

УДК 338.242

DOI 10.26118/2782-4586.2025.52.84.048

Яковлева Нина Валерьевна

Иркутский государственный университет путей сообщения

Разработка модели оценки эффективности службы экономической безопасности организации

Аннотация. В условиях нарастания геополитической нестабильности, санкционного давления и усиления конкуренции задача повышения эффективности работы службы экономической безопасности становится для организаций критически важной. При этом ключевой проблемой, с которой сталкивается руководство, является отсутствие универсальных и практически применимых методик оценки эффективности деятельности данной службы. Существующие подходы зачастую фокусируются на операционных показателях, упуская из виду вклад службы в достижение стратегических целей бизнеса. В работе проанализированы традиционные методы оценки, выявлены их недостатки, и предложена модель, основанная на адаптации концепции сбалансированной системы показателей к специфике функций службы экономической безопасности. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении руководителям инструментария для объективной оценки деятельности службы, обоснования инвестиций в безопасность и интеграции функции безопасности в общую стратегию управления компанией.

Ключевые слова: экономическая безопасность организаций, служба экономической безопасности, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности.

Yakovleva Nina Valeryevna

Irkutsk State University of Railway Transport

Development of a model for assessing the effectiveness of an organization's economic security service

Abstract. In the context of increasing geopolitical instability, sanctions pressure, and intensifying competition, the task of improving the effectiveness of economic security services is becoming critical for organizations. A key challenge facing management is the lack of universal and practically applicable methods for assessing the effectiveness of this service. Existing approaches often focus on operational indicators, overlooking the service's contribution to achieving strategic business goals. This paper analyzes traditional assessment methods, identifies their shortcomings, and proposes a model based on adapting the balanced scorecard concept to the specific functions of the economic security service. The practical significance of this study lies in providing managers with tools for objectively assessing the service's performance, justifying investments in security, and integrating security into the overall company management strategy.

Keywords: organizational economic security, economic security service, balanced scorecard, key performance indicators.

Введение

Современный менеджмент организаций сталкивается с дилеммой: как сократить расходы, особенно административные и при этом поддерживать необходимый уровень экономической безопасности. Служба экономической безопасности (СЭБ) традиционно рассматривается как центр затрат, что в условиях экономической неопределенности ставит под вопрос ее финансирование и организационный статус.

Сложность оценки эффективности СЭБ заключается в специфике ее деятельности: успешная работа проявляется в ненаступлении негативных событий (убытков, репутационных потерь, судебных разбирательств), в достижении этого участвует организация в целом, что осложняет оценку вклада конкретно службы безопасности. Существующие методики часто редуцируют оценку до простых операционных метрик, таких как количество проведенных проверок, выявленных нарушений или сумма возмещенного ущерба. Подобный подход не отражает превентивный характер работы современной СЭБ и ее стратегический вклад в создание стоимости бизнеса.

Основная часть

Целью нашего исследования была выбрана разработка комплексной модели оценки эффективности СЭБ организации, позволяющей связать операционную деятельность СЭБ со стратегическими целями развития компании в целом.

Поскольку объектом исследования выступает процесс управления экономической безопасностью организации целесообразно рассмотреть сущность и функционал СЭБ.

Перечень основных функциональных задач СЭБ связан с особенностями операционной деятельности организации и ее стратегическими целями развития и лежит в поле имущественной, финансовой, кадровой, информационной, технико-технологической, экологической и коммерческой безопасности.

Из-за сложности, многоуровневости и многогранности аспектов поддержания экономической безопасности организации целесообразно использовать систему экономической безопасности. Эксперты определяют такую систему как единство теории, политики, стратегии и методов защиты или как комплекс мер, а также как организованное объединение специализированных подразделений, служб, ресурсов и мероприятий призванных поддерживать должный уровень безопасности интересов и целей организации.[1,2] Следует дифференцировать понятие службы безопасности и СЭБ, поскольку в функционал службы безопасности часто ограничен физической охраной объектов, материальных ценностей и личной охраной руководства.[3] Задачи же СЭБ распространяются на все аспекты жизнедеятельности организации, т.к. любые просчеты в отношении влияния внутренних и внешних угроз всегда связаны с экономическими потерями (штрафами, пенями, незапланированными расходами, потерей прибыли и т.п.). В связи с этим по-нашему при построении модели оценки эффективности СЭБ целесообразно обязательное включение финансовых показателей.

На практике в организациях систему экономической безопасности обеспечивает не только СЭБ, но и другие службы и подразделения, в том числе руководитель, главный бухгалтер, юридический, служба внутреннего контроля, планово-экономический отдел, отдел кадров, информационно-технический отдел, административно-хозяйственная часть и т.д. СЭБ же как правило занимается анализом и оценкой контрагентов, а также работой с коммерческой и государственной тайной. Поэтому схема построения модели может варьироваться в зависимости организационной структуры системы экономической безопасности компании. Критерием нашей модели мы выбрали адаптивность для любой организации, включив в нее широкий набор аспектов оценки, состав которых можно трансформировать под систему конкретной компании.

Проанализируем основные существующие подходы к оценке эффективности СЭБ: реактивный, процессный и критериальный. Применение реактивного подхода основано на анализе предотвращенных инцидентов, которые достаточно просто подвергаются оценке: размер предотвращенного и возмещенного ущерба, количество выявленных фактов мошенничества и иных правонарушений, количество успешно завершенных судебных дел в пользу компании. Данный подход свидетельствует больше об уровне рисков компании и не учитывает оценку эффективности вклада СЭБ в стратегическое развитие бизнес-процессов компаний.[4,5] Процессный подход основан на оценке выполнения операционных планов и регламентов и может использовать следующие показатели: количество проведенных плановых и внеплановых проверок, соблюдение сроков

рассмотрения обращений, выполнение бюджета службы, количество разработанных и внедренных регламентирующих документов и т.п. Данный подход идеален для оценки нерелевантных процессов, но также как и предыдущий дает представления насколько эти процессы способствуют достижению стратегических целей компании.[6] Комплексную оценку экономической эффективности работы СЭБ предполагает критериальный подход основанный на аудите СЭБ с точки зрения наличия и соответствия политик, процедур, систем внутреннего контроля заданным критериям (например, из методики COSO или из стандарта «Менеджмент риска – ISO 31000»). К его недостаткам следует отнести трудоемкость и дороговизну, поэтому часто на практике его применение становится малопродуктивным и сводится формальному выполнению соответствия установленным критериям.[7]

Для учета вклада СЭБ в достижение стратегических целей компании необходимо трансформировать и интегрировать некоторые аспекты выше рассмотренных подходов в часто используемую в подобных случаях модель сбалансированной системы показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортон.[8] Ее преимущество заключается в установлении причинно-следственных связей между операционной деятельностью и стратегическими финансовыми результатами. Рассмотрим стандартные проекции ССП на примере функционирования СЭБ организации.

Первая проекция – обучение и развитие, показатели которой должны отражать способность СЭБ к постоянному совершенствованию и инновациям. Эффективность работы службы зависит от материально-технической базы для защиты информации (SIEM, DPL, системы контроля доступа, межсетевые экраны, и др.), для специальной аналитики данных (BI, CRM, ERP системы, ПО для проведения проверок контрагентов, базы данных для хранения и обработки информации, инструменты для разведки из открытых источников, системы мониторинга репутации и упоминаний компании в СМИ на основе искусственного интеллекта), а также от качества человеческого капитала. Специалисты СЭБ должны владеть образованием и навыками в области аналитики и защиты данных, сетевой безопасности, работы со специальными ПО, финансового аудита, ведения внутренних расследований, юриспруденции с профилем по комплаенсу и экономической безопасности, проверки сотрудников, работы с конфликтами интересов и т.п. [4, 5] Также стандартно необходимо учитывать текучесть кадров и лояльность сотрудников.

Во второй проекции – бизнес-процессы – оценивается эффективность и результативность ключевых процессов внутри СЭБ и какие из них являются критически важными для создания ценности компании. Основная деятельность службы связана с такими процессами как анализ и оценка экономических рисков, проведение превентивных мероприятий, процессы выявления и реагирования, что является частью стратегического управления компанией.[9]

Третья проекция – клиенты. Отражает, насколько СЭБ удовлетворяет потребности своих внутренних заказчиков – топ менеджмент, собственники, владельцы бизнеса, ключевые подразделения (финансовый, планово-экономический отделы, закупки, продажи, производство). Своевременность получения информации о рисках и угрозах, проведения профилактических мероприятий и комплексный подход к решению проблем экономической безопасности для внутренних заказчиков является ключевым условием их удовлетворенности.

Что касается четвертой проекции – финансы, то несмотря на контрольные полномочия, СЭБ в бизнес-структуре организации является партнером для других подразделений, который через стандартизированные и измеримые процессы вносит прямой вклад в финансовую стабильность и устойчивое развитие компании, не только за счет экономии расходов, в том числе налоговых, но и за счет создания условий для роста. [10, 11]

После адаптации ССП к специфике СЭБ мы предлагаем следующую модель на основе KPI:

Проекция – обучение и развитие:

- Уровень профессиональной компетенции сотрудников СЭБ: Результаты ежегодной аттестации, доля сотрудников с профильным образованием и сертификатами;
- Уровень технологической оснащенности: актуальность ПО, состояние оборудования, наличие специализированного оборудования;
- Индекс лояльности сотрудников СЭБ (eNPS), позволяющий оценить риск потери ключевых специалистов.

Проекция – внутренние бизнес-процессы:

- Время реагирования на инциденты: среднее время от момента выявления инцидента до его локализации;
- Эффективность системы внутреннего контроля: количество выявленных системных нарушений до их перерастания в инциденты;
- Доля превентивных мероприятий: Отношение затрат рабочего времени и материальных ресурсов на превентивную аналитику и аудит к затратам на расследование уже произошедших инцидентов. Для работы по оценке добросовестности контрагентов – доля отказов в сотрудничестве с контрагентами по причине выявления признаков их неблагонадежности.

Проекция – внутренние клиенты:

- Индекс удовлетворенности внутренних клиентов: регулярный опрос руководителей ключевых подразделений по шкале от 0 до 5;
- Количество успешных проектов, обеспеченных с точки зрения безопасности, например участие СЭБ в правовом аудите (Due Diligence) сделок слияний и поглощений бизнеса (M&A), выходе на новые рынки и т.п.;
- Уровень репутационных рисков: мониторинг упоминаний компаний в негативном контексте, связанном с проблемами безопасности (взломы, утечки, мошенничество).

Проекция – финансы:

- Экономический эффект от деятельности СЭБ: рассчитывается как сумма предотвращенного ущерба (по оценкам рисков) за вычетом затрат на содержание СЭБ.
- Снижение уровня операционных убытков: рассчитывается как отношение суммы убытков от инцидентов безопасности к валовой выручке компании в динамике.
- Сохранение стоимости активов: Оценка влияния мер безопасности на снижение рисков утраты или обесценения активов, например, за счет защиты интеллектуальной собственности.

Заключение

Для практического внедрения модели для организаций необходимо адаптировать ее показатели под конкретные стратегические цели и структуру СЭБ компании, с целью выработки необходимых KPI и встраивания дерева целей в деятельность СЭБ. Мониторинг показателей целесообразно проводить ежегодно, чтобы проследить четкую связь с финансовыми показателями. Данная модель более реализуема в крупном и среднем бизнесе с четко выстроенной системой управления. Для малого бизнеса можно использовать отдельные показатели модели в упрощенном виде.

В результате исследования была разработана комплексная универсальная модель оценки эффективности службы экономической безопасности, основное преимущество которой перед существующими подходами заключается в ее сбалансированности и стратегической ориентированности. Данная модель не только позволит измерить вклад СЭБ в достижение стратегических целей компании, но и создать эффективную систему мотивации для сотрудников службы, а также обеспечит прозрачность и обоснованность решений в области финансирования экономической безопасности компании. Развитие данной модели видится в исследовании специфики отраслевых особенностей деятельности СЭБ и в ее адаптации для различных компаний (банковского сектора, добывающего сектора, крупных транспортных компаний и др.).

Список источников

1. Рыжкина Я. А. Система экономической безопасности предприятия// Вестник науки. – 2023. – №4 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomiceskoye-bezopasnosti-predpriyatiya-1> (дата обращения: 02.11.2025).
2. Касперович С.А., Дербинская Е.А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения// Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2016. №7 (189). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiceskaya-bezopasnost-predpriyatiya-suschnost-tseli-i-napravleniya-obespecheniya> (дата обращения: 02.11.2025).
3. Микрюков Т.В. Службы экономической безопасности и их функции // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2010. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sluzhby-ekonomiceskoye-bezopasnosti-i-ih-funktsii> (дата обращения: 01.11.2025).
4. Головань, С. А. Методика оценки эффективности службы внутреннего аудита на основе границ существенности / С. А. Головань // Финансовый бизнес. – 2022. – № 11(233). – С. 17-20.
5. Лутфуллин Ю.Р., Сиразетдинов И.С. Оценка экономической эффективности информационно-консультационной службы // Вестник ЧелГУ. – 2011. – №16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-ekonomiceskoye-effektivnosti-informatsionno-konsultatsionnoy-sluzhby> (дата обращения: 01.11.2025).
6. Управление производительностью / Л. Г. Соколова, О. Г. Тимчук, В. А. Оглоблин, М. В. Вихорева. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – 146 с.
7. Коростелева М. А. Роль модели "COSO" в построении и оценке системы внутреннего контроля// Вестник науки. – 2019. – №10 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-modeli-coso-v-postroenii-i-otsenke-sistemy-vnutrennego-kontrolja> (дата обращения: 01.11.2025).
8. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 320 с.
9. Васильев В.Л., Туктарова Э.М. Сбалансированная система показателей и уровни экономической безопасности // Вестник евразийской науки. – 2014. – №4 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-i-urovni-ekonomiceskoye-bezopasnosti> (дата обращения: 01.11.2025).
10. Бестаева Л.И., Аркаuti В.В. Алгоритм оценки эффективности деятельности финансово-экономической службы компании // Вестник экономической безопасности. – 2024. – №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-finansovo-ekonomiceskoye-sluzhby-kompanii> (дата обращения: 01.11.2025).
11. Самсонов, Е. А. Оценка эффективности действующей системы налогового планирования в коммерческих организациях / Е. А. Самсонов // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 4. – С. 97-100.

Сведения об авторе

Яковлева Нина Валерьевна, к.э.н. доцент, доцент каф. «Финансовый и стратегический менеджмент», ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск, Россия

Information about the authors

Yakovleva Nina Valeryevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia