

Методика нормативного обеспечения предпринимательской деятельности интегрированных структур

В статье рассматривается политика предприятия в области нормативного обеспечения бизнеса, подробно описывается терминология по данному вопросу, приводятся основные задачи и даются конкретные рекомендации для их достижения. Поскольку нормативное обеспечение бизнеса является одной из подсистем системы управления рисками организации, особое внимание в статье уделяется видам рисков бизнес-направления «Нормативное обеспечение бизнеса».

Ключевые слова: система «Нормативное обеспечение бизнеса», бизнес-направление «Нормативное обеспечение бизнеса», локальный нормативный документ, ключевые показатели эффективности, ключевые показатели результативности

В современном мире любая коммерческая организация стремится к росту получаемой прибыли и стоимости своих акций (если это акционерная компания), что влечёт за собой повышение уровня её капитализации. Для сохранения устойчивого стабильного роста стоимости акционерного общества, а также защиты интересов его инвесторов и акционеров компания стремится занять лидирующее положение на товарном рынке, демонстрируя при этом лучшие производственные и финансовые показатели в отрасли. Как представляется, во многом такие результаты можно достичь за счёт успешной реализации следующих мероприятий:

1. использования новых технологий;
2. организации эффективного корпоративного управления;
3. укрепления финансовой и производственной дисциплины.

Причём должный эффект данные мероприятия дадут только в том случае, если компания имеет чётко определённые стратегические цели долгосрочного развития и в соответствии с ними строит свою деятельность по решению тактических задач. При этом цели и задачи акционерного общества, а также план действий по их реализации должны быть формализованы в рамках работы высшего уровня руководства компании по нормативному обеспечению бизнеса, которое можно рассматривать в качестве отдельного бизнес-направления управленческой деятельности.

Целью нормативного обеспечения бизнеса является защита интересов акционеров и инвесторов за счет снижения рисков хозяйственной деятельности акционерного общества путем установления формализованных требований к его бизнесу и обеспечения условий их выполнения.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

Для более четкого понимания указанной выше цели дадим основные определения терминов, используемых в настоящей статье.

Нормативное обеспечение бизнеса представляет собой деятельность, направленную на достижение оптимальной степени упорядочения существующих или потенциальных процессов и/или их результатов в определенном бизнес-направлении (области внутрихозяйственной деятельности компании), посредством установления требований для их обязательного и многократного использования в рамках всей организации.

Бизнес-направление (область деятельности) можно определить как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов и их результатов, объединенных по определенным признакам, с целью повышения эффективности управления.

В качестве признаков, объединяющих бизнес-процессы и их результаты, могут выступать следующие:

- достижение определенного промежуточного результата хозяйственной деятельности;
- использование ресурсов;
- географический признак, а также другие аналогичные признаки.

Для эффективного управления работой по нормативному обеспечению бизнеса за указанным бизнес-направлением закрепляется соответствующее ответственное лицо.

В целом систему нормативного обеспечения бизнеса можно представить как совокупность элементов - средств, объектов, субъектов, принципов, методов и форм, находящихся в определенных отношениях и взаимосвязях друг с другом, образующих определенную целостность для достижения упорядочения существующих или потенциальных процессов организации и/или их результатов.

ЗАДАЧИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ОБЛАСТИ НОРМАТИВНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БИЗНЕСА, И МЕТОДЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Для достижения поставленной цели необходимо поэтапно решить ряд задач, неизбежно возникающих в процессе построения системы нормативного обеспечения бизнеса.

Первой такой задачей является анализ существующей системы нормативного обеспечения бизнеса (в случае её наличия), в рамках проведения которого необходимо определить наличие и текущую эффективность:

1. механизмов системной (плановой) разработки требований к бизнес-процессам и их результатам для формирования оптимальной нормативно-правовой базы, включающей в себя все локальные нормативные документы (ЛНД), необходимые и достаточные для обеспечения регулирования хозяйственной деятельности компании;

2. унифицированных требований к формализации бизнес-процессов и их результатов, а также механизма контроля соответствия разрабатываемых локальных нормативных документов определенным требованиям, к которым, в частности, относятся взаимосвязь со стратегией компании, непротиворечивость другим ЛНД, понятность, прозрачность, доступность, исполнимость и т.д.;

3. механизмов контроля исполнения ЛНД для выявления взаимного несоответствия бизнес-процесса (его результата) и документа, его регулирующего, или путей улучшения бизнес-процесса;

4. инструментов разработки и реализации корректирующих и предупреждающих действий, направленных на улучшение требований к бизнес-процессам и их результатам;

5. способов информирования работников компании об изменениях изменениях в ЛНД и системе нормативного обеспечения бизнеса в целом.

Вторая задача заключается в идентификации реально существующих, но нуждающихся в дальнейшем совершенствовании, или новых (желаемых) бизнес-процессов и/или их результатов, и их формализация путем установления к ним определённых требований. Для этого необходимо:

1. описать бизнес-процессы;

2. организовать взаимодействие и распределение функций между структурными подразделениями компании в рамках реализации каждого бизнес-процесса;

3. оптимизировать задействованные в каждом бизнес-процессе ресурсы, имея в виду обеспечение своевременного выполнения необходимых мероприятий рациональным способом в надлежащей последовательности, исключение дублирования, сокращение времени и затрат на обработку и выполнение заданий, а также другие аналогичные требования;

4. повысить прозрачность и качество информационных потоков в рамках всей организации с учетом требований корпоративной политики информационной безопасности;

5. четко разграничить права и ответственность всех участников бизнес-процессов;

6. создать предпосылки для оптимизации организационной структуры предприятия на основе разработанной матрицы бизнес-процессов.

Третья задача состоит в подготовке условий для внедрения новой или обновлённой системы нормативного обеспечения бизнеса. Речь идёт о реализации следующего комплекса мероприятий:

1. создание единой модели действующих и новых бизнес-процессов компании;

2. утверждение чётких требований к разрабатываемым ЛНД;

3. разработка новых или усовершенствование действующих ЛНД с описанием желаемых бизнес-процессов компании на основе требований законодательства РФ, уставных документов акционерного общества и с учетом передового мирового опыта, в том числе общепринятых международных

стандартов;

4. организация и координация работ по внедрению новой или обновлённой системы нормативного обеспечения бизнеса.

Четвёртая, и как представляется, самая важная задача – это собственно внедрение новой или обновлённой системы нормативного обеспечения бизнеса. В ходе её решения необходимо реализовать следующие мероприятия:

1. создание методологической базы в области нормативного обеспечения бизнеса, а именно: унификация видов и форм документов, принципов их классификации, основ делопроизводства и документооборота в области нормативного обеспечения бизнеса, контроля исполнения ЛНД;

2. создание единой базы ЛНД, т.е. систематизация, структуризация, в том числе определение иерархии, классификации, кодификация и проведение других аналогичных мероприятий, связанных с созданием единой базы ЛНД, с целью доведения их до работников компании, при исключении возможности использования отмененных (недействующих) документов и несанкционированного доступа к ним;

3. создание средств технической поддержки, обеспечивающих регистрацию, хранение, защиту, обработку и т.д. ЛНД;

4. создание организационной структуры, обеспечивающей решение задач в области нормативного обеспечения бизнеса, в том числе реализующей функции планирования, разработки новых ЛДН и контроля за их исполнением и т.д.

Однако даже при решении данных задач проблемы, связанные с нормативным обеспечением бизнеса, полностью не исчерпываются. Поскольку данное бизнес-направление можно рассматривать в качестве одной из подсистем общей системы управления рисками компании, то ей присущи свои специфические особенности (риски), которые заслуживают отдельного рассмотрения.

РИСКИ В ОБЛАСТИ НОРМАТИВНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БИЗНЕСА

Анализ передового российского и мирового опыта организации системы корпоративного управления свидетельствует о том, что одним из наиболее эффективных способов, обеспечивающих существенное снижение рисков хозяйственной деятельности, является оптимизация реально существующих или потенциальных бизнес-процессов хозяйствующего субъекта и/или их результатов посредством установления требований для их обязательного и многократного использования.

Риски можно определить как вероятность наступления событий, негативно влияющих на процесс достижения поставленных акционерами и топ-менеджментом компании целей и результатов, в том числе таких, как, например, ключевые показатели результативности (КПР) и ключевые показатели эффективности (КПЭ).

Здесь необходимо пояснить экономический смысл КПР и КПЭ.

КПР – значимые измеримые количественные показатели, характеризующие степень достижения целей по бизнес-процессу.

КПЭ – значимые измеримые количественные и качественные показатели, характеризующие связь между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами.

Основные риски по бизнес-направлению «Нормативное обеспечение бизнеса» зависят от наличия утвержденной модели бизнес-процессов компании.

Укажем основные виды рисков, существующие, на наш взгляд, в данной сфере. Во-первых, следует выделить риски материального ущерба или ущерба деловой репутации организации. Во-вторых, риски могут быть измеримыми и неизмеримыми. Для наглядности основные виды рисков по бизнес-направлению «Нормативное обеспечение бизнеса», а также показатель измерения риска и действия, осуществляемые для управления рисками, укажем в таблице.

Таблица 1.

**Схема рисков по бизнес-направлению
«Нормативное обеспечение бизнеса»**

№ П/П	РИСК	ПОКАЗАТЕЛЬ ИЗМЕРЕНИЯ РИСКА	КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ
1	Риск несистемной разработки ЛНД		
1.1	Риск отсутствия ЛНД.	Уровень покрытия ЛНД бизнес-процессов и их результатов.	Создание модели локальных нормативных документов на основании действующей модели бизнес-процессов и их результатов. Введение механизма системной разработки ЛНД (формирование и контроль исполнения плана-графика по разработке ЛНД на отчетный период). Совершенствование механизмов мотивации, направленных на повышение исполнительской дисциплины в области разработки и согласования ЛНД.
1.2	Риск бюрократизации процессов согласования и утверждения ЛНД - излишнего количества ЛНД, несвоевременной разработки и введения в действие ЛНД.	Соотношение фактических и плановых сроков разработки и введения в действие ЛНД	
2	Риск разработки ЛНД, противоречащих законодательным/корпоративным требованиям		
2.1	Риск разработки ЛНД не противоречащих законодательным/корпоративным требованиям по следующим параметрам: § легитимности (не соответствуют требованиям законодательства РФ); § адекватности (полностью или частично не соответствуют бизнес-процессу); § информативности (непонятно или непрозрачно описан	Соотношение проверяемых разрабатываемых ЛНД, в которых выявлены несоответствия, к общему количеству проверяемых за отчетный период разрабатываемых ЛНД. Соотношение разрабатываемых ЛНД, прошедших процедуру контроля соответствия, общему количеству ЛНД, разработанных за отчетный период.	Введение механизмов контроля соответствия ЛНД законодательным/корпоративным требованиям. Совершенствование механизмов мотивации, направленных на повышение качества разрабатываемых ЛНД.

№ П/П	РИСК	ПОКАЗАТЕЛЬ ИЗМЕРЕНИЯ РИСКА	КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ПРЕДУПРЕЖДАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ
	бизнес-процесс или его результат); § целостности (противоречат другим локальным нормативным, организационным или распорядительным документам организации).		
3. Риск неисполнения ЛНД			
3.1	Риск недостаточности уровня исполнительской дисциплины (в области выполнения требований ЛНД).	Соотношение действующих ЛНД, при исполнении которых выявлены нарушения за счет недостаточной исполнительской дисциплины, к общему количеству проверяемых за отчетный период действующих ЛНД	Введение механизмов контроля исполнения ЛНД. Совершенствование механизмов мотивации, направленных на повышение исполнительской дисциплины в области выполнения требований ЛНД.
3.2	Риск неактуальности требований ЛНД: § легитимности (не соответствуют требованиям законодательства РФ); § адекватности (полностью или частично не соответствуют бизнес-процессу)	Соотношение действующих ЛНД, в которых выявлены несоответствия корпоративным/законодательным и др. требованиям, к общему количеству проверяемых за отчетный период действующих ЛНД.	Введение механизмов контроля своевременной актуализации ЛНД на соответствие установленным/корпоративным требованиям. Совершенствование механизмов мотивации, направленных на повышение оперативности при актуализации действующих ЛНД
4 Риск неинформированности работников компании			
4.1	Риск неинформированности работников компании по ЛНД.	Соотношение количества нарушений требований, регулируемых действующими ЛНД в рамках бизнес-направления за отчетный период, к общему количеству действующих ЛНД бизнес-направления.	Регулярное информирование работников предприятия об изменениях в ЛНД.
4.2	Риск неинформированности работников предприятия по системе «Нормативное обеспечение бизнеса».	Соотношение количества нарушений процедур в области нормативного обеспечения бизнеса за отчетный период к аналогичному показателю базового периода. Соотношение количества нарушений (замечаний), допущенных при разработке ЛНД за отчетный период, к аналогичному показателю базового периода.	Систематическое обучение работников компании требованиям системы «Нормативное обеспечение бизнеса», требованиям к процедурам разработки и согласования ЛНД, положениям ЛНД.

Таким образом, для достижения указанной цели и решения вышеперечисленных задач необходимо осуществление комплексных мер, которые будут направлены на повышение эффективности системы корпоративного управления и организации производства, а также на снижение рисков хозяйственной деятельности.

Библиография

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 (МС ИСО 9000:2000) «Системы менеджмента качества. Требования».
2. Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003.
3. Карпов А. Разработка стратегического плана компании // Управление компанией. – 2006. - №3.
4. Проценко О.Д., Цакаев А.Х. Риск-менеджмент на российских предприятиях. - 2002. - № 6
5. <http://bigc.ru>
6. <http://ru.wikipedia.org/wiki/>