

Сервис SLA как механизм управления системой экономической безопасности организации

А.В. ПИМЕНОВ, генеральный директор

ООО «Агентство экономической безопасности "Защита бизнеса"»

Договоры на оказание сервисных услуг SLA (англ. Service Level Agreement) приобретают все большую популярность среди внутрикорпоративных клиентов, для которых важен не факт наличия какого-либо сервиса, а его уровень и высокое качество услуг.

Данный вид соглашения пришел к нам с Запада и используется IT и телекоммуникационными компаниями для заключения договоров со своими заказчиками. В обычном понимании это публичная оферта. В своей повседневной жизни подобные соглашения встречаются при получении доступа к Интернету и к услугам сотовой связи. Сервис SLA – это абсолютно новая услуга по заключению договоров, в которых изначально предоставляются гарантии качества. В результате клиент платит не за какую-то конкретную услугу, а за отсутствие сбоев и простоев в бизнесе, произошедших, например, по вине технологического оборудования.

В современных условиях, когда происходит укрупнение коммерческих организаций, возникает необходимость в управлении большим количеством различных процессов внутри компаний, а также их координацией.

Хозрасчет в действии

Как правило, процессы внутри организации разделяются на два основных направления — бизнес-процессы и обеспечивающие процессы. Благодаря бизнесу происходит производство, продажа товаров и услуг, то есть прослеживается совершенно конкретное стремление к непосредственному зарабатыванию денежных средств и получению прибыли. А усилия обеспечивающих подразделений (бухгалтерия, IT, хозяйственные службы, отделы безопасности) направлены на создание необходимых условий для производственной деятельности и торговли. Взаимодействие бизнес-процессов и обеспечивающих сервисов всегда было, есть и будет самой непростой организационной задачей.

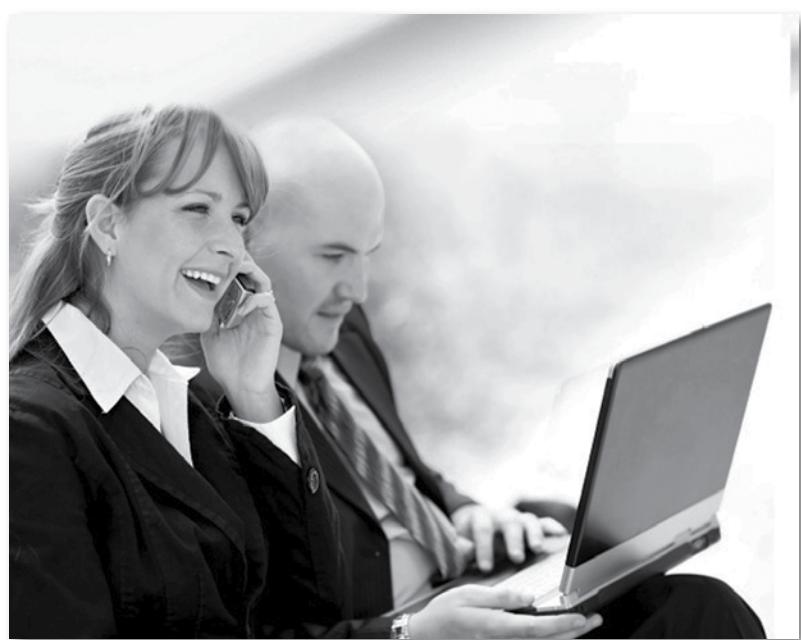
Сложности обычно начинались в процессе распределения прибыли и бонусов. Бизнесмены привыкли считать, что именно они приносят прибыль и поэтому имеют право на основную часть денежного пирога. В свою очередь, обеспечивающие структу-

ры считают, что без их участия ни один бизнес-процесс не состоялся бы. Руководство в данном случае всегда находится в состоянии перманентного стресса, пытаясь замотивировать обе стороны и при этом оставаться в прибыли.

Службы безопасности в процессе распределения ресурсов и прибыли находятся где-то на задворках. Не секрет, что большинство руководителей бизнес-структур считают подразделения безопасности нахлебниками, мешающими проводить эффективные сделки. И, как следствие, зачастую безопасность финансируется по остаточному принципу.

Подписчикам и читателям журнала наверняка приходится сталкиваться с подобными проблемами обеспечения своих подразделений.

Казалось бы, ситуация безвыходная и остается надеяться только на благородумие владельцев бизнеса. Однако выход нашелся в давно забытом советском прошлом — это внутренний хозрасчет. В современном виде — это система сервис-



ных соглашений между бизнес-подразделениями, заказчиками и сервисными исполнителями.

Вопрос о достоинствах и недостатках системы внутреннего хозрасчета в коммерческой организации достаточно широко исследован и изучен. Об этом написано немало статей и сломано очень много мечей и копий. Рассмотрим функционирование системы безопасности в организации, в которой механизм хозрасчета уже внедрен и действует.

Для начала определимся с тем, что у подразделения безопасности уже есть заказчик. Это может быть генеральный директор – для подразделения охраны, кредитный или торговый отдел – для службы экономической безопасности.

Основным документом в механизме внутреннего хозрасчета является сервисное соглашение SLA, которое используется внутри организации для регулирования взаимоотношений между подразделениями, а также является основным инструментом непрерывной оценки и управления качеством предоставления услуг аутсорсинга специализированной организацией — аутсорсером. Другими словами, это соглашение об уровне и качестве предоставления услуги.

Причем документ должен содержать подробное описание услуги. В тексте договора подробно прописаны права и обязанности сторон и, самое главное, согласованный уровень качества предоставления данной услуги.

Взаимовыгодный сервис

В данной статье будет рассматриваться вариант сервисного соглашения службы экономической безопасности (СЭБ) со своими основными заказчиками – кредитными подразделениями банка.

Для обеспечения эффективных продаж услуг подразделения экономической безопасности его руководителю прежде всего необходимо составить их перечень.

На основании этого перечня следует подготовить предварительную оферту предлагаемых услуг. Затем важно уточнить у заказчиков необходимые им сервисы. Естественно, для кредитного подразделения самой важной услугой станет проверка заемщика на этапе докредитной проверки.

Как правило, работникам банка всегда хочется получить максимально полную информацию о заемщике и в минимальные сроки.

На практике такое, естественно, невозможно. Поэтому руководителю подразделения экономической безопасности требуется сформировать перечень предлагаемых услуг, исходя из требований скорости принятия решений и сохранения допустимого уровня риска.

Для получения результата достаточно разобрать процесс проверки заемщика на составные части или операции, и предложить сотрудникам кредитных подразделений составить на основании этих блоков необходимую им услугу. В результате руководитель СЭБ получит реальную картину требований заказчика на свои сервисы. Как правило, даже



из одного кредитного подразделения возможно получение диаметрально противоположных наборов операций.

Но в основном набор операций будет конкретизирован под кредитные продукты определенного кредитного подразделения. Таким образом, можно составить от двух до пяти различных услуг по проверке заемщиков со стороны СЭБ.

На следующем этапе предлагается определить временные затраты, необходимые на осуществление каждой операции. Делается это, как правило, экспериментальным путем. Руководитель подразделения экономической безопасности с опытом работы около 2 лет должен четко понимать, сколько времени уходит у его сотрудников на ту или иную операцию. На основании этих данных не составит труда быстро установить время, которое понадобится для выполнения услуги. Останется только согласовать данное время с заказчиком.

На основании полученного расчета легко определить стоимость услуги. Однако при ценообразовании необходимо учитывать также и другие обстоятельства. Существенное влияние на процесс формирования цены услуги оказывают, например, затраты на требуемые сервисы со стороны других обеспечивающих подразделений. Доля стоимости рабочего времени, необходимого на выполнение услуги, занимает не более половины ее стоимости. Остальную часть затрат составляют расходы на ИТ, ХОЗУ, финансы и др.

После определения цены сервисов руководителю СЭБ необходимо составить предложения по предоставлению услуг подразделения с определением характеристик услуги, ответственности сторон и т.д. Наиболее простым вариантом может быть оferта, в которой указывается состав услуги, то есть операции, по которым происходит проверка. А также параметры, по которым оказывается услуга, – время и сроки выполнения. Немаловажно отдельно прописать ответственность исполнителя по выполнению работ, ответственность заказчика по предоставлению необходимой начальной информации, а также каким образом происходит расчет заемщика с исполнителем.

Пример оферты представлен в табл. 1.

Таблица 1. Пример оферты службы экономической безопасности

Наименование услуги	Проверка заемщика / юридического лица
Состав услуги	<p>Проверка соответствия регистрационных и контактных данных:</p> <ul style="list-style-type: none"> – наименование (полное и сокращенное); – ИНН, ЕГРН; – дата регистрации (перерегистрации); – юридический и почтовый адреса; – выявление изменений, вносимых в учредительные и регистрационные документы; – соответствие фактического адреса, указанных контактных телефонов, адресов в Интернете; – подтверждение полномочий лиц, имеющих право действовать без доверенности. <p>Проверка учредителей (юридических лиц):</p> <ul style="list-style-type: none"> – наименование; – ИНН, ЕГРН; – Дата регистрации (перерегистрации); – подтверждение контактной информации; – установление лиц, имеющих право действовать без доверенности; – краткая справка о деловой репутации; – аффилированность.
Периодичность предоставления услуги	По мере поступления заявки от представителя заказчика.
Время доступности услуги	Услуга оказывается с 9 до 18 часов (по московскому времени), ежедневно, за исключением выходных и праздничных дней.
Результат оказания услуги	Результатом произведенной работы является заключение о проведенной проверке.
Сторона	Обязательства
Заказчик	<p>Заказчиком формируется заявка, в которую должны быть вложены:</p> <ul style="list-style-type: none"> – заявка на кредит с указанием суммы займа, срок кредитования, обеспечение; – анкета с указанием названия фирмы, ИНН, ЕГРН.
Исполнитель	Исполнитель обязан в предусмотренные сроки, указанные в данном соглашении, выполнить требования заказчика и предоставить ему заключение, содержащее полную и объективную информацию.

Состав услуги в данном примере не является исчерпывающим и может различаться. Аналогично можно составить оферту, в том числе и для других подразделений безопасности. Основной принцип заключается в разборе услуги на составные операции и определении затрат на каждую из них.

Когда оferта составлена и согласована с заказчиком, она принимает силу действующего внутреннего документа коммерческой организации.

Благодаря этому документу у руководителя СЭБ появляется реальный инструмент учета качества работы его организации. Прописанный в сервисном соглашении механизм разрешения спорных ситуаций позволит избежать нападок на качество работы подразделения безопасности. Позволив тем самым снизить напряженность во взаимоотношениях службы безопасности и бизнес-структур.

Но самым главным достоинством этой системы является то, что у руководителя СЭБ появляется возможность самостоятельно определять ресурсную политику своего подразделения, что позволит сделать его бюджетирование более точным и прозрачным.

Если стоимость услуг будет объективно установлена с учетом всех затрат на их производство, то это позволит службам безопасности своевременно реагировать на организационно-штатные изменения при увеличении нагрузки. А у руководителя появится реальная возможность на конкретных цифрах обосновывать мотивационные выплаты сотрудникам и изменение штатного расписания.

На первый взгляд данная система может показаться сложной и недееспособной, но опыт внедрения ее в одной крупной кредитно-финансовой группе доказал ее жизнеспособность и эффективность.