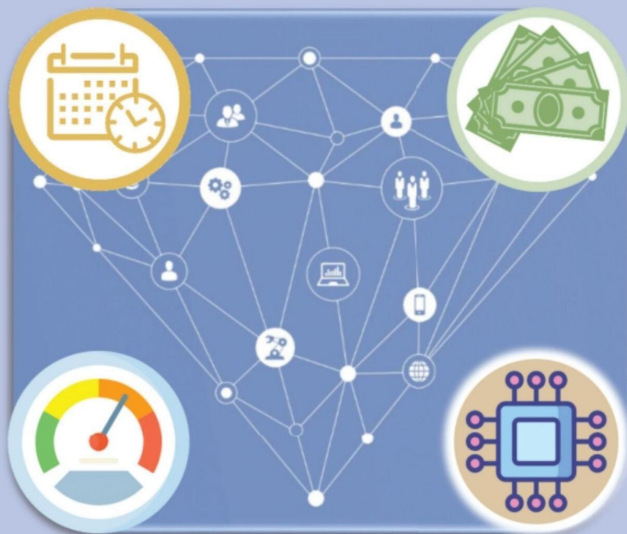


1200 показателей КРІ бизнес-процессов и примеры оптимизации



Р.А. Исаев



Business Studio
проектирование организации

Роман Александрович Исаев

1200 показателей КРІ

бизнес-процессов и

примеры оптимизации

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69796168

SelfPub; 2023

Аннотация

Представляем вашему вниманию крупнейший сборник показателей (метрик, индикаторов) для измерения и оценки процессов и процедур, бизнес-направлений, работы подразделений и сотрудников, ИТ-систем и других компонентов деятельности организации (корпоративной архитектуры). Пособие подготовлено на основе опыта работы ведущих организаций из многих отраслей, современных стандартов и методик по разным областям менеджмента, организационного развития и ИТ. Систематизирована и актуализирована информация, которую разрабатывал автор в течение 15 лет. Также в пособие включены методы и примеры оптимизации (улучшения показателей) процессов и бизнес-архитектуры, стратегические карты, чек-листы, аналитические модели.

Содержание

Предисловие	4
1. Управляющие процессы	9
1.1. Стратегическое управление (32)	9
1.2. Управление финансами (38)	12
1.3. Управление маркетингом и продуктами (59)	15
1.4. Управление процессами и организационное развитие (41)	20
1.5. Управление качеством, система менеджмента качества – СМК (35)	24
1.6. Управление персоналом и оргструктурой (40)	27
1.7. Управление филиальной сетью (24)	30
1.8. Управление рисками (49)	32
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Роман Исаев

1200 показателей КРІ

бизнес-процессов и

примеры оптимизации

Предисловие

Данное практическое пособие будет полезно для выполнения следующих задач.

- Проектирование, анализ и оптимизация процессов и бизнес-архитектуры организации.
- Проектирование и оптимизация системы мотивации персонала.
- Проектирование и оптимизация организационной структуры.
- Повышение эффективности взаимодействия подразделений и личной эффективности сотрудников.
- Проектирование, анализ и оптимизация ИТ-архитектуры организации.
- Управление проектами организационного развития, цифровой трансформации.
- Разработка новых продуктов и услуг.

- Разработка и реализация стратегии развития организации.
- Разработка и оптимизация системы сбалансированных показателей BSC/KPI.
- Повышение эффективности и качества работы ИТ-систем, улучшение соответствующих показателей (метрик).
- Обеспечение операционной надёжности и непрерывности деятельности организации, снижение операционных рисков.
- Оптимизация финансовых расходов, снижение издержек.
- Систематизация и распространение знаний в организации, обучение сотрудников.
- Разработка комплексной цифровой модели организации.
- Разработка единого центра управления организацией.

Под термином KPI (Key Performance Indicator) обычно подразумеваются показатели эффективности. Во многих организациях показатели называют разными терминами, например: метрики, индикаторы.

В данном пособии мы будем применять термин «показатель» в широком смысле, подразумевая под ним всё вышеперечисленное.

Показатели у большинства процессов разделены на 4 группы.

- Риски и качество
- Время (выполнения, ожидания и т. п.)
- Эффективность и результативность
- Разное (стоимость, трудоёмкость и т. п.)

Данная классификация не является абсолютно точной и может быть скорректирована по специфике работы конкретной организации.

Все 1200 показателей представлены в виде списка (каталога), который содержит **26 процессов** по следующим группам.

- Управляющие процессы (для всех отраслей)
- Обеспечивающие процессы (для всех отраслей)
- Основные (бизнес) процессы (для организаций финансовой отрасли)

Рядом с названием каждого процесса (в скобках) указано количество показателей, которое он содержит.

Также добавлены более 50 технологических показателей для ИТ-систем, ИТ-оборудования, СУБД и баз данных.

Обращаем внимание: показатели в общем списке не содержат детальных описаний или формул. Примеры расчёта приведены в разделе 5 «Чек-листы, анкеты, расчёты показателей».

Пособие предназначено для организаций всех отраслей и следующих групп специалистов: бизнес-аналитики, системные аналитики, ИТ-специалисты, ИТ-архитекторы, ме-

тодологи, руководители проектов, менеджеры по качеству (СМК), специалисты по организационному и стратегическому развитию, риск-менеджеры, аудиторы, консультанты.

Пособие выпущено в двух форматах: печатный, электронный (PDF). Электронный формат будет также распространяться в составе «Большой библиотеки бизнес-аналитика и специалиста по бизнес-процессам».

Если вы используете в работе электронный формат данного пособия, убедительная просьба: не распространять и не размещать его в открытый доступ. Это является нарушением авторских прав и лицензионного законодательства.

Обо всех случаях несанкционированного распространения электронного формата пособия необходимо сообщить в издательство www.infra-m.ru или автору по контактам, указанным на последней странице.

Уважаемые читатели!

Если при прочтении пособия:

- вы захотите написать отзыв (благодарность),
 - у вас появятся интересные идеи или предложения,
 - вы заметите неточности или недостатки в содержании,
- сообщите, пожалуйста, автору по контактам, которые приведены на последней странице.

Мы обязательно учтём всю поступившую информацию

при выпуске следующих изданий пособия.

1. Управляющие процессы

1.1. Стратегическое управление (32)

Риски и качество

- Индекс рискованности (операционной надёжности) процесса и его процедур
- Количество назначенных, но не выполненных поручений стратегического комитета
- Количество нарушений и инцидентов в системе стратегического управления (за период)

Время

- Время выполнения процедур процесса (по данным BPMS)
- Время задержек и ожиданий при выполнении процесса и его процедур

Результативность и эффективность

- Бенчмаркинг и референс-визиты по стратегическим направлениям, оценка эффективности (за период)
- Доля должностей, имеющих показатели эффективности KPI
- Доля показателей KPI, по которым ведётся постоянное

измерение значений (план-факт)

- Доля процессов и продуктов, имеющих стратегические карты BSC
- Доля реализованных задач по результатам проведённых стратегических сессий
- Доля руководителей, применяющих инструменты стратегического управления
- Индекс репутационного риска (соотношение позитивных публикаций в СМИ к негативным)
- Информированность персонала о стратегических целях развития организации
- Количество проведённых стратегических сессий
- Количество реализованных стратегических проектов (за период)
- Оценка экономического эффекта применяемых методик стратегического анализа и планирования
- Оценка эффективности работы стратегического комитета
- Оценка эффективности стратегии, сценарий А (по периодам)
- Оценка эффективности стратегии, сценарий В (по периодам)
- Процент исполнения бюджетов по стратегии
- Рейтинг организации (по расчётам национальных и международных агентств)
- Сводная оценка акционеров (собственников) уровня

развития бизнеса и бизнес-направлений

- Сводный показатель роста бизнеса
- Согласованность стратегии, бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры (по чек-листу)
- Уровень зрелости (эффективности) системы стратегического управления по чек-листу
- Ценность бренда
- Эффективность взаимодействия с органами государственной власти (сводный показатель)
- Эффективность работы со стратегическими партнёрами (сводный показатель)

Разное

- Количество пользователей единого центра управления организацией
- Себестоимость процесса и его процедур (ФСА)
- Уровень автоматизации процесса и его процедур
- Уровень формализации процесса (модели и регламенты)

1.2. Управление финансами (38)

Риски и качество

- Индекс рискованности (операционной надёжности) процесса и его процедур
- Количество жалоб подразделений на финансовое управление
- Количество нарушений бухгалтерских процедур и операций (за период)

Время

- Время выполнения процедур процесса (по данным BPMS)
- Время задержек и ожиданий при выполнении процесса и его процедур
- Среднее время оплаты счетов внешних поставщиков услуг

Результативность и эффективность

- Доля нематериальных активов
- Доля непроцентного дохода в общем доходе
- Доля процентного дохода в общем доходе
- Достаточность капитала
- Количество версий бюджета, подготовленных до его окончательного утверждения

- Коэффициент исполнения бюджета (по видам бюджетов)
- Коэффициент отдачи нематериальных активов
- Коэффициент рентабельности инвестиций
- Коэффициент фондоотдачи
- Ликвидность долгосрочная
- Ликвидность общая
- Ликвидность текущая
- Оборачиваемость активов
- Общая дебиторская задолженность
- Общая кредиторская задолженность
- Остатки на корреспондентских счетах
- Отношение величины депозитов к активам
- Отношение величины кредитов к активам
- Показатель прибыли на активы (ROA – Return on Assets)
- Показатель прибыли на капитал (ROE – Return on Equity)
- Показатель прибыли на капитал, взвешенный с учетом риска (RORAC – Return on Risk Adjusted Capital)
- Процент общей суммы резервов к общей сумме активов
- Рентабельность продукта/услуги
- Средневзвешенный срок активов
- Средневзвешенный срок обязательств
- Средняя прибыль на одного клиента
- Средняя прибыль на одного сотрудника
- Уровень зрелости (эффективности) системы управления

Разное

- Себестоимость процесса и его процедур (ФСА)
- Трудоёмкость процесса и его процедур
- Уровень автоматизации процесса и его процедур
- Уровень формализации процесса (модели и регламенты)

1.3. Управление маркетингом и продуктами (59)

Привлечение клиентов и реклама, маркетинг (36)

- AOV (Average Order Value) – средний чек
- CAR – коэффициент брошенных корзин (процент пользователей, которые наполнили корзину и ушли с сайта)
- CPA (Cost Per Action) – стоимость действия
- CPC (Cost Per Click) – стоимость клика
- CPL (Cost Per Lead) – стоимость лида (заявки)
- CPO (Cost Per Order) – стоимость оформления заказа
- CR (Conversion Rate) – конверсия из клика в лид (заявку)
- CR (Conversion Rate) – конверсия из лида (заявки) в клиента
- CTR (Click-Through Rate) – показатель кликабельности
- Engagement Rate (активность клиентов) – общее количество лайков, репостов, комментариев под постом
- LTV (Lifetime Value) – пожизненная ценность клиента (выручка от клиента минус расходы на привлечение)
- ROAS (рентабельность затрат на рекламу) – отношение

суммы полученного дохода к потраченному бюджету

- ROMI (Return on Marketing Investment) – окупаемость инвестиций в маркетинг
- Время, проведённое новым посетителем на сайте
- Затраты на рекламу в СМИ
- Источники трафика на сайт (по видам, проценты)
- Количество контактов с потенциальными клиентами (за период)
- Количество новых подписчиков на e-мейл рассылку (за период)
- Количество обращений клиентов через каналы, по которым проводилась реклама
- Количество отказов от e-мейл рассылки (за период)
- Количество подписчиков в базе e-мейл рассылки
- Количество рекламных показов по разным каналам (за период)
- Коэффициент текучести клиентов
- Мобильный трафик (через мобильные устройства)
- Охват аудитории рекламным постом
- Процент привлеченных клиентов от запланированного количества за отчетный период
- Процент привлеченных клиентов от количества потенциальных клиентов, кому сделаны предложения
- Процент раскрываемости писем из e-мейл рассылки
- Ранжирование (рейтинг) в поисковых системах по ключевым словам

- Соотношение количества клиентов по продукту/услуге к общему количеству клиентов
- Среднее количество продуктов, проданных одному клиенту, от максимально возможного количества
- Средняя стоимость привлечения одного клиента
- Сумма повторных покупок (вторичные продажи)
- Упоминаемость в СМИ (за период)
- Уровень удержания клиентов
- Финансовый результат маркетингового канала

Управление продуктами (23)

Риски и качество

- Количество нарушений технологии разработки продуктов
- Количество отказов в разработке продукта (отклонённых бизнес-предложений)
- Количество ошибок в разработке продукта, выявленных после начала продаж продукта
- Количество претензий по процессу «Управление продуктами»
- Количество утерянных или испорченных документов при разработке продуктов

Время

- Время окупаемости затрат на внедрение продукта/услуги

ги

- Длительность внесения изменений в продукты (тарифы, документы, настройки ИТ)
- Длительность жизненного цикла продукта (разработка, продажи и обслуживание, снятие с продаж и обслуживания)
- Длительность разработки продукта (для разных видов продуктов)

Результативность и эффективность

- Доля новых продуктов, разработанных совместно с бизнес-партнерами
- Доля прибыли по различным продуктам среди общей прибыли с продуктов
- Количество закрытых продуктов (снятых с продаж и обслуживания)
- Количество заявок (бизнес-предложений) на разработку или модификацию продуктов
- Количество модифицированных продуктов (за период)
- Количество продуктов, снятых с продаж
- Количество разработанных продуктов (за период)
- Отношение затрат на разработку продукта и его доходности за первые периоды продаж
- Отношение количества заявок на разработку продуктов и разработанных продуктов
- Суммарные доходы от разработанных продуктов

Разное

- Себестоимость процесса и его процедур (ФСА)
- Трудоёмкость процесса и его процедур
- Уровень автоматизации процесса и его процедур
- Уровень формализации процесса (модели и регламенты)

1.4. Управление процессами и организационное развитие (41)

Риски и качество

- DPMO – количество ошибок на миллион возможностей её совершения (Defects Per Million Opportunities)
- Доля процессов, для которых выполняется управление операционными рисками
- Индекс удовлетворённости сотрудников организации процессами (по опросам)
- Количество жалоб на работу процессного офиса
- Количество нарушений установленных SLA со стороны процессного офиса
- Количество нарушений, выявленных при аудитах процессов (за период)
- Количество операционных рисков (сбоев, ошибок) в процессах (за период)
- Количество претензий или замечаний к процессам (за период)
- Средняя оценка квалификации бизнес-аналитиков по тестам (за период)
- Уровень сигма процесса

Время

- MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness) – соответствие

фактического времени выполнения функции и её среднего времени среди экземпляров процесса

- OTD (On-Time Delivery) – соответствие нормативного времени на функцию и фактически затраченного времени
- Доля (процент) проектов или задач организационного развития с нарушением сроков выполнения
- Количество экземпляров процессов с нарушенными сроками выполнения (за период)
- Среднее время (длительность) актуализации, изменения, оптимизации процесса
- Среднее время (длительность) разработки нового процесса
- Среднее время (длительность) согласования текстового регламента процесса
- Среднее время работы сотрудника на Портале, базе знаний по процессам (за период)

Результативность и эффективность

- Количество выпущенных промо материалов (фильмы, статьи, учебники) по процессному управлению
- Количество документов других подразделений, которые прошли согласование в процессном офисе
- Количество обработанных заявок (запросов) от подразделений (в части бизнес-процессов)
- Количество обученных сотрудников по процессному управлению и бизнес-моделированию (за период)

- Количество описанных (формализованных) процессов (за период)
- Количество оптимизированных или актуализированных процессов (за период)
- Количество разработанных и внедрённых новых процессов (за период)
- Количество разработанных моделей процессов (за период)
- Количество успешно завершённых проектов (за период)

Разное

- Индекс организационной гибкости
- Количество авторизаций сотрудников на Портале, базе знаний по процессам (за период)
- Количество просмотров документов и моделей процессов сотрудниками (за период)
- Отношение – создающие и не создающие добавленную стоимость процессы
- Текучесть кадров в процессном офисе
- Фрагментарность процесса

Текущий статус

- Доля (процент) актуальных графических моделей процессов
- Доля (процент) описанных (формализованных) процессов от общего количества процессов

- Доля (процент) процессов, имеющих стратегии развития и показатели KPI
- Количество активных процессных рабочих групп (процессных команд и владельцев)
- Количество работающих бизнес-аналитиков
- Средний уровень зрелости процессов (по чек-листам)
- Текущее суммарное количество моделей процессов в базе
- Текущее суммарное количество работающих аналитиков процессов в подразделениях

1.5. Управление качеством, система менеджмента качества – СМК (35)

Риски и качество

- Выплаты по санкциям или штрафам из-за нарушения качества
- Доля бракованных изделий, продукции (за период)
- Доля возвратов клиентами продукции
- Индекс (коэффициент) качества продуктов
- Индекс качества (удобства и оборудования) точек продаж и операционных офисов
- Индекс качества бизнес-процессов средний (по чек-листам)
- Индекс качества консультаций (со стороны сотрудников)
- Индекс качества услуг доставки (логистики)
- Количество несоответствий, выявленных внешним сертифицирующим органом
- Количество обращений клиентов в течение гарантийного срока
- Количество обслуженных клиентов
- Количество обслуженных клиентов, подавших претензии
- Показатель лояльности клиентов (NPS – Net Promoter Score)
- Соотношение прибыли к затратам на брак

- Удовлетворенность сотрудников качеством процессов и регламентов

Время

- Время выполнения процедур процесса (по данным BPMS)
- Время задержек и ожиданий при выполнении процесса и его процедур
- Доля заказов, реализованных в срок
- Среднее время оформления изменения в нормативных документах
- Среднее время реагирования на претензии (за период)

Результативность и эффективность

- Доля документированных процессов и процедур СМК
- Доля измеряемых процессов по показателям качества
- Доля подразделений, применяющих инструменты качества
- Доля получений сертификатов качества с первого раза
- Доля регламентов процессов СМК с графическими моделями
- Доля стабильных процессов (критерий стабильности $K > X$)
- Затраты на развитие и поддержку СМК (за период, суммарные)
- Количество актуализированных документов СМК (за

период)

- Количество заявок (предложений) от подразделений в области улучшения СМК (за период)
- Количество проведённых внутренних аудитов СМК (за период)
- Уровень зрелости и эффективности СМК (по чек-листу) на дату

Разное

- Доля расходов на СМК в бюджете организации
- Себестоимость процессов СМК и их процедур (ФСА)
- Трудоёмкость процессов СМК и их процедур
- Уровень автоматизации СМК

1.6. Управление персоналом и оргструктурой (40)

Риски и качество

- Количество инцидентов в процедурах по управлению персоналом
- Количество ошибок при выполнении функций по управлению персоналом (расчёт заработной платы и др.)
- Количество ошибок при оформлении документов по управлению персоналом
- Количество случаев нарушения внутреннего трудового распорядка
- Количество случаев нарушения трудового законодательства (за период)
- Количество уволенных сотрудников (по собственному желанию)

Время

- Время (длительность) оформления приёма нового сотрудника (от собеседования до выхода на работу)
- Своевременность перечисления заработной платы персоналу
- Своевременность предоставления табелей по учёту фактически отработанного времени
- Среднее время закрытия вакансии (от подачи заявки на

поиск сотрудника до его приёма)

- Средний срок пребывания в должности

Результативность и эффективность

- Доля актуальных должностных инструкций в организации
- Доля актуальных положений о подразделениях в организации
- Затраты на обучение сотрудников
- Индекс гибкости (универсальности) подразделения
- Индекс гибкости (универсальности) сотрудника
- Индекс удовлетворённости персонала
- Количество выполненных внутренних запросов на HR-услуги (оформление справок, командировок, пропусков и т. п.)
- Количество переводов сотрудников внутри организации
- Количество принятых на работу сотрудников (за период)
- Количество проведённых тренингов (программ) обучения персонала (за период)
- Количество сотрудников, повышенных в должности
- Количество сотрудников, прошедших обучение (за период)
- Коэффициент конкурентоспособности заработной платы (SCR – Salary Competitiveness Ratio)
- Общее количество должностных инструкций в организации

- Общее количество положений о подразделениях в организации
- Процент закрытых вакансий (за период)
- Процент сотрудников с высшим образованием
- Процент сотрудников, успешно аттестованных по результатам обучения
- Соотношение оптимальной (по расчётам) и фактической численности персонала в оргструктуре
- Текучесть кадров (отношение числа уволенных сотрудников к числу работающих сотрудников)
- Уровень зрелости (эффективности) системы управления персоналом по чек-листу

Разное

- Административные расходы на одного сотрудника
- Добавленная стоимость человеческого капитала (HCVA – Human Capital Value Added)
- Себестоимость процесса и его процедур (ФСА)
- Соотношение расходов на персонал к прибыли
- Средний возраст сотрудников
- Средний стаж работы сотрудников
- Уровень автоматизации процесса и его процедур
- Уровень формализации процесса (модели и регламенты)

1.7. Управление филиальной сетью (24)

Риски и качество

- Индекс качества обслуживания клиентов в филиале (за период)
- Количество жалоб сотрудников на работу филиала
- Количество нарушений, выявленных в филиалах (отделениях) по результатам проверок
- Количество операционных рисков на филиал, точку продаж (за период)
- Количество претензий клиентов к филиалу (за период)
- Убытки от операционных рисков в филиале (за период)

Время

- Время выполнения внутренних процессов и процедур филиала (по данным BPMS)
- Своевременность подготовки и предоставления отчётности филиала
- Среднее время ожидания клиентов в очереди (в точке продаж, отделении)
- Среднее время открытия нового отделения, точки продаж

Результативность и эффективность

- Индекс эффективности взаимодействия (координации) филиала и головного офиса
- Количество закрытых отделений, точек продаж
- Количество открытых новых филиалов, отделений, точек продаж
- Количество регионов, где представлена организация
- Объем продаж в филиале, точке продаж на 1 клиента (средний чек)
- Процент выполнения планов продаж филиалом, отделением
- Процент выполнения проектов и задач регионального развития
- Процент постоянных клиентов филиала (точки продаж)
- Рейтинг филиала
- Рентабельность филиала, отделения
- Среднедневной клиентопоток на 1 сотрудника фронт-линии

Разное

- Текущее количество филиалов, отделений, точек продаж организации
- Уровень формализации процесса (модели и регламенты)
- Численность персонала региональной (филиальной) сети

1.8. Управление рисками (49)

Риски и качество

- Количество замечаний регулирующих органов к процессу «Управление рисками» (за период)
- Количество ошибок в управлении рисками, выявленных после наступления инцидентов
- Количество претензий клиентов при возникновении рисков (за период)
- Количество проектов или процессов, которые не получили одобрения по рискам, но при реализации не оказались проблемными
- Количество проектов или процессов, которые получили одобрение по рискам, но стали впоследствии проблемными
- Суммарные фактические убытки по рискам (за период)

Время

- Время (длительность) выполнения процедур по управлению рисками (по данным BPMS)
- Время тишины (от реализации риска-инцидента до момента, когда его заметили)
- Своевременность выявления рисков (количество случаев несвоевременного выявления рисков)
- Среднее время закрытия (проработки) риска-инцидента

Результативность и эффективность

- Доля процессов, имеющих несколько вариантов моделей для непрерывности деятельности
- Индекс операционной надёжности объекта (инфраструктуры)
- Индекс операционной надёжности процесса
- Количество закрытых (проработанных) рисков по различным видам (за период)
- Количество проектов или процессов, рассмотренных (проанализированных) на предмет рисков
- Количество процессов и процедур, для которых идентифицированы риски
- Количество разработанных программ (мероприятий) для минимизации рисков
- Количество реализованных программ (мероприятий) для минимизации рисков
- Общее количество фактов рисков различных видов (за период)
- Отношение количества разработанных и реализованных программ (мероприятий) для минимизации рисков
- Отношение расходов на предупреждающие действия к возможным (потенциальным) убыткам от рисков (за период)
- Процент (доля) закрытых рисков (за период)
- Процент процессов, подлежащих оценке со стороны операционного риска
- Расходы на предупреждающие действия для минимизации

ции рисков

- Суммарные полученные возмещения по рискам
- Уровень зрелости (эффективности) системы управления операционными рисками (СУОР) по чек-листу

Разное

- Доля расходов на управление рисками в бюджете организации
- Общее количество риск-офицеров (риск-менеджеров), работающих на постоянной основе
- Размер бюджета на управление рисками
- Себестоимость процесса и его процедур (ФСА)
- Трудоёмкость процесса и его процедур
- Уровень автоматизации процесса и его процедур
- Уровень формализации процесса (модели и регламенты)

Контрольные показатели уровня операционного риска (ОР) для кредитных организаций – КО

Базовый набор показателей системы управления операционным риском

- Общая сумма валовых прямых и косвенных потерь от реализации событий ОР за вычетом потерь от реализации событий риска ИБ
- Доля выявленных (по количеству) в ходе оценки эффективности функционирования СУОР, проведенной подразделе-

лением, внешним экспертом или аудитором, событий ОР

- Общая сумма валовых прямых потерь, понесенных КО от реализации событий ОР за вычетом потерь от реализации событий риска ИБ

- Отношение общей суммы валовых прямых потерь от реализации событий ОР за вычетом потерь от реализации событий риска ИБ, понесенных КО за год, к базовому капиталу КО

- Отношение общей суммы валовых прямых потерь от реализации событий ОР за вычетом потерь от реализации событий риска ИБ, понесенных КО за год, к показателю объема ОР

- Отношение суммы чистых (фактических) прямых и косвенных потерь от реализации событий ОР за вычетом потерь от реализации событий риска ИБ к общему капиталу

Контрольные показатели уровня риска информационной безопасности (ИБ)

- Доля выявленных (по количеству) в ходе оценки эффективности функционирования СУОР, проведенной подразделением, внешним экспертом или аудитором, событий риска ИБ

- Доля реализованных (по количеству), то есть не предотвращенных системой ИБ, событий риска ИБ по отношению ко всем событиям риска ИБ

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.