразделения предприятия связи (клиентский отдел, например).

Идеологически важным здесь является наличие достаточно длинной цепочки передачи и обработки информации, объектив­но обусловленной технологией процесса предоставления услуг связи. При передаче информации от программы к программе в силу ряда причин могут происходить искажения передаваемой информации.

В случае, если впоследствии невозможно абсолютно достовер­но установить для каждого из звеньев этой цепочки входящую и исходящую информацию, то это обстоятельство, вероятно, бу­дет использовано для нанесения ущерба предприятию. (Пример с предприятием связи был приведен выше.) Для получения выго­ды, скорее всего, будет использована структура-посредник. В от­расли связи таким посредником может быть дилер, виртуальный оператор, пр.

131

**§ 5. Торговля**

Торговля как вид деятельности имеет свои характерные осо­бенности. В торговле как в отрасли товарно-материальные цен­ности в цикле «товар - деньги - товар» претерпевают, пожалуй, наименьшие изменения. Возможные изменения - это фасовка, придание товарного вида, предпродажная подготовка. Прежде всего стоит отметить, что торговля бывает двух видов - оптовая и розничная.

5.1. Оптовая торговля

Покупателями для предприятий оптовой торговли, как пра­вило, выступают (мелко)оптовые предприятия торговли, пред­приятия розничной торговли, предприятия других отраслей эко­номики. Товар отгружается относительно крупными партиями, Доставка товара может осуществляться как силами покупателя, так и силами продавца или силами третьей стороны по договору с продавцом или покупателем.

Для хранения, затаривания, отгрузки товара обычно исполь­зуется склад. Склад может быть собственный или арендуемый. Также возможны варианты размещения товара на специализиро­ванных складах, их использование может быть обусловлено как особенностями финансово-хозяйственной деятельности, так и требованиями законодательства (например, акцизный склад, та­моженный склад). Также могут иметь место прямые поставки, при которых товар, минуя склад торговой организации, поступает со склада поставщика непосредственно на склад покупателя.

Производственный цикл оптовых торговых предприятий обыч­но выглядит следующим образом (при ряде допущений об осо­бенностях финансово-хозяйственной деятельности предприятий

торговли):

* решение о закупке товара;
* заключение договора на поставку товара в адрес торговой

организации;

* оплата товара продавцу;
* отгрузка продавцом товара;

- доставка товара от склада продавца (производителя) на склад

предприятия;

- разгрузка товара и его приемка, составление актов приема-
передачи;

132

* оприходование товара;
* размещение товара на складе и его хранение;
* принятие решения о продаже товара;
* заключение договора на поставку товара торговой органи­
зацией покупателю;
* получение предоплаты;
* отгрузка товара и его списание;
* доставка товара покупателю;
* разгрузка товара покупателем и его приемка, подписание
накладных или составление актов приема-передач и.

На каждой из этих фаз может наноситься ущерб предприятию и, соответственно, существуют угрозы экономической безопас­ности.

Укажем некоторые из критериев нормальности для двух пер­вых этапов вышеприведенной последовательности, предоставив читателю возможность провести аналогичную работу в полном объеме и для остальных этапов.

Решение о закупке товара можно считать правильным, если товар закупается по цене не выше рыночной и может быть пе­репродан с выгодой в течение разумного времени в количестве, соответствующем закупке.

Соответствующие угрозы:

- товар закупается в большем или меньшем количестве, чем
необходимо;

— товар закупается по цене более высокой, чем рыночная цена.

Договор на поставку можно считать нормальным, если его су­щественные условия соответствуют технологии работы торгового предприятия и соответствуют сложившимся обычаям хозяйствен­ной деятельности. Для торговых предприятий можно отметить следующие существенные условия:

I. Сроки поставки. Вообще, срок поставки для договора по­ставки с юридической точки зрения является существенным усло­вием. Без его указания заключенный договор вообще не является договором поставки. Кроме того, сроки поставки должны обес­печивать торговому предприятию возможность планировать свою деятельность и эффективно управлять запасами. Предусмотрен­ные договором отклонения в сроках поставки должны быть тако­вы, чтобы не сказываться на бесперебойном обеспечении торгово­го предприятия товаром. Соответственно договором должны быть предусмотрены эффективные санкции за срыв сроков поставки.

133

2. Способ доставки товара. Транспортные издержки, разгрузоч-но г- погрузочные расходы составляют весьма существенную часть себестоимости получаемого товара. Кроме того, при доставке то­вара могут происходить хищения части товара, его порча. При перегрузках может также возникать пересортица. Выбор способа доставки - серьезная логистическая задача, и от ее решения мо­жет зависеть выгодность торговли данным товаром вообще. 3. Момент перехода права собственности (и соответственно

рисков) на товар.

Соответственно любое возможное нарушение критериев нор­мальности должно рассматриваться как угроза экономической безопасности торгового предприятия.

5.2. Ровничная торговля

С точки зрения экономической безопасности в части закупок товара предприятие розничной торговли практически ничем не отличается от предприятий оптовой торговли.

В зависимости от организации продажи товара предприятия розничной торговли можно разбить на несколько категорий. Впро­чем, деление это довольно условное и не претендует на полноту:

- магазины самообслуживания (гипермаркеты, супермарке­
ты, универсамы);

- магазины с «классическими» витринами и продавцами.
Рассмотрим критерии «нормальной» работы торгового зала

универсама. При этом контроль качества товара, сроков его реа­лизации отнесем к вопросам управления, а не безопасности. Будем считать, что продажа идет нормально, если:

* весь товар с прилавка проходит через кассу;
* весь товар правильно идентифицируется на кассе;

- кассир правильно принимает денежные средства за прошед­
ший через кассу товар.

Возможные нарушения;

*—* товар скрыто проносится покупателями при'проходе через

кассу;

- товар скрыто проносится покупателями при проходе через

выход «без покупок»;

* товар неправильно идентифицируется на кассе;
* кассир принимает денежные средства в ненадлежащем ко­
личестве, неплатежеспособными или фальшивыми денежными
знаками;

134

- кассир, находящийся в сговоре с покупателем, проносит то­
вар мимо сканера без его фактического сканирования.

Рассмотрим данные ситуации подробно. Товар может проноситься скрыто покупателем:

* в одежде и под одеждой;
* в сумке, ранце, портфеле;
* в товаре;
* товар также может быть вывезен, будучи оставленным в те­
лежке для товара.

Методы предупреждения по выносу под одеждой:

* визуальный контроль торгового зала с использованием
средств видеонаблюдения;
* визуальный контроль торгового зала нейтрально одетыми
сотрудниками службы безопасности;
* визуальный контроль выходящих покупателей кассирами и
сотрудниками службы безопасности;
* доставка мелких дорогостоящих товаров на кассу сотрудни­
ками предприятия либо реализация такого товара в отдельных
кассах на площади торгового зала.

Методы предупреждения по выносу в ручной клади:

* визуальный контроль торгового зала с использованием
средств видеонаблюдения;
* визуальный контроль торгового зала переодетыми сотруд­
никами службы безопасности;

— доставка мелких дорогостоящих товаров на кассу сотрудни­
ками предприятия либо реализация такого товара в отдельных
кассах на площади торгового зала

* сдача сумок, портфелей, рюкзачков и пр. в места хранения;
* запечатывание сумок, портфелей, рюкзачков и пр. в плас­
тиковый пакет.

Метод предупреждения по вывозу в тележках:

- визуальный контроль тележек кассирами и сотрудниками
службы безопасности. Для обеспечения контроля могут исполь­
зоваться зеркала, позволяющие кассиру видеть дно тележки, не
вставая с рабочего места.

Товар неправильно идентифицируется на кассе. Возможные варианты:

- случайная ошибка маркирования/считывания штрих-ко­
дов;

— переклейка покупателем штрих-кодов с одного товара на
; другой;

135

* замена покупателем штрих-кодированной упаковки с одно­
го товара на другой;
* добавление однородного товара в уже штрих-кодированную

упаковку.

Методы противодействия:

* все виды визуального контроля зала,
* контроль кассирами соответствия товара его штрих-кодо­
вой этикетке по номенклатуре и приблизительно либо точно -

по количеству.

Кассир, находящийся в сговоре с покупателем, проносит то­вар мимо сканера без его фактического сканирования либо про­пускает товар с неправильными штрих-кодами. При этом внешне вся ситуация выглядит нормально и от обычной «нормальной» продажи неотличима.

Методы противодействия:

* визуальный контроль работы кассиров сотрудниками служ­
бы безопасности;
* организация сверки чеков выходящих покупателей с това­
ром, приобретенным ими.

Безусловно, внимательность во время работы как кассиров, так и сотрудников службы безопасности требует постоянной проверки и оценки. Одним из наиболее эффективных способов являются тестовые «покупки». Сотрудник службы безопасности, незнако­мый кассирам торгового зала, собирает (либо получает готовую от службы безопасности) тележку, в которой имеются товары с пе­реклеенными штрих-кодами, измененной упаковкой, перевесом товара и т.д. После этого он в роли обычного покупателя прохо­дит через кассу.

Рассмотрим отраслевые особенности торговых предпри­ятий.

Территориальный фактор. Для торговли, особенно розничной, фактор местонахождения места сбыта (магазина) играет перво­очередную роль. Магазин, расположенный в удачном («проход­ном») месте, может быть гораздо выгоднее другого аналогичного исключительно в силу месторасположения. Количество удачных для торговли мест ограничено. Соответственно, все моменты, свя­занные с организацией места торговли, имеют повышенное зна­чение. Следует уделять особое внимание:

* отношениям с местными властями;
* отношениям с арендодателями в случае аренды торговых

площадей;

136

— мониторингу выделения новых площадей, строительства но­
вых торговых объектов, центров, рынков.

Разобщенность объектов. Обычно характерна для сетевых пред­приятий розничной торговли, оптовых и розничных предприятий в случае территориального разнесения управляющего офиса и склада (магазинов). Порождает следующие угрозы:

- падение управляемости процессом поставок и продаж;

* рост транспортных рисков;
* хищение ТМЦ на складах, при перевозке и в магазинах.

**Сезонность** продаж. Обусловливает более высокую требователь­ность к управлению закупками и продажами. Закупка большего количества сезонного товара, чем требуется, может повлечь за собой задержку его реализации почти на год, до следующего се­зона. В случае со скоропортящимся товаром ситуация особенно сложная, так как он может просто прийти в негодность. Порож­дает следующие угрозы:

* фактор погодных рисков;
* нанесение экономического ущерба вследствие ошибок уп­
равления;
* также усугубляет проблему персонала: предприятие вынуж­
дено либо содержать большой штат сотрудников с вынужденными
простоями в периоды с низкой загрузкой, либо привлекать допол­
нительных сотрудников в периоды с высокой нагрузкой.

**§ 6. Проекты**

Проекты — это довольно частая практика в деятельности пред­приятий. Под проектом мы здесь понимаем обособленное ведение какой-либо деятельности (части бизнеса), заранее спланирован­ное и имеющее определенные цели, а также начало и окончание деятельности, определенные финансовые и иные ресурсы. Под проекты могут открываться отдельные юридические лица. С точки зрения обеспечения экономической безопасности предприятий осуществление проектов, как правило, несет с собой ряд специ­фических угроз.

Поскольку расширение деятельности почти всегда выгодно ме­неджерам предприятия, то они, как правило, готовы начать любой мало-мальски интересующий собственника или высшее руковод­ство проект. Следует быть предельно внимательным в отношении

137

бизнес-планов, расчетов сроков окупаемости, рентабельности, доходности и пр. В таких документах всегда невелика точность прогнозов и велика погрешность расчетов. Если эта документа­ция готовится заинтересованными лицами, то можно быть уве­ренным, что проект на бумаге окажется более чем выгодным (или совсем невыгодным, в зависимости от обстоятельств).

Поскольку деятельность по проекту является относительно обособленной от основного предприятия в организационном пла­не деятельностью, то возникают следующие угрозы:

* интересы менеджеров основного предприятия и менеджеров
проекта могут пересечься, что, в свою очередь, может повлечь за
собой возникновение ряда угроз, характерных для внутрикорпо­
ративных конфликтов;
* учет и контроль по проектам может быть организован хуже,

чем на основном предприятии;

- служба безопасности может быть вынуждена ограничиваться
в отношении проекта ограниченным (по сравнению с основной
деятельностью) рядом мероприятий.

Кроме того, осуществление проектов может осуществляться на территории, удаленной от места деятельности основного пред­приятия. Это наверняка усилит вышеперечисленные угрозы. Так­же добавятся:

- угрозы, связанные так или иначе с отношениями с местны­
ми властными структурами, деловыми кругами, криминальными
группировками, местным населением, где позиции службы бе­
зопасности наверняка слабее, чем в регионе месторасположения

основного предприятия;

- угрозы, связанные с транспортировкой ТМЦ, командиров­
ками персонала.

В добавление к вышесказанному стоит упомянуть, что проек­ты часто могут являться непрофильными бизнесами для основ­ных предприятий. Большинство служб основного предприятия не имеет достаточно опыта в новой для них отрасли экономики. Это влечет за собой следующие угрозы:

* основное предприятие в силу отраслевой специфики не смо­
жет на должном уровне контролировать деятельность по проек­
ту;
* менеджеры как основного предприятия, так и проекта всегда
будут готовы обосновать любые свои действия, в том числе и ко­
рыстного характера, новизной, скоростью осуществления и рис­
ковым характером проекта.

138

**В итоге** можно отметить следующее.

Осуществление проектов, в особенности непрофильных и уда­ленных, должно сопровождаться повышенным вниманием служ­бы безопасности предприятия.

СБ должна обязательно:

* обеспечивать объективность всей информации и расчетов
начиная со стадии разработки бизнес-плана, т.е. до принятия ре­
шения о начале деятельности по проекту;
* контролировать деятельность по проекту с учетом его отрас­
левой специфики и удаленности;
* внимательно контролировать отношения предприятие -
проект.

Решение этих задач может потребовать, например, Создания отдельной рабочей группы СБ по проекту, т.е. осуществления своего рода проекта по обеспечению экономической безопас­ности бизнес-проекта.

**119**

бизнес-планов,

отоРаЯ

яте

,и

И- ЯР°чКИН СОВ°КУ

тонов

138

**ПАСИОСТИ**

-^яеёЗезя\*-

*(^^^5^^^^^'*

всето.

и угро3

нала

\*\*

как

по

матривает ' ^р (управл ч БнутРеННИ\* гтй ра с эфФеКТУ1ВН потенииаЛЬНЬтеМУ бе3°паСН слУ

°РгаН ме.

безопасности, политику и стратегию безопасности, средства и методы обеспечения безопасности и концепцию безопасности предприятия, О.А Грунин и С.О Грунин1 считают такое пони­мание безопасности слишком расширенным, но в то же время неполным. Хочется отметить, что включение В.П. Мак-Маком в состав системы безопасности научной теории безопасности, а также политики, стратегии и концепции безопасности предпри­ятия кажется более чем целесообразным по следующим причи­нам. Практически наверняка если система безопасности предпри­ятия создается не на базе научной теории, то руководителем СБ будут перенесены, позаимствованы отдельные приемы из лично­го опыта и арсенала других СБ. Возможно, будут использованы и свои разработки. Однако все это в результате приведет, скорее всего, к созданию эклектичной и фрагментарной низкоэффск-тивной системы. К тому же вне связи с наукой система безопас­ности будет быстро устаревать, отставать от жизни. Отсутствие же политики, стратегии и концепции безопасности в системе бе­зопасности приведет к тому, что деятельность по обеспечению ЭБП будет вестись неосознанно, без четкого понимания места происходящих процессов в ФХД предприятия. Реализация прин­ципа плановости, принципа согласованности задач производства, коммерции, финансов и безопасности и принципа экономичес­кой целесообразности требует включения научной теории, а так­же политики, концепции и стратегии безопасности предприятия

нЫХ ^

^ал ' аК)1щАЧ за1и О03. О А
сп тл^ У

^ '

обе

«ят, ^ ^а

мероПЕ>0-г внутРенН\* 0 «систе^а 6е3 жество

О

«ясности "Рс^ . „„„виноват. Также будет затруднительно сделать правильные выводы
Аезопа^п „-яимосвя *\* г*

**и \_„\*ап вЗЛ\*1^ ^..относительно ппелуппежления таких** явлении **и гшпушем Нппо-**

П0тени\*'~- еМу ос-»\*"— -«ужо, *ы"~* 'важ в системУ безопасности. Кроме того, в случае каких-то неудач не делает с^иньгх органов/111дту жи31^\*1?^»\* \ всегда будет возможно системно проанализировать ситуацию, вы­яснить, где и на каком уровне произошла ошибка, упущение, кто

пред\*'1" и ооеСЛ Состав""^ и мФ"1

\_ячи^вН1ле и\*^ Лгь^ктмсу\*' „1/'ПАчсс,"\*" \_\_ »жалг-рЛак'\*

•^йг^.«г-я2\*~-

относительно предупреждения таких явлений в будущем. Впро-определения В.П. Мак-Мака и О.А Грунина, С.О. Грунина «е;жорее не находятся в противоречии, а дополняют друг друга и \*е>аес натри вают систему обеспечения безопасности в различных

**\_ | Г1 ГТ^1/\*ра V 5 «11 vi!\*\* I\* 1ЛЛ\***

\_-г В.П. Мак-Мак выделяет в системе безопасности предприятия т яд следующих подсистем (или видов безопасности)2:

**1 О.А Грунин, С.О Грунин. Там же. С. 44. Мак-Мак В.П.** Служба безопасности предприятия. М.: Баярд, 2003.

**141**

* экономическая безопасность;
* техногенная безопасность;
* экологическая безопасность;
* информационная безопасность;
* психологическая безопасность;
* физическая безопасность;
* научно-техническая безопасность;
* пожарная безопасность.

Отмечено, что вышеуказанные подсистемы второго уровня мо­гут включать в себя подсистемы третьего уровня. Например, под­системами экономической безопасности могут быть финансовая, коммерческая, имущественная и другие системы безопасности1. Можно было бы добавить еще виды безопасности: - правовую безопасность как состояние защищенности инте­ресов предприятия в юридическом аспекте;

— организационно-управленческую безопасность как соответ­ствие организационной структуры и системы управления пред­приятия его целям и т.д.;

* безопасность труда;
* патентная безопасность;
* кадрово-психологическая безопасность.
Возвращаясь к данному нами определению экономической

безопасности, можно увидеть различия в понятиях безопасности систем различного уровня. Экономическая безопасность в ши­роком, принятом нами смысле - скорее всего понятие более вы­сокого уровня, чем остальные приведенные виды безопасности. Дело в том, что все эти виды безопасности можно характеризо­вать как состояние защищенности соответствующих параметров или аспектов деятельности предприятия. Экономическая же бе­зопасность характеризует состояние предприятия в целом, яв­ляясь своего рода интегральной, обобщающей характеристикой. Необеспечение безопасности предприятия в большинстве из при­веденных видов безопасности *-* информационном, пожарном -приводит к экономическому ущербу, т.е. в итоге получает имей но экономическую характеристику - оценку величины ущерба С другой стороны, обеспечение всех видов безопасности имеем определенную стоимость, т.е. все равно мы приходим к эконом и ческим категориям. Экономическая безопасность предприятии является в определенном смысле основным видом безопасное I и просто потому, что предприятие — это объект в первую очерет, экономических отношений.

  **М г Баяод, 21Ш1**

с.а

142

**1.2. Комплексный подход**

Многие авторы при рассмотрении систем безопасности явно или скрыто используют одну и ту же последовательность рассуж­дений. Первоначально идеологически предполагается наличие предприятия со своей ФХД, затем появление угроз предприятию и уже затем ввиду необходимости защиты от угроз создание сис­темы безопасности. Если в системе безопасности задействованы различные методы и средства обеспечения безопасности, то она признается реализацией комплексного подхода. Таким образом, комплексность в понимании многих авторов - это все возмож­ность и разнообразие видов защиты от различных угроз.

Возможен иной механизм реализации комплексного подхо­да, как уже отмечалось выше. Как единый комплекс, обеспечи­вающий безопасность предприятия, предлагается рассматривать всю ФХД предприятия, а не только систему безопасности в уз­ком смысле. То есть предлагается не разрабатывать и проводить [Комплекс мероприятий по защите созданного предприятия и его дествующей текущей ФХД, а сразу организовывать предпри-|е и вести ФХД, предусматривая их устойчивость к угрозам как 5язательное свойство. В случае, если предприятие уже создано ведет ФХД, то для обеспечения ЭБП может быть целесообраз-изменить устав, организационную структуру, построение биз-процессов. 1 Такой подход:

^— предусматривает необходимость учета требований безо-иарности начиная последовательно с этапа учреждения пред-в" ггия, составления устава, найма сотрудников, до разработ->рганизационной структуры, построения бизнес-процессов, 1сания должностных инструкций, вплоть до ведения теку-;ФХД;

Находится в соответствии с определениями экономической расности и угрозы экономической безопасности, которые шше и считают безопасность неотъемлемым свойством объ-)[не зависимости от наличия или отсутствия угроз; кодится в соответствии с принципом влияния СБ на всех безопасности предприятия, в частности с ее способнос-1ять на оргструктуру и построение бизнес процессов; юдится в полном соответствии с выводом ряда авторов образности отдания приоритета при обеспечении ЭБП [[превентивного характера;

143

* рассматривает СБ не как дополнение к предприятию ввиду
необходимости, а как его органичную часть, принимающую учас­
тие в ФХД наравне с другими подразделениями;
* по всей видимости, должен снижать обшие затраты пред­
приятия на обеспечение ЭБП и повышать эффективность работы
по обеспечению ЭБП (к сожалению, у авторов нет достаточной
сравнительной статистики по этому вопросу);

- согласуется с выводами специалистов по развитию пред­
приятий, которые указывают на низкую эффективность авто­
номных контрольных служб и на необходимость в первую оче­
редь построения контрольной службы с разработкой, увязкой и
согласованием широкого спектра мероприятий'.

Фактически на практике этот подход реализуется на предпри­ятиях, которые можно условно разбить на две группы. Первая группа - это предприятия, которые в силу специфики своей де­ятельности явно и постоянно испытывают ряд угроз, и высокий уровень обеспечения ЭБП для них очевидно и безусловно необ­ходимое условие деятельности. Вторая группа - это предприятия, на которых собственники или руководство являются в прошлом сотрудниками правоохранительных органов или в силу ряда при­чин велико влияние служб безопасности,

С учетом вышесказанного построение системы безопасности в соответствии с предложенным механизмом реализации комплек­сного подхода должно происходить следующим образом;

- такие компоненты системы безопасности, как политика,
стратегия и концепция безопасности, разрабатываются с учетом
научной теории безопасности одновременно с разработкой осно­
вополагающих положений для предприятия (миссия, стратегия,
устав, пр.) в целом и не противоречат им;

- в соответствии с ними создается СБ, являющаяся ядром
системы обеспечения ЭБП. В деятельности СБ существенное
внимание уделяется взаимодействию с другими подразделени­
ями предприятия, организации их деятельности таким обра­
зом, чтобы наиболее эффективно и гарантированно обеспечить

**ЭБП;**

- в соответствии с ними вырабатываются и учитываются тре­бования безопасности к оргструктуре и ФХД предприятия, фор­мируется оргструктура, регламентируется ФХД предприятия.

140.

. Развитие предприятия. М.: Дело, 2002. С.

144

1.3. Принципы построения **системы** безопасности предприятия

В.П. Мак-Мак1 дает следующие принципы:

* приоритет мер предупреждения;
* **законность;**
* комплексное использование сил и средств;
* координация и взаимодействие внутри и вне предпри­
ятия;
* сочетание гласности с конспирацией;
* компетентность;

- экономическая целесообразность;
-- плановая основа деятельности;

— системность.

О.А. и С.О. Грунины2 указывают на принципы:

— комплексность, или системность;

* приоритет мер предупреждения (своевременность);
* непрерывность;
* законность;

— плановость;

* экономность;
* взаимодействие;
* сочетание гласности и конфиденциальности;
* компетентность.

Сравнение вышеприведенных принципов говорит о схожести взглядов на проблему.

В.С. Гусев3 и другие отмечают следующие принципы:

* комплексность;
* эшелонирование;
* надежность (равнопрочность рубежей);
* разумная достаточность;

- непрерывность.

А.С. Соснин и П.Я. Прыгунов4 приводят следующие принци­пы построения службы безопасности предприятия:

— принцип соответствия целям предприятия;

- принцип экономической целесообразности;

'Мак-Мак В.П.. Служба безопасности предприятия. С. 10-11.

1Прунин О.А., (рунин С.О. Указ. соч. С. 41-43.

'Гусев В.С. и др. Указ. соч. С. 89-91.

'Соснин А.С., Прыгунов П.Я. Указ. соч. С. 160-161,

145

*-* принцип учета объективных условий обстановки внутри и

вне предприятия;

- принцип согласованности задач производства, коммерции,

финансов, безопасности;

- принцип сочетания гласных и негласных мер безопаснос­
ти. Работа негласных сотрудников СБ в основных отделах пред­
приятия.

По мнению А.П. Судоплатова и С.В. Лекарева1, безопасность

предприятия должна быть:

* непрерывной;
* плановой;
* централизованной;
* активной;
* надежной;
* универсальной;

- комплексной.

Рассмотрим также принципы непрерывности и приоритета мер предупреждения. Оба эти принципа связаны с понятием време­ни. Представляется возможным и целесообразным объединить и дополнить эти два принципа. Рассмотренный выше принцип полного охвата по времени включает в себя принцип непрерыв­ности. Принцип приоритета мер предупреждения в этом свете можно трактовать как использование принципа эшелонирова­ния рубежей защиты, распространенного на течение времени. В принципе полного охвата по времени содержится и принцип

плановости.

Также должны быть добавлены рассмотренные выше принци­пы полного охвата по уровням ФХД и приоритета деятельности

на высших уровнях ФХД.

Предложенное понимание комплексного подхода автоматичес­ки включает в себя принцип взаимодействия и координации,

Таким образом, в итоге большинство из упомянутых принци­пов сводится к следующим:

* законность;
* системность и комплексность (с учетом принципа четырех

ролей);

- полный охват по уровням ФХД (ЭБП) с приоритетом вы­
сшим уровням ФХД (ЭБП);

**1 Судоплатов А.П.,** Лекарев **С.В. Безопасность предпринимательской** де­ятельности. **М.; ОЛМА-ПРЕСС,** 2001. С. 30-31. 146

* полный охват ФХД по времени с приоритетом мер предуп­
реждения;
* экономическая целесообразность.

Остальные принципы *по* отношению к этим пяти, скорее все­го, являются дополняющими, конкретизирующими или второ­степенными.

**§ 2. Создание и организационная структура служб безопасности предприятий**

**2.1. Деятельность службы безопасности предприятия в правовом аспекте**

Как было отмечено выше, ядром системы безопасности пред­приятия, его основой является служба безопасности (СБ) пред­приятия.

В практике российских предприятий, исследованиях и в ли­тературе помимо термина «служба безопасности\* (СБ) встре­чаются следующие названия подразделений предприятия, де­ятельность которых непосредственно связана с обеспечением экономической безопасности предприятия (ЭБП): служба ох­раны, отдел безопасности, служба экономической безопаснос­ти предприятия и пр.

В данном случае мы будем использовать термин «служба безо­пасности» (СБ), который использует В.П. Мак-Мак. Как установ­лено В.П. Мак-Маком1, служба безопасности (СБ) предприятия является «субъектом правоохранительной частной детективной и охранной деятельности», функционирование ее осуществляется на основе Закона РФ «О частной детективной и охранной деятель­ности в Российской Федерации». В Законе под службой безопас­ности предприятия понимаются «обособленные подразделения для осуществления охранно-сыскной деятельности в интересах собственной безопасности» предприятия. Их деятельность под­лежит лицензированию в органах внутренних дел (ОВД). Пред­ставляется логичным использовать термин «служба безопасности предприятия» именно в этом смысле.

202.

**1 Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия.** М.: Баярд, 2003. С.

147

Между тем проблема обеспечения экономической безопаснос­ти в том или ином виде существует для всех без исключения пред­приятий, в том числе и для тех, которые не имеют собственной СБ. Предприятия, не имеющие собственной лицензированной СБ, могут иметь в своей структуре подразделения или отдельных сотрудников, целью деятельности которых является обеспече­ние ЭБП, а решаемые им задачи направлены на достижение этой цели. В случае необходимости осуществления охранно-сыскной деятельности в собственных интересах предприятие будет обра­щаться за этими услугами к лицензированным частным охранным предприятиям (ЧОП) и-детективным объединениям.

В.П. Мак-Мак также отмечает1, что виды услуг, которые СБ разрешается предоставлять своему предприятию-учредителю (или функции СБ), перечислены в ст. 3 Закона РФ:

* выявление недобросовестной конкуренции со стороны дру­
гих предприятий;
* сбор сведений по уголовным делам;
* расследование фактов разглашения коммерческой тайны

предприятия;

* сбор информации о лицах, заключивших контракт с пред­
приятием;
* поиск утраченного имущества предприятия;
* расследование фактов неправомерного использования то­
варных (фирменных) знаков предприятия;
* розыск без вести пропавших сотрудников;
* выявление некредитоспособных партнеров;
* выявление ненадежных деловых партнеров;
* сбор сведений по гражданским делам;
* изучение криминальных и негативных аспектов рынка;
* сбор информации для проведения деловых переговоров;
* защита жизни и здоровья персонала от противоправных по­
сягательств;
* охрана имущества предприятия;
* обеспечение порядка в местах проведения предприятием
представительских, конфиденциальных и официальных мероп­
риятий;

**Мак-Мак В.П. Служба безопасности** предприятия. С. 203-204.

148

- консультирование и предоставление рекомендаций руко­
водству и персоналу предприятия по вопросам обеспечения бе­
зопасности;

— проектирование, монтаж и эксплуатационное обслуживание средств охранно-пожарной сигнализации.

Анализ перечней видов безопасности и функций СБ, опреде­ленных Законом, позволяет сделать вывод об их несоответствии друг другу.

Это, в свою очередь, вызывает определенные проблемы при формировании структуры и определении функционала СБ. Фун­кционал СБ должен быть расширен за рамки, установленные За­коном на текущий момент. Сделать это можно тремя путями. Первый — внести соответствующие поправки в Закон. Второй -создавать структурное подразделение предприятия, дополняющее функционал СБ до необходимого. Третий путь — считать функ­ционал СБ не ограниченным законодательно, используя для рас­ширения функционала пункт «консультирование руководства и персонала предприятия по вопросам безопасности». Первый путь, пожалуй, наиболее правильный, но сложный, третий путь - са­мый простой, недовольно сомнительный со многих точек зрения, и вряд ли его можно рекомендовать к немедленному практичес­кому использованию. К недостаткам второго можно отнести ус­ложнение структуры и взаимодействий подразделений предпри­ятия, обеспечивающих безопасность.

2.2. Организационные аспекты деятельности службы безопасности

Под организацией СБ мы будем, как и В.П. Мак-Мак, выде­лять «создание нужной структуры и необходимых ресурсов»1. Так­же он отмечает, что для реализации функций СБ, определенных Законом РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» (ст.З), «необходимо, как минимум, со­здать три подразделения службы безопасности: разведку, контр­разведку и охрану». В.П. Мак-Мак также отмечает, что наиболь­шее распространение получили две организационные структуры: линейная и линейно-штабная. Рекомендуемая им структура СБ имеет следующий вид (см рис. 12)2:

1 Мак-Мак **В.П.** Служба безопасности предприятия. С. 41. **'Там** же. С. 63.

149

Начальник службы безопасности

Контрраэведывательн ый

отдел

Разведыватель­ный отдел

*Рис. П.* Структура службы безопасности

Г И\*.. ,\*. г,-- „.

Естественно, при разработке организационной структуры службы безопасности предприятия должны быть учтены особен­ности организационной структуры предприятия и финансово-хозяйственной деятельности.

С учетом предложенного выше комплексного подхода к обес­печению безопасности предприятия возрастает роль аналитичес­кого подразделения. Как указывает В.П. Мак-Мак, «некоторые авторы называют в числе подразделений службы безопасности такие, которые по существу являются штабными подразделени­ями (информационно-аналитические, связи с общественностью и т.д.)»1. Аналитическое подразделение анализирует ФХД пред­приятия. Оно же (либо при его участии) разрабатывает комплекс мероприятий по обеспечению экономической безопасности пу­тем нормализации ФХД предприятия. Такие работы могут выпол­няться собственными силами СБ, силами других подразделений предприятия, с привлечением сторонних консультантов либо ком­бинированно. Соответственно, может возникнуть необходимость в выделении аналитического подразделения в отдельное подраз­деление СБ, а также в более глубоком структурировании анали­тического подразделения.

Также возрастает роль сотрудников, обеспечивающих взаимо­действие СБ с подразделениями предприятия. Технология этого взаимодействия может быть разной. Возможными механизмами являются явное или скрытое внедрение сотрудников СБ в под­разделения предприятия как в руководящие органы, обычные или

1 Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия. С.63.

контролирующие подразделения предприятия, участие во вре­менных комиссиях, комитетах, совещаниях и пр. Правильно ор­ганизованное взаимодействие с другими подразделениями пред­приятия является важным способом повышения эффективности деятельности СБ.

**§ 3. Подчиненность службы безопасности**

Современные предприятия - как правило, крупные акцио­нерные общества, зачастую входящие в структуры холдингово­го типа. Таким образом, у такого предприятия есть акционеры (собственники), может быть выборный орган управления (совет директоров) и подотчетный ему руководитель предприятия - ге­неральный директор. Взаимоотношения этих сторон регулиру­ются в данном случае Законом об акционерных обществах1 и ус­тавом предприятия.

Как уже было показано выше, угрозы ЭБП существуют всег­да. Очевидно, что эти угрозы имеют различный уровень важнос­ти и различные методы устранения (нейтрализации). На практике очень важно правильно определить место службы экономической безопасности в структуре предприятия (подчиненность, права и обязанности, функциональные возможности). От этого сильно зависит степень обеспечения ЭБП.

Организационная структура предприятия во многом опреде­ляет построение основных бизнес-процессов, а также влияет на текущую ФХД предприятия. Что касается СБ, то ее подчинен­ность (подотчетность) — весьма немаловажный аспект деятель­ности предприятия. Как уже говорилось выше, у всех лиц, так или иначе имеющих отношение к ФХД предприятия, имеются свои собственные интересы. Зачастую они вступают в конфликт с аналогичными интересами других сторон или даже самого пред­приятия. Противоречия той или иной природы и интенсивности между акционерами (собственниками), советом директоров и ге­неральным директором, директором и менеджментом - не ред­кость, а скорее постоянное явление.

СБ предприятия - подразделение, которое обязано поддержи­вать соблюдение интересов предприятия. Чью сторону примет

'Об акционерных **обществах: Федеральный** закон от 26.12.1995 №208-

ФЗ.

151

150

Учредительные

**(акционерные)**

**отношения**

эта служба при перерастании противоречий в конфликт? Ско­рее всего, это будет та сторона, которая «привела» в организа­цию, «назначила» руководителя СБ. Возможно, это будет сторо­на, которой СБ подчинена или подотчетна. Если интересы этой стороны разойдутся с интересами предприятия, то СБ уже, воз­можно, будет играть роль личной службы безопасности той или иной персоны или группы лиц, а не СБ предприятия. Такие сце­нарии следует учитывать при формировании организационной

структуры предприятия.

Уровень подчиненности СБ также определяет ее полномочия и роль в ФХД предприятия и возможности выполнения своих обязанностей. Так, если СБ способна оказывать влияние на орга­низационную структуру предприятия, то она, скорее всего, смо­жет сформировать целостную систему обеспечения ЭБП. Если ее возможности уже, то соответственно понижается и уровень обеспечения ЭБП. Примерное соответствие уровней возможного влияния СБ и возможных ролей на предприятии дано на рис. 13. Стоит отметить, что ряд угроз ЭБП может быть заложен уже на уровне устава предприятия. Поэтому деятельность по обеспече­нию ЭБП должна начинаться с анализа устава предприятия. Что характерно, проведение мероприятий по обеспечению ЭБП на четырех высших уровнях носит по отношению к нанесению ЭУ предприятию превентивный характер, на следующем уровне -по времени приблизительно совпадает с возможным нанесени­ем ущерба, на самом низком уровне - следует после возможного нанесения ущерба.

Создание целост­ной системы обес­печения ЭБП

Высшее руководство предприятия

Организационная структура предпри­ятия, кадры

**Активное обеспечение '01)11**

**Организация финансово-хозяйственной деятельности** (бизнес-процессов)

Малоэффекти н! I пи **«постановка н;и**

**СИШ1ЫХ** 11ИМ1'Ч~

Текущее (оперативное) ведение финан­сово-хозяйственной деятельности пред­приятия (бизнес-процессы)

**Деятельное!и,** 'чир I **кая** кдекорашмииН

Учет ФХД предприятия, управленческая *я* бухгалтерская отчетность, контроль

***Рис. 13,* Примерное** соответствие степени влияния С' Предприятия (слева) и роли СБ в обеспечении ЭБП

152

§ 4. Координационная роль службы безопасности

предприятия в обеспечении экономической

безопасности

**4.1. Взаимодействие СБ и подразделений** предприятия

Будем рассматривать взаимодействие СБ и следующих делений предприятия: финансово-экономического отдел;! , терии, внутренниего аудита, внутреннего контроля, отдел;» отдела маркетинга, секретариата и делопроизводства.

111

Отметим несколько причин необходимости такого взаимо­действия:

* подразделения предприятия - это его внутренняя среда, и
она может быть объектом угроз как внешних, так и внутренних,
одна из задач СБ - защита от этих угроз;
* подразделения предприятия - это его внутренняя среда, и
она может являться источником угроз как сама по себе, так и во
взаимодействии с внешней средой, одна из задач СБ - устране­
ние (уменьшение) этих угроз;

- подразделения предприятия - это мощный высокопрофес­
сиональный ресурс, одна из задач организационного обеспе­
чения СБ - правильно его использовать в целях обеспечения

ЭБП;

- подразделения предприятия имеют в своем распоряжении

громадный массив информации, одна из задач информацион­ного обеспечения СБ - собрать ее воедино, проанализировать и

использовать;

Взаимодействие СБ с подразделениями предприятия, таким образом, является разноплановым и содержит по меньшей мере

четыре аспекта.

Рассмотрим в этом свете поочередно взаимодействие СБ с не­которыми подразделениями предприятия. При этом следует иметь в виду, что необходимо обособленно учитывать и рассматривать деятельность отдельных сотрудников, входящих в состав подраз­делений.

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

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

ФЭО как структура, распоряжающаяся финансами предпри­ятия, может испытывать определенный интерес со стороны раз­личных организаций (банки, финансовые, инвестиционные,

154

**брокерские, страховые и прочие компании) как** преда.пши-щ. **потенциального клиента или контрагента.**

**Как объект внутренних** угроз **ФЭО обычно** испытыв;к I пине **ние как структура, определяющая финансирование** тмр.1**«** н-и1 **НИИ, проектов,** осуществляющая **планирование и** кошрп п, **мм полнения планов, а также** учет и **контроль текущей** ФХД < ии-иь **часто подразделения, осуществляющие** коммерческую юигщ.\* **ность, стремятся увеличить финансирование,** ослабни, пп **и контроль своей** деятельности. **В определенном** смысл г Ф **м> и силу своих функций изначально находится в** состоянии ищи-**де­ленного рода оппозиции по отношению к этим** подр;| ш-ш-ми-**ям. Соответственно, СБ должна обеспечивать** защшу Ф **>() от подобных угроз. При этом определенную** сложность с **выделение внутренних угроз из всегда** образующихся те **разногласий, легко решаемых в рабочем порядке** п ш |реоу-**ющих участия СБ.**

**Как источник внутренних угроз ФЭО** - одно из самыч -чище­ных» **подразделений. ФЭО оказывает** существенное илиянис **на всю ФХД предприятия.** Здесь можно рассматривать слщунмаую **группу негативных явлений.**

**Информационная политика. ФЭО** имеет большие но шо\* мости **по получению, обработке,** анализу и представлению информации **другим** подразделениям, **руководителю** (собственнику) предпри­ятия. ФЭО **часто имеет достаточно большие возможное т** дли сле­дующих **маневров: переключения** информационных ноткой **на себя,** подачи **неполной, искаженной** или тенденциозно соОриммой **и обработанной информации, отчетности,** информационной **бло­кады тех или иных** подразделений, **руководителей. Фактически** если **многие решения принимаются** руководством предприятия **на основе данных финансово-экономического анализа, проводи­мого ФЭО, то ФЭО фактически может незаметно** переключить **на себя руководство предприятием.**

Следует **отметить, что с другой стороны** очень важно **обеспе­чить хорошие условия для работы ФЭО, так** как ошибки **ФЭО могут дорого стоить предприятию.**

**Финансово-экономическая деятельность.** Здесь в ряде **случа-| ев ФЭО может иметь свой интерес при** размещении **свободных денежных ресурсов, привлечении денежных** средств, **работе на рынке ценных бумаг. ФЭО может также** давать «зеленый свет» тем **или иным сделкам, проектам, тормозя, в** свою очередь, **дру­гие, и извлекая для себя ту или иную выгоду.**

155

Также следует отметить, что обычно именно ФЭО занимает­ся так называемой оптимизацией налогообложения1. Эта сфера также несет ряд угроз различного характера.

Контрольная деятельность. ФЭО имеет возможность усиливать или ослаблять контроль деятельности тех или иных подразделе­ний. Иногда это делается на «договорной» основе.

Все эти методы в совокупности или каждый из них в отдель­ности могут быть использованы для увеличения влияния ФЭО

на предприятии.

Как уже отмечалось, ФЭО - одно из наиболее информирован­ных подразделений предприятия. В то же время оно может ма­нипулировать имеющейся у него информацией. Поэтому здесь задача СБ - не только получить максимум необходимой инфор­мации, но и убедиться в ее достоверности.

Использование профессиональных ресурсов ФЭО может про­исходить следующим образом: осуществление расчетов эконо­мического характера, консультирование СБ по тем или иным аспектам ФХД предприятия, активный сбор информации в ин­тересующих СБ вопросах.

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

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

1 Джаарбеков С.М. Методы и схемы оптимизации налогообложения. М.: МЦФЭР, 2004; Апсль А.Л., ГунъкоВА, Соколов И.Б. Обналичивание и оф­фшорный бизнес в схемах. СПб: Питер, 2002, 156

Информационная утечка осуществляется путем передачи инфор­мации, переманивания сотрудников бухгалтерии. Какоб'ы-к! им ут­ренних угроз, бухгалтерия выступает чаще всего как подр.1 ик-ло-ние, занимающееся учетом и контролем. Хищения собс I нем пне I и предприятия, внутренние мошенничества становятся шмчшднм-ми чаще всего при недостаточно хорошей работе бухгал к-рм и Дон этого заинтересованные подразделения могут проводить лпк I ими, направленные на снижение роли бухгалтерии и ухудшен т- качес­тва ее работы. Здесь можно отметить следующие угролл

* снижение роли бухгалтерии путем исключения со и I рнди
событий ФХД предприятия (например, процедур ншпронаиин
договоров, приказов);
* организация документооборота таким образом, что ч.к 11. до­
кументов не попадает в бухгалтерию, изменяется или •тк-нисгея
на другие в процессе ФХД;
* формирование имиджа бухгалтерии как абсолютно От шлей­
ного подразделения, работающего на налоговую инспекцию;
* ухудшение материально-технического снабжения Оумал-
терии;
* обременение бухгалтерии несвойственными ей функция­
ми;
* создание условий, нарушающих нормальную работу бухгал­
терии, например неравномерный график подачи документом, пре­
доставление документов после отчетной даты, предостаклепие
неправильно или не полностью заполненных документом;
* дискредитация главного бухгалтера.

СБ предприятия должна обеспечить защиту бухгалтерии от этих угроз, от кого бы они ни исходили. Следует немедленно брать под особый контроль всю деятельность источников этих угроз, При этом следует иметь в виду, что этими источниками угроз, как правило, являются уважаемые руководящие сотрудники пред­приятия, возможно, из любых подразделений, включая и ФЭО. Можно также рекомендовать все случаи, когда главный бухгал­тер требует от руководителя письменного указания на соверше­ние каких-либо действий, брать на особый контроль. Обычно это очень тревожный симптом.

Бухгалтерия как источник угрозы. Угрозу представляет прежде всего неправильное или неполное ведение учета, как бухгалтер­ского, так и налогового. Чаще всего это различные нарушения методологии учета, например ведение учета себестоимости кот­ловым методом, а также учет подогнанных под нормативы или

157

сметы документов. Последствия — это негативные явления в ФХД предприятия (хищения, мошенничества), принятие неправильных решений, сделанных на базе недостоверного учета, а также сан­кции налоговых органов, необоснованное увеличение расходов,

в том числе на налоги.

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

Как источник информации бухгалтерия - самое насыщенное ею подразделение. При этом, что важно, в бухгалтерию инфор­мация поступает, как правило, еще необработанной, т.е. в виде первичных документов. Поэтому СБ, взаимодействуя с бухгал­терией, может запросить как информацию, сгруппированную в требуемом разрезе, так и сами первичные документы. Более того, по тому, как различные подразделения взаимодействуют с бухгал­терией, можно говорить о качестве их работы и даже судить об отдельных негативных явлениях в организации. ,

Как высокопрофессиональный ресурс, бухгалтерия может быть задействована для экспертиз договоров, документов, ком­мерческих предложений, проходящих через СБ. Также эксперт­ное мнение бухгалтеров очень важно при анализе существующей организационной структуры, документооборота и многих других аспектов деятельности предприятия. Современный бухгалтерский учет - это сложная сфера деятельности, требующая высокой ква­лификации, внимания, использования передовых информацион-

158

**ных технологий, постоянного обновления знаний,** сонершсмс-**твования, глубокого знания характерных особенностей** шрасли, **смежных дисциплин '.**

**Подсистемой внутреннего контроля чаще всего** пони мл ни юпо-**купность организационной структуры, методик** и процедур, **при­нятых руководством экономического субъекта в** качеспк\* ч>сдств **для упорядоченного и эффективного ведения** хозяйстнснпои **де­ятельности, которая в том числе включает организован!! 1.н-** им утри **данного экономического субъекта и его силами** надзор и мроиср-**ку; соблюдения требований законодательства, точности** и тиноты **документации бухгалтерского учета, своевременности** по.и тонки **достоверной бухгалтерской отчетности,** предотвращении ошибок **и искажений, исполнения приказов и распоряжений,** Ынч **пече­ния сохранности имущества организации.** Организации и **мето­дике внутреннего контроля посвящено немало** литер;) **I** урм **и ис­следований2.**

**Внутренним аудитом принято** считать организованную ил **>ко-номическом субъекте в интересах** его собственников и рп ипмен-**тированную его внутренними** документами систему кои I рощ **под соблюдением установленного порядка** ведения бухпни-ргкого **учета и надежностью функционирования** системы инмрспме-**го контроля. Пожалуй, из всех служб** предприятия коп фош.ныс **службы наименее подвержены как внешним,** так и нмуфсиним **угрозам, в целом угрозы** те **же, что и у** бухгалтерии.

**Обе контрольные службы** могут **являться** источником угроз **для предприятия, даже несмотря** на **то что** их задачей ининетсй **выявление и устранение недостатков в работе** преднришин, **что непосредственным образом повышает уровень его экономичес­кой безопасности.** Здесь **угрозой может** являться как и **нижняя жесткость или предвзятость в отношении** проверяемых **1'уо"мк-тов, так и собственные ошибки, недочеты,** промахи в работе, **Тик-**

'Ткач В.И. и др. Бухгалтерский учет в строительстве (с элемси тми на­логообложения). М.: ПРИОР, 2002.; Бородина В.В. Указ, соч.; <'||тнт«ЛЬ-ство: учет и налогообложение. / Под ред. Л.В.Тереховой. М.: ФЬК Ш'вСС, 2001.

1 Мельник М.В., Пантелеев А.С., Звездин А.Л. Ревизия и кон (рот.. УчвЙ> ное пособие /Под ред. проф. М.В. Мельник. М.: ФБК-ПРЕСС, ДИМ, Конт­роль и ревизия: Учебное пособие / Коллектив авт., под ред. д-ра «кии и ну к проф. М.Ф. Овсийчук. М.: КНОРУС, 2005; Бурцев В.В. Внутренний кит-роль в организации: методологические и практические аспекты // Дун тир ские ведомости. 2002. № 8.

же стоит отметить, что эти службы, осуществляя контроль, могут получать и накапливать информацию о недостатках в работе тех или иных подразделений и использовать это положение в своих целях. Стоит отметить, что внутренний контроль часто подчиня­ется руководству предприятия, а внутренний аудит - собствен­нику предприятия. Таким образом, уровень подчиненности этих служб самый высокий. Очень важно наладить правильные отно­шения как между этими двумя службами, так и СБ с каждой из них по отдельности. Основной проблемой здесь может являться разделение зон ответственности и определение порядка взаимо­действия. Очень большую роль играют личностные отношения,

фактор доверия.

Как источник информации, эти подразделения очень важны, Поскольку они подчинены самому высшему руководству, поэто­му информация от этих служб поступает непосредственно на са­мые верхние уровни руководства предприятия и может проходить мимо СБ. С другой стороны, они могут предоставлять информа­цию непосредственно о нарушениях или попытках нарушений, что значительно ускоряет работу. Тематике внутреннего аудита посвящено значительное количество исследований, литературы, работ в периодической печати1.

Отдел кадров, служба персонала - это важное звено в обеспече­нии экономической безопасности предприятия. Что бы ни про­исходило на предприятии, все это делается мыслью и руками лю­дей. «Кадры решают все» - этот принцип действует и до сих пор. Кадровая политика предприятия - один из основных элементов, обеспечивающих его успех или неудачу. Взаимодействие с отде­лом кадров является ежедневной работой СБ. Отдел кадров (ОК) имеет максимум открытой информации по всем без исключения сотрудникам предприятия. Важным моментом взаимодействия СБ и ОК, службы персонала являются психологические аспекты

обеспечения ЗБП2,

Как объект внешних и внутренних угроз, ОК оказывается ис­точником ценной информации о персонале предприятия, а также

1 Лисицкая Т. Внутренние стандарты аудита строительной отрасли // Фи­нансовая газета. Региональный выпуск. 2003. № 1; Хасанов Б.А. Система финансового контроля и внутренний аудит // Аудиторские ведомости. 2003.

№3.

1 Бородин И.А, Основы психологии корпоративной безопасности. М-: Высшая школа психологии, 2004; Магура М.И. Поиск и отбор^персонала. М.: Журнал «Управление персоналом, 2003. 160

первым барьером на пути постороннего или усиленно «проталки­ваемого» кем-либо человека в штат предприятия.

Как источник внутренней угрозы, ОК выступает оОычно в роли канала утечки информации о персонале предпримет!, а также как структура, поставляющая «своих» протеже на хорошие долж­ности.

Как источник информации для СБ, ОК обычно шиимиется первичным сбором открытой информации о потсшшл'и.ных со­трудниках и рынке труда. Также ОК ведет личные Л1М.1 чн рудни­ков, составляет на них характеристики, участвует и иронслснии профессиональных аттестаций. Часто при подборе омрудииков на ответственные должности ОК пользуется услугам п < I\* Откры­тая информация, накапливаемая в ОК, может много I ю инь СБ. Например, если на рынке труда появились резюме ри.ы ищущих сотрудников контрагента, значит, у него есть какие-к» ирпплемы. С другой стороны, если он начинает относительно Гинн.ишИ на­бор сотрудников явно расширительного характера, 14 говорить и о грядущих переменах в его поведении ни р

Отдел маркетинга (ОМ). В число функций этого п«л|м обычно входят изучение рынка, разработка стратегии на рынке, исследование спроса, предложения и т.д. II.) ш п димость включения ОМ в сферу деятельности по оГкч ш -ш ЭБП, в частности, указывает В.С. Исмагилова '.

Как объект внешней угрозы, ОМ может подвергали н -н су» дезинформации. Как объект внутренней угрозы. ()М м испытывать давление со стороны отдельных групп внуфи н не­приятия с целью манипулирования решениями, принпм.н-ммми на основании данных, предоставляемых отделом маркстшп *л* КйК источник внутренней угрозы, ОМ может ошибочно шн-ыииип неверную информацию, целенаправленно поставлять ипинчв\* верную или тенденциозно собранную или обработанную инфор­мацию, влияя на принимаемые решения в собственных ш сах. На основании неаккуратных действий ОМ во внешне!!» конкуренты и контрагенты могут составлять мнение отшн'и ичц^ но планов предприятия. Служба маркетинга - это факпгим ни внешняя экономическая разведка предприятия. Естественно, ч»и она самым плотным образом взаимодействует с СБ, намшыч щ обмена информацией до проведения совместных меропршмнИ

1 Исмагилова В.С. Стратегический маркетинг в системе обеспечении и-комической безопасности предприятия- Дис. ... канд. эк. наук. Уфа, .'по '

Вместе с тем СБ обязательно должна независимо проверять » достоверность хотя бы стратегически важную информацию, п< лучаемую от ОМ.

Секретариат и делопроизводство. Следует выделить следующие функции, часто фактически выполняемые секретарями: оператора на телефоне, переводчик, официант, оператор ПЭВМ, личный! помощник, секс-партнер, доверенное лицо, контролер, осведо-^ митель, секс-приманка, оперативный сотрудник, делопроизво­дитель. Это, как правило, подразделение, наиболее осведомлен­ное о текущих делах предприятия на самом высоком уровне. При этом, даже если секретари не обладают какой-либо конкретной информацией, интуитивно они все равно чувствуют отношение руководителя к тому или иному сотруднику, контрагенту, проекту. Внешние и внутренние угрозы секретариату сводятся, как пра­вило, к образованию личной зависимости секретарей от третьих лиц, что впоследствии приводит к манипулированию их деятель­ностью: утечке информации, задержке и утере одних докумен­тов и ускоренному продвижению других документов, фильтрации допуска сотрудников к руководителю. Впрочем, секретари сами могут умело использовать вышеперечисленные действия в своих интересах, чем представляют определенную внутреннюю угро­зу предприятию. Определенную угрозу для секретариата и пред­приятия представляет и склонность отдельных руководителей к установлению с секретарями отношений, выходящих за рамки служебных. Также близость к руководству приводит к наличию некоторого влияния секретаря на руководителя, что также может быть вредно для предприятия.

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

Итоги. Вышеперечисленные примеры взаимодействия - это далеко не полный список всех возможных вариантов, а только 162

жатое изложение основных моментов в ФХД предприятия. На побом реальном предприятии фактическая картина взаимоот­ношений гораздо сложнее. Для успешной работы СБ требует­ся учитывать сложившуюся ситуацию, историю развития собы-|нй, межличностные взаимоотношения, специфику деятельности предприятия, его организационную структуру и много других факторов.

**§ 5. Пути совершенствования деятельности службы безопасности предприятия**

5.1**. Характер** деятельности службы безопасности

Поскольку авторы приходят к выводу о необходимости вклю­чения в деятельность СБ в дополнение к мероприятиям охранно-сыскного характера мероприятий организационного, управлен-ческо-экономического и аналитического характера, то неизбежно встает следующий вопрос. Если на предприятии уже существуют различные управленческие структуры со схожими функциями, а также контрольные подразделения экономической направлен­ности, не возникнет ли дублирования и дезорганизации деятель­ности?

Работа СБ в отличие от работы этих служб предприятия яв­ляется в первую очередь организационной, координирующей и должна характеризоваться комплексностью, более широким под­ходом к решаемым проблемам, спецификой применяемых ме­тодик, привлечением ресурсов различных служб предприятия к решению проблем. Только в этом случае достигается органичное дополнение и повышение надежности функционирования пред­приятия. Кроме того, в ряде случаев дублирование является не только полезным, но и необходимым фактором обеспечения бе­зопасности.

Комплексный подход к проблеме обеспечения ЭБП был опи­сан выше. Также предполагается сочетание различных методов, использование источников информации, недоступных для других подразделений предприятия.

Совершенствование работы СБ может достигаться путем:

* расширения сферы влияния СБ;
* углубления влияния СБ;

163

* улучшения взаимодействия СБ с подразделениями предпри­
ятия;
* улучшения взаимодействия с внешней средой;
* внедрения новых способов функционирования, методик:
анализа ФХД и воздействия на ФХД;
* иными путями.

В качестве примера проведем анализ уровня ЭБП путем ан­кетирования сотрудников бухгалтерии, рассмотрим использова­ние ТМЦ в строительных предприятиях, проанализируем доку­ментооборот бухгалтерских документов, а также субподрядные отношения.

**5.2. Расширение сферы деятельности службы безопасности**

По данным опроса руководителей, сотрудников предприятий, сотрудников СБ и ЧОПов, довольно часто деятельность СБ пред­приятий сводится к следующему спектру мероприятий:

* охрана офисных и складских помещений;
* охрана объектов строительства и приобъектных складов;
* контроль перемещений транспорта и ТМЦ;
* личная охрана руководства и (или) собственников предпри­
ятия;
* проверка потенциальных контрагентов;
* проверка принимаемых на работу сотрудников;
* работа с недобросовестными должниками;
* работа с представителями различных госорганов;

- защита конфиденциальной информации.
Реже встречаются:

* прослушивание разговоров сотрудников в офисе, видео­
наблюдение офисных помещений;
* создание института «слухачей», внедрение сотрудников СБ
в подразделения предприятия (скрытое и явное);
* наблюдение за образом жизни отдельных сотрудников;
* другие мероприятия.

Все эти мероприятия хорошо описаны в литературе, и дубли­ровать эти описания нет никакого смысла.

Однако при сравнении вышеприведенных негативных явлени с перечнем мероприятий, обычно проводимых СБ, можно сделать вывод, что СБ, как правило, не оказывает существенного про­тиводействия целому ряду серьезнейших негативных явлений в ФХД предприятия.

164

Исходя из проведенного в первой главе анализа, необходимо дополнить список мероприятий следующими:

* анализ ФХД предприятия. Может проводиться, в частности,
с использованием принципов шести уровней ЭБП, приоритета
высших уровней, принципа четырех ролей, разработанных (в том
числе на основе этих принципов) специальных методик;
* организация контроля ФХД предприятия в целях обеспече­
ния ЭБП. При построении может учитываться, например, при­
нцип полного охвата по времени;

*-* разработка и планомерное проведение мероприятий по по­
вышению уровня экономической безопасности предприятия.
Должны применяться специальные методические рекомендации,
созданные на базе научных разработок в области экономической
безопасности и смежных областях, прежде всего таких, как: ор­
ганизационное проектирование, системы управления, правовые
основы экономической деятельности, психология, кадровый ме­
неджмент, финансовый менеджмент, учет и аудит, налоговый ме­
неджмент, контроль, маркетинг, информационные технологии,

Дать единое описание этих мероприятий довольно сложно, поскольку проведение этих мероприятий в большой степени за­висит от следующих факторов, учитывающих специфику пред­приятия:

* отраслевая принадлежность;
* внутриотраслевая специализация;
* размер предприятия;
* организационная структура;
* построение бизнес-процессов;
* территориальное расположение;
* наличие тех или иных контрольных служб на предприятии
и построение взаимодействия СБ с ними;
* взаимоотношения учредителей н высшего руководства пред­
приятия;

— подчиненность СБ, степень ее влияния;

- другие факторы.

СБ предприятия должна самостоятельно разработать методику

проведения вышеперечисленных мероприятий.

Как уже было показано выше, в сферу влияния СБ необходимо включать всю без исключения ФХД предприятия. Естественно, что помимо внутренней среды предприятия существует также и внешняя среда, мониторинг которой также обязательно должен входить в круг интересов СБ. Однако объем работы СБ в данном

165

случае может оказаться чрезвычайно высок. С учетом требования экономической эффективности неизбежно встает вопрос об оп­тимизации деятельности.

Ранее нами был сформулирован принцип шести уровней пред­приятия и приоритета более высоких уровней. В приложении к практической деятельности с учетом требования эффективности это означает, что СБ в первую очередь должна контролировать вопросы более высоких уровней.

СБ должна выявить перечень существенных событий ФХД предприятия. В данном случае речь идет о тех событиях, кото­рые существенны для достижения предприятием поставленной цели. Это могут быть показатели внешней среды: ценовая конъ­юнктура рынка, стоимость сырья и материалов, стоимость тру­довых ресурсов, уровень конкуренции и многие другие факторы. Также это могут быть внутренние факторы, такие как: произво­дительность труда, эффективность использования финансовых ресурсов, средний уровень внутренних потерь (брак, мошенни­чество, воровство, пр.).

В том случае, если ресурсов СБ для полного контроля всех су­щественных событий недостаточно, следует перемещать акценты не на текущую деятельность (вопреки обычным взглядам и на­шей практике), а ограничиваться деятельностью на более высо­ких уровнях. Если заниматься только текущей деятельностью на низких уровнях, то нерешенные проблемы более высоких уровней скорее всего приведут предприятие к кризисной ситуации.

При смещении акцентов на более высокие уровни тем не ме­нее не следует упускать и ситуацию в плане текущей деятельности. Наиболее целесообразно и эффективно в данном случае задейст­вовать ресурсы подразделений предприятия, связанных с кон­тролем деятельности предприятия — служб внутреннего аудита, внутреннего контроля. В случае, если таковые службы отсутству­ют, неэффективны либо не вызывают доверия, можно временно возложить ряд задач на учетные службы, например бухгалтерию. Следует иметь в виду, что в данном случае руководитель подраз­деления - главный бухгалтер будет нуждаться в постоянной и чет­кой поддержке СБ.

Кроме того, принцип шести уровней подразумевает работу СБ преимущественно на более высоких уровнях. Очень часто эта ра­бота встречает ожесточенное сопротивление высшего менеджмен­та предприятия. В случае, если СБ подчиняется непосредственно собственнику (учредителям) предприятия, то также возможно и

166

сопротивление генерального директора деятельности СБ. Обыч­но это сводится к ухудшению финансирования СБ, ограничению сферы его деятельности, непринятию решений по проблемам, выявленным СБ.

Типичные заблуждения, ошибки, связанные с деятельностью СБ.

Тезис 1. «СБ должна быть подчинена непосредственно гене­ральному директору и полностью подконтрольна ему. В этом слу­чае обеспечивается совпадение интересов СБ и предприятия, опе­ративность деятельности и прочее...». Генеральный директор, как и прочее руководство, - это в общем случае такой же менеджер, как и все остальные. Его интересы могут и не совпадать с интере­сами предприятия, собственника. Подчинение СБ ему и тем бо­лее его полный контроль над СБ - это довольно опасное явление. СБ из службы безопасности предприятия может быть превраще­на в службу охраны личных интересов одной персоны, которые имеют мало общего с интересами предприятия (собственника). Генеральный директор должен быть также контролируем СБ, как и другие менеджеры предприятия. Даже если он тактически осу­ществляет координацию действий СБ и других подразделений к предприятия.

Тезис 2. «Цель СБ - борьба с угрозами. Угрозы у нас следую­щие ...». При активном использовании этого тезиса может наблю­даться следующая картина. Фрагментация деятельности СБ. Ряд явлений просто выпадает из сферы внимания СБ, эффективность ее работы резко падает. Способствовать этому может и создание жесткой оргструктуры СБ с четко определенными и ограничен­ными обязанностями подразделений и сотрудников. В результате может иметь место манипулирование деятельностью СБ путем на­клеивания ярлыка «угроза» на определенные явления ФХД, под­разделения предприятия, отдельных сотрудников. Итог - превра­щение СБ в сугубо репрессивный аппарат, плохо представляющий себе ситуацию в целом. В это же время будут успешно идти те нега­тивные явления, которые не были отмечены как «угроза», и предг |;Вриятие может оказаться в кризисном положении.

**5.3. Углубление влияния службы безопасности**

Напрямую связано с эффективностью деятельности СБ. Од-1ко не следует воспринимать этот способ повышения эффек­тности деятельности СБ буквально. Углубление влияния СБ в

167

первую очередь - это повышение степени полномочий на более высоких уровнях в соответствии с принципом шести уровней. Не­обходимость же визы сотрудника СБ на всех документах, включая самые несущественные, маловажные, - это распыление ресурсов СБ, придание ей негативного имиджа в глазах сотрудников пред­приятия, падение авторитета СБ и эффективности ее деятельнос­ти. Ничего общего с углублением влияния СБ не имеет, а лишь снижает эффективность деятельности СБ.

Очень важно понимать, что СБ обеспечивает нормальное фун­кционирование предприятия. Для эффективной работы ей необ­ходимо иметь полномочия для решения всех проблем. Так, СБ должна иметь достаточно полномочий в решении кадровых воп­росов вплоть до увольнения сотрудников, включая и генерально­го директора путем определенных законодательством и уставом предприятия процедур, в решении организационных вопросов вплоть до изменения структуры управления предприятием и так

далее.

При этом СБ - это довольно специфическое подразделения

предприятия, и его непосредственное вмешательство в деятель­ность предприятия - это крайняя мера. Влияние СБ на предпри­ятие - это еще один контур управления, в некотором смысле об­ратная связь, реагирующая на все отклонения от нормальной ФХД предприятия. Однако действовать она должна в первую очередь совместно со «штатными» контурами, возможно, дублируя их и поддерживая своими специфическими методами.

Типичных ошибок, связанных с глубиной влияния, может быть две. Это как избыток влияния, так и его недостаток. Что харак­терно, на практике в предприятиях часто встречаются рбе ошибки одновременно, т.е. имеет место определенный дисбаланс.

**Тезис** 3. «У нас все эти бумаги безопасники визируют. Муха не проскочит... А вот что кому и как делать - это вопросы бизнеса», Перегрузка СБ текущей работой и выведение существенных, важ­ных вопросов из зоны внимания резко снижает эффективность работы СБ, на деле снижая глубину влияния СБ. В результате по­лучается имитация бурной деятельности. Бумаги вынуждены ви­зировать люди, которые по тем или иным причинам не в состо­янии проверить их содержание, экономическую сущность. В то же время СБ в целом упускает картину состояния дел на пред­приятии.

**Тезис** 4. «На нашем предприятии для маркетинга есть отдел маркетинга». Маркетинг - существенный процесс, имеющий осо-

168

бую важность для предприятия. Наиболее важные процессы для повышения надежности следует дублировать. Если дублирование процесса идет другими методами, то его надежность значительно повышается. Если речь идет о достоверности данных, собираемых и предоставляемых о состоянии рынка отделом маркетинга, то здесь роль СБ в подтверждении этих данных просто неоценим;) Экономическая разведка, как одно из подразделений СБ, должна получить и проанализировать эту же информацию альтернатив­ными методами. В этом случае у руководства предприятия будет полная информация, полученная разными методами и из разных источников. Сравнение результатов может говорить как о высо­кой, так и о низкой достоверности полученных данных

**5.4. Улучшение взаимодействия службы безопасности с подразделениями предприятия и внешней средой**

Прежде всего для улучшения взаимодействия необходимо от­ходить от стереотипа СБ как контролирующей и репрессивной структуры. В идеологии взаимодействия СБ с подразделениями предприятия должен найти отражение подход, предусматриваю­щий целевую установку СБ на обеспечение режима нормального функционирования предприятия.

Отношения СБ и подразделений, сотрудников предприятия должны быть переведены от воздействия к взаимодействию. СБ должна активно использовать потенциал подразделений, направ­ляя его на повышение уровня ЭБП. Роль СБ также состоит и в координации, систематизации участия подразделений в деятель­ности по обеспечению ЭБП.

Приведем еще одну возможную ошибку во взаимодействии СБ.

Тезис 5. «Мы работаем в соответствии с принятой методологией ЭБП (критерии ~ угрозы - индикаторы - пороговые значения). Значения индикаторов далеки от пороговых значений, поэтому на нашем предприятии все в полном порядке». В первую очередь значения индикаторов, сформированные на определенных эко­номических показателях работы предприятия, официальной и иной отчетности, подготовленных, как правило, другими подраз­делениями предприятия, могут быть недостоверными в силу ряда .причин, уже описанных выше. Кроме того, в силу латентности :ряда негативных явлений, процесс их развития может стать не-: обратимым еще до существенного изменения индикаторов. В лю-

169

бом случае изменение индикаторов способно только подтвердить тот факт, что экономическое состояние предприятия, возможно, изменилось в ту или иную сторону. Таким образом, методология экономической безопасности, опирающаяся на пороговые зна­чения экономических индикаторов, может применяться только при выполнении ряда дополнительных условий и в ограниченных целях. Использование же системы индикаторов, дающих пред­ставление о процессе функционирования предприятия, а не о результатах его деятельности за длительный период, может быть как раз весьма эффективным.

5.5. Поддержка преобразований

Как уже отмечалось выше, одним из основных способов обес­печения экономической безопасности является проведение орга­низационных изменений. Это, как правило, мероприятия, относя­щиеся ктретьему-четвертому уровню безопасности в соответствии с принципом шести уровней. В соответствии с принципом че­тырех ролей эти преобразования могут являться угрозой сами по себе, а также быть объектом угроз.

Исходя из этого, СБ должна создать систему анализа преобра­зований, которая бы обеспечивала поддержку правильным, по­ложительным преобразованиям и препятствовала бы проведению неправильных, вредных преобразований.

Довольно часто правильные, необходимые преобразования ис­пытывают сопротивление со стороны персонала предприятия. Причины могут быть самые разные, от психологических до за­щиты своих корыстных интересов. На практике противодействие преобразованиям осуществляется следующими способами:

- перехват инициативы с целью отведения преобразований в

сторону;

- доведение преобразований до абсурда с целью спровоциро­
вать отказ от них;

— чрезмерная бюрократизация преобразований;

- дискредитация в служебном и личном плане инициаторов
преобразований, их группы поддержки;

* проведение несогласованных, противоречивых преобразо­
ваний;
* затягивание преобразований под различными предлогами;
* первоочередное проведение второстепенных преобразова­
ний;

170

- загрузка инициаторов преобразований и группы их подде­
ржки как внутренними проблемами, так и внешними;

— создание «групповщины»;

- резкое сокращение персонала за счет инициаторов преобра­
зований и их группы поддержки под различными предлогами.

Обычно одновременно проводятся параллельные действия, направленные на сокрытие негативной деятельности противни­ков преобразований:

* заметание следов путем уничтожения первичных докумен­
тов в бумажной и электронной форме различными способами и
под различными предлогами;
* увольнение знающих, подозревающих что-либо сотрудни­
ков под предлогом профессиональной некомпетентности, не­
пригодности, психологической несовместимости, низкой работо­
способности, недисциплинированности, придуманных проблем
(алкоголь, азартные игры, секс, наркотики, религиозная и на­
циональная принадлежность, политические взгляды, участие в
сектах, пр.);
* создание им невыносимых условий работы, ущемления в за­
рплате, различных придирок, перманентной реорганизации и пр.;

— реорганизации с уничтожением данных предыдущих перио­
дов, с целью изменения применявшихся в корыстных целях биз­
нес-процессов;

* возможная приостановка деятельности по получению выго­
ды за счет организации;
* организация таковой деятельности новыми методами, под
флагом проведения перемен;

Также могут предприниматься действия, направленные на под­готовку безопасного ухода:

* активный поиск новой работы;
* поиск и налаживание личных связей с руководством конт­
рагентов и конкурентов;
* снятие (копирование) информационных баз;
* подготовка к уводу клиентов;
* подготовка к уводу активов;

— склонение к переходу наиболее ценных сотрудников;

— сбор различного рода компромата на свою организацию и
руководителей.

— создание «мин», т.е. возможностей для инициирования раз­
иня проблемных ситуаций для предприятия и его руководите­
ли.

171

СБ предприятия должна четко отслеживать такие действия. Поскольку обычно они ведутся в комплексе, то их выявление не составит особого труда.

**Итога.** СБ должна постоянно внимательно анализировать де­ятельность предприятия и его окружения, в то же время не углуб­ляясь чрезмерно в текущую работу. Нельзя допускать ситуации, когда деятельность СБ в отношении каких-то сфер, областей де­ятельности предприятия, персоналий ограничивается, блокиру­ется теми или иными лицами, мерами, способами.

**б б. Методические рекомендации в области**

**деятельности по обеспечению экономической**

**безопасности предприятий**

6.1. Необходимость совершенствования методик работы служб безопасности предприятий

Обострение конкуренции делает работу службы безопасности предприятия все более важной. От работы СБ напрямую зависит эффективность функционирования всего предприятия.

Расширение сферы влияния СБ, постоянно изменяющиеся внешние условия, развитие технологий, систем управления пред­приятием приводят к необходимости постоянного совершенство­вания методик работы СБ.

Любое изменение какого-либо элемента предприятия или его внешнего окружения может повлечь за собой возникновение та­кого механизма реализации угрозы, существование которого ра­нее было невозможно.

В частности, постоянного совершенствования требуют методы анализа ФХД предприятия, осуществляемого в целях обеспече­ния ЭБП. В качестве примера проведем анализ:

* использования ТМЦ предприятием;
* отношений строительного предприятия с субподрядчиками.

На основании проведенного анализа разработаны методичес­кие рекомендации, позволяющие повысить уровень обеспечения ЭБП (см. Приложения. Там же дана методика определения со­стояния ЭБП с помощью анализа информации, полученной от бухгалтерии предприятия).

172

**6.2.** Сохранность и надлежащее использование ТМЦ на примере строительных предприятий

В строительных работах существенную часть себестоимости ра­бот составляют применяемые строительные, отделочные и иные материалы. От качества применяемых материалов напрямую за­висит не только качество, но и безопасность зданий и сооруже­ний. Обеспечение сохранности и надлежащего использования товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на предприятиях раз­личных отраслей экономики, и в строительстве в частности, явля­ется вопросом, достаточно хорошо проработанным в литературе. В значительной мере решение данного вопроса в части органи­зации учета и контроля регламентировано различными государ­ственными органами. Тем не менее тема не теряет актуальности и прорабатывается авторами в различных аспектах: отраслевых, ор­ганизационном, управленческом, бухгалтерском, правовом и пр. В этом пункте книги автрры сделали попытку обобщения прак­тического опыта и рекомендаций по обеспечению сохранности и надлежащему использованию ТМЦ в строительных предприяти­ях, не претендуя на полноту рассмотрения вопроса. Более того, освещены только те моменты, которые характерны в основном для строительных предприятий.

Прежде всего хотелось бы отметить, что создание и поддержа­ние эффективной системы учета и контроля ТМЦ в строительной, да и в любой другой организации - достаточно сложная задача, требующая определенных знаний и организационных навыков. Методические указания, положения и рекомендации, альбомы унифицированных форм, разработанные государственными ор-Ганами, являются отличной базой для формирования системы ^чета и контроля. Они создавались коллективами специалистов проверялись на практике в течение длительного времени. Как •оказывает опыт, любое недостаточно продуманное отступление *п* этих правил, сделанное для упрощения, ускорения и т.д., чаще }его влечет за собой серьезные проблемы и потери. Строительные предприятия по сравнению с предприятиями *утих* отраслей экономики имеют ряд особенностей, которые ска-ваются на обеспечении сохранности и надлежащему исполь-лнию ТМЦ. Это:

Б;. — отсутствует стационарное место передачи (списания) ТМЦ производство, вместо него имеется объект строительства, ре-рнта, стройплощадка;

173

* помимо стационарных складов для хранения ТМЦ имеют­
ся временные приобъектные склады хранения, режим функци­
онирования и охраны которых не всегда зависит от руководства
строительной организации;
* отпуск ТМЦ в производство осуществляется, как правило,
по указанию прораба - уполномоченного лица, находящегося на
удаленном объекте, а не в стационарном помещении, например
цехе. Прорабом же ведется учет выполненных работ на объекте и
израсходованных материалов по установленным формам;
* объем и качество использованных ТМЦ не всегда возможно
установить с достаточной точностью после окончания строитель­
ных работ без назначения специальной экспертизы;
* при строительстве по схеме «генподрядчик-субподрядчик»,
«заказчик - подрядчик» вторая сторона часто бывает должна ис­
пользовать материалы, передаваемые ей первой стороной. При
этом вторая сторона часто получает материалы, минуя свой ста­
ционарный склад, сразу на свой временный приобъектный склад,
а иногда и прямо на объект;
* фактический расход материалов в отдельных случаях может
значительно отличаться от предусмотренного проектной доку­
ментацией вследствие ряда причин (замена отдельных материа­
лов на аналогичные по назначению, но более низкие по цене и
качеству, а также экономия материалов, приводящая к ухудше­
нию качества работ, пр.);
* иногда затруднительно установить фактического исполнителя
работ после завершения работ и подписания всех документов.

Это приводит к следующим последствиям:

* уровень обеспечения безопасности временных приобъектных
складов часто бывает ниже, чем у стационарных складов;
* дисциплина приходования, хранения, учета, отпуска в про­
изводство (списания) ТМЦ на строительных объектах может быть
ниже, чем на предприятиях других отраслей в силу специфики
строительной отрасли;
* возможности для осуществления контроля {как текущих, так
и проведенных) работ и операций в целом ниже, чем на предпри­
ятиях других отраслей в силу специфики строительной отрасли;

Типичные нарушения, возникающие в строительных органи­зациях, обусловленные спецификой отрасли:

* хищение ТМЦ с приобъектных складов;
* подмена ТМЦ на приобъектном складе на ТМЦ более низ­
кого качества (стоимости);

174

- списание в производство большего количества ТМИ, чп!
израсходовано реально, с последующим (предшествующим) ни.
ятием излишков ТМЦ;

— завышение объемов работ для обеспечения списания лот ч нительных количеств ТМЦ;

* использование при проведении работ ТМЦ более ни 1мн (1
качества, чем положено, с изъятием имевшихся и списанных *I*производство высококачественных ТМЦ;
* фиктивная передача части выполняемых работ и, ногмо/мм
материалов либо фиктивное получение материалов от поде ыпш.1<|
сторонних организаций с целью завышения расходов орынн ы
ции на субподрядные работы и приобретение ТМЦ.

Последнее чаще всего не имеет прямого отношения к тчр.ш ности ТМЦ, однако иногда его влияние на строительную о|н ,1 низаиию слишком велико, чтобы не быть упомянутым. ИмегН обычно следующие последствия: хищение (части) среден\*, утл ченных подставной организации или переданных ей ТМЦ, поле плата строительной организацией налогов вследствие запижп налоговой базы по налогу на прибыль и НДС. Возможны дни ил анта. Первый - фиктивные договора инициируются руководи I мим организации для увеличения себестоимости, а также уменьшен ни налоговых выплат и в прочих целях. Помимо противозаконна ги совершаемых действий такая практика часто привод т к еш-дующим последствиям: неразбериха в учете ТМЦ, противоречии в бухгалтерском учете. Это облегчает сокрытие хищения ТМИ Второй вариант, встречающийся реже, - когда фиктивные дою вора заключаются с подачи заинтересованных лиц, при этом ру ководитель организации не в курсе происходящего. Работы чаше всего выполняются силами своих же рабочих, с использованием техники, а возможно, и ТМЦ организации. Оплата за якобы им полненные сторонней организацией работы затем постушкч к ^иициаторам схемы.

Безусловно, целесообразно осуществлять выполнение рндл гшеперечисленных мероприятий силами специализированных здразделений предприятия - внутренним контролем, внутрем \*м аудитом. Однако выполнение ряда мероприятий и их мою югия должны быть согласованы с СБ, а ряд мероприятий про адиться силами СБ.

Строительной организации для принятия оптимальных рсше (и в области обеспечения экономической безопасности также №дует сопоставлять стоимость мероприятий по обеспечении!

сохранности и надлежащему использованию ТМЦ с величиной возможного ущерба и вероятностью его нанесения.

Рекомендации по обеспечению нормального использования ТМЦ строительным предприятием, разработанные на основании вышеприведенного анализа, даны в Приложении 2.

**6.3. Контроль субподрядных отношений**

Широко известно, что для строительных предприятий доволь­но распространенным явлением является заключение фиктивных договоров с подставными сторонними организациями - подряд­чиками (субподрядчиками). Обычно имеет место фиктивная пе­редача части выполняемых работ и, возможно, материалов либо фиктивное получение материалов от подставных сторонних ор­ганизаций с целью завышения расходов организации на субпод­рядные работы и приобретение ТМЦ. Имеет обычно следующие последствия: получение неучтенных наличных денежных средств, хищение (части) средств, уплаченных подставной организации или переданных ей ТМЦ, недоплата строительным предприятием налогов вследствие занижения налоговой базы по налогу на при­быль и НДС. Возможны два варианта. Первый - фиктивные до­говора инициируются руководством организации для увеличения себестоимости, а также уменьшения налоговых выплат и в прочих целях. Помимо противозаконности совершаемых действий такая практика часто приводит к следующим последствиям: неразбериха в учете ТМЦ, противоречия в бухгалтерском учете. Это очень час­то облегчает сокрытие хищения ТМЦ. Второй вариант, встречаю­щийся реже, - когда фиктивные договора заключаются с подачи заинтересованных лиц, но при этом руководитель предприятия не в курсе происходящего. Наиболее распространен в больших структурах холдингового типа. Работы чаще всего выполняются силами своих же рабочих, с использованием техники, а возможно, и ТМЦ организации. Оплата за якобы выполненные сторонней организацией работы затем поступает к инициаторам схемы.

При желании выявить группу таких субподрядчиков (постав­щиков) и договоров с ними не так уж сложно. Выявление может идти несколькими путями: анализ субподрядчиков, анализ дого­воров, анализ ФХД в части отношений с субподрядчиками.

Путем сопоставления ряда первичных документов фактичес­ким объемам работ, выполненным субподрядчиками, может быть выявлена фиктивность договоров субподряда либо существенное

176

завышение объемов работ. Рассмотрим также следующий способ. При «обычной» организации процесса оптимизации оформле­ние договоров субподряда происходит параллельно либо после выполнения работ и сдачи работ, подписания актов и справок (формы КС2, КСЗ).

При этом при нормально поставленной учетной работе в бух­галтерию предприятия попадают реальные:

— путевые листы автомобилей и строительных машин;

* табели рабочего времени, наряды;
* отпуск материалов в производство;
* отчет об использовании материалов;
* отчет прораба КС 6а.

В случае, если к моменту проверки эти документы не были скорректированы (заменены), то путем сопоставления этих доку­ментов с объемом договоров, выполненных по договору подряда заказчику, можно сделать вывод о фактическом отсутствии объ­ема работ, выполненных фирмой-субподрядчиком. Как правило, в результате имеет место ряд несоответствий в документации ор­ганизации.

Следует отметить, что в настоящее время многие строитель­ные предприятия, особенно крупные, известные, «с именем», из­бегают заключать договора с подставными фирмами. Эту заботу они иногда «перекладывают» на проверенных субподрядчиков, которые заключают договора субподряда с подставными фирма­ми от своего имени, но в интересах и по поручению своего ген-*I* подрядчика. Второй вариант- когда для проведения подобных "операций используются специально созданные структуры с ре­альным персоналом. Учет и документооборот в таких структурах, как правило, ведется специализированными организациями и на |0чень высоком уровне. В таких случаях выявить договоры «опти-нзационного» характера путем исследования одной лишь доку-шжтации чрезвычайно сложно. I Анализ субподрядчиков может выполняться по общей схеме ана-•цза контрагентов, хорошо описанной в литературе. Однако строи-шяьные субподрядчики имеют ряд дополнительных особенностей •рмдствие ведения лицензированной деятельности, и обычаев де-Квого оборота. Помимо реальных субподрядчиков с той или иной непенью надежности и качеством выполняемых работ, существу-•Г достаточно большое количество «подставных» фирм, имеющих •роительную лицензию. Опасность общения с такой фирмой не •Счерпывается «традиционным» невыполнением обязательств.

177

Например, представляет определенную опасность для предпри­ятия следующая ситуация. Группа людей, обладающая реальны­ми строительными возможностями, заключает с предприятием от имени некоторой фирмы договор субподряда и полностью доб­росовестно выполняет свои обязательства по нему. Впоследствии выясняется, что фирма — «подставная». Хорошо, если она имеет надлежащим образом полученную лицензию на проведение стро­ительных работ. Хорошо, если через эту фирму не были «отмыты» деньги. Возможные последствия: попадание в поле зрения нало­говых и правоохранительных органов. Могут быть многоплано­вые проблемы с тем, что строительные работы выполнял нели­цензированный подрядчик (субподрядчик). Также невозможно будет предъявить какие-либо претензии по поводу выявившегося впоследствии скрытого брака. Происхождение и истинные инте­ресы фирмы-субподрядчика также останутся непонятны. Одним словом, ситуация во всех аспектах крайне нежелательная.

На основании определенных особенностей работы таких «под­ставных» субподрядчиков сформированы методические рекомен­дации для служб безопасности для выяснения «благонадежнос­ти» субподрядчика.

Итоги. Нами были определены пути совершенствования рабо­ты СБ предприятия: расширения сферы влияния СБ на всю ФХД предприятия, углубления степени влияния СБ, улучшения взаимо­действия СБ с подразделениями предприятия, улучшения взаимо­действия с внешней средой, внедрения новых способов деятель­ности, методик: анализа ФХД и воздействия на ФХД, проч.

Также был проведен анализ четырех элементов предприятия: со­стояния ЭБП на основе информации, полученной от бухгалтерии предприятия, использования ТМЦ предприятием строительной от­расли, документооборота предприятия, отношений строительного предприятия с субподрядчиками. Безусловно, для каждого конкрет­ного предприятия такой анализ должен быть подробнее и глубже, Приведенные в данном параграфе примеры анализа различ­ных элементов предприятия носят фрагментарный характер и не связаны между собой, но именно проводя подобный анализ от­дельных элементов своего предприятия, и складывая результаты анализа в единое целое, СБ предприятия будет способна создать эффективную систему обеспечения ЭБП.

178

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование позволило авторам сформулиро­вать следующие выводы и предложения.

I. Экономическая безопасность предприятия является со­ставной частью экономической безопасности России. Форми­рование рыночных отношений в сфере экономики существенно увеличило значение и роль обеспечения экономической безо­пасности предприятий. При этом соответственно возросли и требования, предъявляемые к системам обеспечения экономи­ческой безопасности предприятий. Ввиду недостаточности опы­та работы в рыночных условиях и быстрого изменения условий хозяйствования проблема обеспечения экономической безопас­ности предприятий для экономики страны приобрела особую актуальность.

1. Существующие теоретические взгляды на экономическую
безопасность предприятий, с точки зрения авторов, нуждаются
в углублении и систематизации, что на данный момент не поз­
воляет повысить эффективность практической деятельности по
обеспечению экономической безопасности предприятий.
2. Экономическая безопасность предприятия - одно из важ­
нейших свойств предприятия. Проведенный анализ существую­
щих определений, понятий и практических представлений поз­
волил сделать предположение о том, что понятие безопасности
является первичным по отношению к понятию угрозы, и харак­
теризует состояние предприятия. Дано соответствующее этому
предположению авторское определение безопасности: экономи­
ческая безопасность строительного предприятия — это свойство
предприятия, характеризуемое его способностью нормально фун­
кционировать для достижения своих целей при существующих

- внешних условиях и их изменении в определенных пределах. Под [нормальным мы понимаем такое функционирование предлри-|ятия, которое в существующих внешних условиях обеспечивает Достижение предприятием поставленных целей оптимальным об­озом или достаточно близким к нему.

Угроза — это такое развитие событий, действие (бездействие), результате которых появляется возможность либо повышается ероятность нарушения функционирования предприятия и недо-гижения им своих целей, в частности нанесение предприятию '"бого вида ущерба. Понятие угрозы по смыслу близко понятию

179

I

риска, угроза - это начавший реализовываться по неблагоприят\*

ному сценарию риск.

4. Исходя из определения ЭБП, базирующегося на экономи­ческих понятиях, была обоснована целесообразность «экономи­ческого» подхода к обеспечению ЭБП. Во главу угла ставится не процесс борьбы с явлениями, определенными как угрозы, а обес­печение достижения цели предприятием путем поддержания ре­жима его нормального функционирования. Это более широкая задача, но именно ее и следует решать предприятию. Решение этой задачи в силу ряда причин не может быть передано каким-либо подразделениям предприятия, кроме СБ. Часть работы по решению этой задачи СБ может выполнять в сотрудничестве с другими подразделениями предприятия.

5. В добавление к существующим классификациям угроз пред­ложены новые виды классификации: по степени мотивации ис­точника угрозы, по времени ответной реакции. Введено понятие механизма реализации угрозы как совокупности мотивов, средств и способов реализации угрозы. Существование угроз предприятию определено условиями хозяйствования. Угрозы ЭБП существуют у любого функционирующего предприятия. Ведение деятельнос­ти по обеспечению ЭБП является необходимым условием сущес­твования предприятия.

6. На основе проведенного исследования предложены мето­дические рекомендации по определению механизмов реализации угроз: ФХД делится на блоки в соответствии с теми или иными принципами. В каждом блоке выделяются элементарные взаи­модействия. Определяются критерии нормальности этих взаимо­действий. Нарушение хотя бы одного из критериев нормальнос­ти тем или иным образом является способом реализации угрозы. В случае, если это нарушение может привести к получению вы­годы или возможности получения выгоды в том или ином виде каким-либо элементом внутренней и (или) внешней среды пред­приятия, то можно предполагать и наличие мотива.

7. Анализ практики предприятий позволил сформулировать и обосновать принцип четырех ролей: любой элемент вне и внутри предприятия с точки зрения обеспечения безопасности предпри­ятия может выступать одновременно в четырех ролях:

- субъект (средство, механизм, способ) обеспечения безопас­
ности;

- объект обеспечения безопасности (защищаемый эле­
мент);

180

- источник угрозы;
-объект угрозы.

Под элементами здесь могут пониматься любые объекты, как одушевленные, так и неодушевленные, материальные и нема­териальные. Этот принцип может использоваться при анализе различных ситуаций, связанных с обеспечением экономической безопасности.

8. На основе анализа ФХД предприятия сформулирован и обоснован принцип шести уровней экономической безопаснос­ти предприятия. В соответствии с этим принципом автором вы­делены шесть уровней ЭБП:

* уровень собственнический (акционерный);
* уровень высшего руководства предприятия;
* уровень организационной структуры и системы управления
предприятия, мотивации;
* уровень построения бизнес-процессов;
* уровень текущей ФХД в рамках, регламентированных пре­
дыдущим уровнем;
* уровень учета, контроля, анализа текущей ФХД.

Обосновано предположение о приоритете более высоких уров­ней в обеспечении ЭБП. Анализ практики предприятий показы­вает, что если не будет обеспечена безопасность более высокого уровня, то все мероприятия по обеспечению ЭБП на более низ­ких уровнях становятся малоэффективными и порой вообще бес­смысленными. Выделен вид безопасности - организационно-уп­равленческая безопасность. Установлено примерное соответствие между уровнем влияния СБ на предприятии и возможной ролью и возможностями СБ в обеспечении ЭБП.

9. Анализ ФХД предприятий позволил сформулировать при­нцип полного охвата по времени. По отношению к настоящему моменту времени все события ФХД находятся либо в будущем времени (планирование, прогнозирование), в настоящем времени (осуществление) и в прошлом (отчетность. Исходя из этого можно сформулировать следующий принцип полного охвата во време­ни: СБ предприятия планирует свою деятельность, прогнозиру­ет (рассматривает в будущем времени), контролирует (в настоя­щем времени) и подвергает анализу (в прошедшем времени) все важные события ФХД предприятия. При этом приоритет отдает­ся мерам превентивного характера, т.е. противодействие угрозам начинается на максимально более ранней стадии их реализации. Также отмечено, что принцип приоритета мер предупреждения

181

согласуется с предположением о возможности определения всех угроз ЭБП и механизмов их реализации.

Эти принципы в совокупности делают процесс обеспечения безопасности сплошным и непрерывным. Таким образом, при соблюдении этих принципов ни одно событие ФХД не должно быть вне внимания СБ.

Также эти принципы, расставляя приоритеты в ФХД предпри­ятия и, как следствие, в деятельности по обеспечению ЭБП, поз­воляют упорядочить и оптимизировать деятельность по обеспе­чению ЭБП.

Принцип шести уровней дает возможность теоретически оце­нить возможные результаты деятельности СБ исходя из степени ее влияния на предприятии, говорит о необходимости увеличе­ния влияния СБ на предприятиях.

Принцип четырех ролей позволяет давать многостороннюю, сбалансированную оценку всем элементам ФХД предприятия, тем самым обеспечивая потенциальную возможность для ис­пользования их тем или иным образом в процессе обеспечения

ЭБП.

10. Угрозы ЭБП могут существовать практически во всех су­щественных моментах ФХД предприятия, во всех без исключения сферах его деятельности. При этом обычно используются недо­статки оргструктуры, построения бизнес-процессов. В определен­ных условиях реализовавшиеся угрозы (нанесенный ущерб) не мо­гут быть выявлены путем последующих проверок. Единственный способ борьбы с такими угрозами - это изменение оргструктуры, построения бизнес-процессов.

СБ предприятия для обеспечения ЭБП необходимо проводить анализ ФХД предприятия и вносить в нее соответствующие кор­рективы. Такая деятельность требует систематизации. В качест­ве одного из средств систематизации предложены матрицы ФХД, угроз ЭБП и обеспечения ЭБП. Для составления таковых матриц каждое существенное событие ФХД предприятия классифици­руется по виду деятельности, а также по уровню в соответствии с принципом шести уровней и занимает определенное место в таблице - матрице ФХД. Далее путем сценарного анализа (при использовании принципа четырех ролей) выявляются соответ­ствующие этому явлению угрозы, которые также помещаются в соответствующие поля таблицы - матрицы угроз. Затем разраба­тываются мероприятия по устранению данных угроз, которые так­же заносятся в поля таблицы - матрицы обеспечения ЭБП. Так-

182

же дан способ количественной оценки важности событий ФХД предприятия для его экономической безопасности.

1. Экономическая безопасность государства является высшим
уровнем экономической безопасности предприятий. Обеспече­
ние экономической безопасности предприятий национальной
экономики невозможно без обеспечения экономической безо­
пасности государства.
2. Определены отраслевые аспекты экономической безопас­
ности предприятий, предложена их классификация по группам:
правовое регулирование в отрасли; сложившаяся практика хо­
зяйственной деятельности; организационные особенности пред­
приятий; технологические особенности производственного про­
цесса.
3. Приведены наиболее характерные угрозы экономическом
безопасности предприятий и механизмы их реализации.

14. На основании анализа деятельности предприятий предло­
жен механизм реализации комплексного подхода к обеспечению
ЭБП. Традиционно комплексный подход трактуется как создание
системы обеспечения ЭБП, использующей всевозможные виды
и способы обеспечения экономической безопасности функцио­
нирующего предприятия. Возможна иная концепция реализации
комплексного подхода. Как единый комплекс, обеспечивающий
безопасность предприятия, предлагается рассматривать всю ФХД
предприятия, а не только систему безопасности в узком смысле.
То есть предлагается не разрабатывать и проводить комплекс ме­
роприятий по защите созданного предприятия и его существую­
щей текущей ФХД, а сразу организовывать предприятие и вести
ФХД, предусматривая их устойчивость к угрозам как обязатель­
ное свойство. В случае, если предприятие уже создано и ведет
ФХД, то для обеспечения ЭБП может быть целесообразно в пер­
вую очередь изменить организационную структуру, построение
бизнес-процессов.

Такой подход предусматривает необходимость учета требова-[ний безопасности начиная последовательно с этапа учреждения [предприятия, составления устава до разработки организационной ^структуры, построения бизнес-процессов, написания должност-|ных инструкций, вплоть до ведения текущей ФХД. Он находится соответствии с определениями экономической безопасности и розы экономической безопасности, которые даны выше и счи-иот безопасность неотъемлемым свойством объекта вне зави-:имости от наличия или отсутствия угроз. Также он находится в

183

соответствии с принципом влияния СБ на всех уровнях безопас ности предприятия, в частности ее способностью изменять оргЫЗ труктуру и построение бизнес процессов, с выводом ряда авторе! на целесообразность отдания приоритета при обеспечении ЭБ1 мерам превентивного характера. Он рассматривает СБ не как до­полнение к предприятию ввиду необходимости, а как его орга-| ничную часть, принимающую участие в ФХД наравне с другими^ подразделениями и по всей видимости, должен снижать общие^ затраты предприянм на обеспечение ЭБП и улучшить надежность: работы по обеспечению ЭБП.

1. Проанализированы необходимость и отдельные аспекты
взаимодействия СБ с финансово-экономическим подразделени­
ем предприятия, в том числе отдельно с бухгалтерией, также со
службой внутреннего контроля и службой внутреннего аудита,
отделом кадров, отделом маркетинга, секретариатом.
2. Количество основных принципов, на которых основана
система безопасности, сведено к пяти: законность, системность
и комплексность (с учетом принципа четырех ролей), полный
охват по уровням ФХД (ЭБП) с приоритетом высшим уровням,
полный охват ФХД по времени с приоритетом мер предупрежде­
ния, экономическая целесообразность.
3. Ядром системы экономической безопасности предприятия,
его основой является служба экономической безопасности, СБ
предприятия. Деятельность служб безопасности предприятия рег­
ламентируется законодательством РФ. Важнейшим путем повыше­
ния эффективности деятельности по обеспечению ЭБП является
правильно организованное взаимодействие СБ с другими подраз­
делениями предприятия и с внешней средой предприятия.

Рассмотрено такое явление, как криминализация деятельности предприятия. В известной степени криминализация ФХД - это вопрос, который носит для предприятия стратегический харак­тер и решается на самом высоком уровне — собственниками или руководителем предприятия. Рассмотрение аспектов взаимодейс­твия предприятия с ОВД позволило сформулировать предложе­ния по улучшению этого взаимодействия.

18. Определены пути совершенствования работы СБ предпри­
ятий: расширения сферы влияния СБ, углубления влияния СБ,
улучшения взаимодействия СБ с подразделениями предприятия,
улучшения взаимодействия с внешней средой, внедрения новых
способов функционирования (в том числе применения рекомен­
даций по анализу ФХД и воздействию на ФХД).

184

формации, » ТМЦ

„ -акп «я

.,. Проведен анализ: состоя™ ЭБП на от бухгалтерии предприятия

„ , и>| с субподрядчиками. 'ен проводиться подробнее и
.„«дприятия по«°б«ы«^0\*™иза были разработаны ые-
, ,'убже. На основе проведе, .ого ^ ых предпРиятий

„„шческие рекомендации для С ТР элементов пред-

Приведенные примеры анализа ^разли ^ фрагментар„ъ,й

„риятий различных отр\* лей экон ^^ проводя ПОД06-

185

**БИБЛИОГРАФИЯ**

**Нормативные документы**

1. Конституция Российской Федерации (с изм. от 25.07.2003, при­
нята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от
30. П. 1994 № 51-ФЗ. Часть вторая от 26.01.1996 № 14-ФЗ. Часть тре­
тья от 26.11.2001 № 146-ФЗ.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть первая от
31.07.1998 № 146-ФЗ. Часть вторая от 05.08.2000 № П7-ФЗ.
4. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N9 197-
ФЗ.
5. Кодекс Российской Федерации об административных правона­
рушениях (ред. от 23.12.2003) от 30.12.2001 № 195-ФЗ.
6. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-
ФЗ (ред. от 08.12.2003).
7. О безопасности (с изменениями от 25 декабря 1992 г., 24 декабря
1993 г, 25 июля 2002 г.): Закон РФ от 5 марта 1992 г. № 2446-1.
8. О частной детективной и охранной деятельности в Российской
Федерации (с изменениями от 21 марта 2002 г, Юянваря 2003 г): За­
кон РФ от 11 марта 1992 г. № 2487-1.
9. О законодательном обеспечении экономической безопаснос­
ти Российской Федерации; постановление Совета Федерации Феде­
рального Собрания от 8 августа 1996 г. № 327-СФ.
10. О первоочередных мерах по реализации Государственной стра­
тегии экономической безопасности Российской Федерации (Основ­
ных положений), одобренной Указом Президента Российской Феде­
рации от 29 апреля 1996 г. N9 608: постановление Правительства РФ
от 27 декабря 1996 г. № 1569.
11. Вопросы межведомственных комиссий Совета Безопаснос­
ти Российской Федерации (с изменениями от 1, 25 декабря 2000 г.,
29.12.2001 г., 1 сентября, 14 октября 2002 г., 28 мая 2003 г.): Указ Пре­
зидента РФ от 1 сентября 2000 г. № 1603.
12. О Государственной стратегии экономической безопасности
Российской Федерации (Основных положениях): Указ Президента
РФ от 29 апреля 1996 г. № 608.
13. О Концепции национальной безопасности Российской Феде­
рации: Указ Президента РФ от 10 января 2000 г. № 24.
14. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 21.11.1996 г.,
№ 129-ФЗ.
15. Об аудиторской деятельности: Федеральный закон от 07.08.2001
МН19-ФЗ.

186

16. Об акционерных обществах: Федеральный закон от 26.12.1995
208-ФЗ.

17. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федерал ь
ный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ.

18. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от
26.10.2002 г., № 127-ФЗ.

1. Об информации, информатизации и защите информации: Фе­
деральный закон от 20.02.1995 №24-ФЗ
2. О лицензировании отдельных видов деятельности: Федераль­
ный закон от 08.08.2001 № 128-ФЗ.
3. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Бухгал­
терская отчетность организаций» ПБУ 4/99: приказ Минфина РФ от
06.07.1999 №43н.
4. Положение о документах и документообороте в бухгалтерском
учете (утв. Минфином СССР 29.07.1983 №105).
5. Об основных положениях по учету материалов на предприяти­
ях и стройках: письмо Минфина СССР от 30.04.1974 г. № 103.
6. Об утверждении методических указаний по инвентаризации
имущества и финансовых обязательств: приказ Минфина РФ от
13.06.1995г. №49.

25. Об утверждении унифицированных форм первичной учетной
документации по учету труда и его оплаты, основных средств и не­
материальных активов, материалов, малоценных и быстроизнаши­
вающихся предметов, работ в капитальном строительстве: постанов­
ление Госкомстата РФ от 30.10.1997 г. № 71а.

1. Об утверждении унифицированных форм первичной учетной
документации по учету работ строительных машин и механизмов,
работ в автомобильном транспорте: постановление Госкомстата РФ
от 28.11.1997 г. №78.
2. Об утверждении унифицированных форм первичной учет­
ной документации по учету работ в капитальном строительстве и

^ремонтно-строительных работ: постановление Госкомстата РФ от 111.П.1999 г. № 100.

28. Об утверждении унифицированных форм первичной учетной
жументации по учету продукции, товарно-материальных ценнос-
сЙ в местах хранения: постановление Госкомстата РФ от 9.08.1999 г
Ь66.

29. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет
ятериально-производственных запасов» ПБУ 5/01: приказ Мин­
фина РФ от 09.06.2001 г. № 44н.

30. Об утверждении методических указаний по бухгалтерскому
йийету материально-производственных запасов (с изменениями от
Ш.04.2002 г.): приказ Минфина РФ от 28.12.2001 г. № П9н.

187

Диссертации

1. Богославец Т.Н. Формирование организационных струю
на предприятиях в современных условиях. Дис. ... канд. эк. н
Омск, 2001.
2. Болва Н.В. Влияние теневой экономики на экономичеа
безопасность. Дис.... канд. эк. наук. Новосибирск, 1998.
3. Бочаров О.А. Формирование основ экономической 6е.««и
ности в банковской деятельности. Дис.... канд. эк. наук. М., 2003.1
4. Воронцова Л.В. Экономическая безопасность системы ж
процессе ее устойчивого развития. Дис. ... канд. эк. наук. Казань,]
2001.
5. Гребенников В.В. Стратегия управления экономической безо­
пасностью предприятий. Дис.... канд. эк. наук. Воронеж, 2002.
6. ГУсев В.С. Разработка системы экономической безопасности
предприятий и организаций, Дис.... канд. эк. наук. СПб, 2000.
7. Звягин АА. Управление безопасностью организации и ее пер­
сонала (На примере малого и среднего предприятия). Дис. ... канд.
эк. наук. М., 2002.
8. Златкин А.И. Разработка методологического обеспечения ор­
ганизации экономической безопасности предприятия с использо­
ванием средств математического моделирования. Дис. ... канд. эк.
наук. Иваново, 2000.
9. Зюда Е.Г Организационно-экономические методы управления
строительным холдингом. Дис.... канд. эк. наук. СПб, 2002.
10. Исмагилова В.С. Стратегический маркетинг в системе обес­
печения экономической безопасности предприятия. Дис. ... канд.
эк. наук. Уфа, 2002.
11. Макальская А.К. Формирование функции контроллинга в сис­
теме управления промышленным предприятием. Дис. ... канд. эк.
наук. М., 2001.
12. Матвеев Н.В. Экономическая безопасность предприятия.
Дис.... канд. эк. наук. М,, 1999.
13. Меламедов С.Л. Формирование стратегии экономической бе­
зопасности предпринимательских структур. Дис.... канд. эк. наук,
СПб, 2002.
14. Мищенко С.Н. Система обеспечения экономической безопас­
ности организации. Дис.... канд. эк. наук. Ростов н/Д, 2004.
15. Молдаванцев А.А. Участие органов внутренних дел в обеспе­
чении экономической безопасности предприятия. Дис.... канд. эк.
наук. М., 2004.
16. Пальтин О.Г. Государственный механизм обеспечения эконо­
мической безопасности, Дис.... канд. эк. наук. М., 2002.

188

47. Покалюк Д.С. Методические аспекты обеспечения надежнос-
| и функционирования строительных организаций. Дис.... канд. эк.

.мук. М., 2002.

48. Половнев К.С. Механизм обеспечения экономической безо­
пасности промышленного предприятия. Дис.... канд. эк. наук. Ека-

юринбург, 2002.

1. Прилепский А.И. Формирование механизма обеспечения
экономической безопасности в народно-хозяйственном комплексе.
Дис.... канд. эк. наук. М., 1999.
2. Раздина Е.В. Экономическая безопасность: Сущность и тен­
денции развития. Дис. ... канд. эк. наук. М., 1998.
3. Сланов В.П. Методические основы эффективного управления
строительным предприятием. Дис.... канд. эк. наук, СПб, 2002.
4. Степанова О.А. Методика оценки экономической устойчивос­
ти строительных предприятий. Дис. ... канд. эк. наук. М., 2002.
5. Фокина О.Г. Управление организационными изменениями как
основа обеспечения экономической безопасности и развития пред­
приятия. Дис.... канд. эк. наук. Ярославль, 2002.
6. Челак С.В. Разработка организационно-экономического ме­
ханизма реализации системы контроллинга на металлургическом
предприятии. Дис.... канд. эк. наук. СПб, 2001.
7. Чечин О.П. Концепция экономической безопасности как фак­
тор повышения конкурентоспособности предприятия. Дис.... канд.

эк. наук. Самара, 2000.

56. Чугунов М.Н. Совершенствование методов снижения рисков
и потерь на промышленных предприятиях. Дис. ... канд. эк. наук.
Саранск, 2001.

**Статьи, авторефераты**

57. Абалкин Л,И. Экономическая безопасность России // Вест­
ник РАН. М., 1997.

' 58. Бархатов А.П., Епинин ГА. Программа внутреннего аудита в организации // Аудиторские ведомости. 2003. МвЗ.

59. Беспалько А. А. К вопросу о службе экономической безопас­
ности предприятия // Современнее тенденции развития экономичес­
кой науки и их отражение в учебном процессе: Материалы межвузов­
ской научно-практической конференции. М.: Московский институт

права, 2004.

60. Бурцев В.В. Внутренний контроль в организации: методоло­
гические и практические аспекты // Аудиторские ведомости. 2002.

МЬ8.

189

61. Бурцев В.В. Основные направления совершенствования внут­
реннего контроля в организации // Аудиторские ведомости. 2002.

№10.

62. Бурцев В.В. Методология управленческого аудита // Аудитор­
ские ведомости. 2003. №10.

63. Гапоненко В.Ф., Беспалько А. А. К вопросу о безопасности об­
щества и предприятия // Стратегии динамического развития России;
единство самоорганизации и управления. Материалы Первой меж­
дународной научно-практической конференции. Том П. Ч. 2, / Под
общ. ред. д.соц.н., проф. В.Л. Романова. М.: Проспект, 2004.

1. Глазьев С.Ю. Основы обеспечения экономической безопас­
ности страны — реформационный курс // Российский экономичес­
кий журнал. 1997. № 1.
2. Глазьев С.Ю. За критической чертой О концепции макроэкон.
политики в свете обеспечения экономической безопасности стра­
ны // Рос. экон. журнал, 1996.

66. Короткова Л.А. Административные правонарушения, выявля­
емые по результатам проведения налоговыми органами мероприятий
налогового контроля. // Налоговый вестник. 2003. №2.

67. Крылов А.А. О взаимодействии правоохранительных органов
и аудиторских компаний // Актуальные проблемы обеспечения пра­
воохранительной деятельности (отечественный и зарубежный опыт).
М. Академия управления МВД России, 2003.

68. Ланина И.Б. Документооборот как составная часть учетной
политики предприятия // Финансовая газета. Региональный выпуск.

1999. №51.

69. Лисицкая Т. Внутренние стандарты аудита строительной от­
расли // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2003. № I.

1. Потемкина Т.Н. Организация документооборота в бухгалте­
рии. // Бухгалтерский учет. 2001. № 24.
2. Романов В.Н., Подольский В.И., Сотникова Л.В. Изучение
курса «Внутренний контроль и аудит» // Бухгалтерский учет. 2000.

№13.

72. Соколов П. Особенности аудита строительных организаций //

Финансовая газета. 1998. № 51.

73. Соколов Я,В., Бычкова С.М. Бухгалтерский учет, аудит и су­
дебная бухгалтерия // Аудиторские ведомости. 2000. № 4.

1. Соловьев И.Н. Информационная и правовая составляющие
безопасности предпринимательской деятельности // Налоговый вес­
тник. 2002. № 10.
2. Станиславчик В. Риск-менеджмент как инструмент контро­
ля финансовых результатов деятельности компании // Финансовая
газета. 2003. № 7.

190

1. Хасанов Б.А. Система финансового контроля и внутренний
аудит. // Аудиторские ведомости. 2003. № 3.
2. Хачемизова Е.Н. Налоговый аудит в строительной организа­
ции // Аудиторские ведомости. 2004. № 1.
3. Шохин С.О. Институт независимого аудита и государствен­
ный финансовый контроль: перспективы взаимодействия // Ауди­
торские ведомости. 2002. № 7.

**Монографии, учебники, сборники**

1. Абалкин Л.И. и др. Стратегический ответ России на вызовы
нового века / Под общ. ред. Л.И. Абалкина. М.: Экзамен, 2004.
2. Абалкин Л.И.» Аксенов В.В., Алтухов Ю.П. и др. Новая пара­
дигма устойчивого развития России. 2-е изд. М.: Асадепш, 2000.
3. Аболенцев Ю. И. и др. Экономическая безопасность России:
Учеб. пособие / Под ред. Ю. И. Аболенцева, В. И. Попова. М.: Моск.
ин-т МВД России, 2001.
4. Апель А.Л., Гунько В.А., Соколов И.Б. Обналичивание и оф­
фшорный бизнес в схемах. СПб: Питер, 2002.
5. Безопасность России. Правовые, социально-экономические
и научно-технические аспекты. Высокотехнологичный комплекс и
безопасность России. Ч. 1. М.: Знание, 2003.
6. Бородин И.А. Основы психологии корпоративной безопас­
ности. М.: Высшая школа психологии, 2004.
7. Бородина В.В. Бухгалтерский учет в строительстве. М.: Книж­
ный мир, 2002.
8. Вакуленко Р.Я., Новоселов Е.В. Защита бизнеса и стратегия
предприятия: Экономический и правовой аспект. М.: ЮРКНИГА,

2005.

1. Гапоненко В.Ф., Мельников А.Б., Эриашвили Н.Д. Финан-
сово-правовые особенности криминализации холдинговых корпо­
раций. М.: Юнити, 2003.
2. Гапоненко В.Ф., Мотин В. В., Назаров А.Р, Борьба со зло­
употреблениями, имеющими место при осуществлении внешнеэ-

, кономической деятельности (экономико-правовой аспект): Учеб. | пособие. Домодедово: Всерос. ин-т повышения квалификации ра-' ботников МВД России, 2000.

89. Гапоненко В. Ф., Мотин В, В., Наумов Ю. Г. Эконом и ко-пра­
вовые проблемы малого предпринимательства: Всерос. ин-т повы-

[ шения квалификации работников МВД России. Домодедово, 1999.

1. Гончарук В.А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2002.
2. фунин О.А., Грунин С.О. Экономическая безопасность орга­
низации. СПб: Питер, 2002.

191

1. Гусев В.С. и др. Экономика и организация безопасности
зяйствуюших субъектов. СПб: Очарованный странник, 2001.
2. Джаарбеков С.М. Методы и схемы оптимизации налогообж
жения. М.: МЦФЭР, 2004.
3. Есипов В.М., Крылов А.А. Криминализация экономичен
отношений в кредитно-финансовой сфере. М.: Московский юр
ческий институт, 1997.
4. Зубик В.Б. и др. Экономическая безопасность предприят)
(фирмы). Мн.: Выш. Шк., 1998.

96. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации.

Питер, 2004.

1. Исмагилов Р.Ф., Сальников В.П., Степашин С.В. Эконо­
мическая безопасность России: концепция — правовые основы —
политика. СПб: Фонд «Ун-т», 2001.
2. Использование систем налогообложения для стимулирования
реструктуризации экономики государства и предприятий: Материа­
лы международной межвузовской конференции государств - членов
СНГ М.: ВГНА МНС России, 2003.
3. Климова. Документооборот в бухгалтерском учете. М.: Нало­
говый вестник, 2002.
4. Контроль и ревизия: учебное пособие / Коллектив авт., под
ред. д-ра экон. наук, проф. М.Ф. Овсийчук. М.: КНОРУС, 2005,
5. Крылов А.А. и др. Экономическая безопасность: теорети­
ческие и практические аспекты деятельности ОВД: Учеб. пособие.

М.: 2002.

1. Курс экономической теории: Общие основы экономической
теории. Микроэкономика. Макроэкономика. Основы национальной
экономики: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н. проф. А.В. Сидоровича.
2-е изд. М.: Дело и Сервис, 2001.
2. Лисов В.И., Солтаганов В.Ф. Экономическая безопасность
России и развитие корпоративных систем. М.: Издательство МГУ,

2001,

104. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М.: Журнал «Управ­
ление персоналом», 2003.

105. Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия. М.: Ба-

ярд, 2003.

1. Мак-Мак В.П. Служба безопасности предприятия как субъ­
ект частной правоохранительной деятельности. Монография. М.:
Спутник+, 2003.
2. Малашихина Н.Н., Бслокрылова О.С. Риск-менеджмент:
Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2004.
3. Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления:
Учеб. для вузов. 2-е изд. М.: ГУ ВШЭ, 2004.

192

109. Мельник М.В., Пантелеев А.С., Звездин А.Л. Ревизия и кон-I роль: Учебное пособие / Под ред. проф. М.В. Мельник. М.: ФБК-

ПРЕСС,2004.

ПО. Мишин В.М. Исследование систем управления. М.: ЮНИ-

1И-ДАНА.2003.

1. Нафиев СХ, Хамидуллина Г.Р. Экономические преступле­
ния. М/. Экзамен, 2003.
2. Ненаблюдаемая экономика: попытка количественных изме­
рений / Под ред. А.Е. Сурикова. М: Финстатинформ, 2003.
3. Нургалиев Р.Г Экономическая безопасность и незаконный
оборот наркотических средств в Российской Федерации. СПб.: Изд-
во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2003.
4. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент.

СПб: Питер, 2003.

115. Основы экономической безопасности (Государство, регион,
предприятие, личность) / Под ред. Е.А. Олейникова. М.: ЗАО «Биз­
нес-школа «Интел-Синтез», 1997.

116. Потрубач Н.Н., С.Ш. Лейба. Энергосфера как основа эко­
номической безопасности России. М.: Институт микроэкономики,

2004.

117. Преступность и правопорядок в России. Статистический ас­
пект. 2003: Стат.сб. / Госкомстат России. М., 2003.

1. Потрубач Н.Н., Горбунов Н.М., Колосов А.В., Максутов Р.К.
Проблемы обеспечения безопасности хозяйствования. Хабаровск:
Дальневост. Акад, гос. службы, 2001.
2. Россия 2005: Стат. справочник/ Росстат. М., 2005.
3. Рыночное хозяйствование и риски. СПб: Наука, 2000.
4. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность: геополитика,
глобализация, самосохранение и развитие. М/. Финстатинформ,

2002.

122. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник.

М/. ИНФРА-М, 2002.

123. Сологуб Н.М., Бвдокимов С.Г., Данилова Н.А. Хищения в
сфере экономической деятельности: механизм преступления, его вы­
явление, организация расследования: Методическое пособие. М.:

ПРИОР, 2002.

124. Соснин А.С., Прыгунов П.Я. Менеджмент безопасности пред­
принимательства: Учеб. пособие. Киев: Изд-во Ёвроп. Ун-та, 2002.

125. Спиридонов. И.А. Мировая экономика: Учебное пособие.

М.: ИНФРА-М, 2002.

126. Степашин С.В. и др. Государственная безопасность России:

история и современность. М.: РОССПЭН , 2004.

127. Строительство в России. 2004: Стат. сб. / Росстат. М.: 2004.

193

1

1. Строительство: учет и налогообложение / Под ред. Л.В. Тс
рсховой. М.: ФБК-ПРЕСС, 2001.
2. Судоплатов А.П., Лекарев С.В. Безопасность предприним!
тельской деятельности. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2001.
3. Теория организации: Учебник для вузов / Под общ. ред7]
В.Г. Алиева. М.: Экономика, 2003.
4. Терехова В.А. Международные и национальные стандарты'1учета и финансовой отчетности. СПб: Питер, 2003.
5. Ткач В.И. и др. Бухгалтерский учет в строительстве (с эле­
ментами налогообложения). М.: ПРИОР, 2002.
6. Лап уста М.Г и др. Предпринимательство: Учеб. М.: ИНФ-
РА-М, 2002.
7. Финансы предприятий: Учебник / Под ред. Н.В.КолчиноЙ,
М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998.
8. Хохлов Н.В. Управление риском. М.: ЮНИТИ-ДАНА,
2003.
9. Христенко В.Б. Межбюджетные отношения и управление ре­
гиональными финансами: опыт, проблемы, перспективы. М.: Дело,
2002.
10. Черкасов В.Н. Бизнес и безопасность. Комплексный подход.
М.: Армада-пресс, 2001.
11. Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. Методика финансового ана­
лиза. М.: ИНФРА-М, 1996.
12. Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. Финансы предприятий. М.:
ИНФРА-М, 1997.
13. Экономическая безопасность: Производство, финансы, бан­
ки / Под ред. В.К. Сенчагова. М.: Финстатинформ, 1998.
14. Экономическая безопасность хозяйственных систем: Учеб. /
Под общ. ред. А.В. Колосова. М.: Изд-во РАГС, 2001.
15. Ярочкин В.И. Предприниматель и безопасность. Ч. 2. М.:
Экспертное бюро, 1994.
16. Ярочкин В.И. Служба безопасности коммерческого предпри­
ятия. Организационные вопросы. М.: Ось-89, 1995.
17. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы. М.: «Ось-89»,
1997.

194

1

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение

**Методические рекомендации по оценке состояния**

**экономической безопасности предприятия**

**с использованием тестирования**

Результаты теста могут не только дать комплексную оценку, но и выявить уровень (в соответствии с принципом шести уровней), на котором в основном формируются угрозы экономической безопас­ности предприятия.

Тест. Необходимо подтвердить («да») или опровергнуть («нет») справедливость данных ниже утверждений по отношению к тести­руемому предприятию.

*Уровни акционерно-собственнический, высшего руководства, орг­структуры, мотивации.*

1. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю
предприятия. Подчинение заместителю директора по экономике и фи­
нансам, финансовому директору носит чисто оперативный характер.

2. Главный бухгалтер активно взаимодействует непосредственно

с руководителем предприятия.

3. Внешних аудиторов предприятия представляет, рекомендует
собственник предприятия (или руководитель, что в ряде случаев мо­
жет быть хуже).

4. Организационно создан и действует текущий контроль деятель­
ности предприятия, в том числе ведения бухгалтерского учета (внут­
ренний аудит, служба внутреннего контроля).

1. Этот контроль подчиняется непосредственно собственнику
(внутренний аудит) или руководителю предприятия.
2. Кадровая политика в бухгалтерии находится полностью в ком­
петенции главного бухгалтера.
3. Зарплаты бухгалтеров не ниже, чем у сотрудников по предпри­
ятию, выполняющих схожую по характеру работу, и не ниже, чем «в
среднем по рынку» у бухгалтеров такой же квалификации.

*Уровень организации бизнес-процессов.*

1. Указания главного бухгалтера обязательны для всех сотрудни­
ков предприятия и реально выполняются ими.
2. Бухгалтерия активно участвует в выработке и принятии реше­
ний, подготовке, составлении и визировании документов.

195

1. Существующий управленческий учет технологически веде
на основе тех же данных, что и бухгалтерский, составляются упр
ленческие баланс и отчет о прибылях и убытках. Как вариант: по,
разделениями ведется отдельный управленческий учет, но с период!
ческой сверкой (сопоставлением) результатов с бухгалтерией.
2. Бухгалтерия занимается только бухгалтерским учетом и не вы<
полняет несвойственных ей функций.
3. Относительно низкая текучесть кадров в бухгалтерии.
4. В практике предприятия отсутствуют специально разрабаты
ваемые схемы «оптимизации налогообложения».

*Уровень текущей деятельности.*

1. Бухгалтерский учет всегда ведется в полном соответствии
действующим законодательством и методическими рекомендаци-
ями.
2. Существует и выполняется утвержденный регламент доку­
ментооборота, позволяющий бухгалтерии своевременно отражать
хозяйственные операции на счетах бухгалтерского учета, без авра­
лов и задержек по времени (идеально - в режиме «реального вре­
мени»).
3. Технологически максимально исключено непредставление до­
кументов либо предоставление заведомо неправильных первичных
документов в бухгалтерию.
4. Данные бухгалтерского учета используются подразделениями
предприятия при их работе.
5. Бухгалтеры имеют свободное время и активно повышают свой
уровень на семинарах, спецкурсах и т.д. Выписывается и прорабаты­
вается много периодической специализированной литературы.
6. Случаи, когда главный бухгалтер при несогласии вынужден
требовать у руководителя письменных указаний, чрезвычайно ред­
ки.

*Уровень отчетности, методологические аспекты,*

1. Учет расходов ведется по факту, со сравнением с внутренними
и отраслевыми нормативами, себестоимость продукции рассчитыва­
ется по видам (объектам) продукции.
2. Регулярно проводятся сверки расчетов с контрагентами, ин­
вентаризации ТМЦ.
3. Уровень детализации состава доходов и расходов позволяет при
необходимости выполнять их группировку в различных разрезах.
4. Данные бухгалтерской отчетности регулярно сопоставляются
с данными управленческой отчетности.
5. По мнению главного бухгалтера и внешнего аудитора предпри­
ятия, данные учета и отчетности соответствуют реальной финансо­
во - хозяйственной деятельности предприятия.

196

Опыт работы дает возможность привести примерную (плюс-ми-пи 2 пункта) оценочную шкалу:

* 0-6 ответов «нет» - относительно хорошее состояние дел;
* 7-14 ответов «нет» - есть явная необходимость заниматься про-
1чсмами учета, контроля и безопасности;
* *\* 5-24 ответов «нет» - практически наверняка предприятию на­
носится экономический ущерб, требуются немедленные экстренные
преобразования в структуре предприятия, кадровые решения, при­
менение комплексного подхода к проблеме обеспечения экономи­
ческой безопасности.

Хотелось бы также отметить, что на практике чаще встречают­ся крайние варианты этой шкалы, т.е. ситуация или хорошая, или 1>чень плохая.

197

Приложение

**Методические рекомендации СБ**

**по предупреждению и выявлению нарушений,**

**связанных с использованием ТМЦ**

СБ строительного предприятия должна организовать контроль ис­пользования ТМЦ на предприятии. Для этого с учетом проведенного выше анализа можно дать следующие методические рекомендации:

1. Проверить, чтобы система учета ТМЦ фиксировала все пере­
мещения ТМЦ (поступление, внутреннее перемещение, передача на
объект, списание в производство, списание как пришедших в негод­
ность, выбытие на сторону и пр.) в режиме реального времени либо
близком к реальному времени.
2. Обеспечивать адекватные отношения заказчик-генподрядчик-
субподрядчик в плане организации охраны поставки ТМЦ, их пере­
мещения и охраны на стройплощадке.
3. Охране и контролю приобъектных складов уделять повышен­
ное внимание.
4. При перевозке ценных ТМЦ либо больших объемов ТМЦ ав­
томобильным транспортом можно организовывать скрытое сопро­
вождение транспортных средств.
5. Осуществлять либо организовывать текущий контроль факти­
ческого расходования ТМЦ и его соответствия плановым и сметным
показателям.
6. Осуществлять либо организовывать текущий контроль работ,
выполняемых сторонними субподрядными организациями.
7. Инициировать либо контролировать проведение внеплановых
инвентаризаций (ревизий) ТМЦ на стационарных, приобъектных
складах и на объектах строительства.
8. Инициировать либо контролировать проведение экспертизы ка­
чества выполненных работ и использованных ТМЦ (при выполнении
работ как субподрядчиками, так и собственными силами).
9. Проводить и (или) организовывать проведение анализа внут­
ренней документации предприятия и его отношений с контрагента­
ми, а также различных иных мероприятий контроля.

10. Обеспечивать привлечение к аудиторским и иным проверкам,
консультациям независимых организаций, лиц, имеющих опыт и на­
выки проведения таковых проверок именно в строительной сфере.

198

Приложение 3

**Методические рекомендации по выявлению негативных явлений в области субподрядных отношений**

Рекомендуется следующая последовательность действий:

1. Провести первичный анализ субподрядчиков,
2. Провести первичный анализ договоров.
3. Провести первичный анализ документации. ]'
4. Провести первичный анализ ФХД по конкретным субподряд­
чикам, договорам.

5. На основании данных анализа дать оценку явлению и принять

соответствующие меры.

**Первичный** анализ субподрядчиков. Исходя из вышесказанного, можно рекомендовать следующую последовательность действий: 1. Запросить у субподрядчика следующий комплект документов:

* сведения об учредителях, директоре и бухгалтере субподрядчи­
ка, лицензиях субподрядчика;
* бухгалтерскую отчетность;
* адрес офиса и контактные телефоны;

- сведения об основных контрагентах субподрядчика, которые

могли бы его рекомендовать.

Очень хорошо при этом направить своего сотрудника в офис суб­подрядчика, с тем, чтобы параллельно провести еще и анализ офи­са. Вариант ответа «получите документы послезавтра, курьером, так будет проще» должен несколько насторожить.

2. Полученные документы подвергаются проверке на подлинность и анализу на наличие следующих вероятных признаков следующих типов «подставных» контрагентов.

Первый тип субподрядчика - фирмы с реально существующим управленческим персоналом (директор, бухгалтер, иногда сметчик), абсолютно нормальными учредителями, адресом, учредительными документами, лицензиями, телефонами и пр. В документации и от­четности таких фирм всегда полный порядок. Срок жизни таких фирм в принципе неограничен, обычно несколько лет, Как правило, живут они в составе крупных холдинговых структур, которые обычно нор­мально отвечают по их обязательствам. Признаки, по которым можно предполагать принадлежность подрядчика к данному типу:

* малочисленные персонал и фонд оплаты труда;
* отсутствие собственных основных средств, возможное наличие

арендованных основных средств;

199

* активное использование субподрядных работ при выполнению
заказов;
* фирма на переговорах и подписании документов представлена!
либо лицом «по доверенности», либо комбинацией «ген. директор +;|
ведущий переговоры специалист»;
* отчетность фирмы полностью соответствует первичным доку­
ментам и движению денежных средств.

Второй тип — условно назовем подставная строительная фирма, в практике называемая «стройка», «строительная». Это фирма с «не­нормальными» учредителями, директором, бухгалтером и прочим персоналом. В относительном порядке у этих фирм только учреди­тельные документы и строительная лицензия. Срок жизни — обычно от года до двух с половиной лет. Основные признаки:

* документы фирмы чаше всего доставляются почтой либо ку­
рьерами;
* лица, представляющие интересы этих фирм, формально не свя­
заны с ними никакими отношениями;
* документы подписываются руководителем и заверяются печа­
тью фирмы где-то в удаленном месте;
* отчетность фирмы редко соответствует первичной документа­
ции и движению денежных средств;
* телефон и адрес обычно недоступны, фиктивны или принадле­
жат другим лицам (вариант: мобильный телефон, оформленный на
подставное лицо).

Третий тип — обычная подставная фирма, в обиходе «помойка», «прокладка», «синяк». Все то же самое, что и в предыдущем случае, только строительная лицензия отсутствует вообще или подделана путем ксерокопирования и рисования. Срок жизни невелик, обыч­но меньше года.

3. В случае наличия признаков «подставного контрагента» от сдел­ки лучше всего отказаться по следующим причинам. За такими фир­мами, как правило, стоят либо шабашники (скорее всего, появив­шиеся по направлению от своих сотрудников, в том числе бывших), либо организации, не желающие себя афишировать (например, кон­куренты, в том числе потенциальные). Не исключена и возможность мошенничества или провокации.

Исключение. Фирма первого типа используется для проведения реальных работ какой-либо «головной» структурой. Обычно добросо­вестный потенциальный контрагент сразу заявляет о таком характере отношений, а также указывает «головную» структуру. В этом случае необходимо установить прямые контакты с «головной» структурой. Если там подтверждают, что такой порядок работы является нормаль­ным для этой структуры и что фирма действительно подконтрольна 200

I иловной» структуре, то для заключения договора с такой фирмой необходимым условием будут являться соответствующие гарантии

»| «головной» структуры.

4. В случае подтверждения признаков «подставного» субподряд­чика провести детальный анализ ситуации силами СБ, прежде всего ныяснить причины и обстоятельства появления субподрядчика. Взять на заметку фирму, банк, юридический адрес, учредителей и дирек­тора фирмы. Взять на заметку сотрудников, имеющих отношение к появлению субподрядчика. Ни в коем случае НЕЛЬЗЯ ограничивать­ся отказом"от проведения сделки. Появление «подставного» субпод­рядчика ВСЕГДА говорит о наличии существенных угроз ЭБП даже при условии, что сделка с ним отвергнута. Первичный анализ договоров субподряда.

Позволяет выявлять договора, которые могут быть подозрительны, путем сравнительного анализа договоров субподряда между собой и документацией предприятия. Для этого СБ необходимо проанализи­ровать договора субподряда (выполненные, т.е. «закрытые», выпол­няемые в текущий момент, а также предлагаемые к заключению) на наличие вероятных признаков подозрительных договоров:

* по внешнему виду договора субподряда с различными субпод­
рядчиками могут быть весьма похожи друг на друга вследствие еди­
ной цепочки их подготовки;
* договоры с одним субподрядчиком могут иметь различающийся
внешний вид вследствие использования одного и того же фиктивно­
го субподрядчика различными заинтересованными лицами;
* возможно, договора субподряда с субподрядчиками и прилага­
емая документация будут похожи на договора подряда, заключаемые
с заказчиками предприятия (в том случае, если их делает одно и то
же подразделение предприятия);
* зачастую субподрядчики, сменяющие друг друга, по договорам
подряда, имеют счета в одном и том же банке, предоставляют доку­
ментацию, оформленную схожим образом;

- субподрядчики по договорам субподряда широко специализиро­
ваны, т.е. могут иметь очень широкий профиль работ, от отделочных
работ до монтажа несущих конструкций и прокладки линий энерго­
снабжения и связи, при очень небольших масштабах предприятия и

большом обороте;

Первичный анализ документации по договорам субподряда.

Необходимо сравнить документацию по договорам субподряда и внутреннюю документацию организации, на предмет обнаружения

следующих несоответствий:

- даты и суммы платежей, актов и договоров могут не соответс­твовать друг другу и нормальной ФХД как своего предприятия, так

201

и субподрядчика при плохой организации платежей и составления договоров (актов);

- на объекты во время выполнения работ фиктивным субподряд­
чиком выезжают автомобили и работают строительные механизмы
организации (путевые листы);

— на объекты во время выполнения работ фиктивным субпод­рядчиком выходят сотрудники организации по нарядам (табель, за­крытые наряды);

* используемые строительные материалы на объекты отгружа­
ются по накладным на внутреннее перемещение (например, форма
МП), а не на передачу материалов субподрядчику (например, товар­
но-транспортная накладная);
* перечисления по таким договорам не согласованы по датам ак­
тов выполнения работ по суммам и (или) датам;
* длительные сроки дебиторской или кредиторской задолженнос­
ти по расчетам с таким субподрядчиком, ненормальные колебания
величин задолженности;
* в бухгалтерском учете организации могут периодически накап­
ливаться остатки материалов, соответствующие материалам, «исполь­
зованным» фиктивным субподрядчиком;
* форма КС-ба не соответствует объемам работ, выполненных
собственными силами;
* отсутствует документация по техническому контролю и прием­
ке работ субподрядчика;
* отсутствует переписка с субподрядчиком, кроме распорядитель­
ных писем субподрядчика;
* в случае проведения работ на режимных либо охраняемых объ­
ектах в списках рабочих на допуск (пропуск) на объект отсутствуют
рабочие и сотрудники субподрядчика.

**Анализ ФХД по субподрядчикам.**

СБ должна определить следующие параметры отношений с суб­подрядчиком:

' - установить целесообразность привлечения субподрядчика как таковую, а также соответствие заявленных объемов работ реальным потребностям;

* установить обоснованность выбора именно этого субподряд­
чика, а также сколько рассматривалось возможных вариантов суб­
подрядчиков;
* установить, кто из сотрудников принимает (принимал) решение
о выборе субподрядчика, кто его лоббировал, через кого появились
отношения с субподрядчиком;
* оценить внутреннюю рентабельность договора для субподряд­
чика (экспертным, расчетным путем на основании имеющихся до-
202

кументов) и сравнить ее с аналогичными показателями само) о пред­приятия, а также со средним по отрасли для данной местности и времени года;

**Оценка и принятие соответствующих мер:**

* на основе сделанных выводов получить комплексную оценку;
* в зависимости от оценки выбрать комплекс мер по преодоле­
нию негативных явлений.

**Пример.**

Предположим, что поданным анализа и сделанной оценке:

* субподрядчик «X» является ООО, имеющим строительную ли­
цензию;
* по всей видимости, используется как временная структура для
«обналичивания» денежных средств;

- фактические работы выполняет бригада строителей, нанятая
*г* сотрудником А;

* официально взаимоотношения с представителями «X» ведутся
сотрудником Б;
* расценки «X» завышены в 1,5-2 раза;
* производственная необходимость в привлечении субподряд­
чика «X» в ряде случаев отсутствовала, т.к. предприятие в момент
выполнения работ располагало собственными ресурсами для их вы­
полнения;
* субподрядчиком «X» часто использовалась техника предпри­
ятия.

В таком случае поспешное вскрытие фактов, отказ от работы с суб­подрядчиком «X» с увольнением сотрудников А и Б являются непод-. Готовленными действиями и способны только на время уменьшить [угрозу, но не ликвидируют ее. Необходимо быстро выяснить:

— кто из сотрудников предприятия, обладающих достаточными Полномочиями, помимо (!) сотрудников А и Б, «курирует» деятель-10сть субподрядчика «X» и таким образом входит в группу сотруд-(иков, организующих деятельность «X»; |,, — механизм получения выгоды участниками группы, и какова роль •Нждого из них (может оказаться, что А или Б вообще не в курсе ре-•йьного положения дел).

— какой ущерб предприятию наносится деятельностью груяпы.

Также желательно собрать доказательства, подтверждающие на-Ычие злого корыстного умысла в действиях сотрудников группы. Цльнейшие действия определяются решением генерального дирек-">ра предприятия или собственником предприятия.

203

Приложен)

**Опросный лист**

1. Охарактеризуйте степень разногласий между собственника!

и высшим менеджментом: :

<^

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| А) слабые (0-25) | Б) существенные (25=501 | В) сильные (50-75) | Г) полные (75- 10П |

2. Охарактеризуйте суммарно степень различных видов админи тративного давления:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| А) слабые1П-7М | Б) существенные<2\*\_ЧП | В) сильныеГЧП-7Ч1 | Г) полныеП«-1ЛП) |

3. Количество объектов, при выполнении которых приходится давать взятки сотрудникам различных органов, в % от их общего числа:

В) (50-75)

Б) (25-50)

А) (0-25)

Г) (75-100)

4. Суммарный усредненный объем взяток сотрудникам различных органов, в *%* от стоимости объекта:

В) (Ю-15)

Б) (5-10)

А) (0-5)

Г) (более 15)

5. Количество объектов, при выполнении которых приходится да­вать взятки сотрудникам заказчика, в *%* от их общего числа:

В) (50-75)

Б) (25-50)

А) (0-25)

Г) (75-100)

6. Суммарный усредненный объем взяток сотрудникам заказчика в % от стоимости объекта:

В)(10-15)

Б) (5-10)

I А) (0-5)

Г) (более 15)

7. Количество объектов, при выполнении которых сотрудникам приходится получать взятки от субподрядчиков» в *%* от их общего числа:

В) (50-75)

Б) (25-50)

А) (0-25)

О (75-100)

8. Суммарный усредненный объем взяток от субподрядадков, в *%* от стоимости объекта:

В) (10-15)

Б) (5-10)

А) (0-5)

Г) (более 15)

9. Суммарный усредненный объем ущерба от хищений ТМЦ, в от их оборота:

204

•') 1 Б) (5-10) 1В) (10-15) 1 Г) (более 15)

Потери от внутреннего мошенничества, в % от оборота пред-

мч М 1 Б) (5-10)" | В) (10-15) 1 Г) (более 15)

Потери от деятельности смежников, в том числе брак, в % от
га предприятия:
'Лии 5) 1 Б) (5-10) | В)(10-15) 1 Г) (более 15)

12, Потери от собственного брака, в % от оборота предприятия:
|| АИ»-5) 1 Б) (5-10) | В) (10-15) 1 Г) (более 15)

1V Потери от утечки информации:
Л) (0- 5) 1 Б) (5-10) 1 В) (10-15) | Г) (болёеТ5)

14. Использование неоформленных сотрудников на объектах в
> ачсстве строительных рабочих, в % от их общего числа:

ДИО-5) 1 Б)(5-10) 1 В)(ИМ5) 1 Г)(более15.

15. Использование финансовых схем, в том числе с обналичивани­
ем денежных средств, проводится в целях, *%* от полученных сумм:

А) взяток и коммерческого подкупа:
Л) (0-25) 1 Б) (25-50) | В) (50-75) 1 Г) (75-100)

Б) выдачи зарплаты, в том числе неоформленным сотрудникам:
А) (0-25) 1 Б)(25-'50) ' "ч 'сп -\*»« I П (75-100)

В) оплаты работ услуг:
А) (0-25) 1 Б) (2ПО)

Г) прочие цели:
А) (0-25) 1 Б)(25^50Т

Наиболее частые ответы (свыше 20% от общего числа респон­дентов, по условиям опроса можно было не отвечать на отдельные

вопросы):

1) Б, В, Г, 2) Б, В, Г; 3) В, Г, 4) А, Б, В; 5) В, Г, 6) Б, В; 7) А; 8) Б, В; 9) А; 10) Б; 11) А, Б, В; 12) А; 13) А, Б; 14) В, Г, 15) АВ,

ББ, ГА.

205

Приложение *5*

ДЛЯ ЗАМЕТОК

206

**Список сокращений**

ГСМ - гбрюче-смазочные материалы

ККМ - контрольно-кассовая машина

ОАО - открытое акционерное общество

ОВД - органы внутренних дел

ОК - отдел кадров (предприятия)

ОМ - отдел маркетинга (предприятия)

ООО - общество с ограниченной ответственностью

СБ - служба безопасности (предприятия)

ТМЦ - товарно-материальные ценности

ФХД - финансово-хозяйственная деятельность

ФЭО - финансово-экономический отдел (предприятия)

ЧОП - частное охранное предприятие

ЭБП - экономическая безопасность предприятия