

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Федорова Л.П., Иванова М.Н.

Чебоксарский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Чебоксары, Россия (428025, пр. М. Горького, 24), e-mail: fedorova0201@mail.ru

Исследованы проблемы формирования механизмов обеспечения экономической безопасности организации в условиях рыночной нестабильности посредством применения менеджмента непрерывности бизнеса; охарактеризованы его функции, реализуемые по методике PDCA: планирование; осуществление (организация); проверка (анализ); действие; на основе проведенного исследования возможных угроз были идентифицированы ключевые процессы ОАО «ЧХ» и определены направления обеспечения непрерывности его деятельности; для оценки эффективности управления и мониторинга степени достижения цели руководству организации предложен инструментарий в виде системы гибких показателей в зависимости от цели анализа, достигнутых организацией за исследуемый период.

Ключевые слова: механизмы обеспечения, экономическая безопасность, нестабильность, менеджмент непрерывности бизнеса, мониторинг, инструментарий.

THE FORMATION MECHANISMS OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE ORGANIZATION IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Fedorova L.P., Ivanova M.N.

Cheboksary cooperative Institute (branch) of the ANO IN the Centrosoyuz of the Russian Federation "Russian University of cooperation", Cheboksary, Russia (428025, D. M. Gorkogo, 24), e-mail: fedorova0201@mail.ru

Bases of functioning of Scientists studied the formation mechanisms of economic security organization in the conditions of market instability through the application of business continuity management; and describes its function, implemented according to the PDCA: planning; implementation (organization); verify (analysis); action; on the basis of the study of possible threats have been identified the key processes of JSC "VX" and the directions of the continuity of his activities; to assess the effectiveness of management and monitoring the achievement of goals management tools offered in the form of a flexible system of indicators depending on the purpose of analysis achieved by the organization during the study period.

Keywords: mechanisms of security, economic security, instability, business continuity management, monitoring, and instrumentation.

Изменения макроэкономической конъюнктуры вызывают необходимость разработки и внедрения новых подходов к организации деятельности и управлению предприятием.

В таких условиях требуется интеграция разных систем менеджмента для решения общесистемных проблем. Общей методической базой управления предприятием с целью его стабилизации и создания предпосылок для устойчивого развития могут быть международные стандарты ИСО 9000 «Системы менеджмента качества», на базе которых разрабатываются и внедряются другие стандарты, в т.ч. ГОСТ Р 53647 «Менеджмент непрерывности бизнеса». В настоящее время разработаны три стандарта этой серии, которые позволяют организациям развернуть деятельность по предупреждению потенциальных угроз и выработки методов обеспечения непрерывности бизнеса. В соответствии со стандартом «менеджмент непрерывности бизнеса – полный процесс управления, предусматривающий идентификацию

потенциальных угроз и их воздействие на деятельность организации, который создает основу для повышения устойчивости организации к инцидентам и направлен на реализацию эффективных ответных мер против них, что обеспечивает защиту интересов ключевых причастных сторон, репутации организации, ее бренда и деятельности, добавляющей ценность» [1]. Непрерывность бизнеса обеспечивается стратегической и тактической способностью организации планировать свою деятельность и деловые операции на приемлемом уровне в случае инцидентов и нарушения ее работы. Способность организации противостоять инцидентам и достигать поставленных целей и задач определяет ее устойчивость. Элементы системы менеджмента непрерывности бизнеса включают: Программу СМНБ, документы СМНБ, анализ непрерывности бизнеса, мониторинг и анализ СМНБ, поддержку и улучшение СМНБ. Методология реализации менеджмента непрерывности бизнеса представлена в стандартах как жизненный цикл менеджмента, который основан на циклическом возобновлении процессов: управление программой менеджмента непрерывности бизнеса, анализа непрерывности бизнеса организации, определения стратегии, разработки и внедрения ответных мер, применения, поддержки и анализа менеджмента непрерывности бизнеса. С целью достижения наибольшего эффекта данные процессы внедряются в организационную культуру, т.е. становятся ее частью, и функциями повседневной деятельности персонала на всех уровнях. Функции менеджмента непрерывности бизнеса реализуются по методике PDCA:

- планирование – определение и установление политики, целей и задач, средств управления, процессов и процедур обеспечения непрерывности бизнеса, относящиеся к управлению риском и улучшению непрерывности бизнеса, для достижения результатов в соответствии с политикой и целями организации;

- осуществление (организация) – внедрение и применение политики, средств управления, процессов и процедур в области непрерывности бизнеса;

- проверка (анализ) – мониторинг системы менеджмента непрерывности бизнеса на соответствие политике и целям в области непрерывности бизнеса, отчет по результатам для проведения анализа со стороны руководства, определение и утверждение корректирующих и предупреждающих действий, а также деятельность по улучшению;

- действие – поддержка и улучшение системы менеджмента непрерывности бизнеса, выполнение предупреждающих и корректирующих действий, а также деятельности по улучшению основанных на результатах анализа со стороны руководства, и повторная оценка области применения системы менеджмента непрерывности бизнеса, политики и в области непрерывности бизнеса.

Как определено в стандарте ГОСТ Р 53647.2-2009 организация должна [2]:

- идентифицировать виды деятельности, поддерживающие ее ключевую продукцию и услуги;
 - идентифицировать воздействие на бизнес нарушения этих видов деятельности и определить их изменение в долгосрочном периоде;
 - установить максимально приемлемый период нарушения для каждого вида деятельности (с начала нарушения, после восстановления, период восстановления);
 - классифицировать и распределить по приоритетам виды деятельности и идентифицировать критические виды деятельности организации;
 - идентифицировать все значимые взаимосвязи, относящиеся к критическим видам деятельности, включая поставщиков и подрядчиков (в отношении последних разработать мероприятия МНБ);
- оценить ресурсы, необходимые для возобновления критических видов деятельности.

Для оценки потенциальных угроз может применяться типовой PEST-анализ внешней среды или «шпиль-анализ», включающий оценку факторов: юридических, политических, этнических, экономических, технологических, социальных, экологических.

Особое место стандарты отводят процедурам оценки и обработки рисков. В настоящее время в России приняты как национальные следующие стандарты, определяющие современные подходы к менеджменту риска: ГОСТ Р ИСО 31000-2009 «Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания», ГОСТ Р ИСО 31010-2009 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» [3, 4].

Стандарт ГОСТ Р 53647.2-2009 рекомендует применять методику управления рисками применительно к каждому из критических видов деятельности [2].

Для предупреждения угроз организация должна разработать программу управления инцидентами. К формам управления можно отнести: оценка степени инцидента, контроль ситуации, сдерживание развития инцидента, взаимодействие и обмен информацией с причастными сторонами.

В случае сбоя в каком-либо из критических видов деятельности требуется разработка программы по устранению нарушения и восстановлению данного вида деятельности. Программа должна предусматривать способы восстановления в рамках, установленных для этих видов работ времени, обеспечение необходимыми ресурсами и способы управления взаимоотношениями со сторонами причастными к ключевым видам деятельности (поставщики, подрядчики и т.п.).

Анализ СМНБ является основой для разработки стратегии непрерывности бизнеса. Ее реализация предполагает вовлечение определенных ресурсов: персонала, производственных площадей, технологий, информации, запасов, причастных сторон, в отношении которых

организации следует выработать подходы, позволяющие снизить вероятность невыполнения требований СМНБ.

В отношении персонала организации и персонала причастных сторон должны быть определены способы осуществления критических видов деятельности, возможность обучения различным навыкам, случаи привлечения третьих лиц, планирование преемственности, управление знаниями в организации.

Здесь следует оговориться, что вопросы обучения персонала, развития их навыков и компетентности в различных сферах производственного процесса имеют большое значение не только для обеспечения непрерывности бизнеса, но и его устойчивого развития. Существующие и накопленные знания персонала в различной форме (интеллектуальный капитал, человеческий капитал, нематериальные активы, формализованные знания, информация и т.п.) выступают как источник конкурентных преимуществ, поэтому многие компании уделяют особое внимание менеджменту знаний, используя рекомендации международных стандартов. В России это пока только ГОСТ Р 53894-2010 «Менеджмент знаний. Термины и определения».

Внедрение стандартов менеджмента непрерывности бизнеса позволяет организации получить выгоды от реализации эффективной программы МНБ:

- способность обнаруживать потенциальные нарушения в производственных процессах;
- возможность применять эффективные ответные меры на нарушения и тем самым снизить до минимума отрицательные воздействия на организацию;
- способность управлять неисследованным риском;
- формирование способности к работе проектных групп с участием представителей разных подразделений;
- оценивать эффективность разработанных ответных мер в процессе учебных тренировок, корректировать их;
- возможность повысить репутацию;
- возможность создать конкурентные преимущества путем демонстрации способности организации поддерживать непрерывность поставок;
- развитие способности взаимодействовать с другими организациями;
- установление и понимание причастности заинтересованных сторон;
- дополнительная защита цепи поставок организации.

На основе приведенной методологии системы менеджмента непрерывности бизнеса в процессе проведенного исследования возможных угроз были идентифицированы ключевые процессы ОАО «ЧХ» и определены направления обеспечения непрерывности его

деятельности. Процесс считается ключевым, если неэффективное управление данным процессом или отсутствие контроля за процессом, а также отсутствие самого процесса приводит к недостижению целевых функций организации. По сути, к таким ключевым процессам можно отнести все процессы цепочки добавленной стоимости. Однако в данную категорию попадают также некоторые обеспечивающие процессы: управление и контроль качества продукции, обучение и мотивация персонала, поскольку от их эффективности зависит организация бизнес-процессов и удовлетворенность покупателей. Бизнес-процессы ОАО «ЧХ» должны включать: анализ рынка и оценку удовлетворенности покупателей, разработку продукта, закупку сырья и материалов, производство, упаковка, хранение, логистику, продажи и стимулирование сбыта. Проведенный анализ показал, что процессы, обеспечивающие связь с рынком, на предприятии встроенные в функциональные области (коммерческая деятельность), как следствие их эффективность очень низкая. Кроме того, это ведет к снижению эффективности промежуточных бизнес-процессов, начиная с разработки продукта и заканчивая транспортировкой готовой продукции до потребителя. В результате созданная цепочка добавленной стоимости характеризуется низкой эффективностью и слабой гибкостью, а давление внешних угроз на предприятие усиливается.

Таблица 2

Показатели оценки угроз ключевых бизнес-процессов ОАО «ЧХ» и меры по их снижению

Идентифицированные ключевые бизнес-процессы	Угрозы	Меры по обработке потенциальных угроз
1. Анализ рынка и оценка удовлетворенности покупателей	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие (неполная) информации о требованиях покупателей; - отсутствие (неполная) информации об удовлетворенности покупателей; - отсутствие (неполная) информация о конкурентах; - отсутствие (неполная) информация о рыночных тенденциях 	<ul style="list-style-type: none"> - создание отдела по работе с клиентами; - совершенствование сайта организации, включение функции обратной связи; - повышение технического, программного обеспечения процесса управления; - проведение специальных исследований по конкурентам (ассортимент, цены, акции, каналы сбыта и т.п.), лучшему российскому опыту
2. Разработка продукта	<ul style="list-style-type: none"> - разработка продукта без учета потребностей (требований) потребителей; - не учет требований нормативной документации 	<ul style="list-style-type: none"> - проведение исследований, а также изучение исследований других авторов по требованиям покупателей; - использование разработок НИИ, имеющих патентную чистоту; - внедрение практики первичной апробации новинок; - добровольная сертификация продукции
3. Закупка сырья и материалов	<ul style="list-style-type: none"> - срыв поставок со стороны поставщиков; - наличие ограниченного числа поставщиков; - отсутствие долгосрочных связей с поставщиками; - нарушение платежной дисциплины; - отсутствие достаточного количества запасов сырья и материалов 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение перечня поставщиков, введение механизма их оценки и отбора; - установление более широких связей, формирование стратегических альянсов; - повышение качества планирования деятельности;
4. Производство	<ul style="list-style-type: none"> - неполная загрузка мощностей; - остановка производства по внешним причинам (сбои в системах внешнего обеспечения, ЧС); 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение качества планирования и управления производственным процессом; - разработка планов и программ по потенциальным угрозам;

	<ul style="list-style-type: none"> - остановка производства по внутренним причинам (нарушение дисциплины, аварии и т.п.); - выпуск продукции сверх плана; - изменение (нарушение) технологии производства 	<ul style="list-style-type: none"> - предварительная оценка технической годности вводимого оборудования, готовности производства, экспериментальная отработки технологий
5. Упаковка и хранение	<ul style="list-style-type: none"> - несоответствие складских помещений по емкости, по качественным параметрам; - низкая производительность упаковочного оборудования 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение качества планирования деятельности
6. Транспортировка	<ul style="list-style-type: none"> - неполное использование машин; - отсутствие маршрутов, неэффективные маршрутные карты; - простои 	<ul style="list-style-type: none"> - усиление связи с торговыми предприятиями в части обмена информацией о объемах, ассортименте поставок; - создание на сайте организации функции «личного кабинета» для повышения оперативности работы с торговыми организациями
7. Продажи и стимулирование сбыта	<ul style="list-style-type: none"> - слабая связь по каналам распределения; - неэффективность промоакций; - неосведомленность покупателя о продукте, его свойствах 	<ul style="list-style-type: none"> - создание единой информационной системы по всем подразделениям и предприятиям организации; - введения механизма оценки промоакций; - разработка социальной рекламы; - повышение информативности сайта организации
8. Управление качеством продукта	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие планирования качества продукции; - снижение качества продукта; - низкое качество сырья; - незнание, неприменение на рабочих местах инструментов управления качеством 	<ul style="list-style-type: none"> - принятие Политики в области качества и переход от декларации к практическому внедрению стандартов ИСО 9000
9. Обучение и мотивация персонала	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточная квалификация работников; - несоответствие системы оплаты труда и стимулирования работников системе мотивации персонала; - отсутствие системы обучения и переобучения 	<ul style="list-style-type: none"> - создание системы обучения на местах; - внедрение системы управления по КРІ

Источниками внешних угроз выступают недостаток информации, отсутствие взаимодействия с заинтересованными сторонами по вопросам обеспечения эффективности логистической цепочки [5]. Отдельные угрозы имеют катастрофические последствия, но вероятность их наступления минимальная. Однако в отношении них у руководства организации также отсутствуют необходимые планы действий в случае их наступления, например, остановка производства в случае сбоя во внешних системах обеспечения или возникновения чрезвычайной ситуации. Большая часть угроз попадает в зону со значительными последствиями, которые фактически себя уже проявили и продолжают оказывать негативное влияние на финансовые показатели деятельности. Опасность данных угроз состоит в том, что при средней и малой значимости по совокупности они оказывают наибольшее отрицательное влияние на результаты деятельности предприятия. По отношению к данной группе угроз организации необходимо реализовать следующий комплекс мероприятий:

- повышение эффективности информационно-коммуникационных каналов (сайт в Интернет, программное обеспечение, аналитическая работа, обратная связь, качество информации, качество каналов передачи информации) как при решении внутренних вопросов, так и в взаимодействии с поставщиками и покупателями;

- внедрение стандартов ИСО 9000 в практическую деятельность, обучение персонала методам и инструментам управления качеством на местах;

- повышение качества планирования и контроля за результатами финансово-хозяйственной деятельности;

- разработка и внедрение методических разработок и регламентов деятельности.

В рамках разработанной нами концептуальной модели формирования системы интегрированного менеджмента система управления непрерывностью бизнеса должна способствовать достижению финансовой и рыночной стабилизации положения предприятия.

Для оценки эффективности управления и мониторинга степени достижения цели руководству организации необходимо иметь некоторый инструментарий. Это может быть система показателей, достигнутых организацией за период. Достижение организацией целевых параметров, их сохранение и последующее улучшение могут быть свидетельством эффективности управления.

Таблица 3

Показатели оценки эффективности управления на ОАО «ЧХ» по целевой ориентации – «стабильность»

Стабильность	
финансовая	рыночная
- рентабельность производства, %;	а) позиции организации на рынке:
- доля собственных оборотных средств, %;	- доля рынка, %;
- оборачиваемость дебиторской задолженности, дни;	- удовлетворенность покупателей (балл);
- оборачиваемость кредиторской задолженности, дни;	б) конкурентные позиции:
- коэффициент текущей ликвидности;	- уровень качества в сравнении с конкурентами (экспертная оценка), балл;
- коэффициент финансовой устойчивости	- средняя цена по группам хлебобулочных изделий в сравнении с конкурентами (экспертная оценка), %;
	в) маркетинговая ориентация:
	- рентабельность продаж, %;
	- оборачиваемость готовой продукции, дни;
	- динамика объема продаж, %;
	- рекламоотдача, руб.

По мере достижения цели структура показателей может быть пересмотрена. Возможен вариант, когда эффективность системы управления оценивается интегральным методом. В этом случае для каждой составляющей следует ввести коэффициент значимости с учетом приоритетности целей. Достижение финансовой и рыночной стабильности организации на рынке выступает основной предпосылкой для перехода к устойчивому развитию.

Работа выполнена при поддержке Гранта РГНФ № 15-02-00236 по теме «Проблемы обеспечения экономической безопасности кооперативного сектора в контексте реиндустриализации российской экономики»

Список литературы

1. ГОСТ Р 53647.1-2009 «Менеджмент непрерывности бизнеса. Практическое руководство. Часть 1.- М.: Стандартинформ, 2011.- 37 с.
2. ГОСТ Р 53647.2-2009 «Менеджмент непрерывности бизнеса. Требования». Часть 2.- М.: Стандартинформ, 2010.- 23 с.
3. ГОСТ Р ИСО 31000-2009 «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания».- М.: Стандартинформ, 2010.- 32 с.
4. ГОСТ Р ИСО 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска».- М.: Стандартинформ, 2012.- 74 с.
5. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент. – Учебное пособие. – Астрахань: Издат-во «Астраханский Университет», 2009. – 200 с.

Рецензенты:

Федоров В.Г., д.с.-х.н., профессор кафедры экономики, менеджмента и агроконсалтинга, ФГБОУ ВПО «Чувашская государственная сельскохозяйственная академия», г. Чебоксары;

Елагин В.И., д.э.н., профессор кафедры финансов, Чебоксарский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Чебоксары.