

УДК 65.0(075.4)

Власова Т.И.

Московский государственный областной университет

**МЕТОДОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В КОРПОРАТИВНОЙ
ЦЕПОЧКЕ ПОСТАВОК ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УГРОЗ**

T. Vlasova

Moscow State Regional University

**DECISION-MAKING METHODOLOGY IN CORPORATE CHAIN
OF INDUSTRIAL ORGANIZATION DELIVERIES UNDER ECONOMIC
THREATS CONDITION**

Аннотация. В статье позиционируется проблема экономической безопасности корпоративной цепочки поставок промышленной организации (КЦ КПО) и предлагается метод, который обосновывает принятие решений по ее обеспечению. В статье раскрывается содержание основных составляющих метода, в числе которых риски, угрозы, кризисные ситуации, опасность, безопасность, типовые проблемы функционирования корпоративной цепочки поставок, генерирующие кризисные ситуации. Применительно к КЦП ПО рассматриваются наиболее распространенные риски, представлена концептуальная схема системы управления рисками корпоративной цепочки поставок промышленной организации.

Ключевые слова: корпоративная цепочка поставок промышленной организации, экономическая безопасность, опасность, угрозы, кризисные ситуации, типы реакций на кризисные ситуации, риск-менеджмент, микро- макросреда корпоративной цепочки поставок промышленной организации.

Abstract. The article considers the economic safety problem of supply chains and the decision-making method that guarantees its realization. The paper also describes the basic components of the method, such as risks, threats, crisis situations, danger, safety and typical functioning problems of supply chains. The particular attention is paid to the most widespread risks which influence supply chains and the conceptual scheme of corporate risks control system of the industrial organization supply chains.

Key words: industrial organization economic supply chain, economic safety, danger, threats, crisis situations, types of reactions to crisis situations, risk management, (micro-) macro-environment of industrial organization economic supply chain.

Как утверждают специалисты по экономической безопасности, опасность определяется как объективно существующая возможность негативного воздействия на рассматриваемый объект, в результате которого ему может быть причинен какой-либо ущерб, вред, ухудшающий состояние объекта, придающий его развитию нежелательную динамику или параметры [8].

Нашим объектом является проект – **интегрированная корпоративная цепочка поставок промышленной организации**. Это сложное комплексное мероприятие с точки зрения осуществления, организации и руководства, обеспечения ресурсами, со сложной средой и условиями. Задействованы большие материальные ресурсы. Естественно, безопасность такого проекта интересует организацию, взявшуюся за его разработку и реализацию, исполни-

телей проекта, их партнеров и инвесторов. *Безопасность проекта* – это система устранения *опасностей*, связанных с *угрозами*, возникающими на основе состоявшихся *рисков* и проявившихся *тенденций*.

Тенденцию будем определять как устойчивое развитие ситуации с негативными последствиями в состоянии какого-либо *фактора* внутренней и внешней среды. Необходимо выявить и обратить внимание на эти тенденции и реагировать на них. Для чего должны быть разработаны модели действия факторов, схемы измерения факторов, установление понятий «слабый сигнал», «сильный сигнал», «пороговое значение», налажен мониторинг отслеживания сигналов, что позволит соотнести состояние таких сигналов с рисками, их вызывающих.

Если риск рассматривается как вероятность того, что *событие*, несущее с собой негативное воздействие, произойдет, и оно может создать угрозу для проекта, то это значит, что риски необходимо учитывать и к ним нужно готовиться, т. е. должен быть разработан план мероприятий по снижению вероятности рисков или их недопущению. В случае, когда риски, несущие с собой негативные воздействия на логистический проект, *произошли*, и произошедшее негативное изменение в среде уже создало негативные условия для проекта мы имеем дело с **угрозой**. Условия стали оказывать влияние на

состояние проекта, создавать опасность для него, т. е. состояние проекта такое, что его выполнение и цели стоят под вопросом. На угрозу надо реагировать соответствующими мероприятиями, их надо обеспечить ресурсами и разработать план их запуска в момент наступления опасности. Это делает выполнение проекта безопасным.

Таким образом, действует схема: *тенденции – риски – угрозы – опасности – безопасность*.

На рис. 1 отражено содержание метода обеспечения безопасности проекта интегрированной корпоративной цепочки поставок промышленной организации.

Принятие решений по обеспечению экономической безопасности корпоративной цепочки поставок промышленной организации (КЦП ПО) будет основываться на типовых решениях, принимаемых в кризисных ситуациях, которые, по концепции И. Ансоффа [1], в соответствии с типами реакций, делятся на реактивные, активные и планово-прогнозные решения.

При *реактивном* решении, когда мы допустили положение, при котором сигнал стал весьма *сильным* и *очевидным* даже для непрофессионалов (по мнению Эндрю Гроува, он в 7-10 раз больше минимального), и с необходимостью срочного принятия мер уже согласны самые консервативные руководители (или даже противники нововведений), потери очень велики.

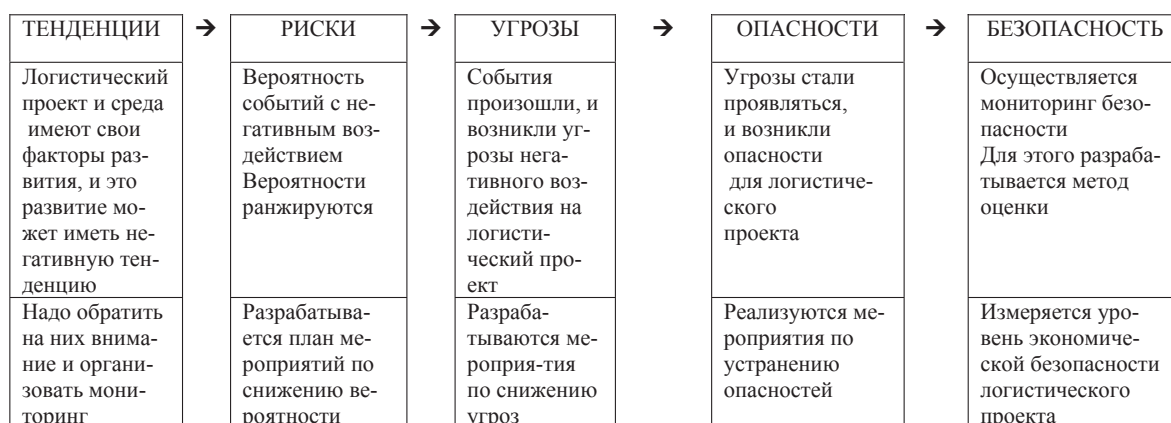


Рис. 1. Содержание метода обеспечения безопасности проекта интегрированной корпоративной цепочки поставок промышленной организации.

При *активном* решении меры начинают приниматься, когда уровень сигнала таков (он примерно в 2-3 раза выше минимального), что необходимость принятия мер уже ясна высококвалифицированным специалистам, потери значительно меньше, но они еще есть.

Самые малые потери – при *планово-прогножном* решении, когда удастся выделить будущую кризисную ситуацию по слабым сигналам (которые чуть превышают минимальный уровень, примерно на 30-50%). Но при этом надо финансировать и организовать управление по слабым сигналам.

Так как большинство сигналов неопределенны и случайны, при отсутствии организованного управления решениями кризисных ситуаций все время уходит на обработку, на идентификацию сигналов, то есть на повышение уровня осведомленности. Времени на ответные меры (реакции) практически не остается, приходится иметь дело с возрастающим объемом слабых сигналов. На рис. 2 представлены все три типа реакций.

Мы выбираем в качестве основной реакции **активную реакцию**. Поскольку *реактивная* реакция связана с большими задержками и разрывами и ведет к большим потерям. А *планово-прогнозная* реакция для проектного управления не годится в силу недостатка времени и ресурса, она больше подходит для функциональных стабильных задач.

Определим порядок действий при принятии решений, основанных на активной реакции на кризисные ситуации при обеспечении экономической безопасности корпоративной цепочки поставок промышленной организации.

Первое. Определяем те факторы, которые определяют возможные кризисные ситуации. Устанавливаем *минимальное* значение сигнала по каждому фактору. Оно должно быть в 2 раза больше шума, фона, статистической погрешности.

Второе. Устанавливаем уровень сигнала, при котором начинается реакция. Это сигнал активной реакции, он в 2-3 раза больше минимального. Разрабатываем план мероприятий и их готовим.

Третье. Устанавливаем порог сигнала, превышение которого означает крайнюю опасность для проекта. Это значение, по рекомендации Э. Гроува, составляет 10-кратное превышение минимального уровня [6]. Десятикратный рост какой-либо силы создает проблемную ситуацию. Когда какая-либо сила в 10 раз превышает свое обычное значение (например, в 10 раз сильнее проявляется фактор «Заменяющая технология»), то ситуация совершенно очевидно выходит из-под контроля и становится кризисной и проблемной. Был ветер – теперь тайфун, были волны – теперь цунами. Были конкурирующие силы, теперь они стали суперконкурирующими. То есть воздействие силы возросло в 10 раз и специалисты могут это заметить, тогда как при «малом сигнале» еще могли возникать споры. Компанию при этом ожидают серьезные перемены. Можно не овладеть ситуацией и не взять ее под контроль, т. е. бизнес становится подвержен каким-то силам, которые не поддаются управлению. Стоит вопрос, нужен ли данный проект? Протекающий в это время переходной процесс от одного стабильного состояния к другому особенно сложен и обманчив и здесь очевидно только начало и конец, переход же постепенен и не всегда заметен, а это стратегически переломный момент (точка перегиба кривой), рис. 2.

Для своевременного выявления кризисных ситуаций необходимо отслеживать тенденции развития факторов среды корпоративной цепочки поставок промышленной организации, которая включает внутреннюю микро- и макросреду и внешнюю микро- и макросреду.

Внутренняя микросреда КЦП ПО – это собственно сама корпоративная цепочка поставок, персонал, а также стратегические бизнес-единицы (СБЕ), выступающие в качестве звеньев КЦП ПО рис. 3.

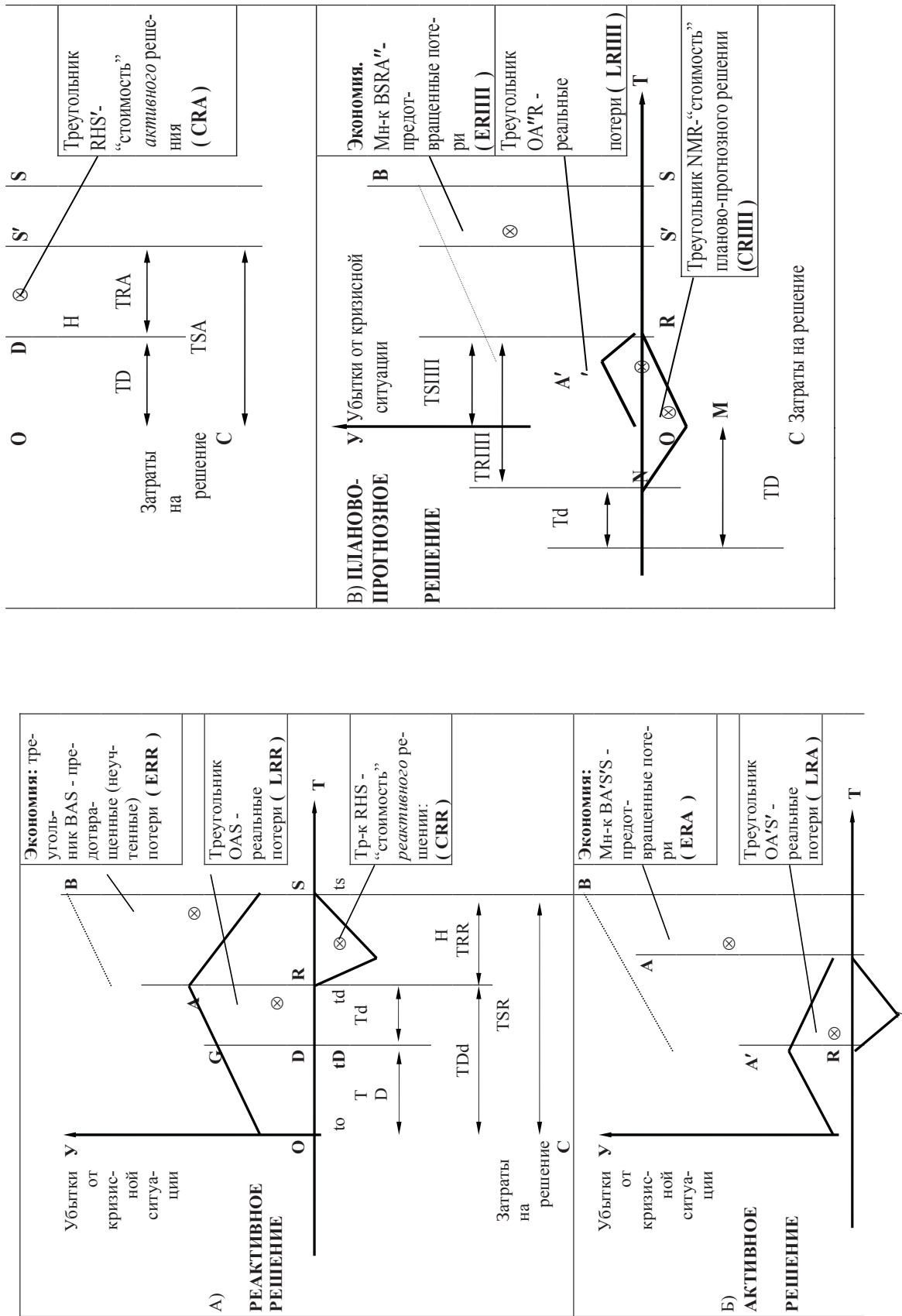


Рис. 2. Типы реакций на кризисные ситуации проекта

Внутренняя макросреда – производственно-хозяйственная система (ПХС) промышленной организации, характеризуется комплексным фактором – развитием про-

мышленной организации, которая выдвигает следующие восемь комплексных факторов развития:

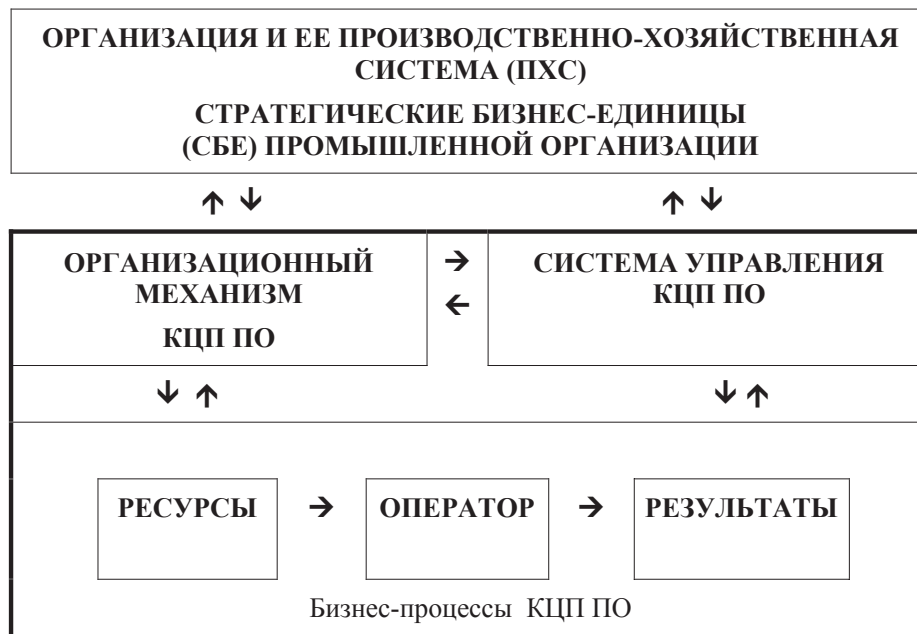


Рис. 3. Внутренняя среда корпоративной цепочки поставок промышленной организации и ее комплексные факторы развития

- Развитие *результатов* корпоративной цепочки поставок промышленной организации – экономических показателей.
- Развитие *ресурсов* корпоративной цепочки поставок промышленной организации: информации и знаний, человеческих ресурсов, материальных и финансовых ресурсов.
- Развитие *оператора* (преобразователя ресурсов в результаты) корпоративной цепочки поставок промышленной организации.
- Развитие *организационного механизма* корпоративной цепочки поставок промышленной организации.
- Развитие *системы управления* корпоративной цепочки поставок промышленной организации.
- Развитие команд (персонала) корпоративной цепочки поставок промышленной организации.
- Развитие стратегических бизнес-единиц промышленной организации.
- Развитие промышленной организации в целом.

Каждый фактор является комплексным или интегрированным фактором, объединяющим частные факторы нескольких уровней. Количество рассматриваемых уровней определяется требуемой точностью и располагаемым экспертами временем. Определяется оценка каждого фактора, а затем устанавливается общая оценка с учетом или без учета удельных весов. Эта оценка называется *стратегическим потенциалом корпоративной цепочки поставок*, учитываемым в оценке ее безопасности.

Кроме общей оценки потенциала корпоративной цепочки поставок промышленной организации конкретно выделяются **СИЛЬНЫЕ (S)** и **СЛАБЫЕ (W)** его стороны, что оформляется в соответствующих перечнях. За этими сторонами устанавливается периодическое наблюдение (мониторинг). И выявляются *тенденции* их развития.

Внешняя среда корпоративной цепочки поставок промышленной организации, **в соответствии с ее определением** представ-

лена дальним и ближним его окружением (макро- и микросреда), и анализ ее влияния макросреды на стратегический потенциал проводится посредством СТЭП-анализа или ПЭСТ-анализа.

Отслеживание тенденций развития факторов, КЦП ПО дает возможность определять риски ее функционирования, которые мы рассматриваем как *события, имеющие вероятностный характер, которые могут создать угрозу целям за счет ухудшения условий работы, и которые необходимо учитывать, чтобы их уменьшить.*

Такие события называются рисковыми, их появление порождают определенные факторы (*факторы риска*), которые и создают *рисковые ситуации*. Но, так как для функционирования КЦП ПО, как сложной экономической системы таких ситуаций может быть достаточно много, то необходимо определить:

– какие виды рисков будем считать реальными для нее, какие предложить организационные меры по их профилактике и нейтрализации, какой уровень риска можно расценивать как приемлемый, какая предусматривается система коммерческого страхования.

Применительно к КЦП ПО наиболее распространенными рисками можно определить:

- Риск выбора потребителя, поставщика и субподрядчика.
- Ошибочная стратегия проникновения на рынок.
- Ошибочная стратегия маркетинговой логистики продвижения инновационного продукта на рынок.
- Ненадежность поставщиков и субподрядчиков.
- Неправильный выбор конкурентной стратегии.
- Повышение цен на сырье, энергию, интеллектуальные продукты.
- Конфликты между участниками цепочки поставок, недостаточная компетентность.
- Плохая организация информационно-коммуникационной системы.
- Неправильное распределение власти и делегирование полномочий.

Современный риск-менеджмент предлагает технологии управления рисками, которые включают процессы идентификации рисков, планирования управления рисками, анализ рисков, реагирование на риски, мониторинг и контроль рисков. Эти, по существу, базовые составляющие любой технологии риск-менеджмента должны использоваться и в методе обеспечения экономической безопасности корпоративной цепочки поставок промышленной организации, образуя систему управления рисками КЦП ПО. Концептуальная схема системы управления рисками КЦП ПО представлена на рис.4.

При организации функционирования КЦП ПО и обеспечении ее экономической безопасности необходимо учитывать ряд типовых проблем, которые могут быть генераторами рискованных ситуаций.

1. Неправильное представление о формируемой корпоративной цепочке поставок и не выявленные вследствие этого риски. При упрощенном представлении у руководителя проекта и руководства организации о КЦП ПО, такие риски проявляются неожиданно. Вдруг открываются неожиданные обстоятельства, неучтенные факторы, непредусмотренные внешние осложнения и возникает рискованная ситуация, с появлением рискованного события.

2. Ошибки мышления и непризнанные риски. Если руководство организации и руководитель проекта взяли на вооружение ошибочную парадигму, то возможно ошибочное отрицание риска, и тогда возникает непризнанная рискованная ситуация.

3. Отсутствие системного подхода и недостаточно полное представление процесса функционирования КЦП ПО. Иногда руководство организации и руководитель проекта недостаточно полно учитывают компоненты КЦП ПО и игнорируют какие-либо важные компоненты, например, культуру, то возникают рискованные ситуации.

4. Усложненная модель КЦП ПО. При чрезмерно детальном проектировании, когда учитывается слишком много позиций и система управления не способна перераба-

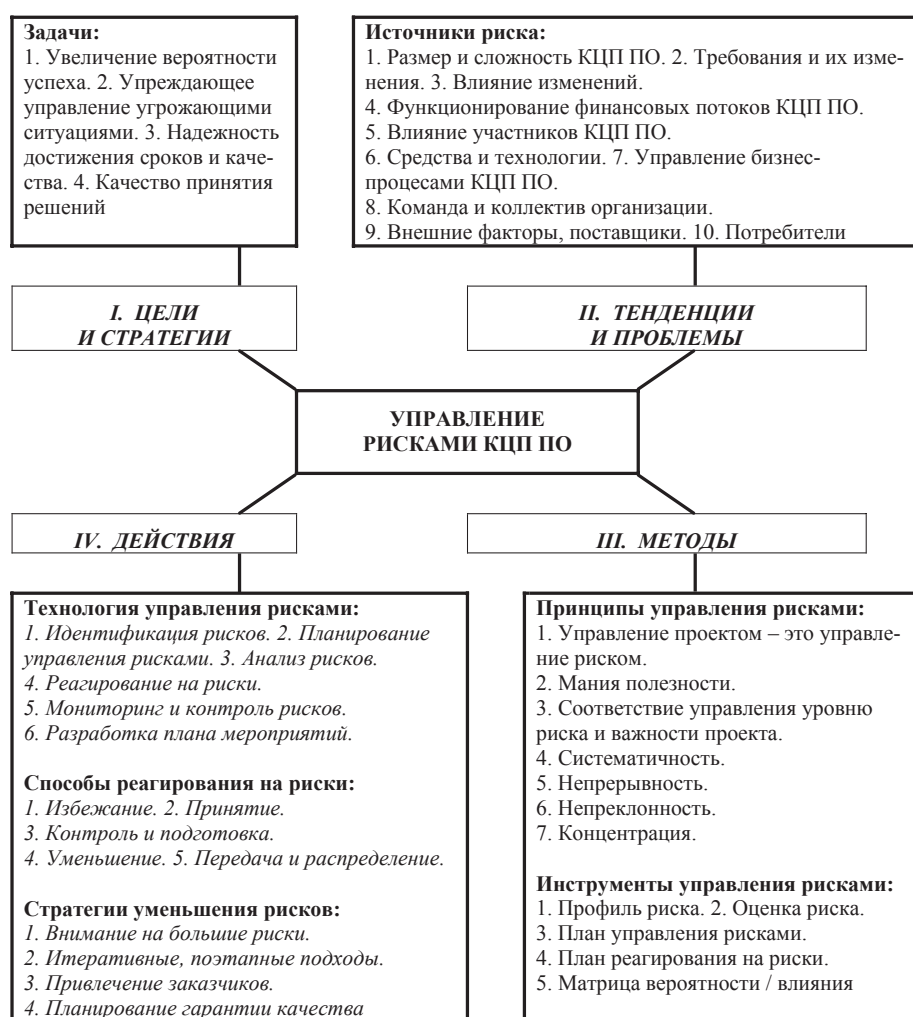


Рис. 4. Система управления рисками корпоративной цепочки поставок промышленной организации

тывать много информации и решения принимаются несвоевременно, тогда возможны рисковые ситуации.

Конкретизация рисков КЦП ПО и управление ими связано с функционированием бизнес-процессов цепи поставок. И, как представлено выше, составляет основу предлагаемого метода обеспечения экономической безопасности корпоративной цепи поставок промышленной организации.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Баранчев В.П. Управление инновационными проектами (стратегии прорыва хайтек-продуктов). Научно-практическое пособие. М.: ООО Фирма «Благовест-В», 2007. 192 с.

3. Белоусов В.Л., Гончаренко Л.П., Елисеев В.А. Менеджмент: экономическая безопасность. М.: РИНКЦЭ, 2005.
4. Бизнес и безопасность. Толковый терминологический словарь. М.: Бек, 1995.
5. Власова Т.И. Панарин А.А. Управление бизнес-процессами в корпоративных цепях поставок промышленных организаций. Монография. М.: Издательство Образовательный консорциум «Среднерусский университет», 2008. 276 с.
6. Гроув Эндрю. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания / Пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2003. 200 с.
7. Дитхелм Г. Управление проектами. СПб.: Бизнес-пресса, 2004.
8. Экономическая и национальная безопасность: Учебник / Под ред. Л.П. Гончаренко. М.: Экономика, 2007. 543 с.