

Национальный исследовательский  
университет  
«Высшая школа экономики»

Институт проблем  
безопасности

2015/2016-2016/2017 гг.

**майнор**



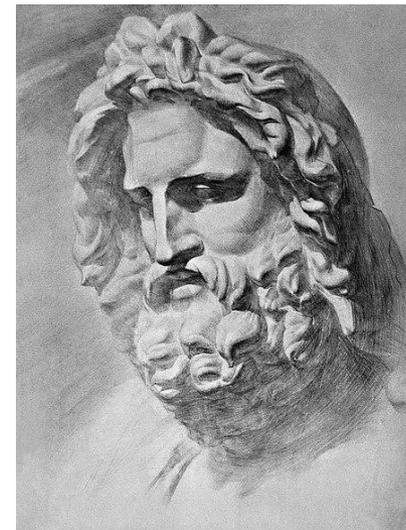
**760 часов**

**Безопасность предпринимательской  
деятельности**



## Безопасность предпринимательской деятельности

3-й и 4-й модули 2016/2017 учебного года:  
январь, февраль, март, апрель, май, июнь  
190 академических часов



Дисциплина № 4

**Организационное поведение в  
бизнесе и управление сложными  
системами безопасности**

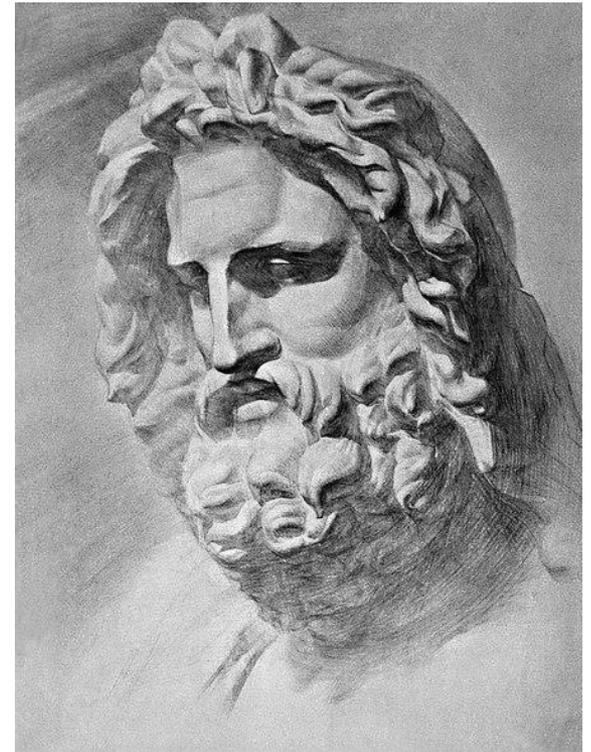


Организационное поведение в бизнесе и  
управление сложными системами  
безопасности

Тема № 1

# Понятие комплексной безопасности предприятия

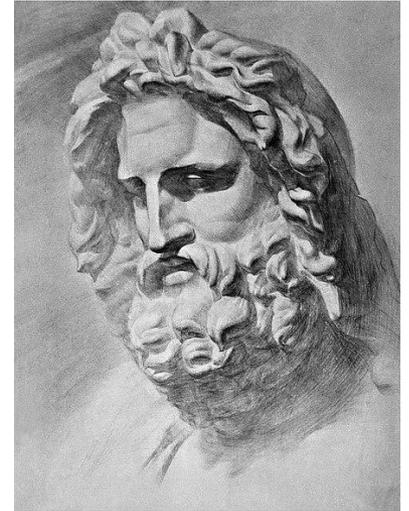
Лекция, 2 часа

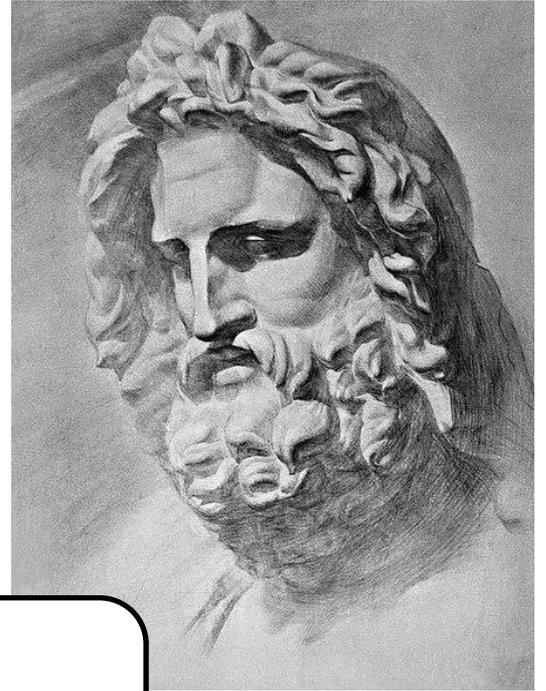


Зевс, Бог

## Оглавление

1. Основные функции систем безопасности
2. Связанные функции и пограничные области деятельности
3. Универсальность системы безопасности в рамках предприятия
4. Принципы построения системы безопасности предприятия
5. Библиография



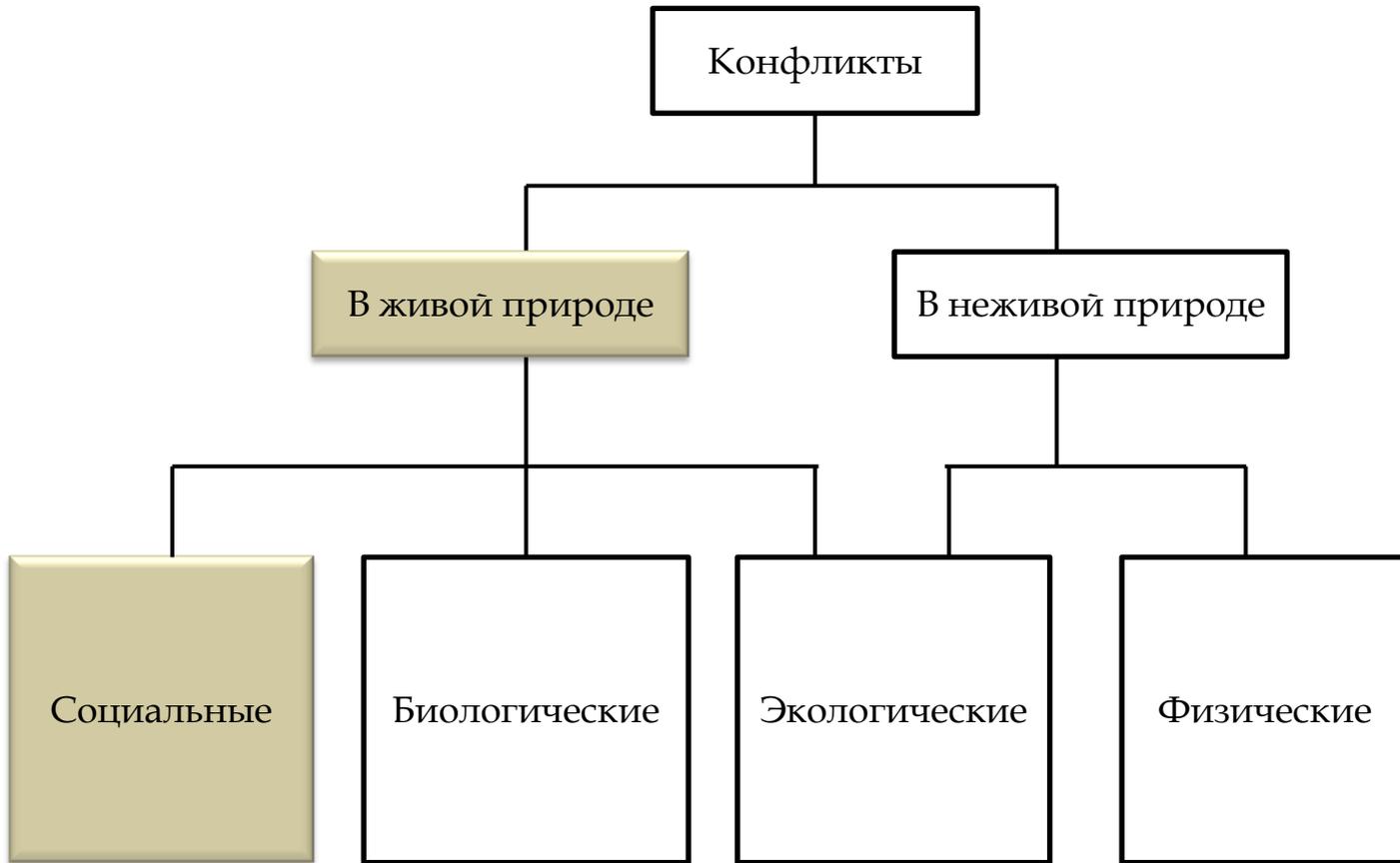


## **Основные функции системы безопасности**

Зевс, Бог

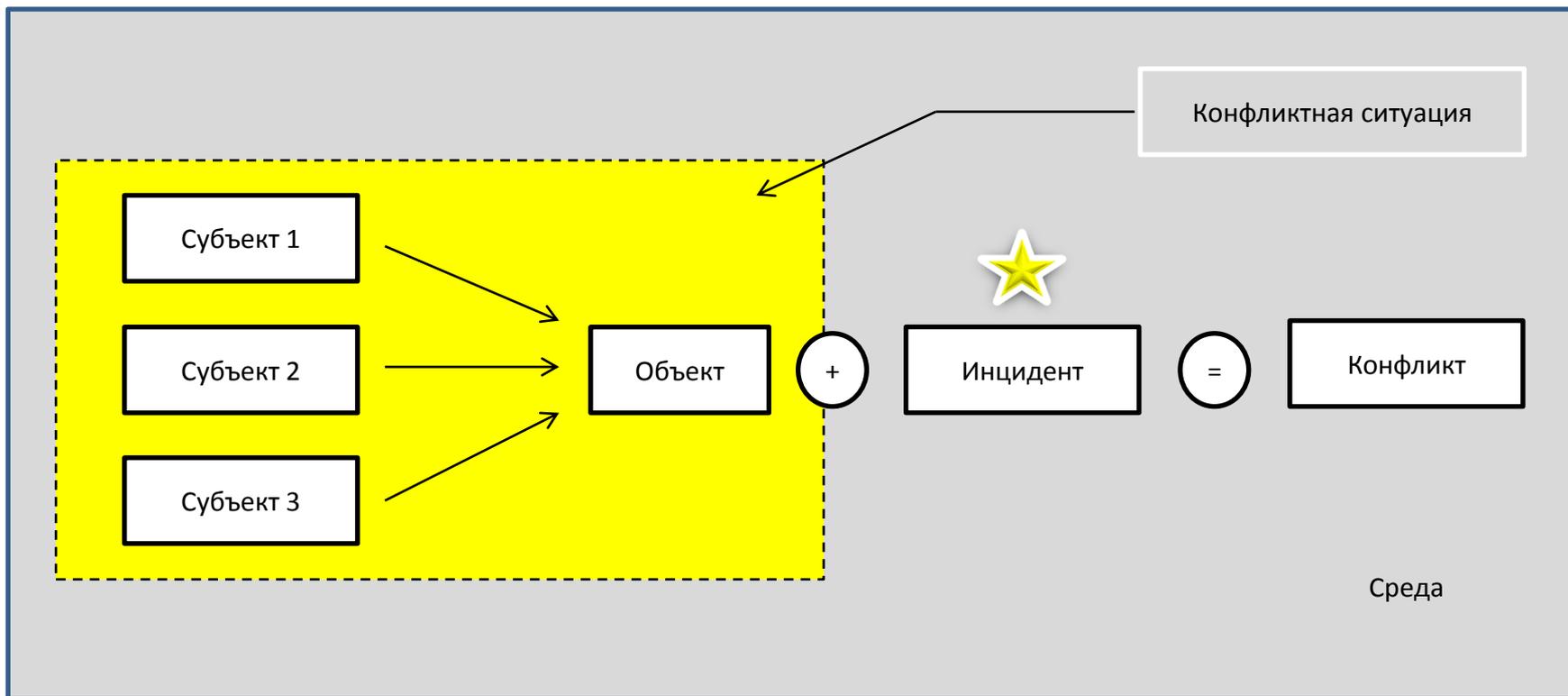


# Общая классификация конфликтов по Новосельцеву В.И. и Тарасову Б.В.



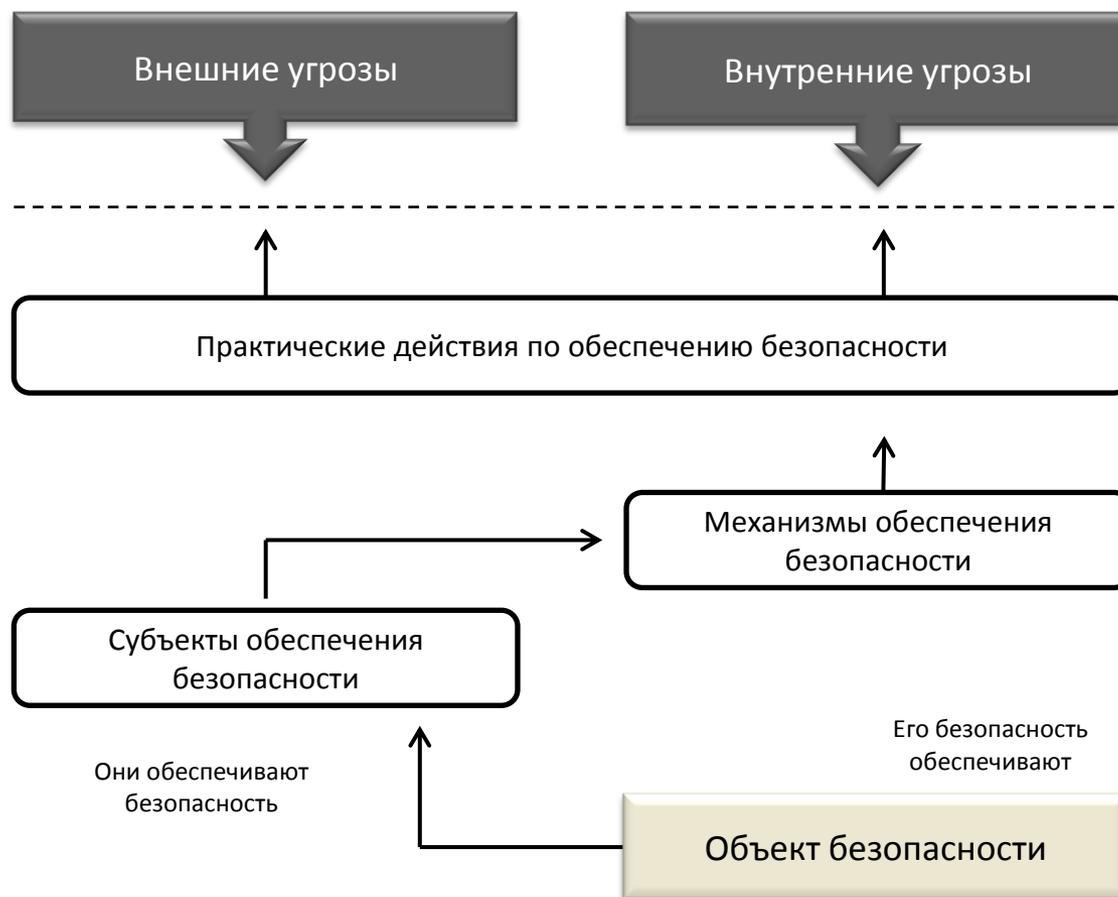
# Методологически конфликт рассматривается в рамках структуры социального конфликта, предложенной Г.И. Козыревым\*

\*Политическая конфликтология. 2013, М., изд. «Форум», стр. 40





# Структура функции обеспечения безопасности объекта:





## Ключевые факторы современной внешней макросреды бизнеса:

**1**

Проблема  
дефицита  
информации

**2**

Условия  
быстрых  
перемен

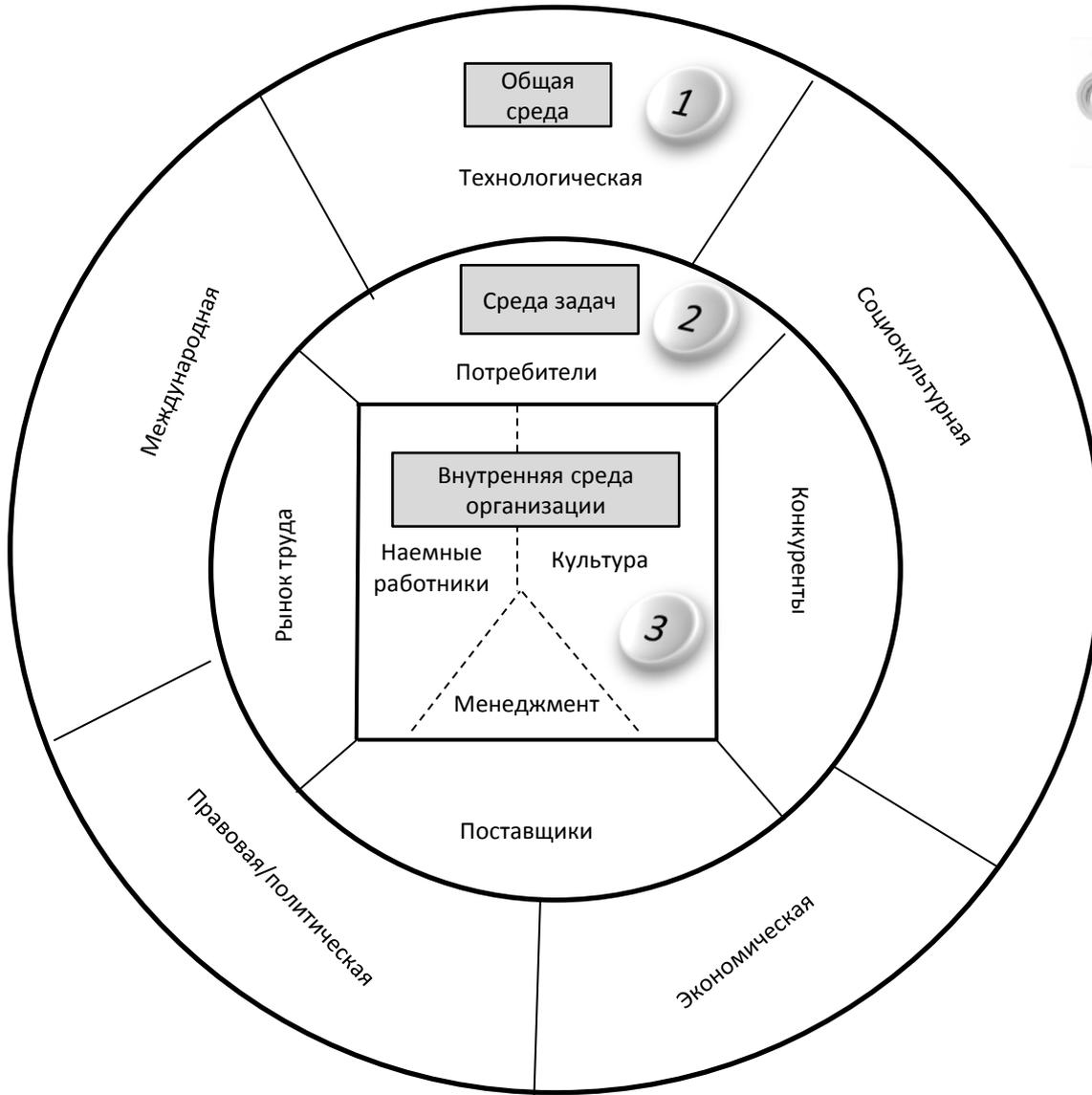
**3**

Эффект  
глобализации

**Осложняют реализацию функции безопасности!**



# Среда бизнеса:



Двухмерная модель 1



# Поведенческая неопределенность:

## Субъект оценки



Рисковое событие

**Очень субъективно**

Необходимость ранжирования работников по занимаемому положению, знанию и опыту, типу мышления, умению контролировать свои действия и нести ответственность за их последствия...

## Уровни факторов риска

- 1) Уровень фактора риска человеческой неопределенности внутренней среды организации
- 2) Уровень факторов риска человеческой неопределенности внешней микросреды компании
- 3) Уровень факторов риска природной неопределенности макросреды организации:
  - Нестабильность текущей экономической ситуации
  - Внешнеэкономический риск
  - Неопределенность политической ситуации
  - Неполнота или неточность информации о динамике или параметрах новой техники или технологии
  - Неопределенность колебаний рыночной конъюнктуры
  - Неопределенность природно-климатических условий
  - Неопределенность целей, поведения и интересов участников рынка
  - Неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации участников рынка



## Фактические материалы и статистика:

2011 г.

Ликвидировано

178 052



Предприятий-банкротов

2012 г.

Ликвидировано

187 096



Предприятий-банкротов

2013 г.

Ликвидировано

201 730



Предприятий-банкротов

2014 г.

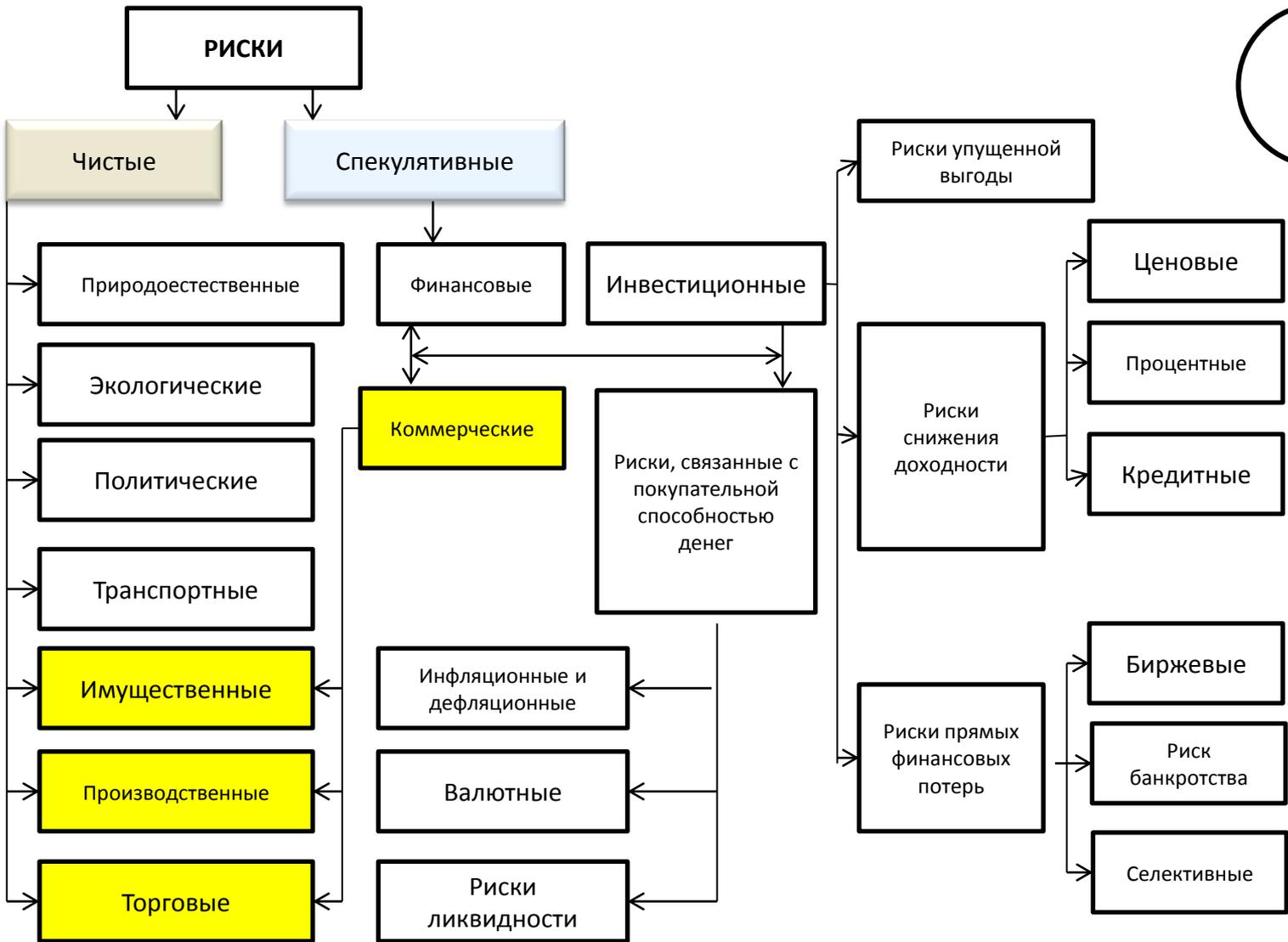
Ликвидировано

210 146

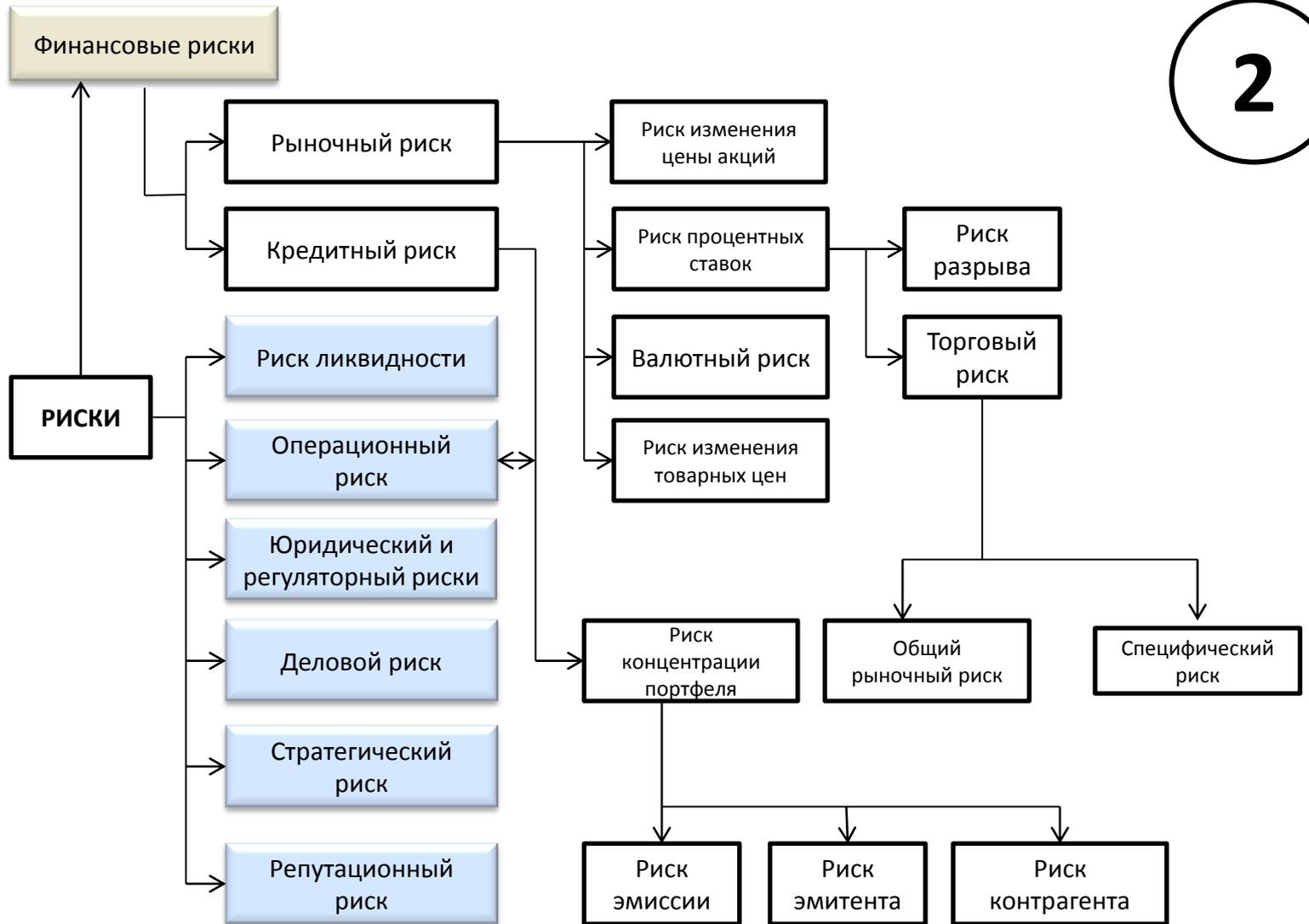


Предприятий-банкротов

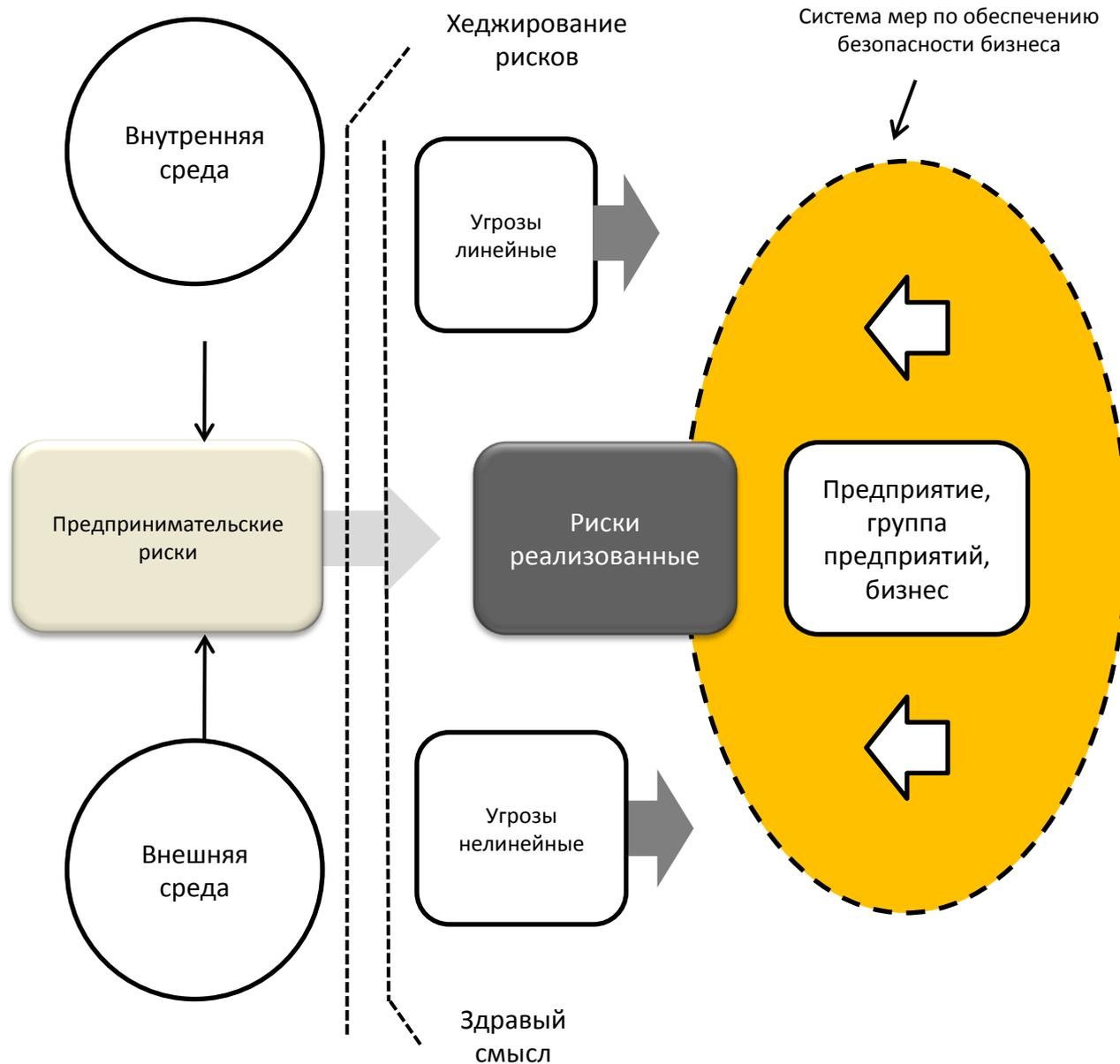
Без учета предприятий, понесших ущерб в следствие реализации рисков



Иерархическая система классификации хозяйственных рисков по Балабанову И.Т.



Иерархическая система рисков по М. Круи, Д. Галаю и Р. Марку



**Соотношение рисков и угроз безопасности предприятия**

## **Неэкономические риски:**

**Недобросовестная конкуренция**

**Коррупционные угрозы**

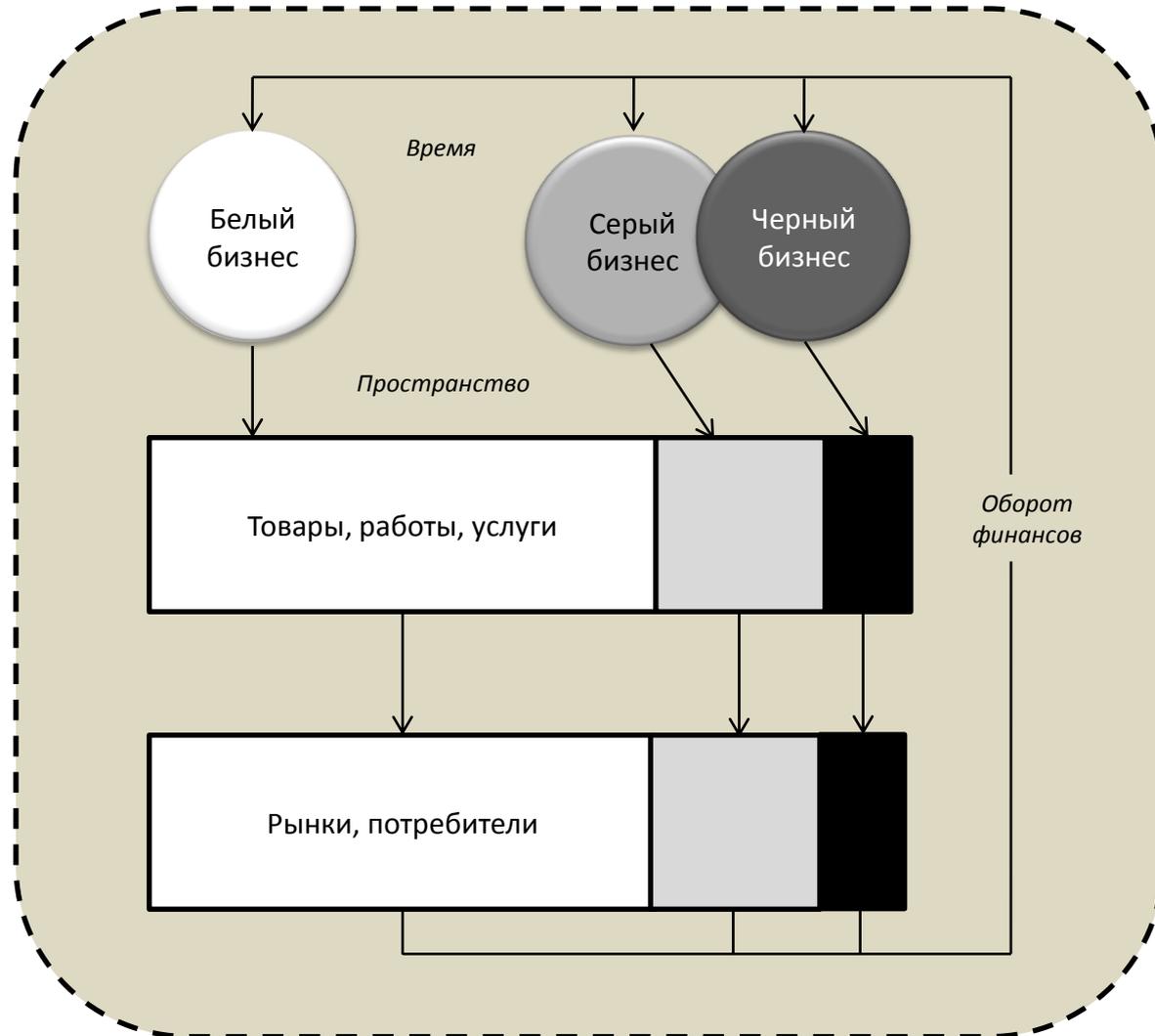
**Вовлечение в систему теневой экономики**

**Внутренние и внешние криминальные  
угрозы**

**Использование запрещенных форм и  
методов деятельности**



# Финансовый оборот в легальном, полуплегалном и нелегальном секторах экономики





# Тюремная субкультура

Тюремная субкультура включает нормы, традиции, ритуалы, жаргон и жесты, принципиально отличные от тех, которые предполагает уголовно-исполнительное законодательство и внутренний распорядок тюрьмы.

## Сообщество

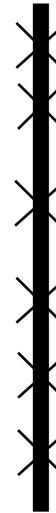


Свои

## Культурологические особенности

- Элементы клана
- Сетевая структура
- Персонализация отношений
- Отсутствие четких границ между сферами деятельности
- Несовершенство контроля над насилием
- Дуализм норм
- Незавершенная модернизация

## Внешняя агрессивная среда



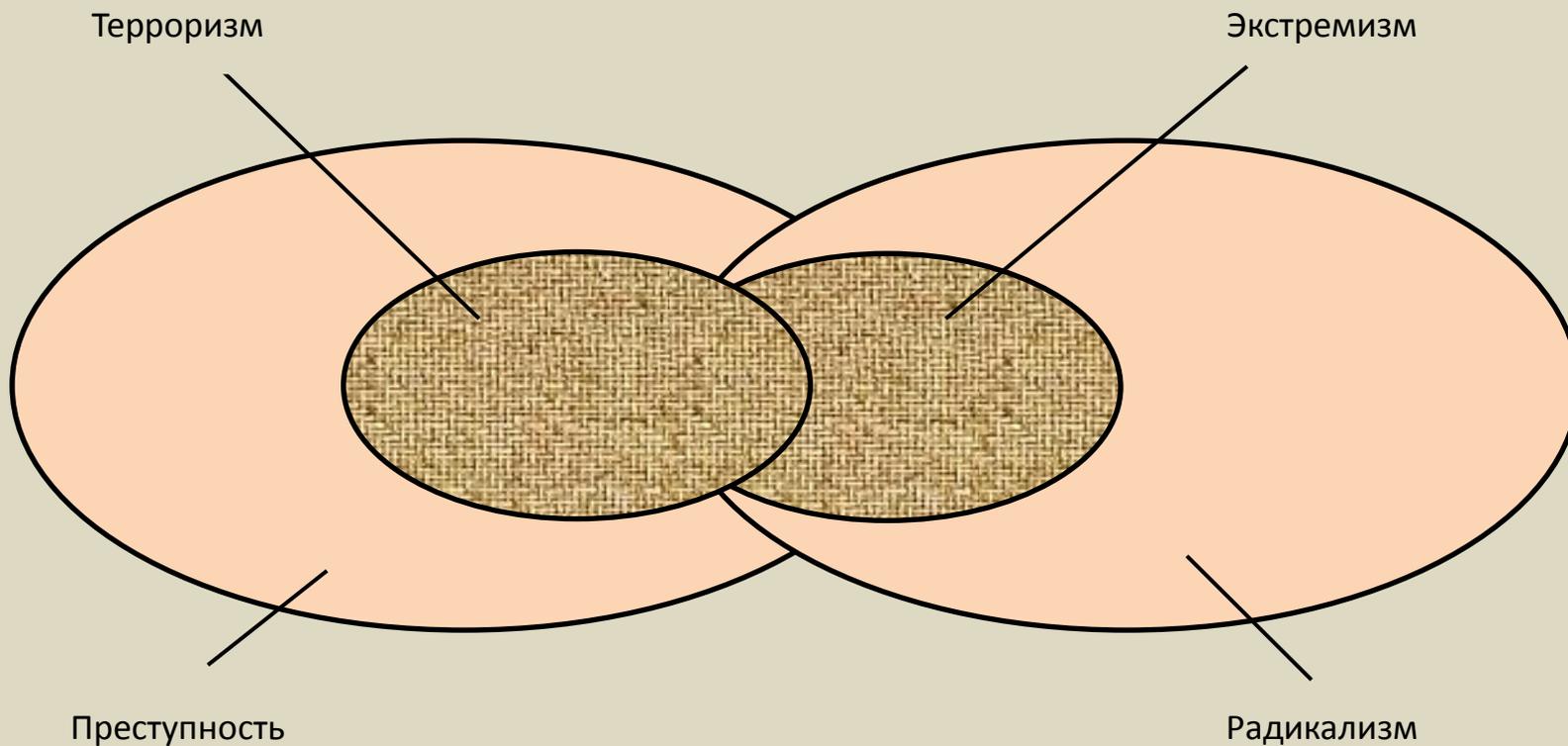
Чужие

Тотальные институты Гоффмана подразумевают солидарность внутри социальной группы и враждебность ее членов по отношению ко всему, находящемуся за ее пределами. «Теневая» жизнь существует и за стенами тюрьмы.

**Дуализм в поведении и отношении членов «сообщества» (своих), с одной стороны, и тех, кто находится вне сообщества (чужих)**



# Соотношение экстремизма с терроризмом, радикализмом и общеуголовной преступностью



Экстремизм и его причины. Под редакцией Ю.М. Антоняна. 2013. М. Логос

# Типовой логистический центр



## Описание:

- крупный объект недвижимости;
- состоит из административного офиса и производственных помещений - нескольких терминалов, в некоторых из которых созданы специальные условия среды для определенных видов товаров;
- в каждом терминале имеются дорогостоящие основные средства: стеллажи, автоматизированная система погрузки и компьютерная система учета движения товара;
- общий объем находящегося на хранении товаров составляет до 20 млрд. руб., ежедневное движение товара (прием – отпуск) составляет не менее 200 млн. руб.
- в каждом терминале имеется несколько погрузочно-разгрузочных ворот;
- персонал состоит из 300 человек.

# Примерная схема реализации штатной модели подразделения безопасности логистической компании в качестве ответа на реальные и потенциальные угрозы.



# Примерная схема реализации организационно-штатной модели подразделения безопасности логистической компании в качестве ответа на реальные и потенциальные угрозы.

## Внешняя среда



## Внутренняя среда

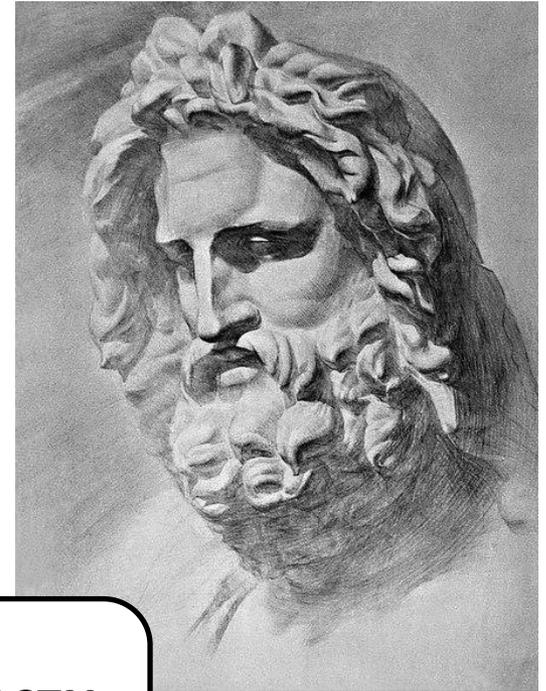


## Организационно - штатная структура защиты



Какая применена структура организации по Ричарду Дафту?





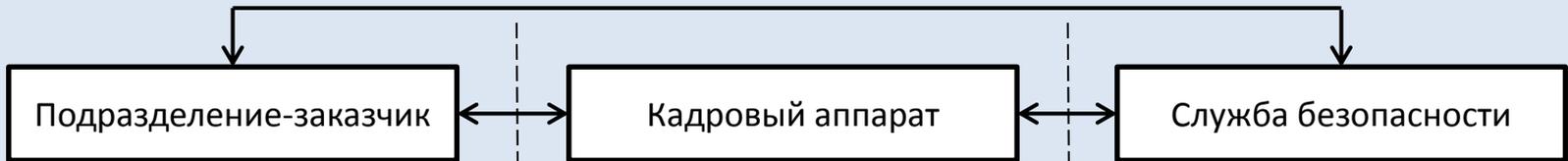
## **Связанные функции и пограничные области деятельности**

Зевс, Бог

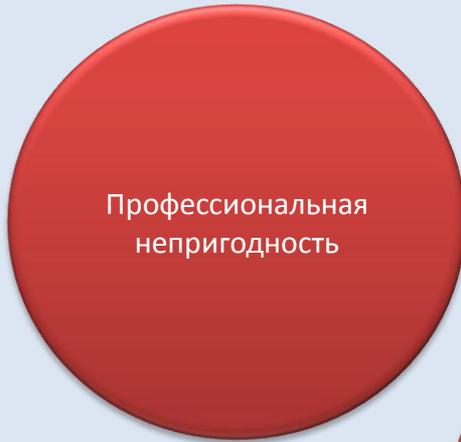
Группы риска

Критерии оценки фактов

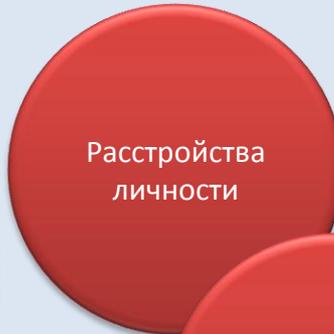
Примерная типология



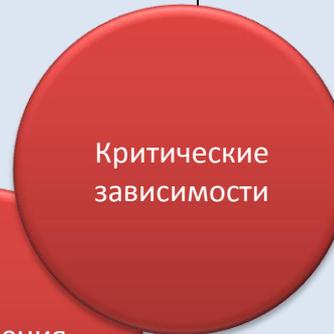
Профессиональный  
профиль



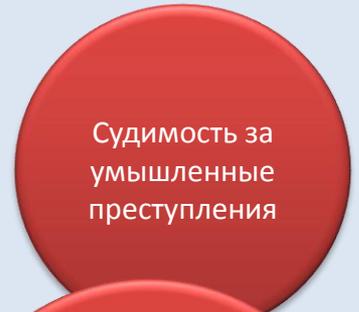
Профессиональная  
непригодность



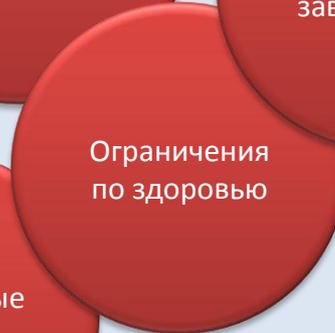
Расстройства  
личности



Критические  
зависимости



Судимость за  
умышленные  
преступления



Ограничения  
по здоровью



Конфликтные  
личности



Подделка  
документов



Неподтверждение  
биографических  
данных

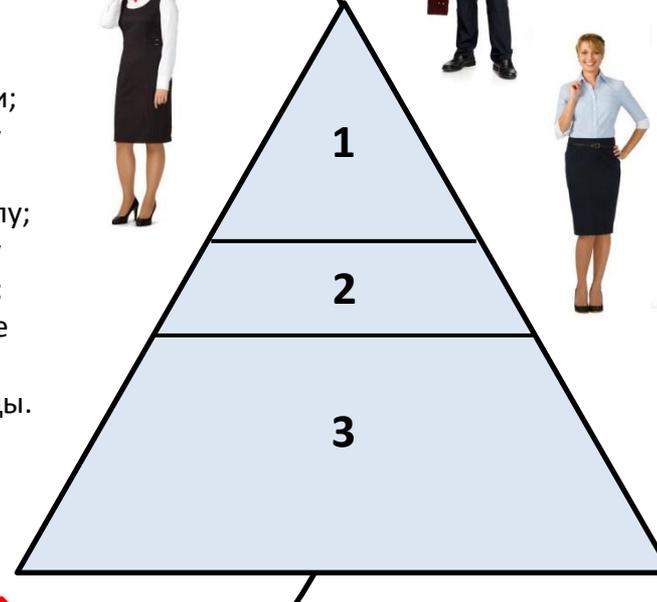
*Сферы компетенции*

## Внутренняя среда предприятия

## Внешняя среда задач предприятия

- a. Маркетинг, реклама, PR;
- b. GR;
- c. Обмен информацией с общественными организациями;
- d. Неформальное общение между топ-менеджерами разных компаний по клубному принципу;
- e. Неформальное общение между работниками разных компаний;
- f. Формальное или неформальное общение работников с представителями внешней среды.

- 1. Начальники
- 2. Узкий контроль
- 3. Подчиненные



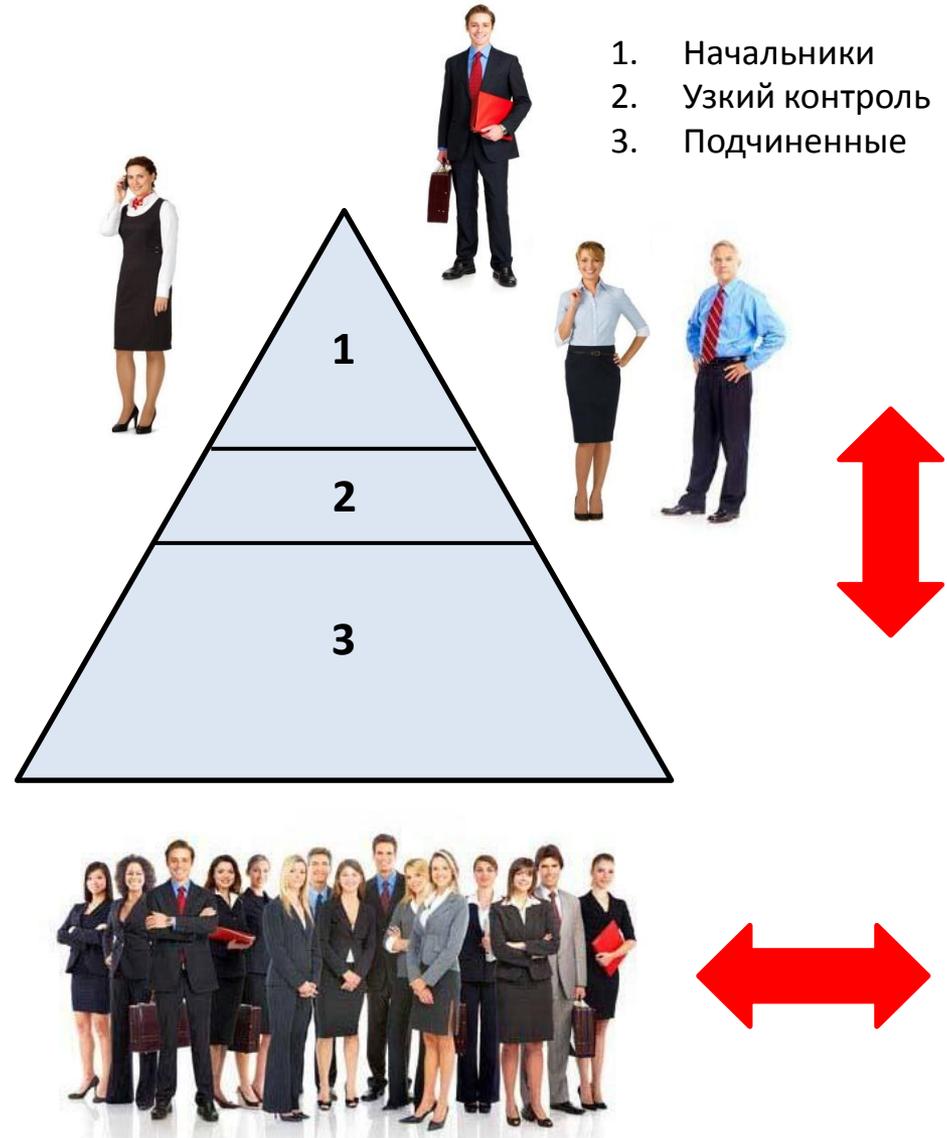
## Внутренняя среда предприятия

Межуровневый обмен информацией внутри организации:

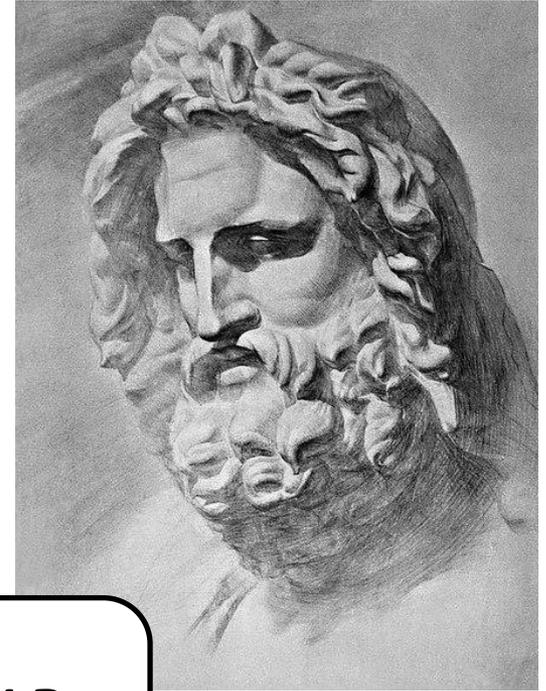
- a. Нисходящие потоки информации (решения органов управления, приказы, указания, инструкции, разъяснения, совещания, формальное и неформальное общение менеджеров с подчиненными);
- b. Восходящие потоки информации (отчеты о выполнении заданий, предложения по совершенствованию производства, жалобы на недостаточный уровень оплаты труда, предупреждения о проведении забастовок и иных акций протеста);
- c. Неформальное общение работников с менеджерами.

Горизонтальный обмен информацией:

- a. Совещания руководителей и специалистов взаимодействующих подразделений организации;
- b. Личное общение между руководителями и специалистами смежных подразделений в процессе рабочего взаимодействия;
- c. Неформальное общение между работниками одного предприятия;
- d. Смешанный тип неформальных коммуникаций (к примеру, циркулирование слухов).



**Универсальность системы безопасности в  
рамках предприятия**

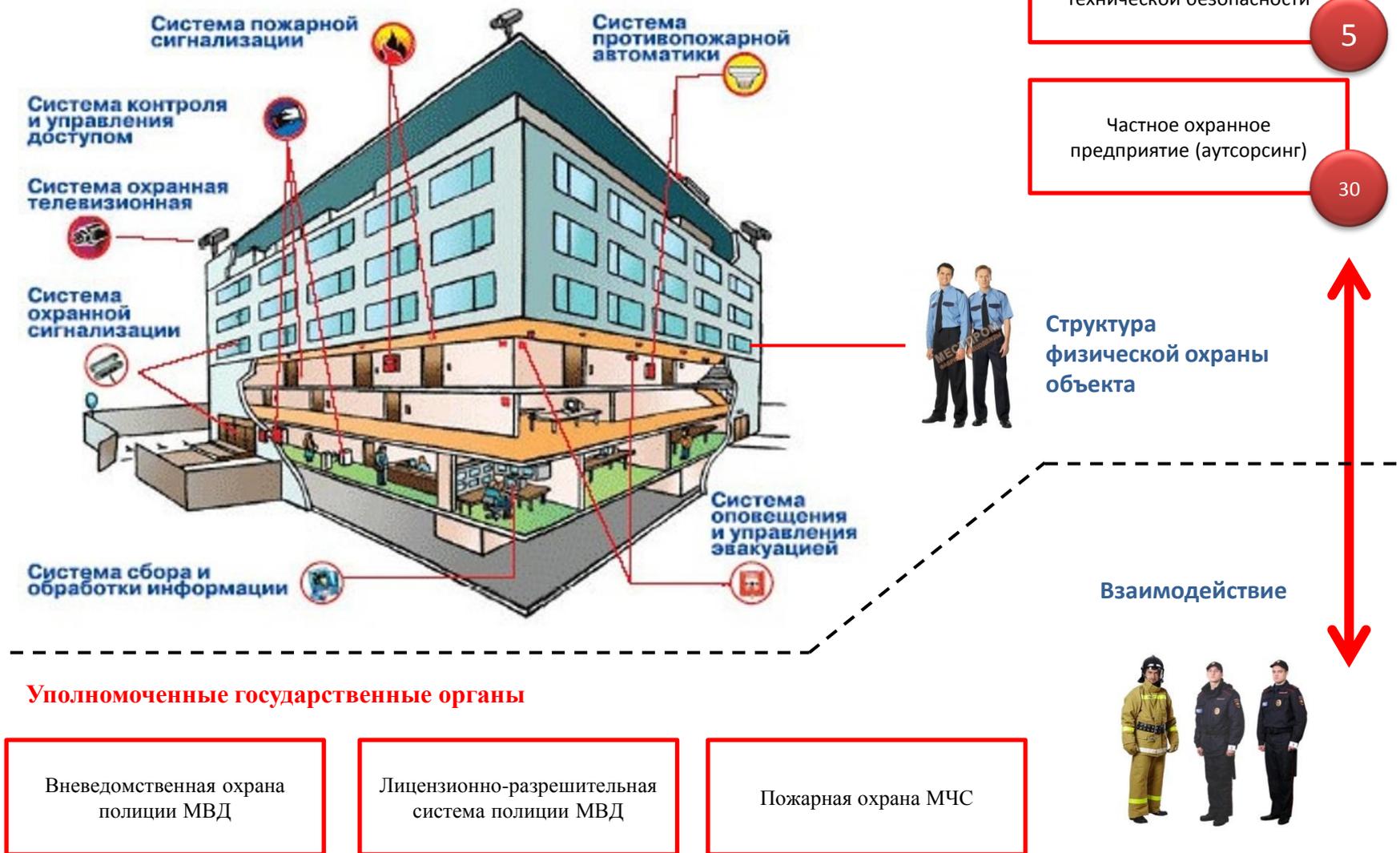


Зевс, Бог

<p align="center"><b>Экономическая безопасность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ средняя квалификация сотрудников</li> <li>+ договор с бюро кредитных историй</li> <li>+ наличие собственной базы данных</li> <li>- поверхностная проверка контрагентов</li> <li>- недоработки клиентских служб</li> <li>- отсутствие общего нормативного документа о порядке изучения потенциальных партнеров</li> </ul>	<p align="center"><b>Финансовая безопасность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ высокая квалификация сотрудников</li> <li>+ эффективный бухгалтерский контроль</li> <li>- нет функции внутреннего аудита</li> <li>- замечания от банка по нецелевому использованию кредита</li> <li>- выявлена попытка размещения на счете транзитных средств, подозрительная на отмывание</li> </ul>	<p align="center"><b>Информационная безопасность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ закуплено современное оборудование</li> <li>+ установлены программные средства</li> <li>- нет подготовленных специалистов</li> <li>- функции автоматизации и ИБ не разделены</li> <li>- похищены средства с электронного счета компании</li> <li>- сотрудники используют ПК для игр в Интернете</li> </ul>
<p align="center"><b>Физическая безопасность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ штаты охраны укомплектованы</li> <li>+ сотрудники имеют лицензии</li> <li>+ получено служебное оружие</li> <li>+ сотрудники уверенно владеют штатными досмотровыми средствами</li> <li>- получены замечания по оборудованию оружейной комнаты</li> <li>- низкая профессиональная подготовка личной охраны генерального директора</li> </ul>	<p align="center"><b>Инженерно-техническая безопасность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ входы для работников оснащены СКУД</li> <li>+ въезды оснащены средствами досмотра</li> <li>+ периметр оснащен средствами контроля</li> <li>+ склады оснащены средствами контроля</li> <li>- устарели средства видео-контроля</li> <li>- подлежат замене огнетушители</li> <li>- предписано автоматизировать средства пожаротушения в литейном цехе</li> </ul>	<p align="center"><b>Кадровая безопасность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ утверждено положение о порядке подбора и изучения персонала</li> <li>+ утверждено положение о порядке использования полиграфа</li> <li>+ введена штатная должность оператора полиграфа</li> <li>+ закуплен и введен в эксплуатацию полиграф</li> <li>- не выявлены организаторы схемы отмывания денежных средств</li> </ul>

**Матрица SWOT-анализа для системы безопасности промышленного предприятия**

# Определение сферы компетенции



# Действия полиции при охране объектов

- 1 – Пультовая охрана
- 2 – Выезд группы захвата по штатному сигналу тревоги
- 3 – При угрозе силового захвата выезд штурмовой группы
- 4 – При серьезной опасности выезд спецназа

Городское управление МВД РФ

Районное Управление МВД РФ

Отдел вневедомственной охраны

ПЦО



ОМОН, СОБР 4



2



1

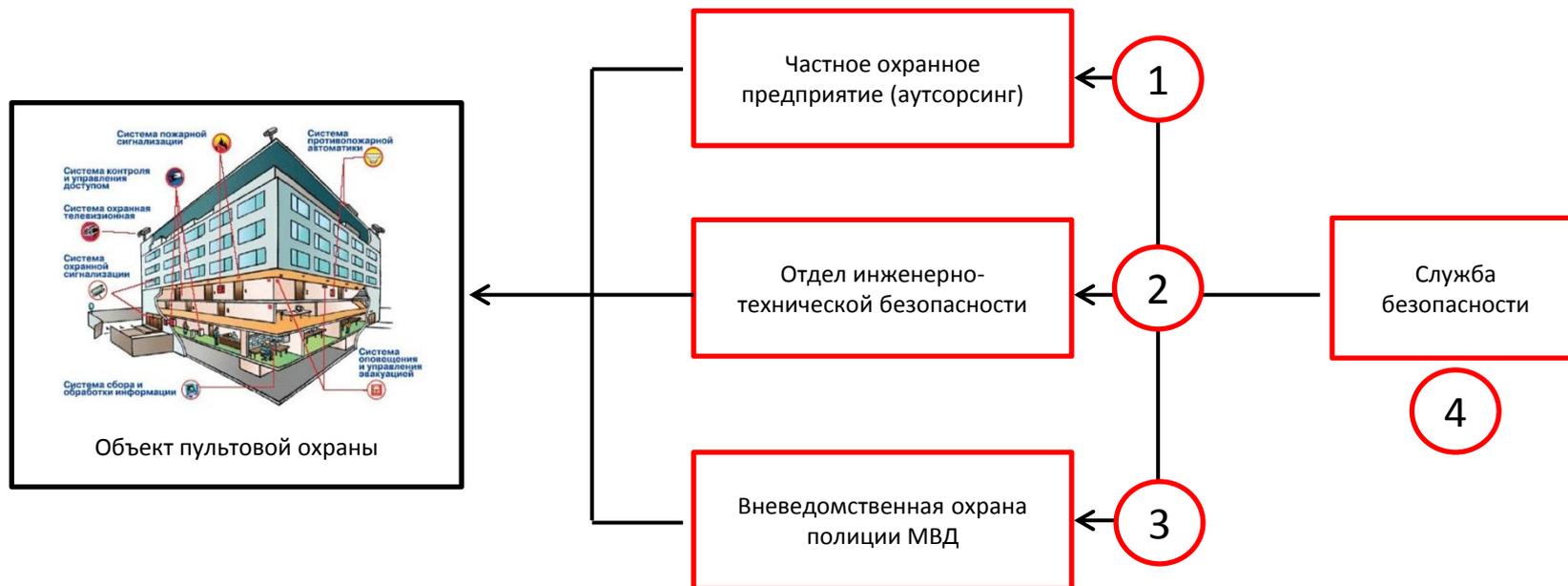
3



Угроза силового захвата

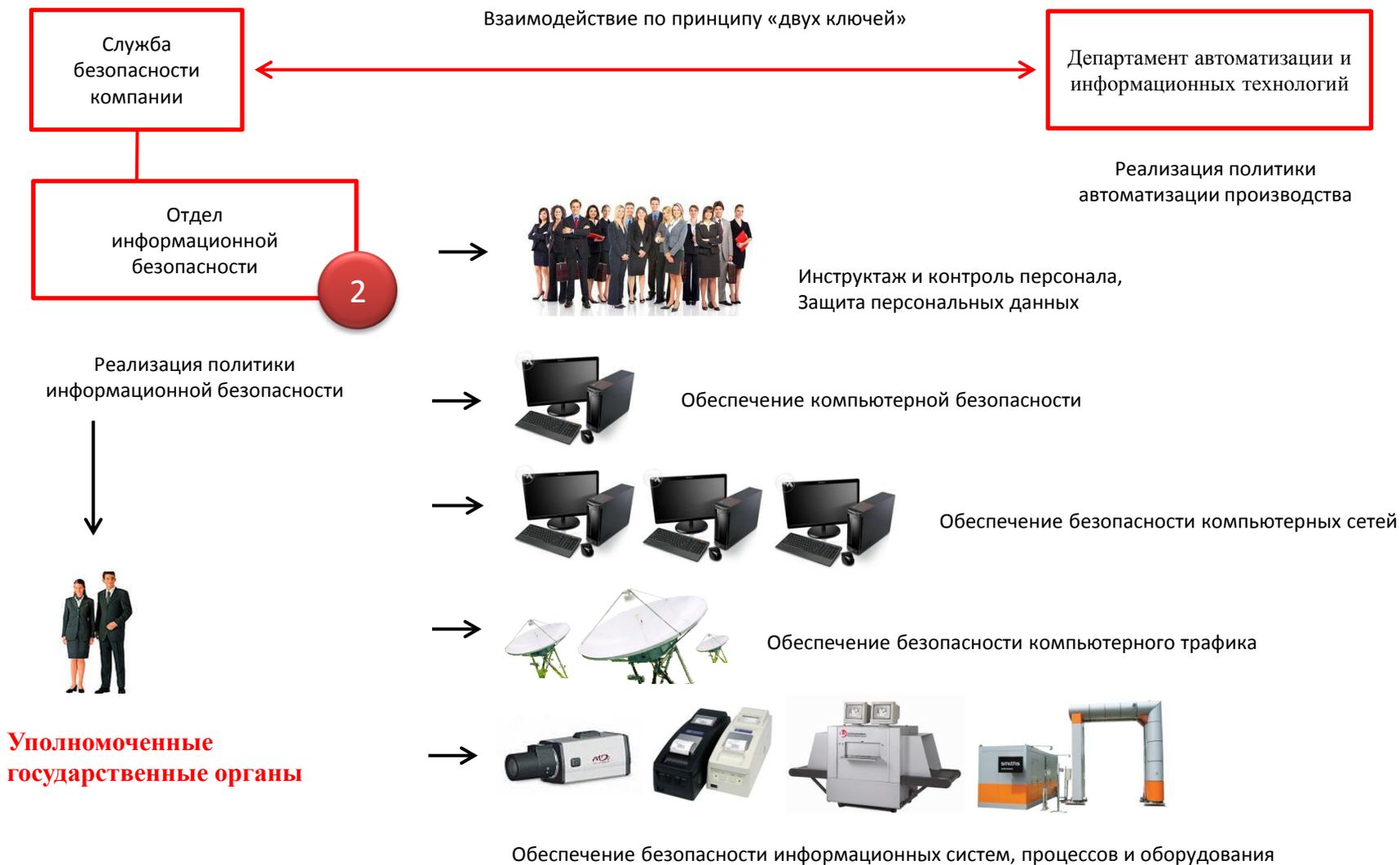


## «Сдержки и противовесы» (баланс интересов) при организации системы физической и инженерно-технической безопасности компании



- 1) ЧОП по договору осуществляет физическую охрану объекта, пропускной и внутриобъектовый режим. При попытках несанкционированного проникновения на объект вызывает наряды полиции;
- 2) Отдел инженерно-технической безопасности (ИТБ) Управления безопасности компании осуществляет оборудование объекта техническими средствами, применяет и обслуживает данное оборудование, взаимодействует с вневедомственной охраной полиции и ЧОП в интересах компании;
- 3) Вневедомственная охрана полиции осуществляет техническую охрану объекта по договору через ПЦО, во взаимодействии с ЧОП и отделом ИТБ принимает необходимые меры реагирования;
- 4) Управление безопасности компании осуществляет управление, координацию и взаимодействие задействованных сил и средств в интересах защиты объекта от внутренних и внешних угроз.

# Обеспечение информационной безопасности компании



# Обеспечение кадровой безопасности компании



## Противодействие коррупции

Изучение персонала на различных стадиях кадрового процесса:



А) при приеме



Б) в процессе работы



В) проведение внутренних служебных расследований



Г) при увольнении

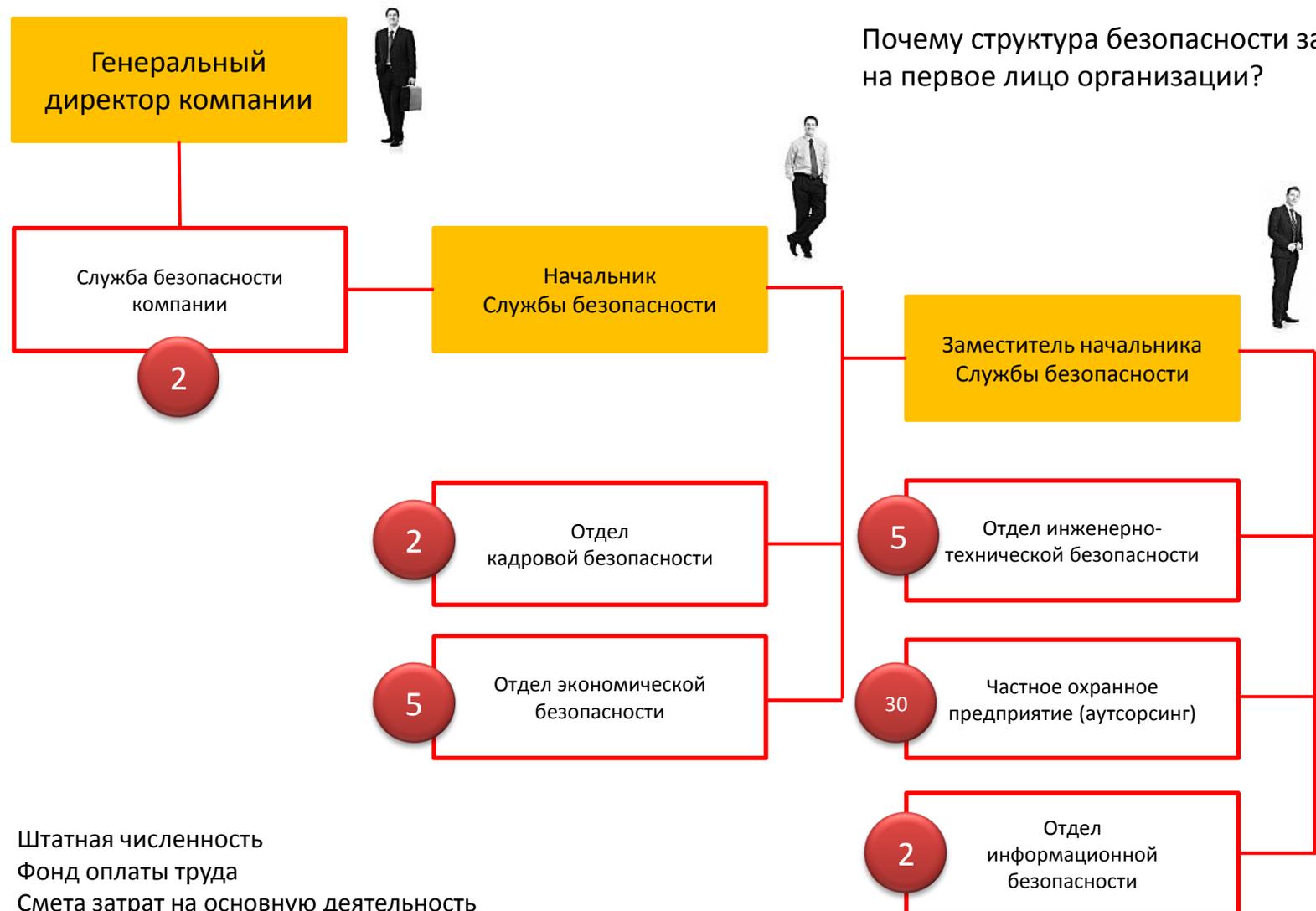
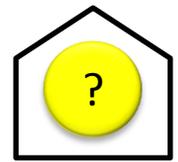


**Уполномоченные  
государственные органы**

# Обеспечение экономической безопасности компании



# Обеспечение комплексной безопасности компании



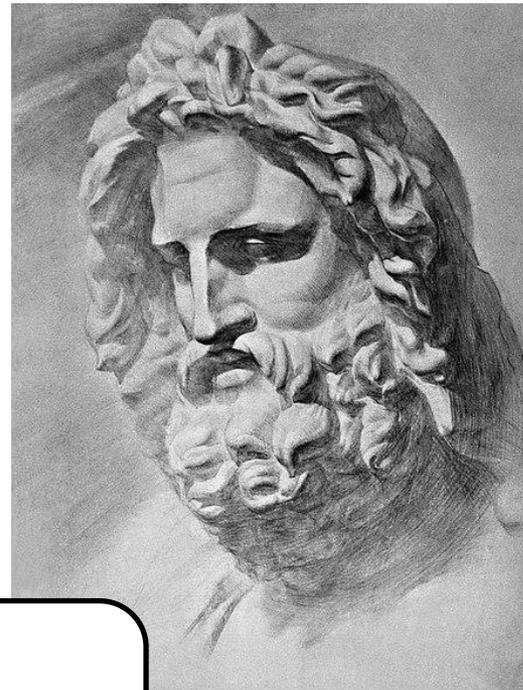
Почему структура безопасности замыкается на первое лицо организации?

- Штатная численность
- Фонд оплаты труда
- Смета затрат на основную деятельность

## Творческие подходы к построению систем безопасности

№	Наименование	Расшифровка
1.	<b>Адекватность</b>	Нецелесообразно «стрелять из пушки по воробьям» или «усекать голову в целях борьбы с перхотью»
2.	<b>Оптимальность</b>	Всегда целесообразно выбирать наиболее подходящий вариант защиты и нападения
3.	<b>Достаточность</b>	Сил должно быть достаточно, для того, чтобы остановить угрозу и создать комфортные условия для бизнеса
4.	<b>Актуальность</b>	Силы безопасности всегда необходимо поддерживать в состоянии соответствия новизне угроз: нет смысла с дубинками бросаться на танки, или стрелять из лука по пролетающему лазерному лучу.
5.	<b>Динамичность</b>	Статика – Стагнация - Смерть
6.	<b>Профессиональность</b>	Квалификация сотрудников должна позволять с известной долей резерва соответствовать угрозам.
7.	<b>Прогрессивность</b>	Консерватизм и нежелание учиться у жизни очень быстро скажутся на результате деятельности.
8.	<b>Понятность</b>	Меры безопасности должны быть понятны руководству и партнерам
9.	<b>Публичность</b>	Служба безопасности должна самостоятельно представлять себя во внешней и внутренней средах
10.	<b>Надежность</b>	Служба безопасности и работающие в ней сотрудники должны заслуживать доверия

# Принципы построения системы безопасности предприятия



Зевс, Бог

# Модули системы безопасности



## Как быть практикам?

Потенциальная система безопасности состоит из модулей. За каждым модулем стоит самостоятельный вид деятельности. Этот вид деятельности может быть характерен для выбранного вида бизнеса, а может не иметь к нему никакого отношения. Каждый модуль состоит, в свою очередь, из подсистем, которые являются относительно самостоятельными отраслями того или иного вида деятельности.

Избранные для защиты конкретного бизнеса функции безопасности всегда должны соответствовать тем реальным и потенциальным угрозам, специфически характерным для каждого конкретного случая.

Размер и структура самой службы безопасности должна быть адекватной предприятию, в котором она создается, быть оптимальной и содержащей все функции (в своей структуре или на аутсорсинге), которые соответствуют сфере бизнеса.

Следует избегать соблазна создавать структуру не от функций, а под конкретного руководителя.

В последнее время в бизнесе принято называть должности своих сотрудников так, чтобы они позволяли им эффективно выполнять как внешние, так и внутренние функции. По этой причине в небольшой компании может быть вице-президент по вопросам безопасности, а в крупной – директор департамента корпоративной защиты.

## С академической точки зрения...



Считаем необходимым подчеркнуть еще раз:

- угроза – первична
- функция обеспечения безопасности – вторична
- название, структура, численность службы безопасности – третичны, четвертичны и пятиричны

Не менее важны системность, комплексность, мультипликативность.

Стадия мониторинга угроз

TM

топ менеджер,  
коллегиальный орган

Принятие решения

ESM

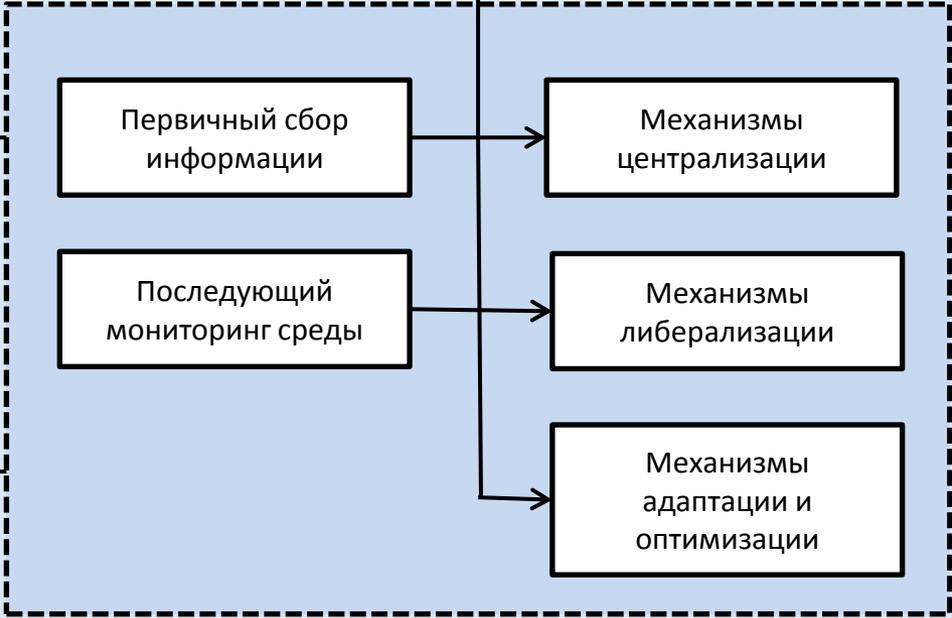
менеджер  
безопасности

Оценка информации  
и выработка решения

Реализация решения

Угрозы внешней  
среды

Угрозы внутренней  
среды



Стадия декомпозиции угрозы

Пример

ESM

1 – Виды охраняемых сведений

TM

Угроза разглашения охраняемых сведений

Формы, методы и способы преодоления защитных мер

Система мер по обеспечению безопасности охраняемых сведений

### Виды охраняемых сведений

Тайна персональных данных  
(физических лиц)

Банковская тайна  
(в соответствии с законом)

Налоговая тайна  
(юридических и физических лиц)

Коммерческая тайна  
(контрагента по договору)

Государственная тайна  
(по выполняемому контракту)

Коммерческая тайна  
(собственная)

# Менеджмент систем безопасности

ESM

TM

2 – формы хранения охраняемых сведений

Формы, методы и способы преодоления защитных мер

Система мер по обеспечению безопасности охраняемых сведений

## Формы хранения охраняемых сведений

В электронной базе данных

В форме материальных образцов

На съемном электронном носителе

На кино-фотоплёнке

На бумажном носителе

В устной форме

## Виды охраняемых сведений

# Менеджмент систем безопасности

ESM

TM

3 – меры защиты охраняемых сведений

Формы, методы и способы преодоления защитных мер

Система мер по обеспечению безопасности охраняемых сведений

Организационные меры

Правовые меры

Режимные меры

Физические меры

Инженерно-технические меры

Программно-аппаратные меры

Формы хранения охраняемых сведений

Виды охраняемых сведений

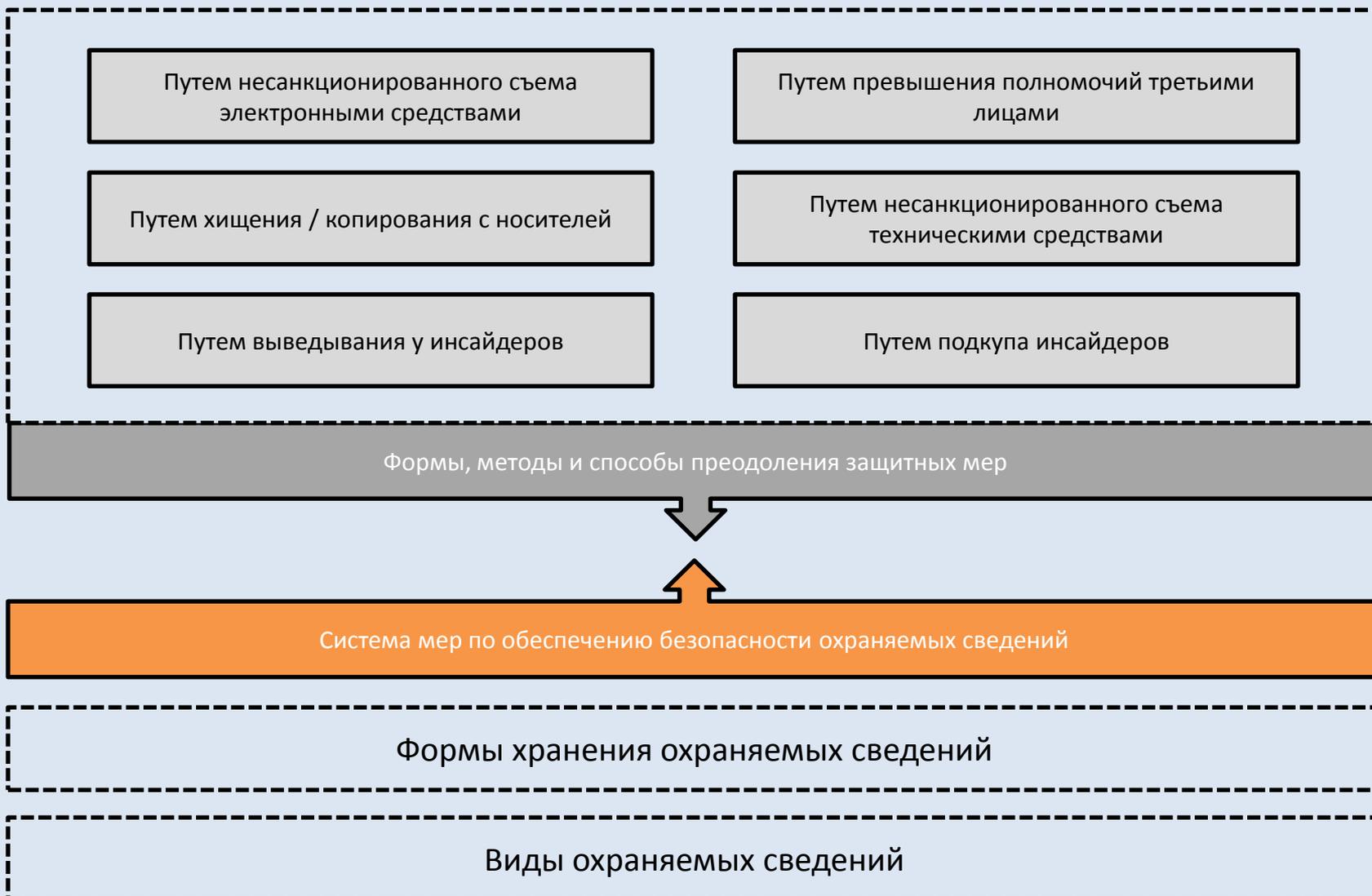
# Менеджмент систем безопасности

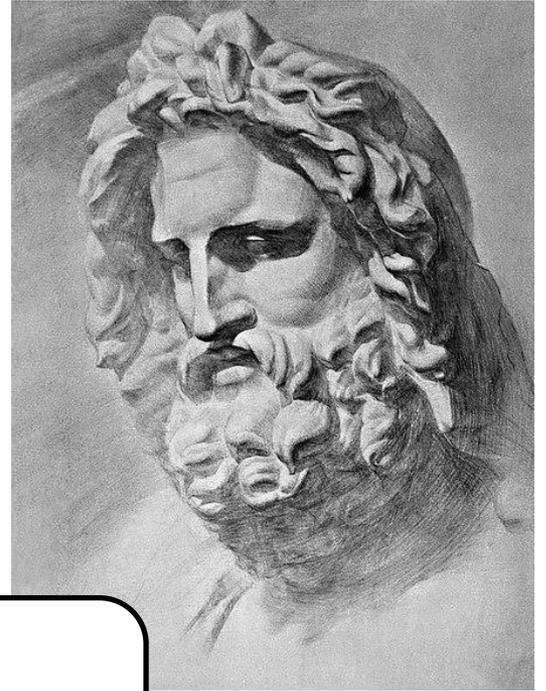
Пример декомпозиции угроз:

4 – меры преодоления защиты

ESM

TM





## Библиография

Зевс, Бог

## **Основная литература**

1. Шульц В.Л., Рудченко А.Д., Юрченко А.В. Безопасность предпринимательской деятельности. Часть 2. М.: изд. Юрайт. 2016, С 145-200.

## **Литература для продвинутых студентов**

1. Дафт Р. Теория организации. М.: изд. Юнити. 2012;
2. Дафт Р. Менеджмент. 8-е издание. М.-СПб.: изд. Питер. 2011;
3. Джейли Дж.А., Рени Ф.Дж. Микроэкономика. М.: изд. НИУ ВШЭ. 2011.