



# Мониторинг на външните и вътрешните заплахи в национален и корпоративен контекст за целите на управлението

Николай Крушков\*

Ефективното функциониране на всяка една държавна или корпоративна система е застрашено от безброй фактори, сред които: забавянето на темповете на адаптиране към средата; дезинтегрираност на процесите по планиране, мониторинг, анализ, оценка и реакция; закостеняла организация на работните процеси; занижен контрол на изпълнението на задачите и отчетността, и други, всички свързани с функциите на управлението.

Важно е да се спомене, че както заплахите в държавен контекст влияят на корпоративните системи и бизнеса, така и заплахите в бизнеса влияят на държавните системи: социалната система, системата на развитие на регионите, екологичната система, системата на туризма и други.

Управлението на всяка държавна или корпоративна система изисква навременно и точно разпознаване на външните и вътрешните в държавен и в корпоративен контекст, както и своевременна оценка на тяхното въздействие върху изпълнението на заложените цели. Анализът и оценката трябва да осигурят адекватна на заплахите управленска реакция, която позволява по-ниска степен на уязвимост на системата, която е обект на управление.

Настоящата статия се стреми да идентифицира основните заплахи, които винаги повлияват средата и имат пряко въздействие върху всички национални и корпоративни

системи и които следва да бъдат обект на мониторинг, анализ и оценка от страна на органите на управление.

За целите на изследването под заплаха се разбира съвкупността от условия и фактори, създаващи опасности за изпълнението на целите на държавни или корпоративни системи, като заплахите „могат да бъдат разделени на човешки или технологични грешки, природни заплахи (земетресение, наводнение, цунами) и умишлени – терористични действия, саботаж, нерегламентирани действия, както и комбинация от тези три“.<sup>1</sup>

## I. Външни заплахи в корпоративен контекст

Мониторингът, анализът и оценката от управлението на системите в корпоративен контекст, обикновено са съсредоточени върху пет основни направления, които в една или друга степен са представени в концепцията на „петте сили“ на Майкъл Портьър<sup>2</sup>:

1) Поява на нови *иновативни продукти-заместители* на съществуващ пазар.

Основни фактори:

- наличие на бариери за навлизане (права върху интелектуална собственост: патенти, марки, авторски и сродни права и т.н.);
- склонност на купувача да замести;
- относително ценово представяне на заместителя;
- разходи за смяна на купувача;
- възприемано ниво на диференциация на продуктите;
- брой заместители на пазара;
- лесна замяна;
- нестандартен продукт;
- амортизация на качеството;
- наличие на близък заместител.

2) Поява на *нови икономически субекти* на съществуващ пазар.

Сред основните фактори тук са:

\* Николай Крушков, доктор по икономика, магистър по право, главен асистент в Института по творчески индустрии и бизнес на УНСС

<sup>1</sup> Bogomilova, E, "Analysis of Threats to the Physical Protection of Nuclear Facilities and Sites", YEARBOOK of UNWE, UNWE Publishing House, 2019, стр. 253 (253-263).

<sup>2</sup> Porter, M. E. "[How Competitive Forces Shape Strategy](#)". March 1979, copyright © 1979 by the Harvard Business School Publishing Corporation



- наличие на бариери за навлизане (права върху интелектуална собственост: патенти, марки, авторски и сродни права и т.н.);
- правителствена политика;
- капиталови изисквания;
- продуктова диференциация;
- пазарната стойност на марката;
- очаквано отмъщение;
- достъп до разпространение;
- лоялност към установени марки;
- рентабилност на индустрията (колкото по-печеливша е индустрията, толкова по-привлекателен ще бъде новият конкурент);
- мрежов ефект;
- икономии от мащаба;
- икономии на разликите в продуктите.

3) Пазарната *власт на доставчиците* на суровини и цената на суровините на международния пазар.

Сред основните фактори, които се изследват:

- лоялност към марката, права на интелектуална собственост, наличие на ексклузивни лицензи;
- разходи за смяна на доставчика;
- степен на диференциация на суровините;
- степен на въздействие на суровините върху разходите и диференциацията;
- наличие на заместващи канали за разпространение;
- кредит на доверие, трайност на бизнес контактите, солидарност на служителите (например профсъюзи);
- конкуренция на доставчиците.

4) Пазарната *власт на потребителите* и динамиката на модата в потребностите.

Основни фактори:

- съотношение на концентрацията на потребителите към концентрацията на фирмите;
- степен на зависимост от съществуващите канали за разпространение;
- наличност на информация за потребителите;
- възможност за сваляне на цените;
- наличие на съществуващи продукти-заместители;
- чувствителност на потребителите към цените;
- уникалност на продуктите на

индустрията;

- значимост на потребителите;
- обща сума на търговията.

5) Нивото на иновативност и конкурентоспособност на съществуващ пазар.

- устойчиво конкурентно предимство чрез права върху интелектуална собственост;
- конкуренция между онлайн и офлайн компании;
- ниво на рекламните разходи;
- конкурентни стратегии;
- степен на прозрачност на пазара и пазарните сили.

**II. Външни заплахи** в контекста на националната сигурност

Мониторингът, анализът и оценката от страна на управлението се фокусира върху външните заплахи, свързани с:

- трансгранично разпространение, незаконен трафик или използване на оръжия за масово унищожение;
- военни конфликти, които биха могли или директно нарушават стабилността на региона и средата за сигурност, влияят върху инфраструктурата, търговските взаимоотношения, обема на инвестициите в региона;
- попадане под чуждо политическо, икономическо, енергетическо, ресурсно, религиозно или друго влияние, или в още по-тежка степен – изпадане в състояние на зависимост от чужди държави, което не позволява защитаването на националните цели и интереси;
- регионална политическа, икономическа, финансова, социална или друга нестабилност;
- развитие на процеси, предизвикващи вълни от незаконни мигранти;
- прояви на трансгранична организирана престъпност, радикализация и тероризъм;
- външни културологични или териториални претенции към страната;
- международни кибер атаки;
- пандемии, епидемии и други здравни заплахи.



### III. Вътрешни заплахи в държавен и корпоративен контекст

Мониторингът, анализът и оценката на вътрешните заплахи обичайно се концентрира в следните основни четири направления, които безспорно са валидни както в държавен, така и в корпоративен контекст:

1) Надеждност на персонала

- подбор на най-подходящите служители за съответните позиции;
- организация на работните процеси,
- материални и нематериални стимули в мотивацията на служителите;
- първоначално и текущо обучение;
- гаранции при освобождаване или напускане.

2) Степен на защитеност на активите

- финансови дългосрочни активи (ФДА) - в повечето случаи става въпрос за финансови инструменти, преотстъпени на други предприятия за ползване. Разбира се, очаква се възвръщаемост от тях, но срокът не може да бъде предварително уточнен.
- дълготрайни материални активи (ДМА) – машини, сгради, съоръжения, земи, офис.
- дълготрайни нематериални активи (ДНМА) – продукти на интелектуалния труд, извършван от човека: патенти за изобретения, търговски марки, компютърни програми, авторски и сродни права и много други.

3) Сигурност на информацията, като условие на защитената конкурентоспособност на системата.

- сигурност на държавната тайна (в държавен контекст);
- сигурност на производствената и търговска тайна (в корпоративен контекст);
- сигурност на интелектуалната собственост;
- сигурност на ноу-хау.

4) Бизнес континуитет на предприятието.

- степен на икономичност във всички работни процеси;
- гъвкавост на дейността в отговор на динамиката на пазара;
- неизменно високо качество на

продукцията и услугите.

Независимо от общата валидност на горните четири направления, в които се концентрира мониторингът и анализът на вътрешните заплахи, следва да се отчете че списъкът с направленията е неизчерпаем заради обстоятелството, че вътрешните заплахи имат различни проявления както в държавен, така и в корпоративен контекст. Разбира се, на всяка държавна система влияят много външни заплахи, които характеризират средата, в която функционира системата. На основата на измененията във външната среда възникват и се развиват различни вътрешни заплахи, като едни и същи вътрешни заплахи, могат да повлияят по коренно различен начин на различни държавни системи и то в едно и също време. Същото, разбира се, е валидно и в корпоративен контекст.

Конспектно представените заплахи имат за цел да аргументират необходимостта управлението на всяка система да осъществява мониторинг, анализ и оценка на релевантните външни и вътрешни заплахи, като съществен елемент от общата управленска дейност. Този аспект на управлението подпомага навременната идентификация и оценка на негативните фактори, дава време за формулиране и провеждане на управленски политики за реакция, и в крайна сметка позволява адекватна на средата гъвкавост на системата, което пък на свой ред гарантира изпълнението на заложените цели в условията на непрестанна динамика на заобикалящия свят.

#### Използвана литература:

1. Bogomilova, E, "Analysis of Threats to the Physical Protection of Nuclear Facilities and Sites", YEARBOOK of UNWE, UNWE Publishing House, 2019, стр. 253 (253-263).

2. Porter, M. E. "[How Competitive Forces Shape Strategy](#)". March 1979, copyright © 1979 by the Harvard Business School Publishing Corporation.