

## ДВУХФОКУСНАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ БИЗНЕСА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Аннотация.* Рассмотрены проблемы современного состояния управления непрерывностью бизнеса промышленного предприятия, а также концептуальные подходы к формированию системы ее поддержки.

*Ключевые слова:* управление, непрерывность, нормы, ВСМ.

*Abstract.* The article reads about the problems of contemporary condition of management of business continuity at industrial enterprises, as well as about conceptual approaches to formation of systems of continuity support.

*Key words:* management, continuity of business, enterprises, ВСМ.

В условиях нестабильности экономической ситуации в мире и стране перерывы в деятельности промышленных предприятий представляют собой сложные экономико-технологические явления, имеющие, как правило, негативные последствия, которые описываются определенными параметрами: временными, экономическими, пространственными. Характерная для такого состояния пониженная устойчивость организации требует применения в этот момент (период) специального (адаптивного) менеджмента.

К симптомам прерывания (предкатастрофического состояния) бизнеса относят следующие причины:

– длительная безрезультативность вложений в производство (неверно определен объект инвестиций, что приводит к проблемным ситуациям в организации продуктивной деятельности);

– высокая изменчивость базовых экономических параметров организации от незначительных воздействий внешних и внутренних факторов;

– утрата способности к восполнению потерь, возвращению кредитов, поставкам продукции по авансовым платежам и др.;

– нарастание задолженности по налогам и платежам;

– наличие задолженности по заработной плате;

– нарастание задолженности перед организациями деловой среды;

– неисполнительность среди менеджеров среднего звена;

– конфликтность отношений в коллективе, текучесть кадров;

– конфликты между подразделениями;

– нехватка оборотных средств;

Непрерывность бизнеса обеспечивает его надежность и экономическую безопасность. Согласно толковому словарю русского языка слово «непрерывный» означает «не имеющий перерывов, промежутков». Под надежностью понимается сложное свойство объекта выполнять заданные функции, сохраняя во времени значения установленных эксплуатационных показателей в заданных пределах, соответствующих определенным режимам и условиям использования, технического обслуживания, ремонтов, хранения и транспортировки. Довольно часто в контексте обеспечения непрерывности бизнеса употребляются категории «опасность», «угроза» и «риск». Однако в научной

литературе эти понятия раскрываются недостаточно глубоко и полно. Не находит отражение и их этимология (истинное значение). С другой стороны, в риск-менеджменте имеются некоторые разграничения. В частности, под опасностью понимается возможность чего-либо опасного, какого-нибудь несчастия, вреда. Языковое значение «угроза» показывает динамику опасности и выражается через опасность, содержит субъект, объект и предмет угрозы. Риск, по В. И. Далю, – это «пускаться наудачу, на неверное дело, идти на авось, подвергаться опасности, случайности, превратности, неудаче». Рассматриваемые категории – продукты жизнедеятельности людей и природы, характеризующие среду обитания организаций, и потому могут рассматриваться как факторы прерывности бизнеса.

Существует большое число литературных источников по риск-менеджменту, в которых достаточно подробно представлены классификации рисков. Однако в аспекте предмета исследования интерес представляют источники возникновения рисков ситуаций. Поскольку нашей целью является обоснование организации и методов управления непрерывностью бизнеса организации, важно представлять, какой элемент внешней и внутренней среды генерирует рассматриваемую ситуацию.

Антикризисной устойчивости хозяйствующих субъектов способствует система управления непрерывностью делового процесса.

Практика заставила многие компании вырабатывать эффективные системы защиты и корпоративные нормы, обеспечивающие управление рисками, безопасность от внешних и внутренних угроз и непрерывное функционирование бизнеса. Результатом обобщения этого опыта стали корпоративные принципы Business Continuity Management/Planning (BCM или BCP) – методологии планирования и обеспечения непрерывности бизнеса.

Мировой авторитет *теории и практики обеспечения непрерывности бизнеса* – британский Business Continuity Institute – так определяет названную методологию: «...представляет собой целостный процесс управления, который определяет потенциальное негативное для организации воздействие и обеспечивает устойчивую эластичную структуру и способность к эффективному ответу, сохраняющему интересы ключевых заинтересованных лиц организации, репутацию организации, ее бренд и активы, создающие стоимость в организации».

Business Continuity Management (BCM) – достаточно широкое понятие и чаще всего используется как общий термин, описывающий интегрированные процессы в масштабах предприятия, среди которых выделяют: риск-менеджмент, страхование, анализ внешнего воздействия на бизнес, управление проектом и контроль за качеством, планирование уменьшения убытков, менеджмент программного обеспечения, информационную безопасность, компьютерную безопасность, кризис-менеджмент, кризисные коммуникации, восстановление бизнес-процессов, безопасность и охрану, технику безопасности. Современная концепция управления непрерывностью бизнеса подразумевает сохранение деятельности в любой ситуации (чаще в период и после катастрофических событий).

Непрерывность бизнеса можно не только планировать – ею можно управлять. При этом одним из ключевых элементов процесса управления непрерывностью является возможность максимально быстрого восстановления

производственного процесса с минимальными потерями. Существенную роль в этом случае играют информационные технологии и коммуникации. Идеальным случаем для любой организации является наличие проработанного плана обеспечения непрерывности бизнеса и соответствующей информационно-технологической инфраструктуры.

Поиск нового инструментария управления промышленным предприятием, ориентированного одновременно и на целевые ограничения, и на критерии обеспечения безопасности, становится актуальным в условиях экономического кризиса и нестабильности внешней среды. Предлагаемая авторами двухфокусная стратегия (ДФ-стратегия), базирующаяся на управлении как непрерывностью бизнеса, с одной стороны, так и рисками компании – с другой, позволяет решить возникающие при этом противоречия.

Стратегическое управление ассоциируется традиционно с вопросами принятия управленческих решений на базе как однокритериального, многокритериального выбора, портфельного анализа (матричного анализа, анализа жизненного цикла и др.), а также критериев теории игр и исследования операций. При этом объектами стратегического управления и анализа являются внешняя среда предприятия и внутренняя среда по элементам декомпозиции (стратегические хозяйственные подразделения, бизнес-единицы и функциональные зоны организации).

Вместе с тем инструментарий предлагаемой модели ДФ-стратегии управления, расположенный на стыке внешних и внутренних информационных потоков, играет роль дополнительной цепи между целевыми компонентами и непрерывностью бизнеса промышленного предприятия.

Как инновационный компонент стратегического управления деятельностью компании ДФ-стратегия ориентирована на достижение нового качества системы управления: возможности оценки эффективности инвестиционных проектов и мероприятий, функционирования бизнес-единиц и компании в целом, по «разрывам» в логистических цепях и управленческим воздействиям по «фокусам» безопасности.

Элементарный подход, предложенный Д. Нортоном и Р. Капланом [1] в системе сбалансированных показателей, которая является инструментом стратегического управления, предлагает основу декомпозиции инструментов управления предприятием по причинно-следственным связям. Что касается проблемы управления рисками, то ими предлагается управлять так же, как и доходами, уравнивая прибыль (это касается проблем непрерывности бизнеса) с управлением рисками в стратегии бизнеса.

Отдельные специалисты в данной предметной области пытаются провести анализ взаимосвязи процессов управления непрерывностью бизнеса и управления рисками.

Шутка про Британию и Америку о двух нациях, «разделенных общим языком», подходит для дисциплин управления непрерывностью бизнеса и управления рисками. Обе адресованы к одним и тем же проблемам, имеют одни цели и используют единую терминологию, при этом временами демонстрируя недопонимание [2].

Риск-менеджеры пытаются учесть все типы рисков, стремятся оценить как величину ущерба, так и вероятность наступления чрезвычайных ситуаций (ЧС) и затем определяют риск как линейную функцию этих двух величин.

Исследователи непрерывности бизнеса всегда обращают значительное внимание на последствия, т.е. на ущерб, который является результатом реализации ЧС. В случаях, когда возможен крупный ущерб, бессмысленно для определения бюджета защитных мероприятий перемножать очень большую стоимость ущерба на очень малую вероятность наступления события.

Рассматривая систему управления непрерывностью бизнеса (BCM) как дисциплину, дополняющую систему взглядов управления рисками (RM), необходимо отметить, что BCM определяет риски и управляет их последствиями для бизнеса или для отдельных процессов организации. При этом организация определяет меры, необходимые для защиты людей, помещений, производственных технологий, ИТ-инфраструктуры, цепочек поставок, интересов акционеров и репутации. На основе этой информации формируются планы действий в соответствующих обстоятельствах.

Существуют три точки зрения, являющиеся причиной споров между специалистами по рассматриваемым категориям [3–5]:

1. Процессы управления непрерывностью бизнеса и рисками тесно взаимосвязаны.

2. Управление непрерывностью бизнеса и управление рисками жестко связаны, а непрерывность рассматривается как один из компонентов риска.

3. Управление непрерывностью бизнеса и управление рисками взаимосвязаны, но они сосуществуют без какой-либо иерархии между собой.

Управление рисками – хорошо укоренившаяся и понимаемая составная часть общего бизнес-процесса организации. В бизнес-функционирование с трудом интегрируются современные технологии управления непрерывностью бизнеса по причине не столько реальной сложности, сколько в связи с проблемами восприятия и противодействия нововведениям. Субъекты, имеющие опыт работы с управлением рисками, имели дело с предшественниками современных методологий управления непрерывностью бизнеса, аварийного восстановления, кризисного управления и т.д., интерпретируя их как реакцию на конкретные риски. При таком подходе BCM рассматривается как подмножество RM, точнее как один из компонентов RM, что, по сути, неверно.

Анализируемая проблема может быть рассмотрена с позиций финансового менеджмента. Поскольку прерывание бизнеса влияет на доходы предприятия, следовательно, финансовое управление состоит в использовании концепции компромисса между риском и доходностью. Получение любого дохода в бизнесе сопряжено с риском. Плата за потенциальный доход измеряется определенной степенью риска и величиной возможной потери. Поэтому ключевым критерием при планировании потенциально обещающих доход финансовых операций является критерий субъективной оптимизации соотношения {доходность (доход), риск} [6].

Двухфокусная стратегия управления предполагает, что управление непрерывностью бизнеса интегрирует в себе следующие функции:

- планирование действий в особенных ситуациях (emergency planning);
- кризисное управление предприятием;
- планирование аварийного восстановления производства;
- мероприятия по защите здоровья и безопасности персонала и др.

Такой набор процессов можно интерпретировать как декомпозицию отдельного процесса управления рисками.

Анализируя функциональность рассматриваемых двух процессов, можно предположить, что речь идет о двух самостоятельных процессах. Необходимость управления рисками диктуется потребностью обеспечения непрерывности бизнеса. Данная инсинуация является ключевым аргументом для позиционирования RM как компонента ВСМ. Следовательно, одним из первых шагов программы ВСМ является оценка рисков.

Управление рисками в большинстве организаций можно разделить на две части, которые связываются с двумя категориями рисков. С одной стороны, управление рисками может быть составной частью всеобъемлющих (end-to-end) бизнес-процессов, а с другой – ключевой функцией минимизации угроз выполнения самого ВСМ-процесса. Таким образом, эти две функциональности RM взаимосвязаны, но существуют независимо друг от друга.

Из сказанного следует, что риски имуществу, людям и вообще любым ресурсам, на которых базируется бизнес, ассоциируются с управлением непрерывностью бизнеса, и, соответственно, управление этими рисками – подмножество ВСМ. Это управление не включает риски капитализации бизнеса и хеджирования.

Поскольку организация может управлять обоими процессами, то для нее не имеет значения, как позиционируются между собой RM и ВСМ. Такой подход может отрицательно сказаться на деятельности предприятия. Производственные ситуации требуют корректного разграничения сущности и важности этих функций на предприятии. Сложно представить программу управления непрерывностью сложного промышленного бизнеса, ответственность за которую возложена, например, на административно-хозяйственный отдел.

Таким образом, ДФ-стратегия управления предполагает:

1. Процесс управления непрерывностью бизнеса не является частью управления рисками; существует отдельно процесс управления рисками.

2. RM-функционал является компонентом ВСМ.

Любое распределение зон ответственности между ВСМ и RM каждое предприятие выбирает самостоятельно, исходя из сложившейся ситуации.

Системный подход к управлению непрерывностью бизнеса основывается на том, что все явления и процессы рассматриваются в их взаимосвязи, учитывается влияние отдельных элементов и решений на систему предприятия в целом, и находит свое выражение в следующем:

– целью обеспечения непрерывности бизнеса является параллельная защита социальных, экономических, финансовых, производственно-технологических и информационных процессов (потоков), окружающей среды от рисков прерывания и отрицательных последствий для обеспечения баланса всех целей предприятия;

– различной физической природы риски, связанные с одним объектом или операцией, рассматриваются как единый комплекс факторов, влияющих на эффективность деятельности и расход ресурсов предприятия;

– рассматривается связь всех функций управления с эффективностью работы системы и расходом ресурсов по обеспечению непрерывности на всех иерархических уровнях предприятия;

– определяется совокупность действий, объединенных целью повышения экономической безопасности предприятия, за счет использования ограниченного объема ресурсов, распределенных во времени и пространстве, рас-

сматриваются операции по предупреждению, снижению, страхованию и поглощению рисков.

Управление непрерывностью бизнеса (УНБ) – это процесс, связанный с бизнесом и развивающийся в зависимости от него и соответствующих ему рисков, в ходе которого формируется стратегическая и оперативная системы, направленные на обеспечение:

- способности предприятия к восстановлению бизнес-процессов при нарушении запланированного хода достижения его основных целей;
- отработанной процедуры восстановления производства основных продуктов и услуг на согласованных уровнях и сроках после нарушения нормального хода деятельности;
- способности предприятия к управлению нарушением нормального хода бизнеса и защите его репутации и брэнда.

В мировой практике пользуется популярностью серия «Британский стандарт BS 25999 – Непрерывность бизнеса». Стандарты направлены на минимизацию рисков возникновения и снижения потерь при реализации неблагоприятных для бизнеса событий. Естественно, что только крупные корпоративные структуры при разработке стратегий пользуются указанными стандартами.

К управлению непрерывностью следует подходить не просто как к процессу планирования, а как к виду деятельности, способствующей повышению ценности организации. Управление предприятием в соответствии с двухфакторной стратегией осуществляется в рамках разработанной политики обеспечения непрерывности. Управление программой УНБ может включать следующие элементы: выбор стратегии обеспечения непрерывности бизнеса; разработку и внедрение самой программы; процедуру проведения мероприятий, систему поддержки и процесс аудита мероприятий; внедрение системы УНБ в культуру организации.

Политика обеспечения непрерывности бизнеса может представлять собой документально зафиксированные принципы, к соблюдению которых организация будет стремиться и в сравнении с которыми будет оценивать способность к обеспечению непрерывности бизнеса.

Внедрение политики обеспечения непрерывности бизнеса включает разработку, формирование и реализацию программы, доведение ее содержания до заинтересованных сторон.

Политика УНБ может включать в себя следующие этапы:

1. Заявление по сфере распространения, определение круга ответственных и их полномочий.
2. Анализ воздействия на бизнес.
3. Оценка рисков и угроз.
4. Разработка стратегии.
5. Формирование программы повышения осведомленности.
6. Планирование обучения персонала.
7. Составление сценариев по управлению инцидентами.
8. Организация обеспечения непрерывности бизнеса.
9. Проектирование работ по восстановлению бизнеса.

Подводя итог вышесказанному, можно констатировать, что, во-первых, управление непрерывностью бизнеса среди промышленных предприятий но-

сит фрагментарный характер; во-вторых, наибольшее распространение получили методики управления рисками; в-третьих, предложенная авторами двухфакторная концепция управления может быть эффективно внедрена в работу предприятий.

#### **Список литературы**

1. **Каплан, Р. С.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
2. **Альтерман, Б.** Этюды об управлении непрерывностью бизнеса / Б. Альтерман // Jet Info. – 2008. – № 7.
3. **McCrackan Andrew.** Is Business Continuity a Subset of Risk Management.
4. **Graham Julia.** Business Continuity and Risk Management are Interwinded.
5. **Bird Lyndon.** Business Continuity & Risk Management – two sides of the same coin.
6. **Ковалев, В. В.** Финансы (организаций) предприятий / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2010.

---

#### **Кузьмина Мария Геннадьевна**

старший преподаватель, кафедра экономики, финансов и менеджмента, Пензенский государственный университет

E-mail: em@pnzgu.ru

#### **Kuzmina Mariya Gennadyevna**

Senior lecturer, sub-department of economics, finance and management, Penza State University

#### **Будина Валентина Ивановна**

кандидат экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики, финансов и менеджмента, Пензенский государственный университет

E-mail: em@pnzgu.ru

#### **Budina Valentina Ivanovna**

Candidate of economic sciences, professor, head of sub-department of economics, finance and management, Penza State University

---

УДК 338.2:338.45

#### **Кузьмина, М. Г.**

**Двухфокусная стратегия управления непрерывностью бизнеса промышленного предприятия** / М. Г. Кузьмина, В. И. Будина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 1 (21). – С. 217–223.