МИНИСТЕРСТВО НАУКИ и высшего ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.В. Шевченко

 (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

Руководитель ООП

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Е. Листопад

 (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**Обеспечение экономической безопасности
аутсорсинговых компаний в сфере технологий
банковского самообслуживания**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.С. Полищук

 (подпись, дата)

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) Экономическая безопасность и устойчивость

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А. С. Алеников

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.С. Клещева

 (подпись)

Краснодар

2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………………………………………………………… | 4 |
| 1 | Теоретические основы экономической безопасности организации…………………………………………………………… | 8 |
|  | 1.1 | Сущность и элементы экономической безопасности организации в современных условиях………………………… | 8 |
|  | 1.2 | Теоретические основы построения системы экономической безопасности…….……………………………………………… | 11 |
|  | 1.3 | Методические положения по определению уровня экономической безопасности предприятия и факторов на нее влияющих………….……………….……………….…………. | 16 |
|  | 1.4 | Направления укрепления экономической безопасности функционирования организации…….…….…………………… | 21 |
| 2 | Особенности управления аутсорсинговой компанией при обеспечении экономической безопасности ……….…………….…… | 25 |
|  | 2.1 | Характеристика структуры аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания ………… | 25 |
|  | 2.2 | Развитие интеллектуального потенциала предприятия ……. | 27 |
|  | 2.3 | Поддержка деловой репутации предприятия как элемента экономической безопасности…………………………………… | 36 |
| 3 | Угрозы экономической безопасности аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания и способы защиты от них…………………………………………………………. | 47 |
|  | 3.1 | Анализ угроз экономической безопасности аутсорсинговой компании ………………………………………………………… | 47 |
|  | 3.2 | Предотвращение возникновения кадровых рисков…………… | 51 |
|  | 3.4 | Предотвращение нарушений технологических бизнес-процессов………………………………………………………… | 60 |
|  | 3.5 | Способы защиты от угроз и общие рекомендации для аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания……………………………………………… | 67 |
| Заключение………………………………………………………………… | 71 |
| Список использованных источников …………………………………… | 75 |
| Приложение А Дом качества процесса обслуживания УС……………… | 82 |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования определяется ежегодным стремительным увеличением количества предприятий, для которых актуальна проблема комплексного технического обслуживания банковских устройств, систем автоматизации обслуживания клиентов. Сфера технологий банковского самообслуживания относится к динамично развивающимся, растет число банкоматов и терминалов, нуждающихся в еженедельном обслуживании, совершенствуются и одновременно с этим усложняются процессы работы данных устройств. В связи с этим наблюдается увеличение числа аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания.

Данный сегмент рынка активно развивается, появляются новые компании, предлагающие аналогичные услуги. Для поддержания и развития этого направления бизнеса компаниям необходимо постоянно повышать качество предоставляемых услуг и поддерживать свое стабильное функционирование, которое напрямую зависит от мер, принятых для обеспечения экономической безопасности предприятия.

Аутсорсинговым компаниям, для обеспечения высокого качества обслуживания, защиты от влияния внутренних и внешних угроз, важно обеспечить эффективную экономическую безопасность своей деятельности.

Теме обеспечения экономической безопасности предприятиятий уделяется внимание в исследованиях Асаула А.Н., Алексеевой М.Б., Бендикова М.А., Багиевой Г.Л., Герасимова П.А., Перьфильева А.Б., Куклина А.А., Гусева В.С., Ярочкина В.И., Дадалко А.В., Куклина А.А., Евсеевой А.Ю., Пономаревой В.П., Зубенко В.Н., Шлыкова В.В., и других.

Методология и методы оценки уровня экономической безопасности озвучены в трудах: Глазьева С.Ю., Яшиной С.Н., Долматова И.В., Дюженковой Н.В., Усенко Л.Н., Илларионова А.И., Татаркина А.И., Ивантера В.В., Иншакова О.В., Перьфильева А.Б., Горина С.В., Горфинкеля В.Я., Грунина С.О., и других.

Методология обеспечения кадровой безопасности рассматривается в работах Бгашева М.В., Кущевой В.А., финансовая безопасность как элемент экономической безопасности предприятия упоминается в трудах, а в трудах Дронова М.А., Коноваловой Е.М., Сорокиной О.Н..

Однако комплексные исследования посвященные оценке уровня экономической безопасности аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания отсутствуют. В связи с этим возникает практическая и научная потребность разработки системы обеспечения и оценки уровня экономической безопасности подобных предприятий.

Поэтому целью научной работы является разработка и обоснование предложений по обеспечению экономической безопасности для эффективного функционирования аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания.

Для достижения поставленной цели в работе должны быть решены следующие задачи:

* определить сущность и элементы экономической безопасности организации в современных условиях;
* выявить теоретические основы построения системы экономической безопасности;
	+ охарактеризовать структуру аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания;
	+ рассмотреть интеллектуальный потенциал предприятия и деловую репутацию как элементы экономической безопасности;
	+ определить и проанализировать угрозы экономической безопасности аутсорсинговых компаний и способы защиты от них;

Объектом диссертационного исследования выступают аутсорсинговые компании в сфере технологий банковского самообслуживания.

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических и управленческих отношений в процессе формирования комплексной системы обеспечения экономической безопасности аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания

Теоретическая значимость обусловлена тем, что представленные выводы, касающиеся экономической безопасности аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания, могут послужить основой для дальнейших экономических исследований.

Научная новизна исследования заключается в разработанных инструментах для обеспечения экономической безопасности аутсорсинговых компаний, которые позволяют снизить вероятность наступления угроз экономической безопасности предприятия.

* 1. На основе методических положений по определению уровня экономической безопасности и теоретических основ сформулирован перечень направлений укрепления экономической безопасности аутсорсинговых компаний.
	2. Определены основные составляющие интеллектуальной собственности аутсорсинговой компании с учетом специфики деятельности организации.
	3. Для повышения экономической безопасности компании, предложены способы по предотвращению наступления кадровых рисков. Разработана должностная инструкция для инженера и универсальная формулы расчета мотивации сотрудников.
	4. Для улучшения состояния экономической безопасности компании предложены методы воздействия на бизнес-процессы для снижения вероятности возникновения угроз экономической безопасности предприятия.

Предложенные меры по обеспечению экономической безопасности аутсорсинговых компаний с применением разработанных методов могут быть использованы в качестве рекомендаций по обеспечению динамического развития аутсорсинговых компаний в сфере обслуживания банковских устройств.

Практическая значимость исследования заключается в использовании предложенных мер по обеспечению экономической безопасности на предприятиях. Использование предложенных способов позволит службе экономической безопасности и менеджерскому составу осуществлять эффективную оценку уровня экономической безопасности и принимать взвешенные управленческие решения.

Апробация и внедрение результатов исследования, определяющих научную новизну, опубликованы в сборнике статей всероссийской научно-практической конференции «Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития» и в международном журнале «Научные горизонты».

# **1 Теоретические основы экономической безопасности организации**

## 1.1 Сущность и элементы экономической безопасности организации в современных условиях

При анализе экономических отношений обычно внимание уделяется проблемам общегосударственного или регионального уровня, поэтому экономическая безопасность чаще исследуется на макроэкономическом уровне. Оценка состояния экономической безопасности хозяйствующего субъекта – достаточно новое явление в российской экономической теории и практике.

Умение руководства и менеджеров эффективно строить оперативное и стратегическое управление, поддерживая на высоком уровне экономическую безопасность фирмы, позволяет контролировать риски, и избегать угрозы внешней и внутренней среды, достигать долгосрочных целей и следовать миссии компании.

Экономическая безопасность предприятия (ЭБП) – это состояние эффективного управления ресурсами для предотвращения угроз и обеспечения постоянного, устойчивого функционирования предприятия за счет различных способов и механизмов влияния на внешние и внутренние потенциальные угрозы для хозяйствующего субъекта.

При рассмотрении структуры ЭБП можно выделить следующие функциональные элементы: финансовые, технико-технологические, интеллектуальные и кадровые, политико-правовые, информационные, экологические, силовые [8]. Характеристики основных составляющих и их суть перечислены в таблице 1.

Основная цель экономической безопасности предприятия – обеспечение его динамическое развитие в долгосрочной перспективе и прибыльность финансово– хозяйственной деятельности сегодня.

Таблица 1 – Функциональные составляющие ЭКБ (составлено автором по материалам [59])

|  |  |
| --- | --- |
| Название функциональной составляющей | Основная суть |
| Финансовая | Рациональное использование ресурсов предприятия |
| Интеллектуальная и кадровая | Эффективное развитие интеллектуального потенциала предприятия и квалифицированное управление персоналом |
| Технико-технологическая | Степень соответствия применяемых на предприятии технологий наилучшим мировым аналогам по оптимизации затрат ресурсов |
| Политико-правовая | Правовое обеспечение деятельности предприятия, соблюдение действующего законодательства |
| Информационная | Информационно-аналитическое обеспечение деятельности предприятия |
| Экологическая | Обеспечение соблюдения действующих экологических норм, минимизация потерь от загрязнения окружающей среды. |
| Силовая | Обеспечение физической безопасности работников фирмы (прежде всего руководителей) и сохранение ее имущества. |

Выделяются следующие функциональные задачи экономической безопасности предприятия:

* обеспечение финансовой эффективности и независимости предприятия;
* обеспечение технологической независимости и достижение высокой конкурентоспособности его технического потенциала;
* высокая эффективность менеджмента, оптимальность и эффективность его организационной структуры;
* высокий уровень квалификации персонала и его интеллектуального потенциала;
* минимизация разрушительного влияния результатов производственной деятельности на состояние окружающей среды;
* качественная правовая защищенность всех аспектов деятельности предприятия;
* обеспечение защиты информационного поля, коммерческой тайны и достижение необходимого уровня информационного обеспечения работы всех подразделов;
* обеспечение безопасности персонала предприятия, его капитала и имущества, коммерческих интересов [11].

В условиях неустойчивой внешней среды и глобализации выделены основные критерии экономической безопасности предприятия и получены следующие выводы:

1. На современном этапе развития мировой экономики ЭБП должна рассматриваться с нескольких позиций – внутренняя (конкуренция на внутреннем рынке) и внешняя, связанная с глобализацией экономики (внешняя конкуренция отечественных производителей).

2. Внешняя экономическая безопасность должна рассматриваться со стороны экспорта. Сырьевая направленность экономики России для повышения конкурентоспособности отечественных товаров за рубежом предполагает поиск новых направлений, технологий, методов обработки сырья и формирования новых производственных профилей, следовательно, повышение экономических выгод, и со стороны импорта, (необходимость защиты собственных производителей от импорта, развитие импортозамещающих производств, повышение конкурентоспособности) [17, 46].

3. Внутренняя и внешняя экономическая безопасность предприятия, пропорционально зависит от минимизации рисков. При организации учетно-информационного обеспечения предприятия на разных уровнях управления достигаются меры по минимизации рисков, обеспечивающие необходимой информацией об изменениях рыночной среды и общей экономической ситуации.

4. Экономическая безопасность предприятия состоит из основных функциональных составляющих системы управления (прогнозирования, учета, контроля, анализа). Приоритетность которых может изменяться под конкретное предприятие в зависимости от характера существующих угроз.

5. Для создания прочной системы экономической безопасности предприятия требуется комплекс подготовительных мероприятий, способствующих формированию информационной системы, обеспечивающей его безопасность [59].

Таким образом, экономическую безопасность предприятия можно охарактеризовать как состояние хозяйствующего субъекта, определяемое целесообразным использованием корпоративных ресурсов, позволяющих осуществлять положительную динамику, добиваться поставленных целей бизнеса в условиях отрицательного влияния внутренних и внешних угроз.

## 1.2 Теоретические основы построения системы экономической безопасности

При изучении состояния и степени обеспечения экономической безопасности системы аутсорсинговых компаний требуется анализ показателей в динамике, которые формируются под воздействием внутренних и внешних факторов. При этом часть из них может быть определена в качестве угроз экономической безопасности компании. Сами угрозы представляют лишь потенциально опасный характер для системы.

Задача обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в мониторинге и анализе параметров (показателей) экономической устойчивости, определении возможных угроз и принятии мер, обеспечивающих стабильный уровень экономической безопасности [35].

Мониторинг экономической безопасности предприятия осуществляется диагностикой показателей (индикаторов) (табл. 2). Индикаторы условно делятся на производственные, финансовые и социальные.

Таблица 2 – Система показателей (индикаторов) (составлено автором по
материалам [52])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Индикаторы производства | Финансовые индикаторы | Социальные индикаторы |
| Динамика производства (рост, спад, стабильное состояние, темп изменения) | Объем «портфеля» заказов (общий объем предполагаемых продаж) | Уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по промышленности или экономике в целом |
| Реальный уровень загрузки производственных мощностей | Фактический и необходимый объем инвестиций (для поддержания и развития имеющегося потенциала) | Уровень задолженности по зарплате |
| Темп обновления основных производственных фондов (реновации) | Уровень инновационной активности (объем инвестиций в нововведения) | Потери рабочего времени |
| Стабильность производственного процесса (ритмичность, уровень загруженности в течение определенного времени) | Уровень рентабельности производства | Структура кадрового потенциала (возрастная, квалификационная) |
| Удельный вес производства в ВВП (для особо крупных предприятий-монополистов) | Фондоотдача (капиталоемкость) производства | –  |
| Оценка конкурентоспособности продукции | Просроченная задолженность (дебиторская и кредиторская) | –  |
| Структура и технический ресурс парка машин и оборудования | Доля обеспеченности собственными источниками финансирования оборотных средств, материалов, энергоносителей для производства | –  |

Аутсорсинговым компаниям в сфере технологий банковского самообслуживания необходимо рационально организовывать бизнес для достижения поставленных целей с минимальными потерями. Поэтому стабильная работа, формирование цен на услуги, использование финансовых и кадровых ресурсов относятся к основополагающим вопросам при принятии управленческих решений, направленных на стабильное функционирование предприятия.

Также, еще одним важным моментом, который определяет особенности формирования системы экономической безопасности предприятий, является технология процесса обеспечения безопасности деятельности хозяйствующего субъекта, которую можно представить, в виде следующих этапов, а также соответствующих процессов и средств (табл. 3).

Таблица 3 – Технология управления экономической безопасностью
(составлено автором по материалам [20])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Процессы | Средства, методы и инструменты экономической безопасности |
| Формирование перечня изменений, которые могут повлиять на предприятие | Выявление факторов внешней среды и внутренней среды.Определение объектов анализа и создание перечня изменений внешней и внутренней среды, влияющих на предприятие в краткосрочной и долгосрочной перспективе | – опрос работников;– проведения встреч и консультаций с руководством предприятия, руководителями подразделений, отделов;– обзор и изучение СМИ;– группирование полученной информации |
| Выявление и анализ опасностей, угроз, возможностей | Выбор методов сбора и анализа необходимой информации.Проведение количественной и качественной оценки.Создание перечня опасностей, угроз | – средства сбора информации;– методы оценки точности, достоверности информации и надежности источников;– SWOT– анализ;– критерии отнесения к опасностям, угрозам |
| Создание перечня особенно опасных факторов в деятельности предприятия | Мониторинг опасностей, угроз и возможностей: частота возникновения; вероятность возникновения; возможность нейтрализации.Ранжирование выявленных опасных факторов по вероятности наступления | – результаты анализа опасностей, угроз, возможностей;– критерии определения особенной опасности;– критерии ранжирования;– консультации со специалистами |
| Выбор методов реагирования на изменения | Идентификация опасности. Создание перечня действий и определение целесообразности осуществления тех или других мероприятий, принятие решений.Расчет финансирования возможных вариантов действий и выбор оптимального варианта. Осуществление мероприятий по нейтрализации опасности | – результаты ранжировки;– материальные, финансовые, человеческие ресурсы;– консультации со специалистами |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Процессы | Средства, методы и инструменты экономической безопасности |
| Определение информации, которая является наиболее важной для конкретного предприятия | Анализ прошлого опыта. Определение наиболее важных источников и каналов информации.Формирование перечня симптомов внешней и внутренней среды, которые свидетельствуют о возможности возникновения опасности (возможности) | – периодический пересмотр опасностей и угроз и степени их влияния на предприятие;– алгоритм ранней диагностики опасностей и возможностей;– периодический пересмотр каналов и источников информации относительно надежности, своевременности, достоверности;– консультации со специалистами;– усовершенствование мероприятий по нейтрализации (принятию) опасностей (возможностей) |

При формировании системы экономической безопасности на предприятии, предоставляющем аутсорсинговые услуги в сфере банковского обслуживания, для эффективного функционирования необходимо придерживаться следующих принципов:

* система экономической безопасности должна быть гибкой и легко адаптируемой при структурных и процессных изменениях в компании;
* должна присутствовать четкая ролевая модель, определяющая зоны ответственности сотрудников, отвечающих за экономическую безопасность;
* экономическая безопасность должна обеспечивать достижение миссии и целей компании;
* экономическая безопасность должна органично вписываться в процессы управления и функционирования организации, покрывая все сферы деятельности компании;
* система экономической безопасности предприятия должна быть финансируема в достаточной мере для обеспечения процессов надлежащего качества;
* предлагаемые меры по борьбе с угрозами не должны по стоимости превышать убытков при наступлении этих угроз;
* предоставление качественных и безопасных услуг;
* информационная обеспеченность должна быть представлена на достаточном уровне для оперативного принятия решений;
* материальное и нематериальное поощрение персонала при обеспечении экономической безопасности.

Особое внимание стоит уделять принципу комплексности и системности, предполагающим обеспечение безопасности для всех составляющих деятельности компании, учитывая совокупность влияющих на безопасность факторов. Важно своевременно определять задачи для обеспечения комплексной безопасности предприятия и заблаговременно применять меры по борьбе с угрозами (до их наступления).

Для эффективного обеспечения экономической безопасности следует обеспечить непрерывный цикл «планирование – реализация – проверка – совершенствование – планирование …».

Все разработанные меры по обеспечению безопасности должны соответствовать федеральному законодательству в области предпринимательской деятельности, информатизации и защиты информации, а также другим нормативным актам по безопасности. Поэтому при внедрении системы безопасности рекомендуется привлечение специализированных организаций, которые в соответствии с особенностями сферы деятельности предложат комплекс методов защиты. Оказание подобных услуг должно осуществляться при наличии государственной лицензии. В дальнейшем предполагается совершенствование предложенных методов на основе приобретенного опыта, актуальных процессов обслуживания и ремонта устройств самообслуживания (УС), нормативно-технических требований.

Организованное взаимодействие всех структурных единиц обеспечивает функционирование системы безопасности. При этом каждый отдельный сотрудник компании несет ответственность за соблюдение установленных правил экономической безопасности, необходимо персонализировать ответственность каждого. Доступ к конфиденциальной информации следует предоставлять только в случае необходимости выполнения должностных обязанностей сотрудником. Следует обеспечить программную и физическую защиту информации в зависимости от ее вида.

При соблюдении основных принципов экономическая безопасность органично дополнит общие процессы работы компании, способствуя достижению поставленных организацией целей.

## 1.3 Методические положения по определению уровня экономической безопасности предприятия и факторов на нее влияющих

Выбор критериев экономической безопасности является основным элементом изучения ЭБП. Критерием называется единичный признак или их совокупность, на основании которых возможно оценить уровень ЭБП. Критерии должны определять не только качественные характеристики, но и должны оценивать уровень безопасности. При оценке безопасности важна объективность. Показатели деятельности компании, участвующие в учете и анализе должны оцениваться предметно, а не просто указывать наличие возможных угроз ЭБП. В этом случае оцениваются показатели устойчивости, ликвидности и безубыточности компании [7].

Для оценки ЭБП применяются различные способы количественной оценки. Один из них – индикаторный метод. Его суть заключается в оценке безопасности с помощью группы индикаторов. Минус данного способа в том, что при оценке индикаторов не учитываются особенности сферы деятельности компании, из-за чего определение точности индикатора является проблемой. Расчет оценки осуществляется на основе сравнения показателей деятельности предприятия с индикаторами и при некорректной оценке значений индикаторов может возникнуть ошибка при оценке уровня ЭБП. Такой подход оправдан на макроуровне, где значения индикаторов более
стабильны [49].

Другой подход к оценке уровня безопасности основан на состоянии корпоративных ресурсов, используемых в деятельности организации. Такой подход называется ресурсно-функциональным. Здесь эффективность использования ресурсов определяется потребностью их использования для выполнения целей организации и предотвращением возможных угроз для ЭБП.

Программно-целевой подход основан на интегрировании показателей, определяющих уровень экономической безопасности предприятия. Особое внимание уделяется выбору показателей, определению методов, составлению программ и стратегий деятельности компании, которые должны соответствовать ее основным целям.

Чтобы применять результаты оценки экономической безопасности организации требуется установить методы оценки состояния и уровня ЭБП, способы обеспечения необходимого уровня безопасности [44].

К основным методам оценки ЭБП можно отнести пороговый метод, ресурсно-функциональный, комплексный, метод на основе экономических рисков.

Пороговый метод позволяет оценить ЭБП, определяя угрозы и их пороговые показатели. При этом при несоответствии хотя бы одного показателя пороговому значению состояние организации оценивается как опасное. Обычно применяя данный метод, даются качественные оценки, например, опасно/безопасно [36].

Ресурсно-функциональный метод заключается в оценке экономической эффективности разрабатываемых мероприятий по защите от угроз. Оценки сравниваются с аналогичными оценками за предыдущие периоды. Об улучшении ЭБП будет свидетельствовать рост сравниваемых значений. Оценки формируются на основе суммы функциональных критериев, которые определяются возможным размером величины ущерба.

При комплексном методе рассчитывается интегральный показатель экономической безопасности.

Метод, основывающийся на теории экономических рисков, сравнивает рассчитанную величину ущерба с величиной прибыли и дохода [32].

В.В. Шлыковым предложено использовать для оценки ЭБП подход, основывающийся на принципах программно-целевого управления и развития. Такая оценка основывается на объединении совокупности показателей ЭБП. Объединение осуществляется на нескольких уровнях с применением кластерного анализа. Сложность данного подхода обоснована использованием при анализе математических методов. Это отмечает В.В. Шлыков – очень сложной является оценка устойчивости совокупного интегрального показателя при заданной области его изменения. Рассматриваемый подход позволяет оценить ЭПБ только с математической точки зрения, но также требуется оценка с позиции менеджера.

Основным элементом ЭБП является механизм ее обеспечения, представляющий совокупность законодательных актов, правовых норм, методов и средств достижения целей.

Применение системного подхода при обеспечении ЭБП учитывает все условия его деятельности, а сам механизм должен иметь четко очерченные элементы, схему их действия и взаимодействия. Для каждой отдельной организации степень структурированности и формализации может отличаться. Обеспечение механизмов ЭБП организационно влияет на взаимодействия предприятия с субъектами внешней среды.

Механизм обеспечения экономической безопасности создает и реализует обеспечивающие ЭБП условия, определенные на основе критериев безопасности. Механизм должен обеспечивать деятельность предприятия как в настоящее время, так и в перспективе. В качестве условий обеспечения ЭБП можно определить минимизацию затрат, расширение списка услуг, освоение новых каналов сбыта [26].

Все условия обеспечения безопасности должны рассматриваться в совокупности, а не отдельно друг от друга. Снижение затрат организации до определенного уровня можно обеспечить, основываясь на экономии ресурсов, изменении бизнес– процессов. Но также важно внедрять новые техники и технологии, которые помогут достичь необходимого уровня.

При создании некапиталоемких условий обеспечения ЭБП используются организационные меры, которые, не нуждаются в материальной поддержке (или она минимальна). Если требуется привлечение определенного объема инвестиций, то создание условий следует считать
капиталоемким [39].

Если прибыль организации недостаточна, то сначала реализуются условия, реализация которых не требует инвестиционных вложений. И только после завершения реализации некапиталоемких мероприятий по обеспечению ЭБП следует начинать реализацию условий, требующих материальных вложений.

Минимизация затрат предприятия рассматривается как комплексное понятие, включающее минимизацию постоянных и переменных издержек на реализацию продукции. Повышенное внимание к переменным издержкам обусловлено также их ролью в получении прибыли, реализующейся посредством эффекта производственного рычага. Минимизацию затрат предприятия предлагается обеспечить посредством повышения эффективности использования ресурсов и устранения несоответствий в использовании ресурсов.

При несоответствиях объемы ресурсов не соответствуют потребностям. Это характерно для материальных и информационных ресурсов, которые имеют периодический характер поступления. Несоответствие ресурсов объему продаж характерно для трудовых ресурсов и оборотных средств. Здесь предприятие располагает ресурсами в течение периода времени.

Соблюдение интересов предприятия требует постоянного развития его производственного потенциала посредством реализации нововведений технического и организационного характера.

Доминирующим критерием отбора нововведений является оценка нововведений с позиции востребованности реализуемой продукции предприятия потребителями, поскольку такая востребованность в значительной мере связана с интересами предприятия [43].

Одним из направлений, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия, является расширение сферы использования услуг инфраструктуры рынка. Такое утверждение базируется на том, что использование услуг инфраструктуры рынка позволяет:

* получать качественные услуги предприятий, специализирующихся на том или ином виде деятельности;
* сокращать численность персонала вследствие отказа от выполнения тех или иных видов деятельности и передачи их для выполнения сторонним организациям;
* повысить уровень специализации предприятия как в производственной, так и в управленческой сфере, поскольку способствует сокращению числа видов деятельности предприятия.

Действие механизма обеспечения экономической безопасности предприятия призвано не просто обеспечить экономическую безопасность, а безопасность определенного уровня, который зависит от особенностей деятельности предприятия и взаимодействующих с ним субъектов внешней среды.

Система ЭБП им механизм нее обеспечения предусматривают решение задач безопасности не только ответственным подразделением, но и необходимость активного участия всех структурных единиц вы пределах возложенных на руководителей структурных подразделений обязанностей по проблемам безопасности.

Основа обеспечения ЭБП – персонал, кадровый потенциал или ресурс – это основной ресурс предприятия. За счет него увеличивается прибыль и вместе с этим связано большинство внутренних угроз. Поэтому лояльность и мотивация сотрудников – основополагающий элемент успешности деятельности любой компании [43].

Таким образом, важно уделять внимание объективности оценки показателей и учитывать не только качественные характеристики, но и количественные оценки уровня ЭБП, оценивающие показатели устойчивости, ликвидности и безубыточности компании.

## 1.4 Направления укрепления экономической безопасности функционирования организации

В экономической науке основными видами угроз ЭБП являются следующие составляющие: кадровая, технико-технологическая, финансовая, информационная (рис. 1). Для обеспечения экономической безопасности аутсорсинговых предприятий необходимо учитывать угрозы при построении стратегии управления компанией, так как в случае реализации любой из них дальнейшее функционирование предприятия будет крайне затруднено [13].

Для обеспечения финансовой составляющей необходимо стабильное осуществление финансово-хозяйственной деятельности предприятия и обеспечение достаточного уровня платежеспособности предприятия и ликвидности оборотных средств.



Рисунок 1 – Основные составляющие угроз аутсорсингового
предприятия (составлено автором)

К негативным последствиям, несущим угрозу финансовой составляющей можно отнести целесообразные внутренние и внешние негативные воздействия, а также воздействия, причинённые в силу обстоятельств непреодолимой силы. Для обеспечения безопасности необходимо осуществление контроля во всех сферах деятельности аутсорсинговой компании, нацеленного на повышение рентабельности и развитие компании. Недостаток контроля также может стать потенциальной угрозой [56, 50].

Для предприятий в сфере обслуживания банковских устройств обеспечение технико-технологической составляющей заключается в технологичности предприятия согласно мировым аналогам. Обслуживание банковских устройств является перспективной сферой развития с высоким потенциалом совершенствования технологий, поэтому важно обеспечивать регулярный мониторинг рынка технологий банковских устройств, улучшение и совершенствование внутренних процессов и используемых технологий. Стратегия аутсорсингового предприятия должна включать определение перспективных устройств самообслуживания, разработку и совершенствование методов их обслуживания, планирование бюджета и осуществление общего плана развития. Так как отрасль динамично развивается, то необходимо оперативно реагировать на изменения и реализовывать поставленные планы технического развития и проводить регулярный анализ текущих результатов от применения мер [59].

Обеспечение технико-технологической составляющей ЭБП нематериальной сферы тесно связано с обеспечением кадровой и информационной составляющих. Так как сбор и анализ информации по проблемам и повышение квалификации сотрудников тесно касаются мер технико-технологической составляющей [14].

Для достижения необходимого уровня информационной составляющей ЭБП, необходимо выполнять сбор и анализ информации, которая относится к деятельности предприятия, осуществлять прогноз тенденций развития технологического процесса [33].

В качестве негативных воздействий ЭБП можно определить действия людей или организаций, целью которых является умышленный вред состоянию информационного обеспечения деятельности. Также возможен неумышленный вред из-за ошибок, допущенных аналитическим отделом.

Так обеспечение информационной составляющей включает аналитические методы обеспечения деятельности предприятия, путем оценки вероятностей возникновения угроз и принятию мер, обеспечивающих информационную безопасность [15, 47].

Обеспечение кадровой безопасности предприятия основывается на двух основных направлениях – работа с персоналом и развитие интеллектуального потенциала. Работа с персоналом нацелена на повышение эффективности работы сотрудников. Безопасность в кадровой сфере достигается путем предотвращения влияния низкой квалификации персонала, недостаточной организации процессов управления на безопасность организации.

Для развития интеллектуального потенциала предприятия необходима организация процессов подбора, ввода в должность, оценки, обучения и развития, системы мотивации. В качестве основных интеллектуальных активов аутсорсинговой организации выступают технические инновации в сфере ремонта оборудования, ноу-хау, программное обеспечение. Поэтому при кадровом планировании для компании необходимо обеспечить достаточную квалификацию инженерного и управленческого персонала, путем поиска новых сотрудников и обучения нынешних специалистов. Так как знания и навыки персонала должны быть достаточны для выполнения должностных обязанностей [42].

Таким образом, для укрепления экономической безопасности аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания необходимо уделять внимание ее основным компонентам, совокупность которых оказывает комплексное влияние на развитие деятельности предприятия. Также следует учитывать специфику деятельности и динамичное развитие технологий и процессов. Обеспечение ЭБП возможно при грамотном планировании процессов предприятия с учетом основных направлений обеспечения безопасности компании.

# **2 Особенности управления аутсорсинговой компанией при обеспечении экономической безопасности**

## 2.1 Характеристика структуры аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания

Большинство аутсорсинговых компаний, осуществляющих сервисное и техническое обслуживание банковского оборудования, имеют типовую организационную структуру. В качестве примера взята «Сервисная сетевая компания» («ССК»). Компания – лидер Юга России на рынке комплексного технического обслуживания банковских устройств, интегрированных систем безопасности, систем автоматизации торговли. Компания предоставляет услуги сервиса в 68 городах страны. На обслуживании «ССК» находится более 3500 банковских устройств самообслуживания и около 13000 единиц POS–терминального оборудования.

Основная деятельность ССК заключается в обслуживании банковских устройств, установке систем видеонаблюдения для банкоматов и терминалов, обслуживании систем видеонаблюдения, составлении актов экспертизы и технической документации.

Клиентами компании являются российские банки, в числе которых: Юго-Западное отделение Сбербанка России, ВТБ 24, Хоум Кредит энд Финанс, Росбанк, Инвесттрансбанк, Русфинансбанк, Национальный банк Траст, СМПбанк и др [6].

Компания в своей структуре имеет несколько отделов, отвечающих за различные направления деятельности, которые представлены на рисунке 2

Сервисный департамент берет на себя функции обслуживания POS- терминального оборудования, банковских устройств, систем управления электронной очередью. Коммерческий департамент занимается монтажом и обслуживанием систем контроля и управления доступом, структурированных кабельных систем, а также мониторингом систем безопасности и видеонаблюдения.

**Элементы организационной структуры**

**Направления работы**

Рисунок 2 – Организационная структура компании и функции
подразделений ООО «ССК» (составлено автором)

Отдел сложного ремонта производит восстановление аппаратов, которые нельзя отремонтировать на месте. В бухгалтерии осуществляется начисление заработной платы сотрудникам, управление финансами, бухгалтерской отчетностью. Хранение всех запасных деталей для ремонта аппаратов заказчика, расходных материалов и комплектующих осуществляется на складе ответственного хранения.

Таким образом, организационную структуру аутсорсинговой компании можно отнести к линейно-функциональному виду. Такой вид структуры подходит для узкоспециализированных предприятий, обслуживающих банковское оборудование. За каждой функцией (отделом) закреплен один руководитель, что позволяет оперативно принимать решения. При этом обозначены функциональные блоки, которые четко разделяют границы деятельности специалистов [5]. Для инженеров компании работа связана с частыми командировками и разъездами, так как обслуживаемое оборудование расположено на удалении друг от друга и требует непосредственного выезда специалиста к месту расположения устройства для проведения ремонтных работ. При такой структуре непосредственному руководителю легко отслеживать действия своих подчиненных. Повышается общий уровень информированности менеджерского состава компании, и прием взвешенных управленческих решений осуществляется чаще [4].

## 2.2 Развитие интеллектуального потенциала предприятия

Основным источником для формирования интеллектуальных активов (ИА) предприятия является внутренняя и внешняя информация. Накопление такой информации происходит внутри предприятия, в то время как источник ее создания, а также место сбора находятся во внутренней и внешней среде фирмы [43].

Внутренняя среда предприятия формируется в зависимости от ее миссии и целей, которые во многом определяются внешней средой. Внутреннюю среду предприятия создают люди, в неё входят имеющаяся техника, технология, информация, организация производства и управления и т.д.

Внешняя среда предприятия – это все те условия и факторы, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на предприятие, несмотря на то, что они возникают независимо от деятельности предприятия. Внешняя информация определяет условия и возможности функционирования предприятия в регионе, отрасли и экономике в целом [60].

Определим основные источники и каналы преобразования информации в ИА ООО «ССК». Источники интеллектуальных активов представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Исследование ИА предприятия ООО «ССК»
(составлено автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источник формирования информационных ресурсов | Интеллектуальные активы компании | Каналы интеллектуального преобразованияинформационных ресурсов |
| Внутренняя среда | Миссия | Формируется на основании целевой идеи функционирования компании |
| Опыт работы | Формируется на основании практики |
| Регламент, инструкции | Формируются в результате создания внутренних норм и правил |
| Профессиональные навыки | Приобретаются при прохождении обучения и повышения квалификации |
| Корпоративный сайт | Создаётся на основе официальных сведений о деятельности предприятия |
| Корпоративная культура | Формируется как результат взаимодействия учредителей, руководителей и сотрудников организации. |
| Внешняя среда | Фирменное наименование | Формируется в результате регистрации компании в качестве юридического лица |
| Имидж | Формируется на основании представлений о компании у ее конкурентов, партнеров и клиентов |
| Сертификаты и лицензии | Проверка и официальное решение государственных органов власти |
| Технологии | Создаются в результате НИОКР и изобретательской деятельности специалистов |

Компания регулярно способствует совершенствованию знаний своих специалистов, участвуя в различных выставках и повышениях квалификации. О чем свидетельствует большое количество сертификатов от производителей банковских решений.

Классификация интеллектуальных активов может быть осуществлена по различным признакам, охватывающим различные аспекты управления интеллектуальными активами.

С точки зрения рациональности управления этой системой наиболее целесообразным признаком группировки является сфера создания, накопления и использования ИА. По данному признаку в структуре интеллектуальных активов выделяются следующие совокупности элементов:

1. производственно-технологические;
2. информационно-технологические;
3. рыночные;
4. организационно-управленческие;
5. профессионально-квалификационные.

Структура интеллектуальных активов ООО «ССК», представлена на рисунке 3.

На примере ООО «ССК» рассмотрим влияние основных ИА на увеличение конкурентных преимуществ аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания.

Производственно-технологические ИА являются основой деятельности предприятия. Качественным показателем их высокого уровня для потенциальных клиентов будет являться SLA([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Service Level Agreement (SLA)) компании , а также процент повторных заявок, которые тесно связаны с производственными технологиями и ноу-хау. Реализация качественного обслуживания напрямую зависит от квалификации и опыта работников. Важно уделять большое внимание обучению сотрудников, так как технологии банковского обслуживания стремительно развиваются и важно предоставлять клиенту актуальные предложения.

SLA ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Service Level Agreement (SLA)) – это Соглашение об уровне предоставления услуги– термин методологии [ITIL](https://ru.wikipedia.org/wiki/ITIL), обозначающий формальный [договор](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80) между заказчиком (в рекомендациях [ITIL](https://ru.wikipedia.org/wiki/ITIL) заказчик и [потребитель](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C) – разные понятия) [услуги](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0) и её [поставщиком](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D1%89%D0%B8%D0%BA), содержащий описание услуги, права и обязанности сторон и, самое главное, согласованный уровень качества предоставления данной услуги)

Рисунок 3 –Интеллектуальные активы ООО «ССК»
(составлено автором)

Развитие организационно-управленческих ресурсов также является приоритетной задачей. Грамотная система мотивации и стимулирования позволит привлекать и удерживать компетентных специалистов. Стоит уделить внимание миссии и философии фирмы, в том числе явно транслировать их как заказчикам, так и сотрудникам компании. Это позволит каждому из ее членов почувствовать себя частью единой организации, стремящейся к единой, глобальной цели. Сайты подобных компаний должны позволять не только ознакомиться с существующими клиентами и наработками, но и дистанционно получить информацию по всем интересующим вопросам. Преданность же потребителей в случае обозреваемой организации можно повысить лишь качеством и количеством продуктов.

Информационно-технологические ИА представлены в основном ноу-хау в данной области, что вполне логично с учетом деятельности организаций. Так как комплексное обслуживание является приоритетным для потенциальных заказчиков. Внешние коммуникации требуют контроля в силу возможного увеличения количества новых проектов и заказчиков.

Для оценки интеллектуального капитала на сегодняшний день разработано большое количество различных методов, которые различаются как по набору расчетных показателей, так и по качественным характеристикам. Несмотря на это, все методы оценки можно разделить на 2 основные группы: монетарные и немонетарные методы [24].

Наиболее известными среди методов монетарной оценки являются методы К.Э. Свейби. Он выделяет 25 методов измерения ИК, сгруппированных в 4 категории: методы прямого измерения интеллектуального капитала (DIC); методы рыночной капитализации (MCM); методы отдачи на активы (ROA); методы подсчета очков (SC).

Для ООО «ССК» как и для любой аутсорсинговой компании одной их важнейших составляющих является человеческий капитал, поскольку именно профессиональные знания и опыт сотрудников компании являются основой качества предоставляемых услуг. Поэтому важно осуществлять мониторинг организационной культуры предприятия.

Индикатор оценки внутреннего имиджа оценивает тот образ компании, который складывается в ее внутренней среде. Внутренний имидж формируется в сознании сотрудников. Поэтому для его оценки необходимо осуществлять опрос всех работников компании. Внутренний имидж предлагается оценивать по 5– бальной шкале, где: 5 – очень благоприятный образ своей фирмы; 4 – в основном благоприятный образ; 3 – частично благоприятный, частично нет; 2 – в основном неблагоприятный; 1 – очень неблагоприятный.

По результатам индивидуального оценивания можно определить значение рассматриваемого показателя по формуле (1).

, (1)

где

– оценка внутреннего имиджа организации;

– общая сумма набранных оценочных баллов в результате опроса всего персонала предприятия;

*П* – общая численность персонала предприятия.

Оценка организационной культуры предприятия рассчитывается на основе информации, собранной также посредством анкетирования всех его сотрудников. В общем виде этот показатель является показателем развития внутренней структуры организации. Структура организационной культуры фирмы сложна, и поэтому определить ее оценку возможно, только оценив все ее составляющие. В соответствии с данной методикой предлагается оценивать элементы организационной культуры фирмы (табл. 5).

Таблица 5 – Анкета оценки организационной культуры предприятия
(составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы организационной культуры компании | Оценка |
| Уважение к индивидуальным правам людей | 3 – фирма относится очень уважительно к индивидуальным правам людей;2 – фирма не всегда относится уважительно к индивидуальным правам людей;1 – индивидуальные права на предприятии не уважаются. |

Продолжение таблицы 5

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы организационной культуры компании | Оценка |
| Обучение и возможности повышения квалификации | 3 – большие возможности;2 – возможно, но не всегда и не для всех;1 – фирма не заинтересована в обучении и повышении квалификации сотрудников. |
| Справедливость при оплате труда | 3 – всегда и во всех случаях;2 – не всегда и не во всех случаях;1 – никогда. |
| Мотивация персонала | 3 – высокая;2 – средняя;1 – низкая. |
| Трудовая дисциплина  | 3– хорошая;2– в основном удовлетворительная;1– плохая |
| Удовлетворенность сотрудников стилем руководства и управления | 3 – полная удовлетворенность;2 – есть некоторые претензии;1 – полная неудовлетворенность. |
| Соответствие выполняемых функций сотрудников их должностным обязанностям | 3 – полностью соответствуют;2 – частично соответствуют, а частично нет;1 – не соответствуют. |
| Соответствие выполняемых функций отделов их полномочиям  | 3 – полностью соответствуют;2 – частично соответствуют, а частично нет;1 – не соответствуют. |
| Демократичность управления | 3– высокий уровень;2 – средний;1 – низкий |
| Новаторство | 3 – высокий уровень;2 – средний;1 – низкий |
| Информированность сотрудников относительно общефирменных мероприятий | 3 – высокая;2 – средняя;1 – низкая.  |
| Возможность контактов рядовых сотрудников с высшим руководством | 3 – нет преград для контактов;2 – контакты возможны, но не всегда и не во всех случаях;1 – полная изоляция сотрудников от руководства. |
| Удовлетворенность своим рабочим местом | 3 – полная удовлетворенность;2 – есть некоторые неудобства;1 – полная неудовлетворенность. |
| Удовольствие от работы в организации | 3– большое;2 – есть, но скорее от оплаты, чем от самой работы;1 – удовольствия нет. |
| Трудовая адаптация в компании новых сотрудников | 3 – Присутствует в значительной степени;2 – Присутствует в незначительной степени;1 – Отсутствует. |

Продолжение таблицы 5

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы организационной культуры компании | Оценка |
| Организация отдыха сотрудников во время перерывов | 3 – Хорошая: имеются оборудованные комнаты отдыха, места для курения, столовая и т.д.;2 – Удовлетворительная;1 – Плохая. |
| Отношение к выпускаемым компанией товарам/услугам | 3 – Положительное;2 – Нейтральное;1 – Отрицательное. |

По итогам проведенного анкетирования вычисляется индикатор, оценивающий организационную культуру предприятия по формуле 2.

, при *А=П* и **,(2)

где

– оценка организационной культуры предприятия;

*А* – количество анкетируемых;

 – средний оценочный балл по каждой анкете;

– суммарная оценка всех элементов организационной культуры по данным *i–* ой анкеты;

*k –* количество оцениваемых в анкете элементов организационной культуры.

Так как важной составляющей для компании является человеческий капитал необходимо грамотно вести работу не только с работающими сотрудниками, но и с увольняющимися. Из-за высокой ценности кадров компании предлагается ввести exit-интервью с целью удержания сотрудников (табл. 6). Одна из целей интервью – показать ценному экс-сотруднику, что компания будет рада вновь принять его на работу, если он захочет вернуться. На основании полученных ответов руководство компании может принять меры и удержать сотрудника. Также увольняющиеся сотрудники, которые готовы вернуться через время, формируют потенциальный кадровый резерв организации.

Таблица 6 – Анкета для проведения exit– интервью (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Вопрос | Возможные Варианты ответа |
| Общался ли с вами ваш руководитель, когда вы уведомили его об увольнение? | Да/Нет |
| Основной причиной увольнения стало: | 1. Отсутствие карьерного роста;
2. Желание развиваться в другой сфере/профессии, открыл собственный бизнес;
3. Недостаточный размер заработной платы;
4. По-другому представлял свои обязанности;
5. Высокая интенсивность работы;
6. Ненормированный рабочий день;
7. Неудобный график работы;
8. Не удается совмещать работу с учебой;
9. Смена места жительства;
10. Проблемы со здоровьем
 |
| Если бы не это обстоятельство, продолжили бы работу в компании? | Да/Нет |
| Хотели бы вернуться в компанию в дальнейшем? | Да/Нет |
| Через сколько с Вами можно связаться по вопросу повторного трудоустройства | 1. Один месяц;
2. Три месяца;
3. Шесть месяцев;
4. Один год
 |
| Какое наиболее важное изменение в компании Вы бы предложили? | (открытый вопрос) |

Для оценки интеллектуальных активов аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания необходимо регулярно проводить анонимные анкетирования с помощью подобных опросников. Анализ результатов позволит вносить эффективные корректировки в стратегию управления персоналом и создавать положительный климат в коллективе. Сбор обратной связи может быть осуществлен с помощью размещения анкет в опросных системах. Или с помощью менее формальных методов, например, в группах по интересам в социальных сетях, где общаются сотрудники.

Чем выше ценят внутреннюю культуру своей организации сотрудники, тем больше фирма может рассчитывать на их поддержку в достижении успеха.

## 2.3 Поддержка деловой репутации предприятия как элемента экономической безопасности

Одним из основных критериев эффективности деятельности организации можно считать показатель стоимости бизнеса. Этот показатель определяется как разность между стоимостью капитала, внесённого акционером при создании предприятия, и стоимостью этой же доли внесённого капитала при её возможной продаже. Важным фактором увеличения стоимости компании и повышения ее конкурентоспособности является деловая репутация. Поэтому рассмотрим репутацию организации как один из факторов, влияющих на экономическую безопасность предприятия.

Деловая репутация компании определяется её отраслевой принадлежностью, организационно-правовой формой, размерами, возрастом, историей развития, видами и масштабами бизнеса [22].

Деловая репутация – один из видов нематериального актива. Факторы, влияющие на репутацию, в обобщённом виде их можно разделить на две группы: внутренние и внешние факторы.

Перспективная стратегия, миссия и цели являются основополагающими внутренними факторами, влияющими на репутацию компании. Они в явном виде обозначают стремление организации к динамичному развитию.

В ООО «ССК» политика в области менеджмента качества направлена на постоянное обеспечение высокой конкурентоспособности компании на внутреннем и внешнем рынке через гарантированное качество услуг, предоставляемых потребителям и заказчикам.

Компания ставит перед собой следующие цели в области качества:

* поддержание надлежащего (SLA больше 97%) уровня качества обслуживания клиентов в области предоставлении сервисных услуг;
* минимизация времени обслуживания клиентов за счет оптимизации скоординированного комплекса работ по сервисному обслуживанию;
* снижение количества повторно возникающих неисправностей на обслуживаемых устройствах;
* снижение количества простоев по выполнению заявок на сервисное обслуживание;
* постоянное повышение степени удовлетворённости потребителя и эффективности работы компании путём совершенствования его систем и процессов.

Стратегические цели компании в области качества на период до 2020 года:

* развитие и расширение на 30 % собственного технического потенциала в области оказания сервисных услуг;
* удержание 15 % доли рынка, сохранение географии (68 городов) присутствия продаж, развитие новых территорий (25 населенных пунктов);
* снижение собственных затрат на 10 % на выполнение проектов;
* повышение степени лояльности в 1,5 раза 16 существующих заказчиков и привлечение до семи новых;
* повышение доли проектов на 25 %, выполненных в соответствии с плановыми показателями.

Для достижения поставленных целей компания строит свою деятельность на основе следующих принципов:

* непрерывное совершенствование процессов обслуживания;
* понимание потребностей конечных покупателей, выявление и эффективное удовлетворение их явных и скрытых требований;
* планирование и реализация скоординированного комплекса работ по постоянному повышению качества сервисного обслуживания;
* устойчивое развитие на основе повышения конкурентоспособности и качества выпускаемой продукции, выполняемых работ и услуг;
* развитие компетенций по выбранным направлениям;
* задачи набора, обучения и повышения компетенции персонала компании должны решаться как единый комплекс мер по развитию персонала.

Основой обеспечения высокого качества предоставляемых услуг и продуктов является:

* ООО «ССК» постоянно изучает, анализирует и прогнозирует требования всех заинтересованных в качестве продукции и услуг сторон (заказчики, потребители, сотрудники компании, общество в целом);
* руководство компании, принимающее решения, обеспечивает единство цели и направление деятельности компании за счет персональной ответственности и лидерства руководящего состава;
* сотрудники являются основой компании, в связи с этим их полное вовлечение дает возможность использования их способностей с наибольшей для компании выгодой;
* управление компанией основывается на системе взаимосвязанных процессов, результативность и эффективность которых позволяет достигать поставленные цели;
* руководство компании берет на себя обязательство обеспечения повышения качества услуг.

 Реализация политики в области качества достигается поддержанием действующей интегрированной системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015, системным подходом к управлению СМК, анализом удовлетворенности потребителей.

Каждый сотрудник принимает участие в достижении поставленных перед компанией целей: от труда каждого зависит качество решений и  предоставляемых услуг, а также имидж компании среди клиентов и партнеров, их доверие к компании.

Не менее важными факторами, оказывающими влияние на деловую репутацию, являются платёжеспособность и финансовая устойчивость компании, то есть её способность прибыльно работать в течение длительного времени. Это в свою очередь определяется объемами и качеством реализуемых товаров (работ, услуг), уровнем организации производства и труда, технико-технологическими и другими факторами [54]. Основные финансовые результаты деятельности ООО «ССК» приведены в таблице 7.

Годовая выручка за 2019 год составила 11 192 тыс. руб. В течение анализируемого периода наблюдался как рост, так и снижение выручки. Значение прибыли от продаж за 2019 год составило 755 тыс. руб., но наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (минус 8 484 тыс. руб.). Рекомендуется выяснить причину снижения показателей и провести дополнительный анализ бухгалтерской отчетности контрагента.

Таблица 7 – Основные финансовые результаты деятельности ООО «ССК» (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение показателя, тыс. руб.  |
| 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Выручка | 15562 | 17884 | 14596 | 17879 | 11192 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 14157 | 13596 | 6399 | 8640 | 10437 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж (1– 2) | 1405 | 4288 | 8197 | 9239 | 755 |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | – 94 | 55 | 59 | – 90 | – 34 |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) *(3+4)* | 1311 | 4343 | 8256 | 9149 | 721 |
| 6. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее | 488 | 500 | 1 181 | 338 | 359 |
| 7. Чистая прибыль (убыток) (5– 6) | 823 | 3843 | 7075 | 8811 | 362 |

За последний год организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности [9].

С хорошей стороны финансовое положение ООО «Сервисная Сетевая Компания» характеризуют следующие показатели:

* коэффициент финансовой автономии (79,17%) – доля оборотных средств, обеспеченных собственными средствами организации. Характеризует финансовую устойчивость организации (финансирование текущих операций за счет собственных средств), нормальным считается значение более 10%, пограничным – от 5 до 10%, критическим – менее 5%;
* положительная фондовооруженность (16 666,67 руб./чел.) (остаточная стоимость собственных основных средств) по итогам последнего доступного периода снижает риски в работе с организацией;
* чистая прибыль за 2019 год составила 362 тыс. руб.;
* чистые активы превышают уставный капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период;
* выручка существенно превышает краткосрочную задолженность. Отношение задолженности к годовой выручке по данным доступной бухгалтерской отчетности составляет менее 50%. Это свидетельствует об отсутствии существенной зависимости от кредиторов;
* положительная рентабельность активов (0,02) – отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам, нормальным считается любое положительное значение;
* положительная рентабельность продаж (0,03) – отношение чистой прибыли (убытка) к себестоимости продаж. Нормальным считается любое положительное значение.

Низкий показатель рентабельность собственного капитала (ROE) (1,95%) – показатель используется для оценки эффективности инвестиций. Текущее значение показателя сигнал и стимул для того, чтобы нарастить доходность собственного капитала.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (0,11) – значение коэффициента менее 0,5, будучи показателем устойчивого финансового положения, одновременно указывает на неэффективность работы организации.

По результатам деятельности за последние пять лет (шаг анализа год) финансовому состоянию ООО «ССК» соответствует оценка BBB – хорошее. Рейтинг свидетельствует о положительном финансовом состоянии организации, ее способности отвечать по своим обязательствам в краткосрочной перспективе. Компанию можно отнести к категории заемщиков, для которых вероятность получения кредитных ресурсов высока (хорошая кредитоспособность) [53].

Информационные технологии – еще один из элементов, составляющих репутацию. Они позволяют повысить прозрачность, информационную открытость организации. Для партнеров и клиентов это быстрый способ получить информацию об организации. Для руководства аутсорсинговой компании важно контролировать распространение достоверной информации, оперативно реагировать на негативные отзывы, повышая лояльность клиентов. Так как любая негативная информация может отрицательно сказаться на репутации фирмы. Также важно уделять внимание защите и целостности конфиденциальной информации компании (персональные данные сотрудников, интеллектуальная собственность) так как при ненадлежащих процессах ее хранения и использования информация может попасть к конкурентам и повлечь за собой необратимые последствия.

Еще один из факторов, влияющих на деловую репутацию, – кадровый потенциал. Руководство компании должно обладать такими качествами, как профессионализм и компетентность, уметь управлять людьми, делегировать полномочия и брать на себя ответственность. Нормы поведения, профессионализм, мотивация рядовых сотрудников также влияют на деловую репутацию организации. В ООО «ССК» каждый инженер сервисного департамента обладает уникальным набором навыков и компетенций для ремонта различных видов банковского оборудования, таких как банкоматы, транзакционно– информационные и платежные терминалы, системы управления электронной очередью, кассовые решения. Инженеры «Сервисной сетевой компании» ежегодно проходят обучение в учебных центрах партнеров и имеют соответствующие квалификационные сертификаты. Высокая квалификация инженерного состава является основным конкурентным преимуществом компании на рынке комплексного технического обслуживания банковских устройств самообслуживания [59]. Хотя менеджерский состав является основой компании, ему необходимо поддерживать идеи и плодотворную деятельность подчиненных. Так как именно от сотрудников зависит воплощение миссии и целей организации.

Корпоративные коммуникации двойственно влияют на деловую репутацию. Они играют важную роль как внутри самой организации, так и во внешнем ее окружении. Внутренние коммуникации устанавливают и поддерживают взаимодействия между людьми и структурными подразделениями компании. Внешние направлены на организацию взаимодействия с субъектами её внешнего окружения (потребители, поставщики, инвесторы, кредиторы, органы власти и др.). Во внешней среде они также служат средством позиционирования положительного имиджа организации, формируют представления о её потенциале, успехах, предназначении, социальной ответственности. Особое значение при этом имеет освещение деятельности компании в средствах массовой информации. Комплекс позитивной информации о ней в СМИ играет важную роль в «раскручивании» компании и её позитивного образа. Например, упоминания о судебных делах в прессе с участием компании, будет оказывать скорее отрицательное влияние. ООО «ССК» принимало участие в одном судебном разбирательстве в 1015 году по экономическим спорам по административным правоотношениям в качестве третьей стороны. Подобный факт привлечет внимание клиента и будет им подробно изучен перед заключением договора на обслуживание. Участие фирмы в гос-закупках, окажет положительное влияние на принятие решения заказчиком и на положительную репутацию в целом [30]. Организация ООО «ССК» являлась поставщиком в четырех государственных контрактах на сумму 2 239 762 руб.

Репутация организации также зависит от имиджа отрасли, в которой она осуществляет свою деятельность и наличия конкурентов и их репутации. Согласно исследованию консалтинговой компании «Technavio» мировой рынок устройств самообслуживания будет демонстрировать ошеломляющий рост со среднегодовыми показателями более 13% в период с 2017 по 2021 год. Поэтому сферу обслуживания и ремонта УС можно назвать сегодня динамично развивающейся.

На сегодняшний день крупнейшими компаниями, осуществляющими сервисное обслуживание УС являются компании NCR (35% доли рынка обслуживания УС), БТЕ-Сервис (17% доли рынка обслуживания УС), Wincor Nixdorf (8% доли рынка обслуживания УС), Сбербанк-Сервис (5% доли рынка обслуживания УС)[[1]](#footnote-1). Ростовская область не входит в зоны обслуживания компаний NCR, БТЕ-Сервис и Wincor Nixdorf, в связи с чем они не являются прямыми конкурентами ООО «ССК». Компания Сбербанк-Сервис осуществляет сервисное обслуживание банковских устройств, однако имеет узкую направленность на обслуживание устройств Сбербанка России. Таким образом, ООО «ССК» является крупнейшей и наиболее перспективной компанией на юге России в сфере обслуживания банковских УС.

Если обратиться к статистике Центробанка об устройствах, расположенных на территории Российской Федерации и предназначенных для осуществления операций с использованием и без использования платежных карт, то видно, что количество банкоматов и платежных терминалов всех российских банков в 2019 году составляет 207 694 штук, из которых 126 711 банкоматов с функцией выдачи наличных денег, и 130 372 штук банкоматов и платежных терминалов с функцией приема наличных денег [45].

По прогнозу аналитиков DISCOVERY Research Group объем рынка банкоматов в России в 2019 – 2021 гг. составит 235 075 устройств, что на 13% больше, чем количество устройств в 2018 году.

Представленные данные свидетельствуют о возрастании спроса на предоставление услуг по сервисному обслуживанию банковских устройств.

В рыночном сегменте сервисного обслуживания УС целевым потребителем является банк, который устанавливает и организует работу УС на торгово-сервисной точке. В связи с этим спрос на услуги сервисного обслуживания банковских устройств определяет количество УС для каждого банка. В таблице 8 представлены ранжированные данные о количестве банкоматов.

Таблица 8 – Рейтинг банков по количеству банкоматов в 2019 году
(составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Банк | Кол-во банкоматов, шт. |
| Сбербанк России | 86 000 |
| Банк ВТБ 24 | 8 200 |
| Россельхозбанк | 4 500 |
| Росбанк | 4 000 |
| Газпромбанк | 3 500 |
| Альфа-Банк | 3 000 |
| Райффайзенбанк | 3 000 |
| Московский Индустриальный Банк | 2 000 |
| Банк Уралсиб | 1 500 |
| Банк ФК Открытие | 1 500 |

За период 2012 – 2019 гг. наибольшую долю рынка банкоматов занимала компания NCR. В 2019 г. ее рыночная доля в России составила 35%. Также одними из крупных участников рынка являются компании БТЕ-Сервис, Wincor Nixdorf и Сбербанк-Сервис. Рыночная доля этих компаний в стоимостном выражении в 2019 г. составила порядка 17%, 8% и 3% соответственно.

Основные показатели и их значения для сравнения компаний по осуществлению сервисного обслуживания в ЮФО представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные показатели ООО «ССК» и ее конкурентов (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование компании | Количество устройств, находящихся на обслуживании, шт. | Присутствие в ЮФО | Количество инженеров в ЮФО, чел. |
| NCR | 72 960 | Нет | 0 |
| БТЕ-Сервис | 35 307 | Нет | 0 |
| Wincor Nixdorf | 16 615 | Нет | 0 |
| Сбербанк-Сервис | 6 229 | Да | 18 |
| КМБ | 4 758 | Да | 11 |
| Стандарт | 3 612 | Нет | 8 |
| ССК | 3 347 | Да | 9 |
| Оптим-Сервис | 2 564 | Да | 8 |
| Умные Технологии | 2 511 | Да | 7 |

Таким образом, основными конкурентами по осуществлению сервисного обслуживания УС на территории ЮФО являются копании КМБ, Оптим-Сервис и Умные Технологии. Компания Сбербанк-Сервис является косвенным конкурентом компании ССК, так как имеет компетенции только для обслуживания устройств самообслуживания Сбербанка России. Имея незначительно число конкурентов в отношении количества обслуживаемых устройств, компания имеет положительную репутацию среди заказчиков.

Для компании необходимо поддерживать положительный имидж предоставляемыми услугами и руководству необходимо реализовать следующие направления деятельности:

1. изучать, анализировать и прогнозировать требования всех заинтересованных в качестве продукции и услуг сторон (заказчики, потребители, сотрудники компании, общество в целом);
2. обеспечивать единство цели и направлений деятельности компании за счет персональной ответственности и лидерства;
3. обеспечивать полное вовлечение сотрудников в процессы компании и предоставить возможность использования их способностей с наибольшей для компании выгодой;
4. брать обязательство по обеспечению повышения качества услуг и выпускаемой продукции на всех стадиях;
5. при построении отношений с партнерами, поставщиками и заказчиками следует придерживаться принципа взаимной выгоды компаний, способствующему созданию ценностей для всех сторон.

Перечень упомянутых факторов, влияющих на деловую репутацию, не является конечным. Между всеми факторами можно проследить взаимосвязь. Поэтому при решении задач в сфере репутационного менеджмента требуется оценивать важность и взаимосвязанность критериев, отслеживать динамику их изменений и вовремя корректировать целевые задачи и промежуточные результаты.

# **3 Угрозы экономической безопасности аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания и способы защиты от них**

## 3.1 Анализ угроз экономической безопасности аутсорсинговой компании

В число работ, осуществляемых ООО «ССК» в рамках сервисного обслуживания УС, входят:

* гарантийное обслуживание банкоматов, платежных терминалов, систем управления очередью;
* профилактические работы;
* монтаж систем видеонаблюдения на банкоматах;
* полугодовое профилактическое обслуживание в соответствии с требованиями компании-производителя;
* монтаж оборудования, включая замену изношенных запасных частей и ламп освещения;
* восстановление работоспособности оборудования, включая регулировку и замену неисправных частей;
* ремонт денежных кассет, не имеющих механических повреждений;
* ремонт источников бесперебойного питания, встроенных в оборудование;
* участие в работах по обследованию оборудования при возникновении недостач (излишков), с оформлением результатов в согласованной форме;
* участие в работах по оценке ущерба и стоимости восстановления оборудования при наступлении страховых случаев;
* консультации специалистов Банка по работе программного и аппаратного обеспечения с предоставлением письменных заключений в случае необходимости;
* работы по модернизации банкоматов и терминалов для обеспечения требования международных платежных систем;
* внесение технических усовершенствований и осуществление модификаций, которые необходимы для обеспечения надежности в работе.

Все вышеперечисленные работы составляют комплекс услуг по сервисному обслуживанию УС и определяют возможные угрозы экономической деятельности организации с точки зрения хозяйственной деятельности.

Основной проблемой в процессе обслуживания банковских устройств самообслуживания (УС) является превышение предельного времени выполнения заявки. Построим диаграмму Исикавы для идентификации факторов, влияющих на превышение времени выполнения заявки (рис. 4).

На рисунке 2 указаны 5 основных групп, оказывающих влияние на превышение времени выполнения заявки в процессе обслуживания УС: обслуживающий персонал (инженеры), оборудование (УС), методы проведения подготовительных (обработка заявки) и ремонтных работ, материалы, а также внешние факторы [18, 48].

Основными негативными последствиями возникновения рисков являются снижение качества и увеличение длительности обслуживания, а также увеличение фактической стоимости обслуживания. Снижение качества и увеличение времени обслуживания УС влечет за собой снижение авторитета компании на рынке обслуживания УС, а также штрафные санкции со стороны заказчика. Увеличение фактической стоимости обслуживания также снижает прибыльность проекта [25].



Рисунок 4 – Диаграмма Исикавы для процесса обслуживания УС (составлено автором)

52

Для минимизации негативных последствий наступления рисковых событий необходимо идентифицировать потенциальные риски. Составлен реестр основных рисков деятельности (табл. 10) с классификацией степени их влияния на:

* качество выполнения работ по обслуживанию УС;
* время обслуживания УС;
* стоимость обслуживания УС.

Таблица 10 – Реестр основных рисков деятельности компании (составлено
автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Описание риска | Вероятность | Характеристики процесса обслуживания | Величина | Действия в рамках стратегии реагирования |
| Качество | Время | Стоимость |
| Степень влияния | Весовой коэффициент | Степень влияния | Весовой коэффициент | Степень влияния | Весовой коэффициент |
| Задержка оплаты услуг по обслуживанию УС | 0,4 | 0 | 0 | 0,5 | 0,4 | 0 | 0 | 0,08 | Предусмотретьштрафныесанкции в договоре обслуживания |
| Недостаточная квалификация персонала для обслуживания УС | 0,2 | 0,6 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 0,0 | 0,0 | 0,06 | Организовать заблаговременное обучение персонала и плановые мероприятия по повышению квалификации |
| Нехватка квалифицированного персонала для обслуживания УС | 0,3 | 0,7 | 0,6 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,4 | 0,17 | Сформировать резервный фонд квалифицированных сотрудников из других подразделений компании для осуществления работ по обслуживанию УС в случае нехватки основного персонала |

Продолжение таблицы 10

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Описание риска | Вероятность | Характеристики процесса обслуживания | Величина | Действия в рамках стратегии реагирования |
| Качество | Время | Стоимость |
| Степень влияния | Весовой коэффициент | Степень влияния | Весовой коэффициент | Степень влияния | Весовой коэффициент |
| Невыполнение обязательств по договору обслуживания | 0,25 | 0 | 0 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 0,11 | Предусмотреть дополнительные штрафы за невыполнение обязательств |

Из представленной таблицы следует, что наибольшее влияние на результаты деятельность компании может оказать нехватка квалифицированного персонала для обслуживания УС. В связи с этим следует в первую очередь уделить внимание мерами по предотвращению данного риска: сформировать резервный фонд квалифицированных сотрудников из других подразделений компании для осуществления работ по обслуживанию УС в случае нехватки основного персонал, снизить текучесть персонала, проработав программы по удержанию квалифицированных кадров [19].

## 3.2 Предотвращение возникновения кадровых рисков

Сегодня кадровым рискам уделяется недостаточно внимания, хотя специалистами доказано применение в кадровом управлении принципа Парето, когда 80% ущерба компании причиняется ее сотрудниками, а 20% это ущерб от влияния других внешних факторов. От качественного и эффективного менеджмента кадровыми рисками зависит экономический потенциал всей организации [55]. Кадровые риски условно можно разделить на внутренние и внешние (рис. 5).



Рисунок 5 – Структура кадровых рисков
(составлено автором по материалам [55])

Для аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания можно определить несколько групп риска для персонала, определенные группы, перечисленные в таблице 11.

Таблица 11 – Возможные группы риска персонала (составлено автором по материалам [27])

|  |  |
| --- | --- |
| Группа риска персонала | Описание возможного вида угроз |
| Инженеры | Нарушение техники безопасности; нарушение технологических процессов  |
| Работники склада | Кража материальных ценностей, товара |
| Работники офиса | Утечка конфиденциальной информации |

На данные группы следует обращать внимание при разработке методов, предупреждающих негативное влияние на экономическую безопасность предприятия.

К основным видам угроз можно отнести условия мотивации у конкурентов, слабую организацию системы обучения, потеряю материальных ценностей компании, утечку конфиденциальной информации. Их подробная характеристика перечислена в таблице 12.

Таблица 12 – Угрозы кадровой безопасности и стратегии управление
кадровой безопасности (составлено автором по материалам [27])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид Угрозы | Описание | Возможные методы и стратегии управления угрозами |
| Условия мотивации у конкурентов  | Конкуренты предлагают персоналу более выгодные условия работы и оплаты труда | Развитие системы мотивации, поощрение сотрудников, улучшение условий труда |
| Слабая организация системы обучения | Из-за высокой текучести кадров, сотрудники не всегда успешно овладевают всеми методами работы. | Повышение квалификации сотрудников по обучению, разработка новых, более эффективных программ обучения |
| Потеря материальных ценностей компании | Кражи сотрудниками | Усиление мер контроля и наказания сотрудников за совершение противоправных действий  |
| Утечка конфиденциальной информации | Передача конкурентам или иным лицам конфиденциальной информации | Обучение и контроль сотрудников имеющих доступ к конфиденциальной информации. Заведомое искажение информации для персонала, не обладающего компетенциями работы с конфиденциальной информацией |

Для установления функциональных обязанностей инженера разработана должностная инструкция, регламентирующая обязанности, права и ответственность лица, принятого на эту должность. Разработанная инструкция позволяет сотруднику определить его основной функционал и понять, по каким критериям будет оцениваться результат его деятельности.

Должностная инструкция инженера группы технического обеспечения ООО «Сервисная сетевая компания» имеет следующий вид:

1. Инженер группы технического обеспечения ООО «ССК» выполняет процесс обслуживания вендинговых аппаратов.

2. На инженера возлагаются следующие обязанности:

* обеспечение бесперебойного выполнения заявок обслуживания УС;
* активное взаимодействие с бухгалтерией и складским хозяйством компании;
* качественная и своевременная диагностика УС, закрепленных за данным инженером;
* учет данных процесса обслуживания УС;
* составление заявок на необходимые комплектующие и материалы;
* контроль выполнения правил техники безопасности при обслуживании УС;
* контроль качества используемых материалов и инструментов.

3. Инженер имеет право:

* требовать от сотрудников складского помещения и бухгалтерии своевременного выполнения заявок на пополнение материально-технической базы;
* принимать активное участие в совещаниях и планерках отдела технического обеспечения компании;
* предлагать потенциальные улучшения процесса обслуживания УС на основе анализа данных;
* управлять количеством комплектующих и материалов на складе, устанавливать минимальный уровень запасов.

4. Инженер несет ответственность:

* за соблюдение правил безопасности при обслуживании вендинговых аппаратов;
* за качество выбранных инструментов для процесса обслуживания;
* за своевременное и качественное выполнение диагностических, ремонтных и других видов работ по обслуживанию УС;
* за выполнение заявок в назначенный срок.

5. Инженер должен руководствоваться инструкцией по эксплуатации оборудования, положением о технической группе компании ООО «ССК», настоящей должностной инструкцией, нормативными документами и стандартами по техническому обслуживанию устройств.

Подобные инструкции требуется создать для всего персонала компании, так как с их помощью новым сотрудникам можно донести основные принципы работы в организации и их полномочия для обеспечения деятельности компании и ее экономической безопасности.

Для аутсорсинговых компаний в сфере обслуживания банковских устройств основными рисками являются риски управления кадрами, особенно мотивации и обучения персонала. Неэффективное обучение, недостаточная мотивация и отсутствие материальной ответственности сотрудников напрямую влияют на качество выполнения заявок, а соответственно и на экономическую безопасность как работодателя, так и клиентов. Инженеры аутсорсинговых компаний являются основой обеспечения деятельности компании, поэтому важно обеспечивать своевременное обучение кадров новым технологиям и мотивировать их на качественное выполнение задач [34].

Основным элементом мотивации сотрудников является система выплат заработной платы. Наиболее эффективной моделью оплаты труда в компании является модель, согласно которой инженер получает фиксированный оклад, сверх которого (в зависимости от успешности или «неуспешности» его работы) начисляются премиальные. Важно, чтобы при расчете мотивации инженеров аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания учитывались ключевые показатели работы. Так как прямая зависимость результата работы на получаемую заработную плату является результативным способом повышения качества выполненных заявок [23].

Существующая система оплаты труда основывается только на показателях количества выполненных заявок и не учитывает SLA отдельных сотрудников, что снижает их мотивацию и не стимулирует повышение качества работы. В связи с этим возникает необходимость разработки новой модели расчета заработной платы инженеров, учитывающий качество их работы и способной мотивировать инженерный состав на осуществление качественного и своевременного сервисного обслуживания.

В качестве основных показателей работы можно выделить следующие:

* общее количество заявок по региону в месяц (ОКЗ);
* общее кол-во просроченных заявок по региону в месяц (ОКПЗ);
* личные просроченные заявки в месяц (ЛКПЗ);
* личное количество заявок без учета повторных и просроченных (ЛКЗ);
* удержания (У);
* рабочие дни по производственному календарю за месяц (Др);
* дни, реально отработанные работником (без нерабочих и праздничных) (До);
* оклад (О);
* отработанные дни, которые являются нерабочими и праздничными (ДоП);
* коэффициент количества УС, закрепленных за инженером ();
* личный SLA в % (ЛSLA);
* общий SLA региона в % (ОSLA).

С учетом вышеперечисленных показателей, возможно, применить способ расчета заработной платы (ЗП) инженеров аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания по формуле 3.

 , (3)

где

 – оплата за отработанные дни;

 – оплата за отработанные праздничные дни (учет работы инженера в нерабочее время, снижает процент просроченных заявок);

 – коэффициент оплаты труда в нерабочие дни;

 – оплата за количество личных выполненных заявок (стимулирует выполнение большего количества заявок, не зависит от SLA, а только показывает отношение личных заявок к общему числу);

 – удержания за просрочку, прочие удержания (Уп), если необходимо.

Таким образом, заработная плата складывается из базовой части – оплаты за отработанные дни и премиальной части, в которую входят: доплаты за работу в выходные и праздничные дни, за объем и качество выполненных работ за вычетом удержаний.

Так как ключевым показателем для аутсорсинговых компаний является показатель SLA, его учет будет стимулировать инженеров к повышению значения показателя, что положительно влияет на конкурентные преимущества организации (табл. 13) [40].

Таблица 13 – Формулы учета показателя SLA для аутсорсинговых компаний (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель SLA | N – доля оклада, a и b – соответственно верхняя и нижняя границы SLA |
| Личный  |  |
| Общий |  |

Если показатель SLA <= a+1, то инженер не получит премиальной надбавки по данному критерию. В зависимости от желаемого (для руководства) размера максимальной премии по показателю SLA логарифмическая функция умножается на установленную долю оклада.

Коэффициенты a и b определяют границы резкого изменения ЗПSLA от ЛSLA (при ЛSLA меньше b), близкой к линейной зависимости (при ЛSLA больше b и меньше a), и незначительному росту размера дополнительной выплаты при высоких значениях ЛSLA (больше a). Недостаток данной формулы – отсутствие мотивации к достижению очень высоких значений ЛSLA, однако при существующем уровне организации бизнес-процессов достижение ЛSLA=100 % практически невозможно.

Для расчета премиальной надбавки за личный и общий показатель SLA в качестве основной расчетной функции выбран натуральный логарифм, что позволяет мотивировать сотрудников поддерживать высокий уровень SLA, так как при снижении значения показателя в пределах 100– 90% значение премиальной выплаты изменится незначительно, тогда как в случае уменьшения SLA в пределах 80– 90% снижение выплаты является наиболее существенным.

На рисунке 6 изображена зависимость показателя SLA и заработной платы.

Рисунок 6 – Зависимость показателя SLA и заработной платы
(логарифмический способ расчета) (составлено автором)

Форму кривой можно изменять в зависимости от установленных границ «высокого», «среднего», «низкого» показателя SLA(с какого значения величина премиальной части начинает уменьшаться быстрее).

Еще один вариант для расчета – это использование экспоненциальной функции, вычисляемой по формуле (4). Графическая зависимость показана на рисунке 7.

, (4)

где

a – коэффициент, определяющий диапазон изменения размера премии, устанавливается руководителем;

b – коэффициент, определяющий скорость возрастания премии от роста ЛSLA и учитывающий «важность» высокого качества работы, устанавливается руководителем.

Рисунок 7 – Зависимость показателя SLA и заработной платы
(экспоненциальной способ расчета) (составлено автором)

В этом случае наибольший прирост премии за качественную работу будет при значениях ЛSLA, близких к 100 %.

Предложенные варианты расчета премии могут быть использованы не только в рассматриваемой компании, но и в других организациях. Выбор конкретной формулы осуществляется с учетом приоритетов в текущей деятельности и стратегии развития качества предоставляемых услуг. На первых этапах внедрения системы мотивации целесообразно использовать более простые (линейные) варианты, в случае необходимости удержания показателей качества работы в заданных границах регулирования удобнее использовать второй вариант, а для организаций, уже достигших достаточно высокого уровня качества и стремящихся к постоянному улучшению деятельности следует использовать третий вариант.

Для предприятия важно создать гибкую и эффективную систему мотивации, которая в свою очередь позволит повысить конкурентные преимущества компании, снизит вероятность наступления угроз для экономической безопасности предприятия и повысит эффективность управления персоналом.

## 3.3 Предотвращение нарушений технологических бизнес-процессов

Процесс обслуживания банковских устройств самообслуживания состоит из последовательных этапов обработки заявки, назначения исполнителя, получения запчастей, выявления неисправности, ремонта и составления отчетности. В таблице 14 представлены длительности выполнения процессов обслуживания УС, а также их важность и коэффициент потребительской стоимости Р.

На одну функцию Р = 3,5. Наибольшими значениями коэффициента Р обладают функции выявления неисправности и назначения исполнителя.

Таблица 14 – Функционально-стоимостной анализ процесса обслуживания УС (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функции | Важность функции | Длительность, мин. | Относительная важность, % | Стоимость, руб. | Коэффициент Р |
| Отремонтировать УС | О | 50 | 50 | 160 | 3,2 |
| Выявить неисправность | В | 24 | 15 | 77 | 5,1 |
| Обработать заявку | В | 19 | 7 | 22 | 3,1 |
| Составить отчет | В | 18 | 10 | 32 | 3,2 |
| Получить запчасти | В | 10 | 15 | 48 | 3,2 |
| Назначить исполнителя | В | 7 | 3 | 10 | 3,3 |
| Итого | 128 | 100 | 349 | 21,1 |

Длительность процесса выявления неисправности можно сократить путем организации удаленного доступа к УС, который позволит частично выявлять неисправности параллельно с этапом обработки заявки.

Этап назначения исполнителя может быть автоматизирован путем установления соответствия между множеством устройств и множеством инженеров при помощи базы данных.

Длительность выполнения функций обработки заявки и составления отчетности может быть сокращена путем создания базы данных, позволяющей выполнять некоторые действия указанных функций автоматически [3, 21]. После внедрения улучшений функции будут иметь показатели, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Функционально-стоимостной анализ процесса обслуживания УС (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функции | Важность функции | Длительность, мин. | Относительная важность, % | Стоимость, руб. | Коэффициент Р |
| Отремонтировать УС | О | 50 | 50 | 160 | 3,2 |
| Выявить неисправность | В | 19 | 15 | 59 | 3,9 |
| Обработать заявку | В | 10 | 7 | 16 | 2,3 |
| Составить отчет | В | 14 | 10 | 29 | 2,9 |

Продолжение таблицы 15

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функции | Важность функции | Длительность, мин. | Относительная важность, % | Стоимость, руб. | Коэффициент Р |
| Получить запчасти | В | 10 | 15 | 48 | 3,2 |
| Назначить исполнителя | В | 0 | 3 | 0 | 0 |
| Итого | 103 | 100 | 312 | 15,5 |

На одну функцию Р = 2,6. Таким образом, общая стоимость выполнения функции обслуживания УС сократится на 10,6%, а также уменьшится ее длительность на 25 минут, что составляет 19,5 % от изначального времени выполнения.

Оценка эффективности предложенных улучшений представлена на рисунке 8.

Нарушение технологических бизнес-процессов относится к внутренним угрозам из-за связи с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Бизнес-процессы оказывают влияние на результаты хозяйственной деятельности [1].


Рисунок 8 – Оценка эффективности предложенных улучшений
(составлено автором)

Показателями результативности данного процесса являются отсутствие повторного возникновения неисправности в ремонтируемом функциональном блоке УС в течение двух последующих недель, а также общее количество неисправностей, возникающих на УС (в виду того, что процесс ремонта включает в себя профилактические работы, направленные на предотвращение возникновения неисправностей) [12, 31].

Для аутсорсинговых компаний основным бизнес-процессом является процесс обслуживания банковских устройств. В результате данного процесса неисправное устройство самообслуживания (УС) становится исправным при помощи соответствующего программного обеспечения, оборудования и сотрудников организации в соответствии с их должностными инструкциями, списком выявленных неисправностей, а также договором субподряда. Процесс ремонта УС представлен на рисунке 9.

Рисунок 9 – Модель процесса ремонта УС
(составлено автором)

Рассмотрим основные причины простоя бизнес-процесса (табл. 16). Согласно статистике наиболее вероятными блоками возникновения неисправностей являются:

* Модуль приема наличных – 23%;
* Сенсорное стекло – 11%;
* Блоки питания различных модулей УС – 10%;
* EPP– клавиатура – 8%.

Таблица 16 – Причины простоя бизнес-процесса аутсорсинговой компании (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оборудование и инструмент | Персонал | Технология и методы | Склад | Контроль и управление |
| Недостаточное количество оборудования | Ручные операции | Отсутствие регламента | Несвоевременная выдача запасных деталей | Недостаточная периодичность контроля |
| Отсутствие эффективного ПО для взаимодействия с заказчиком и инженерами | Большая загрузка сотрудников |  | Недостаточное количество мест хранения |  |
| Недостаток автоматизации процессов | Отсутствие заинтересованности в результате |
| Недостаточность каналов передачи информации |  |

Таким образом, необходимо принять меры для снижения вероятности возникновения неисправностей на данных функциональных блоках
УС (табл. 17).

Таблица 17 – Анализ причин и последствий отказов в работе УС (составлено
автором)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Потенциальноенесоответствие | Возможныепоследствия | S | Вероятная причина | О | Метод контроля | D | ПЧР |
| Неисправность модуля приема наличных | Отсутствие возможности внесения денежных средств | 7 | Попадание посторонних предметов в модуль | 5 | Контроль тестовыми купюрами | 5 | 175 |
| Неисправность блока питания | Отказ в работе УС | 8 | Нестабильное напряжение в сети | 6 | Контроль при помощи вольтметра | 5 | 240 |

Продолжение таблицы 17

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Потенциальноенесоответствие | Возможныепоследствия | S | Вероятная причина | О | Метод контроля | D | ПЧР |
| Неисправность тач-скрина | Отсутствие возможности использования некоторых функций УС | 7 | Многократные нажатия в определенную область экрана | 8 | Контроль при помощи тестового ПО | 4 | 224 |
| Неисправность ЕРР-клавиатуры | Отсутствие возможности ввода пин– кода | 7 | Попадание мусора в зазоры между кнопками | 5 | Тестирование нажатием | 2 | 70 |

Для каждого последствия дефекта экспертно определяют балл значимости S при помощи таблицы баллов значимости. Для каждой потенциальной причины дефекта экспертно определяют балл вероятности возникновения О. Для данного дефекта и каждой отдельной причины определяют балл сложности обнаружения D для данного дефекта или его причины. После получения экспертных оценок S, О, D вычисляют приоритетное число риска ПЧР по формуле 5[2].

 ПЧР = SxOxD (5)

Для снижения вероятности возникновения вышеуказанных неисправностей требуется разработать меры по снижению вероятности возникновения неисправности, проставим экспертные оценки и рассчитаем новое значение ПЧР\*(табл. 18).

Предложенные меры позволяют уменьшить приоритетное число риска, минимизируя вероятность возникновения нарушений в технологических бизнес-процессах.

Также для качественного выполнения бизнес-процесса необходимо выявить потребности заказчика и параметры процесса обслуживания устройств самообслуживания, а также их взаимосвязь.

Таблица 18 – Анализ причин и последствий отказов в работе УС с учетом мер для снижения вероятности возникновения неисправностей (составлено автором)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Потенциальнаянеисправность | Возможные действия для снижения вероятности возникновения неисправности | S | О | В | ПЧР\* | ПЧР |
| Неисправность модуля приема наличных | Установка первичной очищающей накладки  | 7 | 3 | 5 | 105 | 175 |
| Неисправность блока питания | Установка стабилизатора напряжения | 8 | 4 | 5 | 160 | 240 |
| Неисправность тач-скрина | Периодическая смена пользовательского интерфейса для распределения многократных нажатий по различным частям экрана | 7 | 4 | 4 | 112 | 224 |
| Неисправность ЕРР– клавиатуры | Установление защитного кожуха на пользовательскую клавиатуру | 7 | 2 | 2 | 28 | 70 |

Конкурентный рейтинг дает возможность установить конкурентные преимущества разрабатываемого продукта или услуги в сравнении с аналогичными. Для сравнения выбираются продукты (услуги) нескольких компаний и проводится оценка реализации требований потребителя в продуктах этих компаний [4].

Для расчета абсолютной важности технических характеристик выполняется перемножение числовых значений каждого элемента матрицы взаимосвязи на рейтинг важности для потребителя. Полученные значения суммируются по столбцу. Относительная важность рассчитывается как отношение значения абсолютной важности к сумме всех значений и умноженное на 100%. В результате определяются наиболее важные технические характеристики, за счет которых можно реализовать требования потребителей [10] (Приложение А).

Команда процесса определяет взаимосвязи между потребностями Заказчиков и значительными процессами (сильное отношение, среднее, слабое или нет отношений) и проставляет в соответствующих графах диаграммы.

## 3.4 Способы защиты от угроз и общие рекомендации для аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания

Система мотивации предприятия должна попадать в сферу влияния службы безопасности, так как кадровым угрозам необходимо уделять достаточное количество внимания. Низкая мотивация персонала, способствует получению сотрудниками личных выгод от деятельности предприятия. Сложность состоит в том, что не всегда однозначно легко определить наличие личных мотивов, поэтому условно можно считать его постоянное наличие. Но для снижения угроз возникновения личных мотивов при угрозе ЭБП следует обеспечить ряд мероприятий.

Система мотивации должна способствовать плодотворной работе персонала и быть устойчивой к нежелательным изменениям финансово-хозяйственной деятельности. Система мотивации должна минимизировать желание сотрудников незаконно улучшить свое положение за счет организации. Принятая система мотивации должна учитывать психологические качества сотрудников [48, 51].

В большинстве случаев при наступлении угроз ЭБП выявляются недостатки в построении оргструктуры, реализации бизнес-процессов и учета хозяйственной деятельности. Применяя меры по устранению угроз, любые изменения следует вносить после согласования со службой безопасности [37].

При проведении анализа деятельности отсутствует единая последовательность действий. При анализе угроз может использоваться принцип четырех ролей. Можно рекомендовать следующий способ анализа какой-либо части деятельности предприятия и аспекте обеспечения ЭБП. Берется существующее или составляется новое формализованное описание исследуемой функциональной части деятельности. Составляются критерии нормальности функционирования. Производится деталировка схемы до элементов определенного уровня, например до уровня отдельных должностных лиц и должностных инструкций. Затем с использованием принципа четырех ролей выявляются возможные угрозы и механизмы их реализации. Затем проводится планирование и проведение мероприятий по устранению выявленных недостатков [16].

Для защиты от угроз следует структурировать деятельность предприятия, определить критерии нормального функционирования организации, проводить регулярный анализ и выявлять потенциальные угрозы ЭБП, разрабатывать механизмы и предложения по их предупреждению, внедрять предложения в финансово-хозяйственную деятельность, контролировать результаты предложенных мероприятий и при необходимости вносить корректировки.

Многие компании, работающие в банковской сфере, поддерживают возможность использования и анализа собираемых данных, которыми ранее эффективно не управляли [41]. Благодаря средствам интеллектуального анализа информация используется для практических решений: повышается качество обслуживания клиентов, появляется возможность предоставления персонализированных советов онлайн, снижаются затраты и риски для банков (рис. 10). Одно из направлений использования аналитики больших данных – осуществление экономической безопасности организации. Появилась возможность вовремя предпринимать меры по устранению неблагоприятного влияния на сферу деятельности, а также анализировать незаконные операции в банковской деятельности [38, 61].

Для организаций в сфере банковского обслуживания анализ можно рассматривать с двух сторон: с одной стороны это ориентация на решения, с другой на действия.

Анализ, ориентированный на решения, схож с традиционной бизнес-аналитикой. Тут рассматриваются выборки данных из крупных источников информации, результаты анализа применяются для процессов принятия бизнес-решений.

Анализ, ориентированный на действия, оперативно определяет определенные тенденции и выявляет специфические виды данных.


Рисунок 10 − Основные направления применения аналитики
 больших данных (составлено автором)

При вводе в операционную деятельность организации аналитики больших данных следует уделять внимание валидности и волатильности данных. Для проведения исследований данные должны обладать правильностью и достоверностью. Также при организации процессов требуется понимать, как долго требуется хранить такие данные.

Большие данные и аналитика открывают путь к новым видам информации. Компании определяют оптимальные способы создания и распространения продуктов и услуг, а также обеспечивают безопасность организации. Однако для этого необходимо, чтобы большие данные стали частью операционных процессов банковских организаций [41].

Необходимо принимать меры по развитию корпоративной культуры предприятия. Данные действия должны быть направлены на улучшение внутреннего имиджа руководства. Повышение уровня квалификации сотрудников должно осуществляться на регулярной основе. Необходимо формирование кадрового резерва как из числа уже работающих/уволенных, так и привлечение студентов.

Также стоит уделить внимание миссии и философии фирмы, в том числе явно транслировать их как заказчикам, так и сотрудникам компании.

Компания имеет положительный имидж среди клиентов. Однако, необходимо разработать комплекс мер, направленных на его улучшение и разработать сценарии повторного привлечения клиентов. При этом постоянно поддерживая качество предоставляемых услуг на высоком уровне.

Угрозы ЭБП существуют во всех основных моментах финансово-хозяйственной деятельности организации, не зависимо от сферы деятельности. Основной способ борьбы с угрозами экономической безопасности предприятия – это предупреждение возможных угроз, с помощью проведения анализа и внесения корректировок в основные процессы финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования выявлена необходимость регулярного мониторинга угроз ЭБП, включающего оценку состояния по системе критериев, учитывающих направления финансово-хозяйственной деятельности организации с целью предотвращения влияния внешних и внутренних угроз, и проведение мероприятий по защите экономической безопасности. Аутсорсинговым компаниям, для обеспечения высокого качества обслуживания, защиты от влияния внутренних и внешних угроз, важно обеспечить эффективную экономическую безопасность своей деятельности.

Концепция экономической безопасности предприятия должна учитывать следующие положения:

1. Для обеспечения финансовой составляющей необходимо стабильное осуществление финансово-хозяйственной деятельности предприятия и обеспечение достаточного уровня платежеспособности предприятия и ликвидности оборотных средств.
2. Для предприятий в сфере обслуживания банковских устройств обеспечение технико-технологической составляющей заключается в технологичности предприятия согласно мировым аналогам. Обслуживание банковских устройств является перспективной сферой развития с высоким потенциалом совершенствования технологий, поэтому важно обеспечивать регулярный мониторинг рынка технологий банковских устройств, улучшение и совершенствование внутренних процессов и используемых технологий. Стратегия аутсорсингового предприятия должна включать определение перспективных устройств самообслуживания, разработку и совершенствование методов их обслуживания, планирование бюджета и осуществление общего плана развития. Так как отрасль динамично развивается, то необходимо оперативно реагировать на изменения и реализовывать поставленные планы технического развития и проводить регулярный анализ текущих результатов от применения мер.
3. Для обеспечения информационной составляющей ЭБП, необходимо выполнять сбор и анализ информации, которая относится к деятельности предприятия, осуществлять прогноз тенденций развития технологического процесса.
4. Обеспечение кадровой безопасности предприятия основывается на двух основных направлениях – работа с персоналом и развитие интеллектуального потенциала. Работа с персоналом нацелена на повышение эффективности работы сотрудников. Безопасность в кадровой сфере достигается путем предотвращения влияния низкой квалификации персонала, недостаточной организации процессов управления на безопасность организации.

Таким образом, для укрепления экономической безопасности аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания необходимо уделять внимание ее основным компонентам, совокупность которых оказывает комплексное влияние на развитие деятельности предприятия. Также следует учитывать специфику деятельности и динамичное развитие технологий и процессов. Обеспечение ЭБП возможно при грамотном планировании процессов предприятия с учетом основных направлений обеспечения безопасности компании.

По результатам проведенного анализа особенностей управления аутсорсинговым предприятием при обеспечении экономической безопасности предложены способы поддержания высокого уровня экономической безопасности:

* сформирован перечень основных направлений укрепления экономической безопасности аутсорсинговых компаний;
* определен способ расчета мотивации инженеров сервисного департамента;
* разработаны методы воздействия на бизнес-процессы для укрепления его системы экономической безопасности;
* предложен комплекс мер, направленных на улучшение деловой репутации.

Для реализации предложенных мер компании строит строить деятельность на основе следующих принципов:

* непрерывное совершенствование процессов обслуживания;
* понимание потребностей конечных покупателей, выявление и эффективное удовлетворение их явных и скрытых требований;
* планирование и реализация скоординированного комплекса работ по постоянному повышению качества сервисного обслуживания;
* устойчивое развитие на основе повышения конкурентоспособности и качества выпускаемой продукции, выполняемых работ и услуг;
* развитие компетенций по выбранным направлениям;
* задачи набора, обучения и повышения компетенции персонала компании должны решаться как единый комплекс мер по развитию персонала.

Сфера технологий банковского самообслуживания относится к динамично развивающимся, растет число банкоматов и терминалов, нуждающихся в еженедельном обслуживании, совершенствуются и одновременно с этим усложняются процессы работы данных устройств.

Данный сегмент рынка активно развивается, появляются новые компании, предлагающие аналогичные услуги. Для поддержания и развития этого направления бизнеса компаниям необходимо постоянно повышать качество предоставляемых услуг и поддерживать свое стабильное функционирование, которое напрямую зависит от мер, принятых для обеспечения экономической безопасности предприятия и защите от возможных угроз.

Угрозы ЭБП существуют во всех основных моментах финансово-хозяйственной деятельности организации, не зависимо от сферы деятельности. Основной способ борьбы с угрозами экономической безопасности предприятия – это предупреждение возможных воздействий, с помощью проведения анализа и внесения корректировок в основные процессы финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Уровень экономической безопасности зависит от принятых мер по ее обеспечению, поэтому для эффективного управления необходимо предвидеть возможные угрозы и их последствия. Поэтому качественное обеспечение экономической безопасности организации достигается комплексной работой всех структурных подразделений и их сотрудников.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аксенов К. А. Моделирование и принятие решений в организационно– технических системах: учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1 / К. А. Аксенов, Н. В. Гончарова. – Екатеринбург: Изд – во Урал. ун– та, 2015. – С. 104.
2. Алексеева A. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие // А.И. Алексеева. – 2– е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2009. – С. 688.
3. Андреева Е.А. Вариационное исчисление и методы оптимизации. // Е.А. Андреева. – М.: Высшая школа, 2006. – С. 584.
4. Аттетков А.В. Введение в методы оптимизации // А.В. Аттетков, В.С. Зарубин, А.Н. Канатников. – М.: Финансы и статистика, 2008. – С. 272.
5. Аттетков А.В. Методы оптимизации: Учебное пособие // А.В. Аттетков, В.С. Зарубин, А.Н. Канатников. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА – М, 2013. – С. 270.
6. Балдин К. В. Управленческие решения: Учебник // К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 7– е изд. – М.: Издательско– торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. – С. 495–496.
7. Официальный сайт ООО «Сервисная сетевая компания» [Электронный ресурс] URL: http://nservice.info (дата обращения:10.05.2020).
8. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта// А.Н Богатко. – М.: ФиС, 1999. – С. 11.
9. Богомолов В. А. экономическая безопасность: уче.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления// под ред. В. А. Богомолова. – 2– е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ– ДАНА, 2009. – С. 295.
10. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов// Р. Брейли., С. Майерс. – М., 1998. С. 3–11.
11. Бродецкий, Г.Л. Экономико-математические методы и модели в логистике: процедуры оптимизации: Учеб. для студентов учреждений высшего профессионального образования // Г.Л. Бродецкий. – М.: ИЦ Академия, 2012. – С. 288.
12. Булавко В.Г. Экономическая безопасность: теория, методология, практика // под науч. ред. Никитенко П.Г., Булавко В.Г. – Институт экономики НАН Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2009. – С. 393.
13. Бурда А. Г. Моделирование в управлении : учеб. пособие (курс лекций) // А. Г. Бурда, Г. П. Бурда – Кубан. гос. аграр. ун– т. – Краснодар, 2015. – С. 250.
14. Валдайцев С.В. Нематериальные активы в науке: оценка и использование// Валдайцев С.В.., Завлин П.Н., Миндели Л.Э. – Бюллетень ВАК России. 1997. – №2. – С. 293.
15. Гапоненко В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы // В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков. – М.: Издательство «Ось– 89», 2007.
16. Гогина Г. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности для студентов специальности 080109 «бухгалтерский учет, анализ и аудит» // Г.Н. Гогина, Е.В. Никифорова, С.Л. Шиянова, О.В. Шнайдер. – Тольятти: ООО «Печатное Дело». – 2006 – С. 125.
17. Гончаренко Л. П. Экономическая безопасность: учебник для вузов // под общ. ред. Л. П. Гончаренко, Ф. В. Акулинина. – М. : Издательство Юрайт, 2014 – С. 478.
18. Гончаров В.В. Роль организационных нововведений в ускорении НТП промышленных фирм западных стран // В.В. Гончаров. – М.,
1987.
19. Гордиенко Д. В. Основы экономической безопасности государства. Курс лекций: моногр. // Д.В. Гордиенко. – М.: Финансы и статистика, Инфра– М, 2015. – С. 224.
20. Грунин О. Экономическая безопасность организации // О. Грунин, С. Грунин. – СПб: Питер, 2002.
21. Десмонд Г. Руководство по оценке бизнеса // Г. Десмонд, Р. Келли. – М.: Российское общество оценщиков, 1996.
22. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы // М.Г. Зайцев, С.Е. Варюхин. – М.: Дело АНХ, 2015. – С. 640.
23. Иванов А. Е. Внутренне созданная деловая репутация компании как условный актив // А. Е. Иванов. – Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 26 (224). – С. 28– 33.
24. Кадровая безопасность компании – основа экономического благополучия. – «Деловой квадрат», № 3, 2007.
25. Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности // А.Н. Козырев – М., 1997.
26. Копейкин Г.К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом // Г.К. Копейкин, В.К. Потемкин. – Учебное пособие.– СПб.: Изд– во СПбГУЭФ, 2008.
27. Криворотов В.В. Экономическая безопасность государства и регионов: Учебное пособие для студентов вузов // В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – С. 351.
28. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993. [Электронный ресурс] URL: [http://src.nsu.ru/psych/konspekt/k20/k20– 6.htm](http://src.nsu.ru/psych/konspekt/k20/k20-6.htm) (дата обращения:11.08.2020)
29. Кузнецова Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства. Монография. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». Гриф НИИ образования и науки. / Е.И. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ, 2017. – С. 239.
30. Маклаков С.В. Моделирование бизнес– процессов с AllFusion PM // С.В. Маклаков. – 2– е изд., испр. и дополн.; – М.: Издательство Диалог – МИФИ, 2008.
31. Максимов С.Н. Экономическая безопасность России: системно-правовое исследование // С.Н. Максимов. – М.: МПСИ, МОДЭК, 2018. –
С. 56.
32. Мандрыкин А.В. Информационные технологии в экономике: учеб пособие // А.В. Мандрыкин, И.П. Непышневский. – Воронеж: ВГТУ, 2008. –
С. 235.
33. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: автореф. дис. канд. экон наук: 08.00.05. М., 2013–
С. 28.
34. Наумов Ю.Г. Экономическая безопасность и теневая экономика // Ю.Г. Наумов, Ю.В. Латов. – Учебник. М.: Академия управления МВД России, 2016. – С. 246.
35. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность)./Под ред. Е.А. Олейникова. – М.: ЗАО «Бизнес– школа», 1997.
36. Олейников Е. А. «Экономическая и национальная безопасность» // Е.А. Олейников. – М.: Издательство «Ось– 89» – 2005.
37. Паньков В.C. Экономическая безопасность: новые аспекты проблемы. Внешняя торговля // В.C. Паньков – М.: Издательство «Ось– 89» – 2007.
38. Плешков С. Ю. Научно– практические проблемы экономической устойчивости деятельности предприятий строительной отрасли : курс лекций : [учеб. пособие] // С. Ю. Плешков ; [науч. ред. Е. И. Бледных]; М– во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. Ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. Ун-та, 2015. – С. 246.
39. Просто о больших данных // Гурвиц Джудит [и др.]. Москва: Эксмо, 2015. – С. 400.
40. Полищук М.С. Расчет мотивации инженеров аутсорсинговых компаний в сфере технологий банковского самообслуживания как элемент кадровой безопасности предприятия// М.С. Полищук. – Научные горизонты . – 2020. - № 9 (37). – С. 86–93.
41. Полищук М.С. Аналитика больших данных в деятельности банковских организаций// М.С. Полищук. – Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. – Уфа: OMEGA SCIENCE, 2020. – С. 153–155.
42. Пястолов С.М. Анализ финансово– хозяйственной деятельности предприятия: Учебник // С. М. Пястолов. – 3– е изд., стер. – М.: Издательский центр Академия», 2004 – С. 236.
43. Рассудовский В.А. Проблемы правового регулирования инновационной деятельности в условиях рыночной экономики // В.А. Рассудовский. –Государство и право. 1994. №3. С. 60–69.
44. Романова М.В. Бизнес- планирование: Учебное пособие // М.В. Романова. – М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА – М, 2012. – С. 240.
45. Ромащенко Т.Д. Теория экономической безопасности: Учебное пособие// Т.Д. Ромащенко. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2015. – С. 123.
46. Савицкая Г.В., Анализ хозяйственной деятельности предприятия // Г. В. Савицкая – Москва, Новое знание. 2006. – С. 704.
47. Седегов Р.С. Оптимизация информационно-экономической системы предприятия // Р.С. Седегов, Н.М. Орлова, Ю.И. Сидоров. – М.: Экономика, 2016. – С. 320.
48. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие (книга четвертая) // В. К. Сенчагов – Институт экономики РАН. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. – С. 128.
49. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России Общий курс изд3 // В.К. Сенчагов. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2009. – С. 815.
50. Сосненко Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие // Л.С. Сосненко, А.Ф. Черненко, Е.Н. Свиридова, И.Н. Кивелиус. – М.: КНОРУС, 2007 – С. 314.
51. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения // Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – С. 352.
52. Суглобов А.Е. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность» // А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. – М.: ЮНИТИ– ДАНА, 2013.
53. Торянников Б.Н. Экономическая безопасность предприятий // Б.Н. Торянников, А.П. Красковский. – Методическое пособие для предпринимателя. – СПб, ЗАО «Кредитреформа– Санкт– Петербург», 2000.
54. Управление современной компанией. Под ред. Б.З. Мнльнера и Ф.Лииса.– М.: ИНФРА– М, 2001.
55. Финансовый директор как интегратор бизнеса / Рид С., Шойерман Х.Д. и группа mySAPERPFinancials. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 .
56. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг // Н.Ю. Четыркина – Учебное пособие – М.: ИНФРА– М, 2001.
57. Чуев И.Н., Чуева Л.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов. – М.: Издательско– торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. – С. 251.
58. Шегельман И. Р. Кадровая безопасность: Учебно-методическое пос. // И. Р. Шегельман, М. Н. Рудаков. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2006. –
С. 96.
59. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия // В.В. Шлыков. – М.: Алетейя, Санкт– Петербургский университет МВД России, Рязанский институт права и экономики МВД России, 2015. – С. 144.
60. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под редакцией проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. – 3– е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА– М, 2007. – С. 601.
61. Haustein H. D., Maier H., Uhimann L. Innovation and Efficiency // IIASA. Laxenburg, 1981. May.; Haustein H.D. Innovation and Industrial Strategy // IIASA, Laxenburg, (Austria), 1981.
62. Roos J., Roos G., Dragonetti N.C. and Edvinsson L. Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape. Macmillan, Houndsmills, Basingtoke, 1997.
63. Sennaar K. AI in Banking – An Analysis of America’s 7 Top Banks. [Электронный ресурс]. URL: https://www.techemergence.com/aiinbanking– analysis, свободный (дата обращения 09.12.2019).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Дом качества процесса обслуживания УС**



Рисунок А.1 – Дом качества процесса
обслуживания УС (составлено автором)

На рисунке 2 используются следующие условные обозначения:

* – сильное отношение = 9;
* – среднее отношение = 3;
	+ – возможное или слабое =1.
1. По состоянию на четвертый квартал 2019 года [↑](#footnote-ref-1)