

გლობალური გამოწვევები და სოციალური პროგრესი

უსაფრთხოება - ბიზნესის მენეჯმენტის უმთავრესი ნაწილი

ევგენი ბარათაშვილი, სტუ-ს სრული პროფესორი
რამაზ ოთინაშვილი, სტუ-ს სრული პროფესორი

XX

უსაფრთხოება არის ბიზნესობიექტის დაცულობა, რომელიც მიიღწევა სამართლებრივი (იურიდიული), ეკონომიკური, ინფორმაციული, საკადრო და სხვა ღონისძიებების კომპლექსური სისტემის გამართული მუშაობის შედეგად. აღნიშნული უზრუნველყოფს ბიზნესის სტაბილურ ფუნქციონირებას და შემოსავლების ზრდას არსებული გარე და შიდა საფრთხეების პირობებში.¹

ბიზნესის უსაფრთხოების მართვა არაა ახალი მიმართულება. მეწარმეობის მთელი ისტორიის მანძილზე მიმდინარეობს ბრძოლა რისკებთან და დანაკარგებთან. ყოველ მეწარმეს აქვს ამ სფეროში, მეტნაკლებად წარმატებული, საკუთარი გამოცდილება. უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ტექნოლოგიები არის ისეთივე ბიზნესპროცესები, როგორც ადმინისტრირება, აღრიცხვა, შესყიდვები, გადაზიდვები და ა.შ. კრიზისამდელი ინტენსიური განვითარების პერიოდში ამ მიმართულებას არ ეთმობოდა სათანადო ყურადღება. დღევანდელმა რეალობამ ახლებურად წამოჭრა ბიზნესის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის საკითხები მართვის ძირითად დონეებზე. უსაფრთხოების მენეჯმენტი არის ბიზნესობიექტის უსაფრთხოების უზრუნველყოფაზე მიმართული მართვის ფუნქციების ერთობლიობა. სწორედ მართვისა, რადგანაც უსაფრთხოება მართვის ელემენტია.

უსაფრთხოება არის, უპირველეს ყოვლისა, კომპლექსურად გააზრებული ბიზნესპროცესი, რომელიც ითვალისწინებს ყველა რისკს და აღჭურვილია დანაკარგებისა და დარღვევებისადმი წინააღმდეგობის გაწევის მექანიზმით. „პოლიციური“ ძალები არის წინააღმდეგობის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, თუმცა არა ძირითადი. მთავარი უნდა იყოს დანაყოფების მენეჯერები. წინააღმდეგობა სპეციალური ქვედანაყოფების მიერ უნდა იყოს დანაყოფების მენეჯერები. წინააღმდეგობა სპეციალური ქვედანაყოფების მიერ უნდა იყოს დანაყოფების მენეჯერები.

¹ Ансоф И., Стратегическое управление./И. Ансоф – М.: Экономика, 2004. с.403..

ოფებით ვერ გადაჭრის მთლიანად უსაფრთხოების ორგანიზების საკითხს. ბიზნესის დაცვის ტექნოლოგიაში უნდა იყოს დანაკარგების თავიდან აცილების ელემენტები. დანაკარგების შემცირება მართვის ფუნქციაა. ხელსაყრელი გარემოს შექმნა დანაკარგების თავიდან ასაცილებლად შეიძლება მხოლოდ სისტემურად გააზრებული ბიზნესპროცესებით.²

არ არსებობს უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ტექნოლოგიის უნივერსალური გადაჭრა, ის ყოველი ბიზნესისთვის სპეციფიკურია, ისევე როგორც თავად ბიზნეს ორგანიზაცია.

ალბათ, არ ღირს იმის ზედმეტად შეხსენება, რომ თავისუფლად უნდა ხდებოდეს სიტუაციაში ორიენტირება და ვფლობდეთ სრულ ინფორმაციას იმის შესახებ თუ რა, სად, როდის და რატომ ხდება ან შეიძლება მოხდეს იმ ბიზნესში, რომელსაც ვეწევით ან ვაპირებთ, ხელი მოჰყიდოთ.

უსაფრთხოების საკითხებში მუშაობს იგივე პრინციპი, და პირველი ნაბიჯი თქვენი ბიზნესის უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად იქნება მკაფიოდ გაცნობიერება იმისა, თუ რამ, სად და როდის შეიძლება შეგიქმნათ საფრთხე.

მხოლოდ მაშინ, როდესაც კარგად წარმოიდგენთ, თუ რაში მდგომარეობს პოტენციური საფრთხე თქვენი ბიზნესისთვის, შეგეძლებათ განსაზღვროთ დაცვის შესაძლო და ხელმისაწვდომი საშუალებები და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის შესაბამისი მეთოდები.

ამისათვის უნდა უპასუხოთ შემდეგ კითხვებს:

- რა არის დასაცავი: ქონება, ინფორმაცია, ფასიანი ქაღალდები, უშუალოდ ფირმის პერსონალი?
- რა შეიძლება წარმოადგენდეს საფრთხეს: და-

² Бояндин Н. Технологии безопасности бизнеса. М.2002. – 317с.;

ნაშაულებრივი ჯგუფები, თავად პერსონალი, კონკურენტები, სპეცსამსახურები და ა.შ.?

- როგორ შეიძლება რეალიზებულ იქნეს საფრთხე: ოფისში შეღწევა, პერსონალის გამოყენება ანგარებითი მიზნებით და ა.შ.?
- შედარებადია თუ არა დასაცავი ობიექტი და დაცვის ღირებულება?

ამ მომენტებზე შევჩერდეთ უფრო დაწვრილებით:

უპირველეს ყოვლისა, ვეცადეთ დაადგინოთ, რა არის დასაცავი. განსაზღვრეთ დაცვის ობიექტი. მაგალითად, თუ ეწვევით მხოლოდ სავაჭრო საქმიანობას. რა შეიძლება იყოს დასაცავი ამ შემთხვევაში?

რასაკვირველია, საქონელი. ამასთან დაცვა საჭიროა ყოველთვის - სავაჭრო დარბაზში, საწყობში, ტრანსპორტირებისას და ა.შ. აუცილებელია უსაფრთხო შენახვის უზრუნველყოფა. მისაღებია ზომები ქურდობის, დაზიანების, მათ შორის განზრახ დაზიანების თავიდან ასაცილებლად. საქონელი უნდა დავიცვათ: ქურდობაცაა მყიდველებისგან (სავაჭრო ადგილას) პერსონალის (გამყიდველების, მტკირთავების) დაუდევრობისგან - არაგანზრახ თუ განზრახ დაზიანება, მძარცველებისგან - გზაში. გარდა ამისა, აუცილებელია დაცვა ბუნებრივი კატაკლიზმებისგანაც - თუ საწყობი, მაგალითად, თავსდება წვიმის შედეგად, დაიტბორა, მოგადგებათ საგრძნობი ზარალი.

მაგრამ, გარდა ამისა, შესაძლოა, თქვენ იყენებთ საკუთარ, პირადად თქვენს მიერ შემუშავებულ გაყიდვის ფორმებსა და მეთოდებს. ან დროის განმავლობაში თქვენი სავაჭრო ნიშანი გახდა ცნობილი და თავად იზიდავს მყიდველს. მაშინ ისინი აგრეთვე უნდა გახდეს თქვენი ყურადღების და დაცვის ობიექტი - ეს ხომ თქვენი უპირატესობაა კონკურენტების წინაშე. არ უნდა „დაგავიწყდეთ“ თქვენთან მომუშავე თანამშრომლებიც.

გაყიდვის მეთოდები (ფირმის სხვა საიდუმლოები კლიენტთან მუშაობის სფეროში) - საჭიროა დაცვა კონკურენტების შემაწუხებელი ინტერესისგან. სწორედ ხომ თქვენი ექსკლუზიურობა უზრუნველყოფს ბიზნეს ობიექტის დამატებით შემოსავალს, ხელს უწყობს ახალი კლიენტების მოზიდვას.

შემდეგ უპასუხეთ კითხვას: რისთვის? ანუ, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, განსაზღვრეთ ბიზნესის უსაფრთხოების სისტემის აგების მიზნები და გადასატარებელი ამოცანები.

შემდეგი კითხვა, რომელსაც უნდა უპასუხოთ - ვისგან? ამ კითხვაზე პასუხით თქვენ განსაზღვრავთ საფრთხის წყაროებს. ფირმის საიდუმლოები

დასაცავია ძირითადად კონკურენტებისგან, თუმცა ზოგჯერ საჭიროა დაცვა უზომოდ ცნობისმოყვარე საკუთარი თანამშრომლებისგანაც.

პერსონალი დასაცავია ძირითადად მრავალვარი დანაშაულებრივი ხელყოფისაგან, როგორიცაა, მაგალითად, შეიარაღებული ძარცვა, გატაცებისა თუ მკვლელობის მუქარა, ფსიქოლოგიური ტერორი, შანტაჟი, გამოძალვა და ა.შ.

დაბოლოს როგორ? მასზე პასუხის გაცემით თქვენ განსაზღვრავთ დაცვის მეთოდებსა და საშუალებებს. მართალია, ზოგჯერ ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად უნდა მიმართოთ პროფესიონალებს.

ჩატარებული ანალიზის შედეგების მიხედვით შეგიძლიათ შეუდგეთ თქვენი ბიზნესის უსაფრთხოების უზრუნველყოფი საშუალებების დაგეგმვას. განსაზღვროთ აუცილებელი ორგანიზაციული და ტექნიკური ღონისძიებები. გაიანგარიშოთ ხარჯები და შეაფასოთ ჩასატარებელი ღონისძიებების ეფექტურობა. ამ დროს მნიშვნელოვანია გესმოდეთ თუ რომელი სამუშაოების შესრულება შეგიძლიათ საკუთარი ძალებით და რომელ შემთხვევებში უნდა მიმართოთ პროფესიონალების დახმარებას.

საქმანი უსაფრთხოების აქსიომები.¹ როგორ გაუწიოთ წინააღმდეგობა საფრთხეებს? რა წესები უნდა დავიცვათ უსაფრთხოების სისტემის აგებისას?

ბოლო პერიოდში უსაფრთხოების უზრუნველყოფა იქცა „General risk management“ ანუ რისკების მართვის საერთო სისტემის შემადგენელ ნაწილად. დღეს უშიშროების თანამშრომელი სულ უფრო ხშირად არის არა თოფიანი კაცი, არამედ - მმართველი, ანალიტიკოსი, მენეჯერი.

კონკრეტული ბიზნესის უსაფრთხოება არის ბაზარზე „უსაფრთხოების ბიზნეს ინდუსტრიის“ სპეციფიკური შიდა პროდუქტი. ის იწარმოება კომპანიის მიერ, მის მიერვე მოიხმარება, მონაწილეობს რა მოვების ფორმირებაში.

უსაფრთხოების კორპორაციული სისტემის დაცვის ობიექტს წარმოადგენს რესურსები: ინფორმაცია, ინტელექტუალური საკუთრება, აქტივები, ქონება, კლიენტები, პერსონალი, ტექნოლოგიები და ასე შემდეგ. თავად კომპანიის მართვის სისტემა ასევე წარმოადგენს გარკვეულ რესურსს და საჭიროებს დაცვას. მართვა აგებული უნდა იყოს ისე, რომ უსაფრთხოების სისტემა არ ჩაიკეტოს ცალკე სტრუქტურაში.

უსაფრთხოების უზრუნველყოფა არის არა მარტო უსაფრთხოების სამსახურის, არამედ კომპანი-

¹ Люкманов В., Стратегический менеджмент. - М.: МИТХТ им. М.В. Ломоносова, 2003. с. 37.

ის მთელი მენეჯმენტის საზრუნავი. სისტემა უნდა მოიცავდეს ყველა თანამშრომელს, მმართველი დაწყებული ტექნიკური პერსონალით დამთავრებული. უსაფრთხოების მართვის ლოკალიზება ერთ დეპარტამენტში შეიძლება ეფექტური იყოს მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ ბიზნესი აწყობილია და არაფერი იცვლება ბაზარზე. ხოლო როდესაც ბაზარი დინამიკურად ვითარდება საჭიროა მოქნილი სისტემა. უსაფრთხოების მართვა არის მუდმივად განვითარებადი პროცესი.

დაუწერელი აქსიომა: უსაფრთხოება ადამიანთა პრობლემაა. აქედან დასკვნა: საფრთხის წყაროს წარმოადგენს ადამიანი. უსაფრთხოების მოთხოვნები იმდენად უნდა გაუგდეს თანამშრომლებს სისხლში, რომ ისინი მათ იცავდნენ დაუფიქრებლად. ასეთმა მიდგომამ შეიძლება დაგვაზღვიოს სერიოზული პრობლემებისგან.

მოვიყვანო ერთ მაგალითს. ერთხელ მსხვილ საინვესტიციო კომპანიაში მივიდა კლიენტი და მინდობილობის საფუძველზე შესთავაზა სარფიანი გარიგება ერთი მეტად მსხვილი საწარმოს აქციათა 20%-ს გასაყიდად. მაგრამ კომპანიაში მოქმედებდა წესები და პროცედურები, რომლის შესრულებაც ევალებოდა პრაქტიკულად ყოველ თანამშრომელს. ოპერატორმა დაიწყო კლიენტთან მუშაობა აპრობირებული სქემით. კერძოდ, პროცედურაში ჩადებული იყო გარკვეული კითხვები, რომელიც უნდა ყოფილიყო დასმული, ასევე სიტყვები, რომლებიც სავალდებულო წესით უნდა გამოთქმულიყო კანონმდებლობის თვალსაზრისით. გოგონამ მკაფიოდ შეასრულა ეს პროცედურა. თუ კომპანიაში არსებობს ნორმალური კლიენტის განმსაზღვრელი ნიშნები. კითხვები იწვევს გარკვეულ რეაქციას. გოგონამ შეამჩნია, რომ სტუმრის ზოგიერთი რეაქცია იყო არცთუ ადეკვატური. ისინი არ ემთხვეოდა კლიენტის საშუალო-სტატისტიკურ ქცევებს.

ამ კომპანიაში მოქმედი წესების თანახმად ამგვარ სიტუაციებში ოპერატორს უნდა ეცნობებინა ზემდგომი მენეჯერისა და უშიშროების სამსახურისთვის. ეს უკანასკნელი მაშინვე ჩაერთო კლიენტთან მუშაობაში და დაიწყო მის მიერ წარმოდგენილი დოკუმენტების ანალიზი. მოგვიანებით აღმოჩენილ იქნა გაყალბების ნიშნები. კერძოდ, მინდობილობის დამმოწმებელი ნოტარიუსი ბუნებაში არ არსებობდა. პროცედურის თანახმად, ასეთ შემთხვევებში უშიშროების სამსახური მაშინვე უკავშირდება სამართალდამცავ ორგანოებს. შესაბამისი სტრუქტურის თანამშრომლები კომპანიის ოფისში მივიდნენ ჯერ კიდევ კლიენტთან მუშაობის დასრულებამდე, თუმცა

იგი ადგილზე არ დაუპატიმრებიათ. მას გაუფორმდა ხელშეკრულება, რომლის თანახმადაც შეეძლო „ჩაეტარებინა აქციების ხელახალი რეგისტრაცია“ და მიეღო მათი საფასური ნაღდი ფულით კომპანიის საღაროში.

მეორე - დღეს ოფისთან დაკავებული იქნა შეიარაღებული დანაშაულებრივი ჯგუფი, რომელიც ყოველგვარი ეჭვის გარეშე მისული იყო „მილიონების წასაღებად“. დამნაშავეებმა ვერ გაითვალისწინეს, რომ ადამიანი, რომელიც რეალურად ფლობს აქციებს, სპეციფიკურად რეაგირებს და იქცევა. მთავარი კი ის იყო, რომ მათ ვერ გაითვალისწინეს კომპანიაში უსაფრთხოების მართვის სისტემის არსებობა და ის, რომ უსაფრთხოების წესები, სისტემურად, ჩართული იყო სტანდარტულ პროცედურებში თითოეული თანამშრომლის სამუშაო ადგილზე.

უსაფრთხოების უნივერსალური სისტემის აგების პრაქტიკული სქემა არ არსებობს. თითოეული სისტემა არის უნიკალური პროდუქტი. ის უნდა აიგოს ბიზნეს-პროცესებიდან გამომდინარე. მაგალითად, სავაჭრო ობიექტი და ფინანსური კომპანია განსხვავდება ერთმანეთისგან. მიუხედავად ამისა, არსებობს საფრთხეების ლოკალიზების საერთო ალგორითმი, რომელიც გამოიყენება ნებისმიერი სისტემისათვის.¹

1. საფრთხეების წყაროების (რისკების) იდენტიფიკაცია;
2. საფრთხის სიმძიმის ხარისხის განსაზღვრა (საფრთხის წყაროს რესურსების დონე და მისი მიზანი - შესაძლო ზარალის სიდიდე);
3. საფრთხეების წყაროების დაჯგუფება მიზნებისა და ინტერესების მიხედვით.
4. რესურსების ოპტიმალური გამოყოფა, საფრთხეების ლოკალიზების ოპტიმალური ალგორითმის არჩევა და გამოყენება (დაცვის სისტემის აგება) მასზე გამოყოფილი საბიუჯეტო სახსრების გათვალისწინებით.

უსაფრთხოებისადმი მიძღვნილ ერთ-ერთ სემინარზე ტრადიციულად დასმულ შეკითხვაზე: „რით დაიწყებთ უსაფრთხოების სისტემის აგებას თქვენს ობიექტში?“ საყურადღებო იყო ნაყინის მწარმოებელი ერთ-ერთი ბიზნეს-ობიექტის უსაფრთხოების სამსახურის ასალგაზრდა ხელმძღვანელის პასუხი. მან აღნიშნა, რომ მთავარი პრიორიტეტია კომპიუტერულ სისტემაში არსებული ინფორმაციის დაცვა. მომწოდებლების, დილერების, პერსონალის გადამოწმება. საწყობების დაცვა, მზა პროდუქტის – ნაყინის უკანონო გაზიდვის აღკვეთა მისთვის აღ-

¹ Нежданов И., Ю., Аналитическая разветка для бизнеса, М., 2008.-336с.;

მოჩნდა მეორეხარისხოვანი ამოცანა, რადგანაც რისკის ამ წყაროებთან დაკავშირებული საფრთხეების რეალიზება ვერ გამოიწვევდა ბიზნესის სერიოზულ ზარალს. მაგრამ ქარხნის მთელი მართვა, საწარმოო პროცესის უშუალო მართვის ჩათვლით, აგებული იყო ერთიანი კომპიუტერული სისტემით. მასში კომპიუტერული ვირუსის შეღწევასა თუ უცხო პირის არასანქცირებულ (ხაკერულ) შესვლას შეეძლო მისი განადგურება. შედეგად, მთელი ბიზნესი ჩერდებოდა. კომპანია ახლოს იქნებოდა კრახთან. ამრიგად, ახალგაზრდა პროფესიონალმა ზუსტად მოახდინა რისკების იდენტიფიკაცია და დაალაგა მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით. იდენტიფიკაცია, რანჟირება, ყველაზე სერიოზული რისკის არჩევა, შემდეგ მათი ოპტიმიზაცია და რეგულირება ასეთია უსაფრთხოების სფეროში პროფესიული რისკ-მენეჯმენტის საფუძვლები.

ჩვენი აზრით, უსაფრთხოების სისტემის აგებისას ასევე გასათვალისწინებელია რამდენიმე წესი:

1. არსებობს სამი ცნება: უსაფრთხოება, სისწრაფე და სიიაფე. სისტემის აგებისას შევიძლიათ აირჩიოთ მხოლოდ ორი მათგანი. სისტემა შეიძლება იყოს უსაფრთხო და სწრაფი, მაგრამ ამასთან აღმოჩნდება ძვირი. ის შეიძლება იყოს უსაფრთხო და იაფი, მაგრამ იქნება საშინლად ნელი. შეიძლება იყოს იაფი და სწრაფი, თუმცა არცთუ უსაფრთხო. ოპტიმალური კომბინაციის შერჩევა არის გადაწყვეტილებების შესაბამისი მენეჯერის პრეროგატივა. რისკების განულება შეუძლებელია. ნულოვანი რისკი აქვს მხოლოდ იმას, ვინც არაფერს აკეთებს. თუმცა უსაფრთხოების ეფექტურ სამსახურს ძალუძს ამ რისკის ოპტიმალურ საზღვრებში მოქცევა;

2. უსაფრთხოების როგორც მენეჯმენტის სფეროში მოქმედებს ყველა ეკონომიკური კანონი და ცნება. მაგალითად, ეფექტიანობა, თუმცა მისი გაანგარიშება რთულია, ვიდრე ჩვეულებრივი ეფექტიანობის, რადგან აქ ეფექტი არის არა მოგება, არამედ ეკონომია;

3. უსაფრთხოება და სირთულე არის უკუპროპორციული ფენომენები. რაც უფრო რთულია პროცესი, მით მეტია უსაფრთხოების პრობლემა და ნაკლებად საიმედოა. რაც უფრო რთულია პრობლემები, მით უფრო ძვირადღირებული სისტემაა საჭირო. თუ შევადარებთ კომერციულ ჯიხურსა და დიდ ქარხანას. პირველის უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად საკმარისია უბრალოდ შევუთანხმდეთ დაცვის პოლიციას. რაც შეეხება ქარხანას, მისი უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად შეიძლება საჭირო გახდეს რთული მათემატიკური ალგორითმი და თანამედროვე

ტექნოლოგიური სისტემები;

4. უსაფრთხოება ემორჩილება სინდერის სამართებლის წესს. სხვა ფაქტორების არარსებობისას ყოველთვის გამოიყენეთ ყველაზე უსაფრთხო ვარიანტი. აღნიშნული ამართლებს ბიზნესში ნებისმიერი გადაწყვეტილებების მიღებას;

5. უსაფრთხოება არის ინვესტიცია და არა ხარჯი. ის ძვირი ჯდება, მაგრამ გამართლებულია. ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ შეიძლება მასში უსასრულოდ დაბანდება. ღდება გარკვეული მომენტი, როდესაც ხარჯების შემდგომი ზრდა პრაქტიკულად არ ზრდის უსაფრთხოების დონეს. ამ მომენტის სწორად განსაზღვრა ნიშნავს ეფექტურ მენეჯმენტს;

6. უსაფრთხოების ნებისმიერი სისტემა ამუხრუჭებს მთლიანი სისტემის განვითარებას. გამოსავალია ცვლილებების ანალიზი და შესაბამისი პროგნოზირება. ყველაზე ეფექტიანია უსაფრთხოების მართვა იქ, სადაც ის უშუალოდ ჩართულია ბიზნესპროცესებში. მაგალითად, კორპორაციაში, სადაც ზორციელდება მსხვილი პროექტები, თითოეულ მათგანში ჩართულია უსაფრთხოების მენეჯერი, რომელიც თვალს ადევნებს რისკებს თავისი მიმართულების მიხედვით და ღებულობს გადაწყვეტილებებს თუ როგორ აიცოლოს თავიდან საფრთხეები მუშაობის ეფექტიანობისა და სისწრაფის შემცირების გარეშე.

ალბათ, მთავარი სირთულე, რომელთანაც დაკავშირებულია უსაფრთხოების სამსახურის საქმიანობა მდგომარეობს პიროვნების ფსიქოლოგიაში. ბედნიერებაა როცა შენი ესმით. უსაფრთხოების თანამედროვე სამსახურის ეფექტიანი მუშაობა შეუძლებელია, ნდობის გარეშე, კომპანიის მართვის ყველა დონეზე.

მაშასადამე, ბიზნესის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის, როგორც მენეჯმენტის არსებითი ინსტრუმენტის როლი კონკურენტული ბრძოლის პირობებში არ არის სათანადოდ შესწავლილი და შეფასებული.