



Примерный перечень угроз для организации мониторинга в качестве информации к размышлению выглядит следующим образом: - сокращение спроса на продукцию предприятия; - снижение качества продукции; - рост себестоимости продукции; - дефицит сырьевой базы, энергии, комплектующих, материалов; - предъявление предприятию исков и штрафных санкций; - неправомерные действия в отношении предприятия со стороны государственных органов; - арест активов предприятия; - дефицит финансовых ресурсов (финансовая неустойчивость предприятия); - хищения и другие потери материальных и финансовых ресурсов, в том числе дебиторская задолженность, брак, двойное предпринимательство сотрудников; - утечка конфиденциальной информации; - утрата информационных ресурсов; - рост цен на продукцию поставщиков; - неудовлетворительная платежеспособность (банкротство) контрагентов (потребителей и поставщиков); - монополизация поставщиками рынков сырья, энергии, материалов, комплектующих; 70 - нарушение договорных обязательств со стороны поставщиков; - активизация маркетинговой деятельности конкурентов (рекламные акции, снижение цен, реализация новых эффективных схем логистики и сбыта); - монополизация рынков сбыта конкурентами за счёт слияния, поглощения и т. п.; - рост налоговой нагрузки; - удорожание кредитных ресурсов; - неблагоприятное изменение соотношения интересующих валют; - протестная активность работников; - недобросовестные действия конкурентов на рынке; - попытки неконтролируемой скупки акций предприятия; - деловые контакты с недобросовестными юридическими и физическими лицами, а также лицами, связанными с ОПГ; - проникновение представителей ОПГ и(или) конкурентов в состав сотрудников предприятия (штатных, работающих по гражданско-правовым договорам или оказывающих услуги на регулярной основе); - саботаж; - террористический акт; - диверсия; - шантаж работников или акционеров; - посягательство на жизнь и здоровье персонала в связи с выполнением трудовых обязательств или бизнес-деятельностью; - неблагоприятный образ предприятия в СМИ и Интернет; - дискредитация продукции предприятия, в том числе в СМИ и Интернет; - утрата позиций среди исполнителей государственных и муниципальных заказов; - предвзятость к деятельности предприятия на политическом и бюрократическом уровнях в регионах деловых интересов; - социальная и(или) политическая нестабильность в регионах деловых интересов предприятия; - неблагоприятные правовые изменения в регионах деловых интересов; - экономическая стагнация или

рецессия в регионах сбыта продукции; 71 - неразвитость промышленной, технической, рыночной инфраструктуры в регионах деловых интересов; - сокращение трудовых ресурсов требуемой квалификации в регионах деловых интересов; - появление конкурентоспособных центров притяжения трудовых ресурсов требуемой квалификации в регионах деловой активности; - природные катаклизмы в регионах деловых интересов; - авария; - производственный травматизм и профессиональная заболеваемость; - конфликты между работниками и их группами; - низкий уровень трудовой дисциплины; - загрязнение окружающей среды. Последняя угроза при превышении допустимого уровня, кроме имиджевых потерь, ведёт к искам, санкциям, вплоть до закрытия предприятия. Среди перечня угроз нет часто упоминаемых специалистами в качестве таковых «потеря конкурентоспособности», «снижение (недостаточность) производственного и технологического потенциала», «сокращение (деградация, недостаточность) кадрового потенциала». Последние в соответствии с подходом, представленном в предыдущих подразделах, относятся к ПОС, а конкурентоспособность требует небольшого комментария. Конкурентоспособность – комплексный показатель, отражающий способность предприятия удерживать некоторую долю рынка. Она определяется объективными аспектами продукции: качество продукции, цена, послепродажное обслуживание, а также субъективными: реклама, авторитет бренда, включая страну-производителя. В связи с этим падение конкурентоспособности является не угрозой, а следствием реализации других угроз, которые легко обнаружить в предложенном перечне. В свою очередь конкурентоспособность не является и конечным показателем, характеризующим удовлетворение интересов предприятия, например, объём продаж. Конкурентоспособность является трудно формализуемым обобщённым параметром, выполняющим вспомогательную функцию в системе принятия управленческих решений. Зачастую эта категория служит фигурой речи 72 при обобщённых, вербальных оценках состояния и перспектив развития хозяйствующего субъекта. В качестве вызовов следует рассматривать появление на рынке новых товаров, которые могут служить товарами-заместителями. С точки зрения стратегической перспективы к вызовам могут относиться тенденции изменения культуры потребления, научные открытия. В информационном аспекте постановка задачи мониторинга угроз безопасности предприятию может быть представлена пятиуровневой моделью, полностью соответствующей уровням управления предприятия, представленным на рисунке 3. Каждый уровень имеет относительную автономность. Для него могут быть определены ответственные руководители и сотрудники за решение соответствующих задач анализа и парирования угроз. По мере возрастания уровня увеличивается масштабность

решаемых задач с точки зрения учёта влияния внешней среды. Соответственно, акцент ответственности смещается от подразделения, обеспечивающего безопасность на уровне непосредственной защиты наличных ресурсов в сторону высшего руководства и подразделений, отвечающих за производство, предпринимательство и стратегическое развитие предприятия. Угроза, включённая в приведённый перечень для мониторинга состояния безопасного существования предприятия, определяет некоторый вид неблагоприятных условий, идентифицируемый по специфическому содержанию физических процессов и действий, характерных для него. В каждом отдельном случае она воплощается в конкретные действия (рисковые события) и принимает ту или иную форму. I уровень. Обладание Уровнем обеспечения безопасности работников, сохранности активов предприятия, включая информационные, и защиты коммерческой тайны. На этом уровне фактически обеспечивается материальная и информационная основа жизнедеятельности хозяйствующего субъекта. Характер угроз Прямое нанесение ущерба предприятию путём сокращения его ресурсов непосредственно после рискованного события. На этом уровне 73 носителями угроз являются либо конкретные источники угроз в виде физических лиц или организаций, либо техногенных аварий, стихийных бедствий или социальных потрясений. Виды ущерба и некоторых рискованных событий: - нанесение вреда здоровью, в т. ч. психического, работникам, акционерам; - нанесение материального ущерба работникам, акционерам; - потери материальных активов (товарно-материальных ценностей, финансовых средств, производственных фондов, недвижимости и т. п.); - потери информационных ресурсов (документов или образцов товаров в виде «твёрдых» копий или на оптических и магнитных носителях); - утечка сведений, составляющих коммерческую тайну. Объекты защиты: - жизнь и здоровье работников и акционеров в связи с их отношением к предприятию; - материальные активы; - нематериальные активы. Источники угроз: - конкурирующие структуры; - криминальные элементы и ОПГ; - экстремистские организации; - недобросовестные работники предприятия и контрагентских организаций; - безответственные сторонние лица; - заинтересованные чиновники правоохранительных и контролирующих государственных органов; - ангажированные (заказанные) СМИ и отдельные журналисты; - технические устройства; - Природа. Субъекты обеспечения защиты ресурсов Основным субъектом защиты ресурсов на уровне «Обладание» является традиционная служба безопасности или защиты ресурсов. II уровень. Выживание Уровнем обеспечения внутренних процессов жизнедеятельности предприятия, прежде всего решения производственных задач в рамках 74 текущих условий и краткосрочной перспективы (квартального и годового планирования). Характер угроз Нанесение ущерба интересам бизнеса на

уровне нарушения производственных процессов и дестабилизации обстановки в трудовых коллективах. Субъекты угроз чаще всего находятся внутри бизнеса, однако не исключается внешнее воздействие, в том числе в форме рефлексивного управления с целью дезорганизовать обеспечение производственных циклов. Виды ущерба и некоторых рисков событий: - сокращение (невыполнение планов) производства; - утрата технологического потенциала; - сокращение кадрового потенциала; - нарушение условий охраны труда и качества окружающей среды. Объекты защиты: - технологические и производственные циклы; - механизмы хозяйственной деятельности; - основные и вспомогательные производственные фонды; - информационные ресурсы, в т. ч. интеллектуальные ресурсы, защищённые патентами или в режиме секретов производства («ноухау»); - кадровый потенциал. Источники угроз: - конкурирующие структуры; - криминальные элементы и ОПГ; - недобросовестные работники предприятия и контрагентских организаций; - недалёковидные менеджеры бизнеса, отвечающие за обеспечение производственных циклов, сохранение и развитие технологического и кадрового потенциалов; - заинтересованные чиновники правоохранительных и контролирующих государственных органов. III уровень. Развитие Уровень обеспечения благополучного существования бизнеса в пространстве рыночных отношений. Характер угроз 75 На рыночном уровне угрозы, главным образом, возникают вследствие объективно возникающих условий на рынке, деятельности конкурирующих структур, неэффективного управления предприятием на рынке и неэффективного управления в компаниях-партнёрах. Угрозы также могут возникать в результате неправомерного или необоснованного вмешательства государственных органов в предпринимательскую деятельность. Угрозы на рассматриваемом уровне могут носить как безадресный характер, так и направленный на ослабление рыночных позиций конкретного предприятия. Источник угроз в основном находится вне предприятия. Виды ущерба и некоторых рисков событий: - закрытие предприятия в результате банкротства; - сокращение (невыполнение планов) прибыли; - подрыв репутации бизнеса в обществе, государственных органах, предпринимательских структурах. Объекты защиты: - интересующих видов сырья, энергии, материалов, услуг, оборудования и комплектующих; - внешние инвестиционные ресурсы; - рынок сбыта продукции предприятия; - акции предприятия; - деловые связи, внешнее окружение; - деловая репутация предприятия. Источники угроз: - конкурирующие структуры; - криминальные элементы и структуры; - недобросовестные работники предприятия и контрагентских организаций; - недалёковидные управленцы предприятия, отвечающие за обеспечение входных потоков ресурсов для производственных циклов, сбыт продукции, обеспечение качества продукции, разработку и

реализацию рыночной стратегии; - заинтересованные чиновники государственных органов. IV уровень. Процветание 76 Уровень обеспечения благополучного существования бизнеса в условиях существующей и прогнозируемой социально-экономической и политической среды. Характер угроз Нанесение ущерба интересам предприятия на уровне изменения социально-экономических и политических условий в регионах деловой активности, изменения законодательства, политической конъюнктуры. Угрозы в данном случае носят безадресный для бизнеса характер, за исключением случаев спекулятивного ущемления его интересов в политических целях. Источники угроз находятся за «периметром» предприятия. Виды ущерба и некоторых рисков событий: - закрытие предприятия; - сокращение (невыполнение планов) прибыли; - подрыв репутации бизнеса в обществе, государственных органах, предпринимательских структурах. Объекты защиты: - рынок сырья, энергии, материалов, оборудования и комплектующих; - внешние инвестиционные ресурсы; - рынок сбыта; - акции бизнеса; - внешнее деловое окружение предприятия; - деловая репутация бизнеса. Источники угроз: - политические структуры; - общественные структуры, профсоюзы; - протестные социальные группы; - заинтересованные чиновники государственных органов; - актуальная социально-экономическая ситуация в регионах присутствия или деловых интересов. V уровень. Предназначение Уровень обеспечения благополучного существования предприятия в метастратегической перспективе. Характер угроз Нанесение ущерба интересам предприятия на уровне изменения глобальных цивилизационных процессов. 77 Угрозы в данном случае носят исключительно безадресный по отношению к предприятию характер. Они определяются процессами изменения общественных отношений, культуры, в частности отношений в системе потребления, на уровне стран, цивилизаций и Мира. Виды ущерба и некоторых рисков событий: - ликвидация предприятия. Объекты защиты: - предприятие в целом. Источники угроз: - глобальные политические структуры, в том числе гегемонистские, фашистские и экстремистские; - научно-технические структуры; - большие социальные структуры и группы; - неизвестные ныне, принципиально новые источники и причины. Следует отметить, что одни и те же угрозы могут проявляться на различных уровнях. Их распределение по описанным уровням носит относительный характер и определяется удобством организации решения практических задач. Разные угрозы, в том числе находящиеся на различных уровнях, могут иметь одни и те же проявления через рискованные события. Например, угрозы «хищения и другие потери материальных и финансовых ресурсов» и «недобросовестные действия конкурентов на рынке» могут иметь одно и то же проявление - например, порча торговой точки. В первом случае это может быть следствием банального

хулиганства или разбоя, во втором – спланированной акцией конкурентов в целях выдавить предприятие с рынка или вынудить его на какие-либо уступки. Очевидно, что серьёзность ситуации и требуемые действия в этих случаях различны.

Идентификация угроз по их проявлениям – задача аналитической работы. При реализации различных проектов может быть более конкретный перечень угроз, связанных с реализацией проекта. Например, для инновационных проектов такой перечень могут составлять следующие угрозы: - ошибки прогноза получения научных, технических, технологических результатов; недостижение ожидаемых результатов НИР, получение отрицательных экспериментальных данных, использование ложных знаний или неверное использование знаний; 78 недостижение запланированных тактико-технических характеристик; невозможность при разумных затратах создать (подготовить) технологию промышленного производства новой продукции; - изменения конъюнктуры рынка, не позволяющие либо предложить новую продукцию в принципе, либо добиться ожидаемого коммерческого успеха с её помощью; опережение конкурентами при патентовании аналогичных результатов интеллектуальной деятельности (далее – РИД); - увеличение затрат по сравнению с первоначальным прогнозом; - неготовность, недоступность иных звеньев технической или технологической среды (единой технологии, агрегата, технической системы, машины, материалов и т. п.), в которой предполагалось использовать РИД; - утечка секрета производства и его использование конкурентами на рынке, в том числе патентование; - нарушение планов финансирования; отказ от проекта венчурных фондов, государственных структур, инновационных фондов и т. п.; - нецелевое использование внешнего финансирования инновационного проекта; - развал кооперации разработчиков и производителей по выполнению инновационного проекта. Все угрозы по характеру проявления можно разделить на три группы: - статистические, - вероятностные, - уникальные. Статистические угрозы реализуются с некоторой достаточно высокой и устойчивой по значению частотой. Этот ущерб присутствует практически всегда. Сам факт его появления – достоверное событие, а величина, естественно, может колебаться. Наносимый ущерб может быть описан статистически – средне ожидаемым значением и доверительным интервалом. Путём совершенствования системы управления безопасным существованием его можно снижать и в идеале переводить в разряд вероятностных. Проявления вероятностных угроз на рассматриваемом интервале времени осуществляется с некоторой вероятностью, установленной расчётным, опытным (например, имитационное моделирование) или 79 экспертным путём. Наибольшей достоверности анализ может достичь, если для вероятности реализации угрозы установлен закон распределения. Реализация вероятностных

угроз не является достоверным событием. Уникальные угрозы носят, главным образом, гипотетический характер. Они мыслятся, имели единичные реализации или вовсе никогда не реализовывались. Уникальные угрозы связаны с проявлением неизученных, плохо (или не) наблюдаемых явлений или проявлением воли людей. Они характеризуются низкой априорной вероятностью реализации через рискованные события. Как правило, оценка этой вероятности мала и не имеет естественно научных строгих обоснований, т. е. выносится на субъективном интуитивном уровне экспертами или другими лицами, готовящими и принимающими решения. Уникальные угрозы, обычно, несут значимый, а порой катастрофический, ущерб, иначе в силу их редкости они бы не замечались и не рассматривались. В то же время увлечение учётом уникальных угроз может служить свидетельством повышенной тревожности, высоким субъективным требованием к безопасности и приводить к контрпродуктивной затрате ресурсов на обеспечение безопасности. В процессе подготовки к осуществлению, в ходе «созревания» вероятностные и уникальные угрозы могут приобретать более осязаемые и объяснимые вероятностные оценки. Формированию адекватного отношения к уникальным угрозам способствует выявление и изучение вызовов, которые могут быть предвестниками таких угроз. По терминологии Н. Таллеба, подобные уникальные угрозы и, соответственно, рискованные события называют «чёрными лебедями» [79] 7 .

Примером здесь может служить появление товаров, реализующих новые физические принципы удовлетворения потребности. Динамика перехода от катушечных магнитофонных лент до оптико-электронных дисков огромной ёмкости заняла не более двух десятков лет. Пейджеры только мелькнули на рынке и были полностью вытеснены мобильными телефонами. 7 До открытия Австралии европейцы считали, что лебедей чёрного цвета не бывает. Даже этимология слова «лебедь» в разных языках отражает «белый», «искрящийся» и т. п. 80

Особое значение имеет выявление угроз, рискованных событий, последствия которых способны масштабироваться, т. е. распространяться без (или почти без) ограничений не пропорционально затратам источника угроз. К таким угрозам может относиться, например, проведение конкурентом успешной информационной компании. Для осуществления мониторинга и выявления угроз, а также оценки их актуальности и возможного риска необходимо определить признаки (показатели) угроз. По возможности это должны быть измеряемые величины, непосредственно описывающие угрозы. В этом случае можно существенно уменьшить субъективизм в оценках угроз. По крайней мере, «вкусовые» трактовки динамики угроз и их сравнительных описаний в отношении различных объектов и направлений деятельности предприятия будут сведены к «нулю». Однако не всегда удаётся использовать количественные объективно измеряемые показатели. В этих случаях

приходится прибегать к экспертным оценкам и использовать формализованные лингвистические шкалы, которые помогают экспертам точнее разобраться в своих ощущениях и передать их ЛПР, а также оставляют возможность строить математические модели и применять вычислительную технику для анализа состояния безопасности. Составить универсальный, единственно верный перечень угроз и их показателей невозможно не только потому, что предмет и условия предпринимательства существенно отличаются для разных хозяйствующих субъектов и в разных условиях, но и потому, что эта задача носит сугубо творческий характер. Здесь отсутствуют какие-либо строго обоснованные правила решения. Полагаться можно лишь на культуру мышления, кругозор, опыт и добросовестность составителей. Для построения информационной модели указанные категории элементов – интересы, угрозы, проявления, показатели, источники угроз, виды ущерба и некоторых рисков событий, объекты угроз должны быть объединены системой отношений. В особенности это касается угроз и интересов, поскольку между ними существуют перекрёстные связи влияния.