

Тема 7-8. Організаційно-правове забезпечення захисту майна та особистої безпеки службою безпеки підприємства (банку).

План •

- 1. Сутність та чинники, які впливають на структуру СЕБП(підприємства).**
- 2. Взаємозв'язок СЕБП з іншими структурними підрозділами підприємства.**
- 3. Сутність ,структура, моделі створення СЕББ (банку).**
- 4. Основні функції структурних підрозділів служби безпеки банку.**

Сутність СЕБП (Служба економічної безпеки підприємства)

- **СЕБП** – це самостійна організаційна одиниця , яка координує роботу всіх структурних підрозділів, здійснює «силовий» захист, забезпечує максимальний захист усіх бізнес-процесів підприємства.
- **СЕБП** – це аналітичний орган , який здійснює моніторинг економічної ситуації у компанії, вчасно готує матеріали для керівника підприємства з обґрунтуванням тих чи інших рішень, виконує оперативні дії, пов'язані з охороною активів компанії і комерційної інформації.
- **СЕБП підпорядковується безпосередньо керівникові фірми.**

Основні об'єкти безпеки

1. персонал – керівний персонал, який володіє інформацією, яка є комерційною таємницею;
2. матеріальні цінності та фінансові кошти (будівлі, споруди, устаткування, транспорт, валюта, коштовні речі, фінансові документи);
3. інформаційні ресурси з обмеженим доступом;
4. засоби та системи комп'ютеризації діяльності підприємства (організації);
5. технічні засоби та системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.
6. інші об'єкти охорони і захисту, які залежать від специфіки діяльності підприємства.

При створенні служби економічної безпеки необхідно враховувати певні вимоги:

1. служба повинна мати можливість одержувати необхідну інформацію з бухгалтерії, планово-економічного відділу, юридичного, відділу маркетингу тощо.
2. У посадових інструкціях керівників зазначених підрозділів потрібно закріпити обов'язок надавати інформацію службі безпеки підприємства;
3. служба повинна мати можливість швидко надавати інформацію керівництву підприємства;
4. служба має бути наділена повноваженнями впроваджувати нові процедури збору інформації.

Доцільність (недоцільність) створення СЕБП на підприємстві

Доцільність чи недоцільність створення СЕБП впливає з аналізу внутрішньої звітності підприємства.

Для цього необхідно обчислити сумарні збитки від:

- 1) неповернутої дебіторської заборгованості;
- 2) крадіжок товарно-матеріальних цінностей;
- 3) витоку конфіденційної інформації;
- 4) деструктивних дій правоохоронних і державних контролюючих органів;
- 5) інших економічних помилок.

СЕБП доцільно створювати у тому випадку, коли вона здатна зменшити ці втрати на 70–90%, тоді як собівартість створення служби безпеки обходиться підприємству в 5–10% від суми понесених збитків.

Якщо витрати на створення служби безпеки більші, ніж понесені підприємством втрати від економічних чи інших помилок, СЕБП створювати недоцільно.

Чинники, які впливають на склад і структуру СЕБП

Склад і структура СЕБП для різних підприємств може бути різною залежно від:

- **характеру і масштабів діяльності підприємства: особливості продукції, прогресивності технології, наявності товарів-новинок, патентів, ліцензії, виробничої потужності, чисельності працюючих тощо;**
- **ринкової позиції підприємства: темпів розвитку галузі в цілому, динаміки продажу, частки ринку, рівня конкурентоспроможності, іміджу підприємства;**
- **фінансових можливостей підприємства.**

Організаційна структура СЕБП для малих підприємств

Для малих підприємств СЕБП може бути представлена однією особою в ранзі заступника директора з питань економічної безпеки або будь-яким заступником директора, який буде поєднувати свою основну роботу з роботою із захисту та охорони підприємства. Як показує досвід, малі підприємства найчастіше користуються послугами зовнішніх спеціалізованих державних або приватних організацій: консалтингових, охоронних, інформаційних, центрів маркетингових досліджень, фірм з добору та атестації кадрів тощо.

Організаційна структура СЕБП для середніх підприємств

Для середнього підприємства, яке налічує 50–1000 працівників, можливий варіант матричної структури побудови економічної безпеки. Матрична структура побудови системи економічної безпеки передбачає використання всіх структурних підрозділів при зосередженні контролюючих і координуючих повноважень у руках однієї особи, наприклад, заступника директора з питань безпеки.

Організаційна структура СЕБП для великих підприємств

Для великих підприємств, акціонерних товариств доцільним є створення власної служби безпеки з більш складною структурою. Як правило, усю діяльність із досягнення і гарантування економічної безпеки координує один із керівників підприємства. Служба безпеки може включати найрізноманітніші відділи, групи, підрозділи. До найважливіших слід віднести підрозділи внутрішньої безпеки: охорони, режиму, по роботі з кадрами, інженерно-технічного захисту, кризову групу, групу оперативного реагування, підрозділи розвідки та контррозвідки.

Функції, які виконує служба економічної безпеки підприємства

- 1) охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що є комерційною таємницею підприємства;
- 2) організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць підприємства;
- 3) запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей, які становлять комерційну таємницю;
- 4) організація спеціального діловодства, яке унеможлиблює одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці;
- 5) виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі діяльності та екстремальних ситуацій;

Функції, які виконує служба економічної безпеки підприємства

- 6) створення і організація такого режиму безпеки всіх видів діяльності, які б виключали зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва підприємств з іншими партнерами;
- 7) забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;
- 8) організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів підприємства;
- 9) оцінювання маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

Взаємозв'язок СЕБП з іншими структурними підрозділами підприємства

СЕБП координує роботу таких структурних підрозділів підприємства:

- Планово-економічний відділ
- Виробничий відділ
- Технічні відділи головного механіка й енергетика
- Відділ технічного контролю
- Відділ постачання
- Відділ збуту
- Відділ праці і заробітної плати
- Бухгалтерія та фінансовий відділ

Взаємозв'язок СЕБП з підрозділом підприємства: планово-економічним відділом

- **Планово-економічний відділ** (відділ економічного аналізу, аналітичний відділ) здійснює складання плану роботи щодо економічної безпеки і контроль за його виконанням, методичне забезпечення внутрішнього та зовнішнього аналізу економічної безпеки, займається організацією й узагальненням результатів комплексного аналізу безпеки підприємства і його підрозділів, проводить дослідження можливостей потенційного забезпечення економічної безпеки в майбутньому, розробляє заходи щодо ефективної витрати ресурсів на поточне та потенційне забезпечення економічної безпеки.

Взаємозв'язок СЕБП з підрозділом підприємства: виробничим відділом

- **Виробничий відділ** аналізує випуск продукції основними цехами в натуральному вираженні, виконання плану випуску продукції за обсягом та асортиментом, ритмічність виробництва, підвищення якості продукції, упровадження нової техніки і технологій, комплексної механізації й автоматизації виробництва, роботу устаткування, витрати матеріальних ресурсів, тривалість технологічного циклу, комплексність випуску продукції, розробляє заходи щодо скорочення трудомісткості виготовлення продукції, вирішує питання технічної й організаційної підготовки виробництва тощо У розрізі економічної безпеки підприємства виробничий відділ повинен інтегрувати аналіз виробництва та маркетинговий аналіз, щоб дослідити доцільність випуску продукції в намічених розмірах та не допустити затоварювання готовою продукцією

Взаємозв'язок СЕБП з підрозділом підприємства: технічного відділу головного механіка та енергетика

- **Технічні відділи головного механіка й енергетика** аналізують безпечність стану експлуатації машин і устаткування, виконання планів-графіків ремонту і модернізації устаткування, якість і собівартість ремонтів, повноту використання устаткування і виробничих потужностей, раціональність споживання енергоресурсів. Підвищення рівня економічної безпеки підприємства такі відділи можуть забезпечити при наданні конкретних рекомендацій щодо впровадження енергозберігаючих технологій та нових більш ощадних технологічних процесів.

Взаємозв'язок СЕБП з підрозділом підприємства: відділом технічного контролю

- **Відділ технічного контролю** аналізує екологічну, токсичну або продовольчу безпечність сировини і готової продукції, брак і пов'язані з ним втрати, рекламації покупців. Відділ забезпечить підвищення рівня економічної безпеки підприємства у випадку розробки комплексу заходів щодо зменшення браку, підвищення якості продукції, дотримання технологічної дисципліни.

Взаємозв'язок СЕБП з підрозділом підприємства: відділом постачання

- **Відділ постачання** контролює своєчасність і якість матеріально-технічного забезпечення виробництва, виконання плану постачань за обсягом, номенклатурою, термінами, якістю, станом і збереженістю складських запасів, дотримання норм відпустки матеріалів, транспортно-заготівельні витрати, фактичну вартість матеріальних ресурсів, що здобуваються . Такий контроль є непрямим контролем надійності контрагентів, тобто ринкової складової економічної безпеки підприємства.

Взаємозв'язок СЕБП з підрозділом підприємства: відділом збуту

- **Відділ збуту** аналізує виконання договірних зобов'язань і планів постачань продукції споживачам за обсягом, якістю, термінами, номенклатурою, аналізує виконання плану реалізації продукції і витрат на неї, контролює дотримання норм складських запасів і збереженість готової продукції, вивчає ринок збуту і раціональність господарських зв'язків. При цьому економічна безпека підприємства прямо пропорційно залежить від своєчасності розрахунків за відвантажену продукцію. Несвоєчасність розрахунків призводить до підвищення ризиків утрати частини реальної вартості продукції через інтенсифікацію інфляційних процесів.

Взаємозв'язок СЕБП з підрозділом підприємства: відділом праці і заробітної плати

- **Відділ праці і заробітної плати** аналізує рівень організації праці, чисельність персоналу за всіма категоріями і професіями підприємства і його структурних підрозділів, рівень використання робочого часу, витрати фонду заробітної плати, аналізує ефективність форм і систем оплати і стимулювання праці, рівень продуктивності праці. Від рівня матеріального та морального стимулювання працівників залежить рівень економічної безпеки підприємства. При зниженні такого рівня працівник може продати конфіденційну інформацію конкурентам, розкрити комерційну таємницю, працівник не зацікавлений в підвищенні обсягів реалізації продукції.

Взаємозв'язок СЕБП з підрозділами підприємства: бухгалтерія та фінансовий відділ

- **Бухгалтерія та фінансовий відділ** аналізує виконання кошторисів загальнопромислових, адміністративних витрат та витрат на збут, кошторису витрат на виробництво, собівартість реалізованої продукції, виконання плану прибутку і його використання, проводить аналіз бухгалтерського балансу, фінансового стану, витрат оборотних коштів і спеціальних фондів, контролює фінансовий стан і платоспроможність підприємства. Зовнішні контрагенти оцінюють рівень економічної безпеки підприємства, в першу чергу, за звіт підприємства: ністю підприємства. яку розробляє бухгалтерія. Важливість роботи цього відділу важко переоцінити, зважаючи на те, що від нього залежить імідж, репутація підприємства, високий рівень яких можна досягнути лише при забезпеченні належного рівня економічної безпеки підприємства

Структура СЕББ

- В організаційній структурі управління банком переважно застосовується. варіант матричної структури побудови економічної безпеки. Матрична структура побудови системи економічної безпеки передбачає використання всіх структурних підрозділів при зосередженні контролюючих і координуючих повноважень у руках однієї особи.
- Типова структура служби безпеки банку:
- Віце-президент банку з безпеки
- Інформаційно-аналітичний відділ
- Відділ інформаційної безпеки
- Відділ фізичного захисту
-

Моделі створення СЕББ.

- *Перша модель передбачає повну відмову від послуг приватних охоронних фірм.* Дана модель характерна за для великих банків, орієнтованих на проведення стратегії «випереджувальної протидії». У цьому випадку кредитна організація змушена формувати власну службу безпеки «по повній програмі», комплектуючи її всіма необхідними спеціалістами і забезпечуючи відповідними ресурсами.

Моделі створення СЕББ

Друга модель протилежна до першої - передбачає мінімізацію штатних співробітників служби безпеки банку, з передачею основних їх функцій приватним чи державним спеціалізованим структурам, співробітники яких залучаються на контрактній основі.

Привабливість даного підходу забезпечується багатьма факторами, серед яких виділимо основний - це менші витрати на створення та функціонування СЕББ.

Однак, на відміну від підприємств в інших галузях економіки банки використовують дану модель вкрай рідко. Це пояснюється низькою довірою до будь - яких сторонніх для конкретного банку структур

Моделі створення СЕББ

Третя - компромісна модель, передбачає можливість часткового використання послуг спеціалізованих приватних структур для виконання локальних завдань. Вона зорієнтована на кредитні організації, що реалізують стратегію «адекватної відповіді» і при цьому відносно рідко зіштовхуються зі складними завданнями забезпечення власної безпеки, наприклад, витоком конфіденційної інформації, розкраданням грошових коштів з використанням комп'ютерних технологій, шантажем і погрозами на адресу співробітників. Для таких банків доцільно орієнтуватися на принцип «розумної достатності» і не включати в постійний штат служби безпеки співробітників, чий досвід і кваліфікація будуть затребувані від випадку до випадку

Напрями здійснення контролю за СЕББ

- **Контроль за діяльністю служби безпеки здійснюється за трьома напрямками:**
- з боку правоохоронних органів (відсутність порушень законодавства при виконанні службою безпеки своїх функцій);
 - з боку дирекції банку (ефективність виконання встановлених функцій і відсутність фактів перевищення встановлених повноважень);
 - внутрішній контроль в рамках самої служби СЕББ

Основні функції віце-президента банку з безпеки

Віце-президент з безпеки, незалежно від обраної стратегії гарантування безпеки та самого підходу до організації служби безпеки банку , відноситься до числа вищих керівників банку.

Для ефективної реалізації своїх функцій віце-президент з безпеки повинен володіти необхідними повноваженнями, зокрема, правом:

- доступу до будь-якої конфіденційної інформації;
- участі в нарадах і переговорах будь-якого рівня, де розглядаються питання, які представляють потенційну загрозу для безпеки банку (при неможливості особистої участі - повний звіт або магнітофонний запис переговорів);
- вільного доступу до Президента банку, а в екстреній ситуації – до Голови Ради директорів;
- функціонального керівництва і контролю діяльності інших посадових осіб у рамках встановленої компетенції.

Функціональні обов'язки віце –президента з безпеки банку

1. формування загальної стратегії забезпечення безпеки банку та її оперативне коригування при зміні зовнішніх або внутрішніх умов;
2. вирішення поточних проблем з вищим керівництвом та начальниками структурних підрозділів банку;
3. організація взаємодії з місцевими правоохоронними органами;
4. формування та контроль за виконанням цільових програм і поточних планів структурних підрозділів служби безпеки, вирішення внутрішніх адміністративних питань,
5. організація ресурсного забезпечення;
6. безпосереднє керівництво підрозділами власної безпеки

Основні функції інформаційно-аналітичного відділу безпеки банку

В системі управління діяльністю служби безпеки даний підрозділ зазвичай виконує функції «мозкового центру», до якого стікає і аналізується вся інформація про діяльність банку, а також формуються рекомендації для керівництва та інших підрозділів банку. Особливістю роботи даного підрозділу у великих банках, націлених на реалізацію стратегії «випереджувальної протидії», є наявність певного (іноді значного за чисельністю) контингенту позаштатних співробітників як поза, так і всередині організації.

-

Напрями діяльності інформаційно - аналітичного відділу безпеки банку

Діяльність інформаційно-аналітичного відділу організовується паралельно по декількох напрямках.

• *Перший напрям пов'язаний зі збором і аналізом комерційної інформації, яка відсутня у відкритих джерелах і, відповідно, недоступна для спеціалістів служби маркетингу банку.*

До інформації, якою цікавиться служба безпеки банку, відносяться відомості:

• про конкурентів, їх ринкової стратегії, наявних ресурсів, ділових зв'язків, використовуваних технологій, про клієнтів і ділових партнерів щодо їх, комерційної добропорядності, фінансової надійності, планів подальшої співпраці з банком;

• про динаміку державної економічної політики на федеральному рівні, а також на галузевих і регіональних ринках.

• *Результатами такого аналізу є спеціальні аналітичні огляди та доповідні записки строго конфіденційного характеру, призначені для дирекції та керівництва зацікавлених підрозділів банку.*

Напрями діяльності інформаційно - аналітичного відділу безпеки банку

- Другий напрям пов'язаний із збором і аналізом інформації про потенційні загрози з боку кримінальних структур.
- *До інформації, якою цікавиться служба безпеки банку , відносяться відомості:*
 - про загальну криміногенно ситуацію в регіоні ,де розташований банк;
 - про діяльність злочинних угруповань, що представляють потенційну або реальну загрозу для безпеки банку;
 - про найбільш відомих хакерів, що спеціалізуються в галузі проникнення в комп'ютерні мережі фінансових інститутів;
 - про підготовку конкретних замахів на працівників банку;
 - про підготовку ззовні інших, ворожих акцій

Напрями діяльності інформаційно - аналітичного відділу безпеки банку

- Третій напрям пов'язаний зі збором і аналізом інформації про потенційні загрози зі сторони власного персоналу банку.
- *До інформації, якою цікавиться служба безпеки банку ,відносяться відомості:*
 - про дотримання у трудових колективах правил гарантування безпеки банку
 - про співробітників, діяльність яких стала викликати сумніви у керівника або психолога банку;
 - про співробітників, що займають ключові робочі місця,
 - про загальні психологічні настрої в трудових колективах банку,
 - *Результати цієї роботи можуть використовуватися самою службою безпеки для попередження загроз з боку нелояльних співробітників, для формування персоніфікованих управлінських рішень.*

Основні функції відділу інформаційної безпеки

Діяльність даного підрозділу спрямована на захист будь-якої конфіденційної інформації банку.

В його роботі найбільш доцільно виділити три напрямки:

- захист комп'ютерних мереж і баз даних від несанкціонованого проникнення з метою копіювання та пошкодження;
- захист інформації на паперових носіях, які пов'язані, в основному з розробкою спеціальних правил роботи з документацією та її зберіганням;
- захист усної інформації від перехоплення з використанням спеціальних технічних засобів.

Функції відділу фізичного захисту

Діяльність даного підрозділу спрямована на захист майна і персоналу банку.

В його роботі виділимо три напрямки:

- забезпечення особистої безпеки співробітників банку (служба охорони);
- забезпечення безпеки перевезень грошових коштів (служба інкасації);
- забезпечення фізичної охорони будівлі банку, окремих його приміщень - депозитарію, офісів режимних підрозділів (патрульно-постова служба).

У даному відділі більшість працівників - це штатні співробітників банку (охоронці), спеціалізація яких вимагає постійної підтримки професійної кваліфікації. Тому для великих банків доцільно створити у цьому відділі спеціальний навчально-тренувальний центр, яким зможуть користуватися інші співробітники служби безпеки і навіть бажані керівники організації.

Перелік питань для самоконтролю

1. Поясніть сутність СЕБП як аналітичного та організаційно – відокремленого структурного підрозділу підприємства.
2. Охарактеризуйте основні об'єкти безпеки на підприємстві.
3. Які вимоги необхідно враховувати при створенні служби економічної безпеки ?
4. У якому випадку доцільно , а у якому недоцільно створювати СЕБП на підприємстві ?
5. Які чинники впливають на склад і структуру СЕБП ?
6. Обґрунтуйте організаційну структуру СЕБП для малих, середніх, великих підприємств.
7. Які функції виконує служба економічної безпеки підприємства ?
8. Роботу яких структурних підрозділів підприємства координує СЕБП ?

Перелік питань для самоконтролю

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок СЕБП з планово-економічним підрозділом підприємства.
2. Як робота відділу технічного контролю впливає на безпеку підприємства?
3. Охарактеризуйте моделі створення СЕББ.
4. Які інституції здійснюють контроль за СЕББ?
5. Визначте права і функції віце-президента банку з безпеки.
6. Охарактеризуйте напрями діяльності інформаційно - аналітичного відділу безпеки банку.
7. З'ясуйте напрями діяльності відділу інформаційної безпеки банку.
8. Поясніть доцільність діяльності відділу фізичного захисту.