



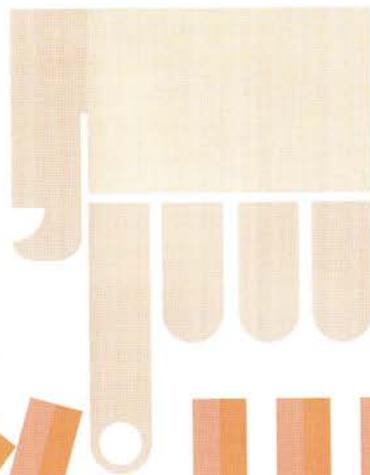
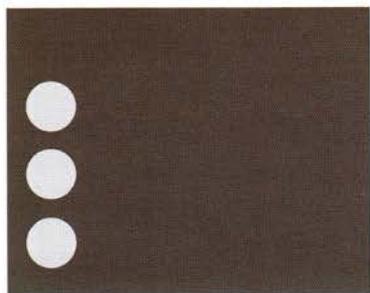
АНДРЕЙ ГЛЕБОВСКИЙ,
учебный центр «Информзащита»

Подразделение корпоративной безопасности как эффективный инструмент преодоления кризисных явлений в компании

*Блажен, кто посетил сей мир
В его минуты роковые!*

Ф. И. Тютчев

Эти слова поэта как нельзя лучше подходят в качестве эпиграфа к предлагаемой вниманию читателя статье. И в этом нет никакой иронии или издевки. Общеизвестно, что любая стрессовая ситуация наглядно показывает, кто есть кто на самом деле. Так, война очень быстро делит людей на героев и шкурников, предателей, а кризис – на тех, кто действительно является эффективным собственником, и тех, чьих умственных способностей и деловой хватки хватает лишь на то, чтобы «стричь купоны» от спекулятивных сделок с валютой.



УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР «ИНФОРМЗАЩИТА»

Основанный в 1998 году Учебный центр «Информзащита» – ведущий российский специализированный центр обучения информационной безопасности.

Отличительной особенностью и достоинством учебных программ Учебного центра «Информзащита» является то, что они постоянно обновляются по мере изменения законодательства, появления новых технологий и средств защиты, получения и обобщения специалистами Учебного центра практического опыта решения различных задач в реальных проектах. Все это позволяет слушателям не только получать актуальные и глубокие знания, но и делает их готовыми к практической реализации полученных знаний в своей повседневной деятельности.

На противостояние кризисным явлениям изначально должна быть рассчитана система обеспечения комплексной (экономической, кадровой и информационной) безопасности компании. И в тот момент, когда бизнес-океан штормит, особенно явственно проявляются все огрехи, которые были допущены изначально, при формировании этой системы. Так, если собственник изначально полагал, что СБ его компании создается как вспомогательное, второстепенное подразделение, то и кадровый подход тут будет соответствующим: зачем нам специалисты высокой квалификации, профессионалы-аналитики? Ведь им надо платить серьезную зарплату. Наберем мы лучше тех, кто готов работать за копейки. Пусть их интеллектуальный уровень позволяет только проверять пропуски и открывать шлагбаум, нам и этого достаточно, когда кругом сплошная тишь да гладь.

Но сможет ли укомплектованная подобными «специалистами» СБ хоть чем-то помочь своей компании, когда вследствие нарастания кризисных явлений активизировались наши корпоративные мошенники, когда жуликоватые контрагенты начинают навязывать нам свои криминальные схемы, когда активизируются налоговые органы, стремящиеся любыми путями выполнить поставленный им план по пополнению доходной части бюджета за счет несправления вами «должной осмотрительности»!

То есть мы можем со стопроцентной уверенностью утверждать, что изначально неверное позиционирование СБ как второстепенной, вспомогательной службы является огромной ошибкой стратегического масштаба, которая неотвратимо влечет за собой негативные последствия – или завтра, или на некотором временном отдалении. Именно СБ является основным инструментом управления рисками как на этапе прогнозирования широкого спектра угроз, так и на последующих этапах комплексного риск-менеджмента.

Основной довод, которым пользуются противники постулата о ведущей роли СБ, – эта служба не приносит реальной прибыли компании. Отчасти это верно, но только в первом приближении. Небольшой пример из личного опыта автора. Компания, в СБ которой мне довелось трудиться, рассматривала вопрос о приеме на работу на должность топ-менеджера соискателя, трудовая деятельность которого ранее осуществлялась в других регионах России. Рекомендации он представил положительные, но было решено проверить его по предыдущим местам работы. Посетив прежних работодателей и побеседовав с ними, я получил массу крайне негативных отзывов о нашем соискателе: бездельник, корпоративный мошенник, крайне неупорядоченный и склочный человек. Эта информация была доведена до сведения собственника компании, и соискателю было отказано в трудоустройстве.

Вскоре на одном из совещаний, посвященном повышению эффективности затрат, из уст финансового директора довелось услышать упрек о нерентабельности расходов СБ: выезжали в командировку, потратили деньги, а результат – нулевой, соискатель не был принят на работу. Пришлось разъяснить недальновидному представителю финансовой общественности всю близорукость ее позиции: размеры возможного ущерба, который мог быть причинен действиями этого мошенника с использованием возможностей топ-менеджера, во много сотен раз мог превысить затраты на командировку сотрудника СБ.

Аналогичная ситуация складывается и в процессе проверки СБ потенциальных контрагентов. Каждый обоснованно отвергнутый деловой партнер – это или мошенник, стремившийся завладеть вашими активами, или носитель специфических налоговых рисков (однодневка, отмывочная компания и т. д.). В какую копеечку вылились бы вашей компании исходящие от таких бизнес-партнеров угрозы, если бы они реализовались? Это можно предположить только на уровне экспертных оценок. А

кто будет их делать? Гораздо проще сказать – деятельность СБ не приносит никаких реальных результатов, они только деньги проедают, давайте их сократим. Чтобы выступать с подобными инициативами, много ума не нужно.

Вот характерный пример: по данным Российского налогового портала, 13 % сотрудников коммерческих подразделений готовы сотрудничать с контрагентом, даже если он не числится в ЕГРЮЛ!

Почти треть (32 %) наших коллег из коммерческих подразделений будут всеми силами лоббировать договор с контрагентом, который упорно отказывается представить копии учредительных документов и т. д.

Это ли не реальная угроза наступления для компании крайне неблагоприятных последствий со стороны налоговых органов? И кто, кроме СБ, сможет умерить излишнюю ретивость этих «коммерсантов»?

Сотрудниками кафедры обеспечения экономической безопасности Учебного центра «Информзащита» разработана система критериев оценки эффективности деятельности и комплексного аудита СБ. В соответствующем курсе мы даем рекомендации, как, не используя пресловутый «палочный»

подход, руководитель компании может объективно оценить состояние и уровень профессионализма собственной СБ.

Разумеется, при оценке деятельности СБ нельзя впадать в другую крайность и возводить эту службу в ранг священной коровы, которая вне всякой критики и вообще неприкасаема. Абсолютно оправданным будет стремление собственника избавиться от недостаточно квалифицированных сотрудников, откровенных бездельников, так называемых «имитаторов» и т. д. Но и здесь важно с водой не выплеснуть ребенка.

Таким образом, мы пришли к выводу, что СБ в нынешних крайне непростых кризисных обстоятельствах нужно оптимизировать – т. е. добиться выполнения двуединой задачи: уменьшить затраты на обеспечение безопасности и при этом добиться, чтобы СБ стала работать еще более эффективно.

Обратимся к статистике, собранной изданием «Директор по безопасности», и посмотрим, кто является самым активным поборником сокращения затрат на безопасность.

Результат предсказуем: в 44 % инициаторами выступали представители финансового блока компаний, 26 % –

инициатива исходила от коммерческого блока, 18 % – от топ-менеджмента, 10 % – от собственника.

Такое радение об интересах компании, на первый взгляд, можно только приветствовать. Но все же не мешает посмотреть на результат такого сокращения затрат. И вот тут статистические выводы «Директора по безопасности» развеивают наше радужное настроение. Так, на вопрос «Как изменилась эффективность системы безопасности после снижения затрат?» 43 % опрошенных ответили «снизилась» и еще 14 % – «критически снизилась». И только 11 % респондентов дали положительный ответ, свидетельствующий о том, что в их компаниях действительно проводилась продуманная ОПТИМИЗАЦИЯ затрат, а не тупое секвестирование. То есть прямо как в крылатой фразе В. С. Черномырдина – «Хотели как лучше...»

Но хотели ли «как лучше»? Или же, наоборот, инициаторы такого сокращения затрат на обеспечение корпоративной безопасности добились того, чего хотели: наиболее профессионально подготовленные сотрудники СБ ушли, и перед различного рода мошенниками открылись широкие, радужные пер-

спективы криминального обогащения? Здесь уже каждый мыслящий на перспективу собственник бизнеса должен дать себе честный ответ сам, исходя из конкретной ситуации в его компании.

Когда при чтении курсов по борьбе с корпоративным мошенничеством мы спрашиваем слушателей их мнение о достоверности приведенных здесь статистических исследований «Директора по безопасности», то получаем по большей части утвердительные ответы: действительно, со стороны финансистов и специалистов по продажам идет постоянный прессинг, направленный на «реформирование» СБ. Результаты такого реформаторства, к сожалению, в большинстве своем неутешительны.

Но как все же следует провести оптимизацию СБ, чтобы ее работа в сфере обеспечения надлежащего уровня комплексной корпоративной безопасности позволила компании не только удержаться на плаву в нынешние кризисные времена, но и продолжать успешно функционировать в своем секторе рынка, развиваться и т. д.?

Однозначного рецепта тут быть не может, это понятно. Но все же есть давно апробированный способ вы-



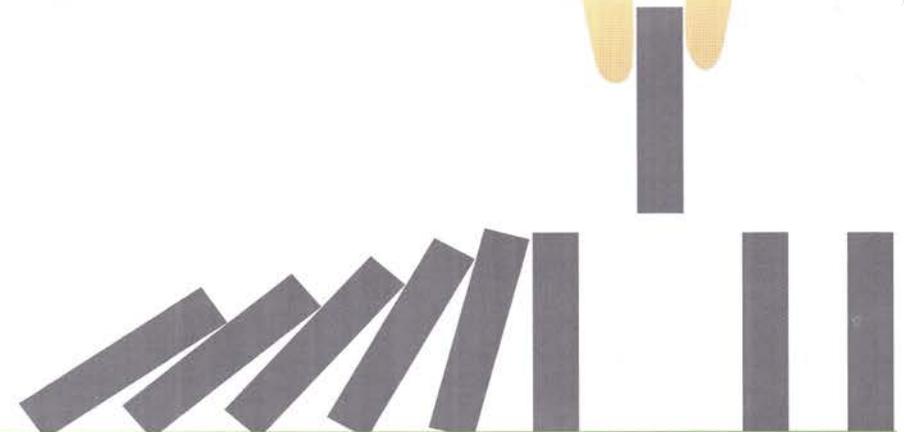
страивания организационной и функциональной модели СБ – применение принципа Парето, согласно которому если мы правильно определим основные направления деятельности СБ и направим на них 20 % наших усилий, то получим 80 % положительного результата. Остальные 80 % наших сил и средств, направленных на решение второстепенных задач, дадут нам только 20 % желаемого эффекта.

Итак, какие же эти основные направления приложения усилий? Личный опыт работы автора в службах корпоративной безопасности и результаты общения со слушателями курсов Учебного центра «Информзащита» позволяют определить эти направления:

- кадровый отбор сотрудников СБ – изначально отсеиваем болтунов, бездельников, любителей пустить пыль в глаза. Если такие персонажи все же просочились в СБ – избавляемся от них;
- определение наиболее угрожающих (криминогенных) производственных и бизнес-процессов, своевременное реагирование на возникающие риски, проведение превентивных мероприятий по минимизации вероятности рисков и блокированию последствий реализовавшихся угроз;
- создание сети информаторов – как ни странно, но кризис способствует повышению сознательной активности наших добровольных помощников (информаторов), которые видят в СБ влиятельную структуру, могущую защитить их от предстоящего сокращения;
- инструментальный контроль индивидуальной лояльности ключевых сотрудников – это отдельная тема для серьезного и обстоятельного разговора;
- работа с контрагентами на всех этапах сотрудничества – от выбора бизнес-партнера до исполнения договора, контроля платежей и т. д.

Допустим, что собственник бизнеса внял нашим рекомендациям и направил рекомендуемые 20 % своих ресурсов и усилий на рекомендуемые направления. Как это может сказаться на уровне «живучести» компании в кризисные времена? Какова реальная

КАДРОВЫЙ ОТБОР СОТРУДНИКОВ СБ – ИЗНАЧАЛЬНО ОТСЕИВАЕМ БОЛТУНОВ, БЕЗДЕЛЬНИКОВ, ЛЮБИТЕЛЕЙ «ПУСТИТЬ ПЫЛЬ В ГЛАЗА»



Если ваша СБ сохранила или даже в кризисных условиях повысила эффективность своей контрагентской деятельности – с уверенностью можете ставить жирные плюсы в отчетности

роль СБ в управлении конкретными группами рисков?

Рассмотрим возможные варианты развития различных ситуаций.

- Общеизвестно, что в «смутные» времена, когда собственник вынужден предпринимать непопулярные меры по оптимизации бизнеса (увольнение персонала, сокращение размера бонусов, урезание зарплаты и т. д.), уровень корпоративной лояльности катастрофически падает. Даже те сотрудники, которые до сего момента были лояльны интересам компании, начинают считать себя обиженными и свободными от моральных обязательств перед работодателем: мне недоплачивают – значит, я могу сам восстановить справедливость, как я ее понимаю. Итог – тащат все, что плохо лежит. То, что «хорошо» лежит – тащат с не меньшим азартом.

Вспомните фильмы про Гражданскую войну, когда махновцы нападают на поезд и каждый бандит волочет на себе все, что может в хозяйстве пригодиться. Вот лично у меня именно такие ассоциации возникают, когда приходится сталкиваться с подобными ситуациями в компаниях, где проведена неудачная «оптимизация» СБ.

Если нет структуры, способной пресечь на корню эти «махновские» проявления, кто еще сможет противостоять повальному воровству? Следовательно, мобилизация всех сил СБ на борьбу с корпоративным мошенничеством персонала – основная задача этого подразделения. Ну, а реальный показатель эффективности этой работы – объемы сохраненных от расхищения активов. Конечно, в основу отчетности СБ по данной позиции могут быть положены лишь экспертные оценки, но собствен-

нику не мешает знать общемировую статистику корпоративного мошенничества: среди наших сотрудников 10 % по своим моральным установкам воровать не станут никогда, их полные антиподы (прирожденные мошенники, которые воровать будут всегда и везде) тоже составляют 10 %. А вот основная масса – 80 % – непременно что-то утащит (проявят пресловутую «смекалку»), если такая возможность подвернулась, а риск наказания невелик. Прибавим сюда еще мотивацию самооправдания своего «крысятничества», и картина станет совсем удручающей. Так что, уважаемые собственники, оцените, каков в вашей компании объем ликвидных (с точки зрения мошенников), но сохраненных усилиями СБ активов, и отнесите их стоимость на виртуальный счет экономической эффективности деятельности СБ.

● Далее, если собственник неудачно «оптимизировал» свою СБ, то не за горами печальные перспективы существенного провала контрагентской

работы: из-за недостаточной квалификации оставшихся малопрофессиональных сотрудников СБ не проводится должным образом. Результат – если ваша компания работает на условиях предоставления контрагентам товарного кредита или отсрочки платежа, то к вашей продукции устремятся мошенники всех мастей, которые изначально не намереваются расплачиваться с вами. Особенно это опасно, если этим внешним мошенникам помогают представители сформировавшейся в вашей компании «пятой колонны» – внутренние корпоративные мошенники.

Результат – взрывной рост невозвратной дебиторской задолженности. Падают показатели финансово-хозяйственной деятельности вашей компании, и вы уже не можете погасить свою задолженность перед кредиторами.

● Добросовестные кредиторы вашей компании подают иски в арбитражные суды. Информация об этом моментально появляется на сайтах судов, в инфор-

мационно-аналитических системах. Результат закономерен: если кто-то из потенциальных деловых партнеров решит заключить с вами контракт, он первым делом изучит деловую репутацию вашей компании. И что он увидит? Череду исковых требований, предъявленных к вашей компании за неисполнение договорных обязательств. Отказ от сделки тут вполне закономерен, упущенную выгоду можете смело записать в пассив своего бизнес-баланса.

Но если ваша СБ сохранила или даже в кризисных условиях повысила эффективность своей контрагентской деятельности – с уверенностью можете ставить жирные плюсы в отчетности.

● Говоря о важности активизации антикризисной деятельности СБ в рамках работы с контрагентами, нельзя не упомянуть еще один, тесно связанный с этим аспект, о котором мы уже упоминали в начале статьи. Касается этот аспект специфической группы так называемых «налоговых» рисков. Ведь если работа

по проверке контрагентов ведется не на должном уровне, то рано или поздно вас, как пиявки, облепят всевозможные фирмы-однодневки, за сотрудничество с которыми ФНС по головке не погладит: доначисления по НДС, штрафы и пени способны разорить любую компанию. Ну, а если вследствие непоявления должной осмотрительности ваша компания, пусть даже и невольно, оказалась втянутой в «отмывочные» криминальные схемы или в финансирование терроризма и экстремизма – от визитов сотрудников МВД и ФСБ совсем уж ничего хорошего ждать не приходится. Тут уже речь пойдет не только о прямом ущербе для бизнеса, но и о личной свободе собственника, генерального директора и главного бухгалтера.

Как избежать всего этого? Очень просто: сохраните работоспособность своей СБ и сумейте активизировать ее работу в этом направлении.

● Если вам не удалось на должном уровне поддерживать свой бизнес-ав-

торитет (деловую репутацию), а ваша компания финансируется за счет получаемых кредитов то будьте готовы к еще одной череде неприятностей – проблемы с перекредитованием неизбежны, т. к. службы безопасности банков тоже не дремлют и в период кризиса значительно активизировались. Компрометирующая деловая репутация клиента – одно из оснований прекращения кредитования банком со всеми вытекающими последствиями.

Можно ли в денежном эквиваленте измерить итоги работы своей СБ, которая сумела не допустить развития подобной ситуации? Крайне сложно, но по большому счету цена такой работы – стоимость всего бизнеса компании.

● И еще об одном аспекте нельзя не сказать. Если ваша компания имеет какие-то привлекательные активы (недвижимость в пределах Садового кольца, участок земли и т. д.), то это может заинтересовать рейдеров. А когда ваша компания обременена тяжким гнетом

долгов, деятельность СБ фактически парализована и т. д., то стать объектом рейдерской атаки более чем вероятно. То есть опять цена работы СБ уравнивается со всей стоимостью вашего бизнеса.

Может быть, кто-то сочтет высказанные тут рекомендации «страшилками» сотрудника СБ, который всеми правдами и неправдами стремится раздуть важность и значимость своей службы, избежать сокращения и т. д. Но мы полагаем, что здравомыслящему собственнику бизнеса эти практические советы помогут избежать ненужных и крайне опасных ошибок и в конечном счете пережить нынешние кризисные времена. Только при таком подходе СБ становится не затратным подразделением, «тормозящим» бизнес-процессы, а реальной боевой единицей компании. ●

¹ Постановление Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 № 53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды»