

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.33 Стратегические аспекты экономической безопасности**

**Специальность: 38.05.01 Экономическая безопасность**

**Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности**

**Форма обучения: очная**

# **1 КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1. 1 Лекция №1 (2 часа).**

**Тема: Теоретические основы стратегии экономической безопасности**

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

- 1. Стратегия экономической безопасности организации**
- 2. Предпосылки к стратегическому управлению**
- 3. Особенности стратегического управления**
- 4. Содержание стратегического менеджмента организации**

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Стратегия экономической безопасности организации**

Стратегия экономической безопасности организации – это совокупность наиболее значимых решений, направленных на обеспечение приемлемого уровня безопасности функционирования предприятия.

Типы стратегий безопасности:

- 1) ориентированные на устранение существующих или предотвращение возникновения возможных угроз;
- 2) нацеленные на предотвращение воздействия существующих или возможных угроз на предмет безопасности;
- 3) направленные на восстановление (компенсацию) наносимого ущерба.

Первые два типа стратегий предусматривают такую деятельность по обеспечению безопасности, в результате которой не происходит угрозы либо создается заслон ее влиянию. В третьем случае ущерб допускается (возникает), однако он компенсируется действиями, которые предусматривает соответствующая стратегия. Совершенно очевидно, что стратегии третьего типа могут разрабатываться и реализовываться применительно к ситуациям, где ущербы восполнимы, либо тогда, когда нет возможности осуществить какую-либо программу реализации стратегий первого или второго типа.

Стратегия экономической безопасности организации выражается через концепцию комплексной системы обеспечения экономической безопасности предпринимательства.

Цель данной системы — минимизация внешних и внутренних угроз экономическому состоянию субъекта предпринимательства, в том числе его финансовым, материальным, информационным, кадровым ресурсам, на основе разработанного и реализуемого комплекса мероприятий экономико-правового и организационного характера. Наибольшее значение при обеспечении экономической безопасности предпринимательства имеют первичные экономико-правовые и организационные меры, обеспечивающие основу системы безопасности; вторичными являются технические, физические и другие меры. В процессе достижения поставленной цели решаются конкретные задачи, объединяющие все направления обеспечения безопасности.

Задачи, решаемые системой обеспечения экономической безопасности:

- прогнозирование возможных угроз экономической безопасности;
- организация деятельности по предупреждению возможных угроз (превентивные меры);
- выявление, анализ и оценка возникших реальных угроз экономической безопасности;
- принятие решений и организация деятельности по реагированию на возникшие угрозы;
- постоянное совершенствование системы обеспечения экономической безопасности предприятия.

Организация и функционирование комплексной системы обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности в целях максимальной эффективности должны основываться на ряде следующих принципов:

1) принцип законности. Вся деятельность предприятия должна носить законный характер, иначе система обеспечения безопасности может быть разрушена по вине самого субъекта предпринимательства. Негативными последствиями могут быть различного рода санкции правоохранительных органов;

2) принцип экономической целесообразности. Следует организовывать защиту только тех объектов, затраты на защиту которых меньше, чем потери от реализации угроз этим объектам. Здесь также должны учитываться финансовые возможности предприятия по организации системы экономической безопасности;

3) сочетание превентивных и реактивных мер. Превентивные меры носят предупредительный характер и позволяют не допустить возникновения или реализации угроз экономической безопасности. Реактивные меры предпринимаются в случае реального возникновения угроз или необходимости минимизации их негативных последствий;

4) принцип непрерывности. Функционирование комплексной системы обеспечения экономической безопасности предпринимательства должно осуществляться постоянно;

5) принцип дифференцированности. Выбор мер по преодолению возникших угроз происходит в зависимости от характера угрозы и степени тяжести последствий ее реализации;

6) координация. Для достижения поставленных задач необходимо постоянное согласование деятельности различных подразделений службы безопасности, самого предприятия и сочетание организационных, экономико-правовых и прочих способов защиты;

7) полная подконтрольность системы обеспечения экономической безопасности руководству субъекта предпринимательской деятельности. Это необходимо, во-первых, для того, чтобы система безопасности не превратилась в замкнутое образование, ориентированное на решение узких задач, без учета интересов предприятия в целом, а во-вторых, для оценки эффективности деятельности системы и ее возможного совершенствования.

## 2. Предпосылки к стратегическому управлению

Для определения термина стратегическое управление проследим эволюцию систем управления. В развитии методологии управления выделяют несколько этапов (рис. 1.1).

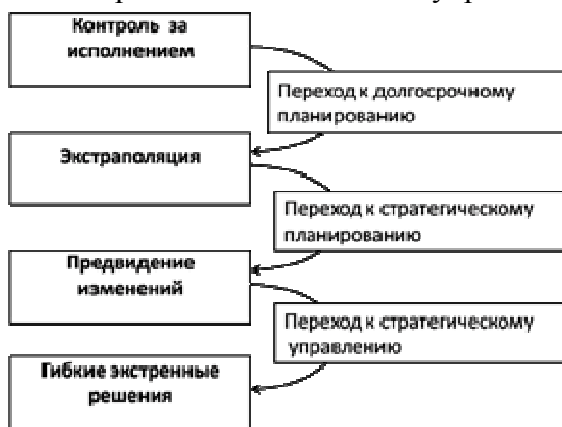


Рис. 1.1. Этапы развития методологии управления

1. **Управление на основе контроля за исполнением** формирует реакцию организаций на изменения, которая проявляется после совершения событий: разница между ожидаемыми и фактическими результатами порождает контрольный сигнал (решение). Основным видом контроля является бюджетно-финансовый. Данная методология использовалась при относительно стабильной внешней среде в эпоху массового

производства, а также при достижении отраслью стадии зрелости. Система управления имеет определенные недостатки:

- квоты и эталоны основываются на прошлом опыте, поэтому действия связаны с прошлым, нежели с будущим фирмы;
- реакция требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы.

2. **Управление на основе экстраполяции** актуально в условиях ускорения темпов изменений. Происходит переход к варианту долгосрочного планирования, который в основном соответствует приростному развитию компаний с минимальными изменениями относительно традиционного варианта. Помимо бюджетно-финансового контроля, внимание акцентируется на прогнозных оценках роста компании. Коренное различие между системами управления методом контроля и методом экстраполяции состоит в том, что первая основана на прошлой деятельности, а последняя экстраполирует прошлое в будущее. Как правило, долгосрочное планирование использовалось в эпоху массового сбыта, применялось в крупных, а также в отдельных средних компаниях. Недостатки управления на основе экстраполяции:

- применяется при относительной стабильности внешней среды;
- требует большого объема информации, разработки новых методов измерения и процедур оценки;
- предполагает активное участие и поддержку всех уровней управления.

3. **Управление на основе предвидения** актуально в условиях возросшего темпа изменений, сопровождающегося возможностью вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии. Стратегическое планирование направлено не внутрь организации, а вовне: переход от модели «закрытой организации» к модели «открытой организации». Для данной системы управления характерны: отход от экстраполирования оценок, учет изменчивости факторов, стратегический анализ внешней и внутренней среды, альтернативность решений (табл.1.1).

Таблица 1.1 Характеристики долгосрочного и стратегического планирования

<i>Долгосрочное планирование</i>	<i>Стратегическое планирование</i>
Будущее предсказывается на основе экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста	Важен анализ перспектив, тенденций, опасностей, возможностей, которые способны изменить условия
План формируется как «жесткая конструкция»	Присутствует адаптивность планов
Долгосрочность подразумевает планирование мероприятий в долгосрочном аспекте	Термин «стратегическое» указывает на важность работы. Стратегия – это не функция времени, а функция направления

4. В условиях, когда задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть, формируется управление на основе **гибких экстренных решений**(стратегическое управление).

По Г. Минцбергу ментальность стратегического планирования: «прошлого через настоящее – к будущему». Ментальность стратегического менеджмента: «от успешного будущего – к настоящему и снова к будущему» (рис. 1.2).

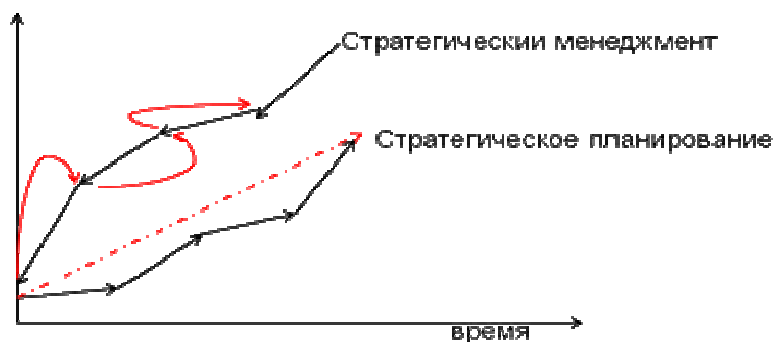


Рис. 1.2. Стратегическое планирование и управление

Различия между вариантами стратегического планирования и управления, прежде всего, характеризуется следующими моментами:

- стратегическое планирование фактически сводилось к стратегическому программированию;
- стратегическое планирование не является стратегическим мышлением.

### 3. Особенности стратегического управления

Выделяют некоторые особенности стратегического управления.

1. Целью современной организации стала **адаптация к изменениям**. В связи с необходимостью учета динамики внешней среды, выделяют два направления развития стратегического управления:

- регулярное стратегическое управление, которое является логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии;
- стратегическое управление в реальном масштабе времени – решение неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с высокой частотой и непредсказуемы.

Организация вынуждена параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач.

2. Целью стратегического управления является **развитие**, т.е. изменение не только количественных, но и качественных характеристик. Например, к числу стратегических решений можно отнести решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта.

3. Продуктом стратегического управления является **потенциал организации**, который складывается из ресурсов и источников их пополнения, связей, положения и организационной системы в целом. Потенциал также характеризует максимально эффективное использование ресурсов для достижения поставленной цели. С другой стороны, потенциал представляет собой источник формирования конкурентного преимущества организации, а следовательно, нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

4. В качестве дополнительных признаков стратегического менеджмента выделяют:

- гибкое реагирование на импульсы внешнего окружения;
- осуществление своевременных изменений в организации;
- опора на человеческий потенциал;
- ориентация на потребителя;
- долгосрочные перспективы за счет конкурентных преимуществ;
- рассмотрение массива данных, а не отдельных ее составляющих;
- обеспечение конкурентоспособности компании в перспективе.

Предметом стратегического управления являются:

1) проблемы, связанные с целями компании, которые направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов;

2) проблемы, связанные с элементами организации, если эти элементы необходимы для достижения целей, но в настоящий момент отсутствуют или имеются в недостаточном объеме;

3) проблемы, связанные с внешними факторами.

Таким образом, **стратегическое управление** – это современный инструмент управления развитием организации, направленным на повышение потенциала путем достижения конкурентоспособности в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности.

#### 4. Содержание стратегического менеджмента организации

Содержание стратегического менеджмента включает в себя:

- 1) проведение диагностики внешней и внутренней среды;
- 2) системный стратегический анализ ситуации;
- 3) формулирование миссии, дерева стратегических целей и системы стратегических целевых приоритетов компании;
- 4) разработка стратегий подсистем компании;
- 5) установление полной системы стратегических приоритетов;
- 6) формирование целостной программы действий на перспективу (анализ портфеля диверсифицированной компании);
- 7) реализацию общей стратегии через систему стратегических указаний, а также посредством общей тактической программы, в том числе проектирование организационной структуры, выбор степени интеграции и систем управления;
- 8) стратегический контроллинг, как комплексная координация всех процессов и элементов системы стратегического управления (обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании).

Модель стратегического менеджмента представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Модель стратегического менеджмента

В данной модели стратегический менеджмент представляет собой непрерывный и динамичный процесс управления изменениями. На каждом из этапов происходит анализ, оценка и улучшение ситуации.

Таким образом, **современная концепция стратегического управления** основана на следующих предпосылках:

- 1) организация является динамической системой – на поведение влияют как детерминированные факторы, так и вероятностные, связанные главным образом с действиями отдельных личностей и непредсказуемыми влияниями внешнего окружения;
- 2) организация наделена возможностью целеобразования;
- 3) организация может изменять свою структуру в соответствии с поставленными целями;
- 4) процесс управления должен быть непрерывным, что характеризуется немедленным реагированием на любые изменения.

## 1. 2 Лекция № (2 часа).

**Тема: Общая характеристика стратегического менеджмента и место экономической безопасности.**

### 1.2.1 Вопросы лекции:

1. **Общее содержание стратегии**
2. **Факторы, определяющие стратегию компании**
3. **Основные организационные уровни разработки стратегии**

### 1.2.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. Общее содержание стратегии

Существует два взгляда на понимание сущности стратегии:

1) *стратегия как долгосрочный **план** достижения цели*: определяется конечное состояние, фиксируются действия для достижения данного состояния, составляется план действий с разбивкой по временным интервалам. Выработка стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Стратегия как долгосрочный план действий

2) *стратегия как долгосрочное **направление** развития компании*: понимание стратегии исключает детерминизм в поведении, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

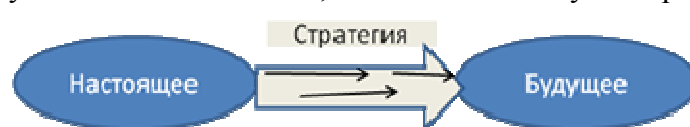


Рис. 2.2. Стратегия как направление развития

Наиболее комплексной к определению стратегии является концепция пяти «П» Г. Минцберга (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Концепция Минцберга «5П»

Стратегия в рамках данного подхода определяется как совокупность пяти составляющих: позиции в окружающей среде (взгляд вниз), принципов делового поведения

компании, перспектив и видения будущего (взгляд вверх), приемов с точки зрения конкурентной борьбы, плана действий.

## 2. Факторы, определяющие стратегию компании

Факторы, определяющие стратегию, представлены на рис. 2.4.

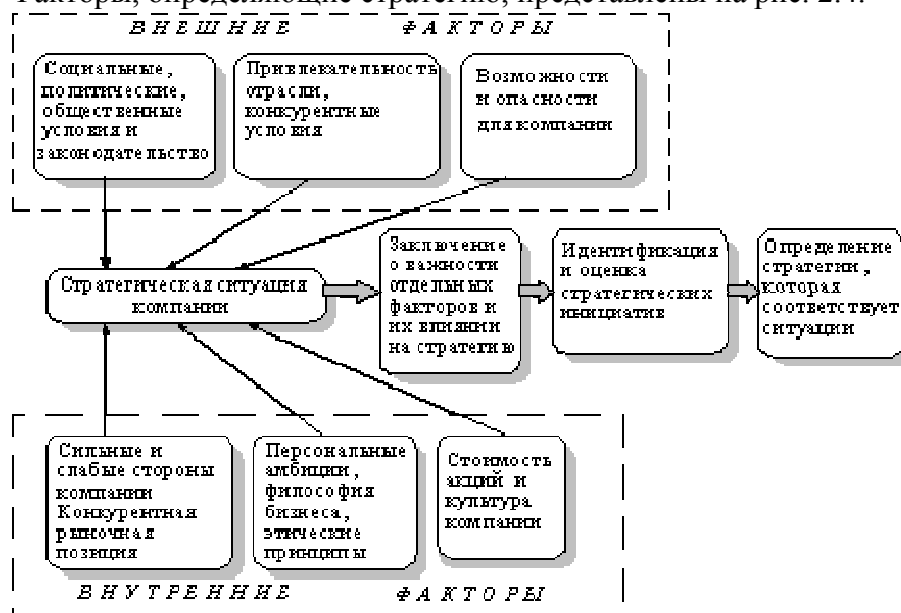


Рис. 2.4. Факторы, определяющие стратегию компании

Первичные факторы можно условно поделить на две группы: внешние и внутренние (по отношению к компании). Взаимодействие факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании. Оценка и анализ стратегии проводится по таким критериям, как: соответствие стратегии ситуации, обеспечение конкурентного преимущества, эффективность работы компании.

## 3. Основные организационные уровни разработки стратегии

Выделяют четыре уровня разработки стратегии (рис. 2.5):

- корпоративный уровень;
- уровень СЗХ (бизнес-стратегии);
- функциональный уровень;
- оперативный уровень (менеджеры низшего уровня).



Рис. 2.5. Уровни разработки стратегии

Разработка стратегии для диверсифицированной компании отличается от аналогичного процесса в компании одиночного бизнеса тем, что в первом случае, кроме трех



уровней, присутствует также и корпоративная стратегия, позволяющая объяснить общее направление деятельности компании. Опишем уровни разработки стратегии.

**Корпоративная стратегия** компании описывает подходы к управлению портфелем СЗХ и описывает действия по достижению позиций путем создания и оптимизации портфеля СЗХ и улучшения конкурентных преимуществ диверсифицированной компании. Для диверсифицированной компании стратегия должна дать больше, чем сумма стратегий СЗХ, в связи с чем, основной задачей на уровне корпорации является формирование эффекта синергизма.

**Бизнес-стратегия** представляет собой план управления СЗХ. Стратегия одновременно является и стратегией одиночного бизнеса. Элементами бизнес-стратегии являются:

- реакция на изменения в отрасли;
- разработка конкурентной стратегии;
- накопление необходимых знаний и средств производства;
- координация стратегических инициатив;
- решение конкретных стратегических проблем компаний.

Таким образом, бизнес-стратегия – это комплекс мер и подходов, которые целесообразны в определенной конкурентной среде.

**Функциональной стратегией** называют план управления функциональной единицей в рамках одного подразделения компании (НИОКР, производства, маркетинга, сбыта, финансов, кадров). Как и бизнес-стратегия, функциональная стратегия должна поддерживать корпоративный уровень принятия решений.

*Производственная стратегия* – это подсистема стратегии, представленная в виде долгосрочной программы действий по реализации концепции создания продукта, которая предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества. Постановка целей производственной стратегии осуществляется в соответствии с определенными критериями: затраты на производство продукта, качество производства, качество производственных поставок, соответствие производства спросу.

*Стратегия управления персоналом* – это подсистема стратегии, представленная в виде долгосрочной программы действий по реализации концепции развития потенциала персонала в целях обеспечения стратегического конкурентного преимущества. Основой создания стратегии является решение вопросов отбора и расстановки кадров, оценки положения человека в организации, формирования системы вознаграждения, создание механизмов повышения квалификации.

*Финансовая стратегия* – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы действий по реализации концепции использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов в целях достижения конкурентного преимущества. Через финансовую стратегию происходит интегрирование всех специализированных стратегий и стратегических позиций в единую корпоративную стратегию. Финансовая стратегия должна содержать сводные стратегические показатели, решения по оптимизации корпоративных финансов, финансово-инвестиционную стратегию. По каждой позиции программа должна содержать цели, стратегические указания и конкретные тактические действия.

Функциональные стратегии взаимно дополняют друг друга. В связи с этим, возможен следующий принцип построения стратегии: выделяется ключевое направление (функция), посредством которого во многом задается процесс разработки других функциональных стратегий, а также общей стратегии в целом.

**Оперативная стратегия** представляет более детальный подход и служит основанием пирамиды выработки корпоративной стратегии. Оперативная стратегия важна с точки зрения стратегической законченности и содержит принципы руководства ключевыми единицами и конкретные стратегические инициативы.

Необходимым условием эффективного управления является согласование целей и стратегий по вертикали и горизонтали организационной структуры.

### **1. 3 Лекция №3 (2 часа).**

**Тема: Миссия и цель в стратегии экономической безопасности**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

**1. Стратегическое видение**

**2. Миссия**

**3. Цель**

#### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Стратегическое видение**

**Стратегическое видение** – это маршрут движения компании в будущее: идеальное представление о бизнесе: смысле деятельности и перспективах. Выбор направления развития начинается с осознания:

- куда компания должна идти;
- как изменится ситуация в отрасли;
- как это изменение скажется на положении компании.

Для выбора направления развития компании необходимо оценить ряд важных параметров, среди которых:

- 1) изменения в сегменте рынка, на котором работает компания, и их влияние на развитие компании;
- 2) изменение (и появление новых) потребностей покупателей;
- 3) изменение (и появление новых) потребительских сегментов;
- 4) новые географические или товарные рынки;
- 5) имидж компании и будущее компании.

Видение относится к будущему и теряет свою «силу» при достижении желаемого состояния организации. Видение в первую очередь нацелено на внутренние субъекты управленческого процесса: менеджеров и сотрудников, поэтому формулирование видения является необходимым условием единения организации и создания корпоративного духа, мотивации, решения долгосрочных задач.

##### **2 Миссия**

Если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то **миссия** описывает деятельность в настоящее время: какие товары компания производит, каковы технологические возможности, кто ее клиенты, а главное, в чем отличие организации от конкурентов. Формулировка миссии должна быть удобной для восприятия, содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии. Часто считается, что миссия компании – получение прибыли. Прибыль это, с одной стороны, цель, а с другой – результат деятельности, поэтому, тот факт, что компания стремится к получению прибыли, еще ничего не сообщает о том, в какой сфере и каким образом будет создаваться эта прибыль: эти моменты должны быть отражены именно в миссии.

Миссия должна вырабатываться с учетом истории фирмы, философии бизнеса, стиля поведения и действия собственников и менеджеров, состояния внешней среды организации, ресурсов и отличительных особенностей.

Формулировка миссии содержит описание 3-х элементов:

- потребности покупателя (которые необходимо удовлетворить);
- группы покупателей (кто будет объектом обслуживания);
- действия, технологии, знания (как компания создаст потребительскую ценность).

Рассмотрим особенности формулирования миссии компании.

1. Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного заявления руководства, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп.

2. Миссия может быть сформулирована в широком и узком понимании. В первом случае, миссия определяется в общих терминах без привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п. Миссия, сформулированная в узком варианте, концентрирует цели на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей.

3. Важным является понимание и принятие миссии большинством сотрудников компании.

4. Удачная формулировка миссии должна быть индивидуальной и подходить только той компании, для которой она разработана.

5. Главным критерием эффективной формулировки миссии является направленность миссии не на продукт, а на определенную потребность клиентов.

Одну из наиболее точных формулировок миссии дает Х. Виссема: «Миссия компании = Образ + Кредо», согласно которому образ направлен на формирование облика организации в представлении окружающих, а кредо формирует внутреннюю целостность, выражает мировоззрение (стратегические ориентиры), основные убеждения, взгляды (тактические направления), и призвано повысить интерес сотрудников к достижению целей. Таким образом, миссия является комплексной целью, которая, формирует основу для ориентиров, разъясняет основные принципы и способы достижения.

Миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Одним из существенных решений при планировании является выбор цели организации.

### 3 Цель

Цель – конечные результаты, которые должны быть достигнуты в будущем, то на что направлены действия и ресурсы. Различия между миссией и целями представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1 Отличительные характеристики миссии и целей компании

<i>Показатели</i>	<i>Миссия</i>	<i>Цели</i>
Временной критерий	Устремлена в будущее, но не имеет временных определений	Всегда предполагают сроки их достижения
Направленность информации	На внешнюю среду: потребителей, общество, регион, их интересы, ценности и ожидания	Внутрифирменная ориентация (улучшение ресурсов, резервов)
Особенности формулировки	Общие термины, которые освещают образ компании, стиль и т.п.	Имеют конкретное выражение результатов
Измеримость	Преобладают качественные характеристики и относительный масштаб выражения	Цели количественно измеримы и могут быть однозначными и множественными

Цели должны обладать рядом характеристик.

1. Цели должны быть *конкретными* для того, чтобы можно было определить, в каком направлении осуществлять движение.

2. Цели должны быть *измеримыми* и сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить либо объективным способом оценить достижимость.

3. Цели должны быть *достижимыми с точки зрения ресурсов и возможностей компании*.

4. Цели должны устанавливаться на *конкретный горизонт прогнозирования*, длительные или короткие временные промежутки.

5. Цели должны быть *взаимно поддерживающими и совместимыми*.

С точки зрения стратегического анализа выделяют финансовые и стратегические цели. *Финансовые цели* определяют деятельность компании, запланированную и выраженную финансовыми параметрами. *Стратегические цели* связаны с конкурентной борьбой, повышением конкурентоспособности. (например, опережение конкурентов по качеству, улучшение репутации, инновационной составляющей, маркетинга и т.д.) Достижение стратегической цели требует усилий всех подразделений компании. Считается, что сформулированные стратегические цели должны быть амбициозными.

**Стратегическая задача** – это проблема, связанная с предстоящим событием вне организации или внутри нее, которое может повлиять на способность достигать поставленных целей. Стратегические задачи разделяют на следующие виды:

- задачи, связанные с открывающимися возможностями или сильными сторонами организации, которые важно использовать;

- задачи, связанные с внешними угрозами или слабыми сторонами организации.

Задачи имеют конкретное измерение и временную привязку.

**Программа** – это комплекс мер, направленный на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированный по срокам, исполнителям и ресурсам. Каждая программа включает различные работы, в ходе которых решается общая задача.

В основании пирамиды лежат **ресурсы и способности**, необходимые для достижения целей организации, реализации стратегии и для выполнения отдельных программ и проектов.

В процессе стратегического управления следует, во-первых, определить необходимые для достижения поставленных целей финансовые, материальные, кадровые, информационные и другие ресурсы, а во-вторых, распределить их между стратегическими зонами, задачами и программами.

Ресурсы и способности являются основой для формирования **конкурентных преимуществ**. Однако преимущества не являются постоянными, так как подвержены имитации. В большей степени, это относится к материальным ресурсам (аналогичные им могут быть приобретены конкурентами) и маркетинговым (по своему содержанию очевидны для конкурентов). Имитация способностей является более сложным процессом, так как способности являются продуктом взаимоотношений персонала, ресурсов, структуры и т.д.

#### 1. 4 Лекция №4 (2 часа).

**Тема: Анализ внешней и внутренней среды.**

##### 1.4.1 Вопросы лекции:

1. Методы и технологии стратегического анализа

2. PEST-анализ

##### 1.4.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Методы и технологии стратегического анализа

После этапа целеполагания начинается диагностический этап - стратегический анализ. Основу информационного обеспечения составляет многоуровневое исследование по широкому спектру показателей и величин, влияющих на управление и результаты работы организации. В общем смысле *анализ подразделяется* на два направления (рис. 4.1):

- анализ внешней среды: макроокружения и микроокружения;

- анализ внутренней среды.



Рис. 4.1. Среда компании

Организация находится в состоянии постоянного обмена с **внешней средой**.

**Макроокружение** включает в себя такие компоненты среды, как: состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда, социальная и культурная составляющие, научно-техническое и технологическое развитие, инфраструктура. Макроокружение обладает следующими свойствами:

- макроокружение это внешняя среда, на которую компания не может повлиять;
- макроокружение создает общие условия и не носит специфического характера по отношению к компании.

При этом важно иметь в виду, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии взаимодействия. Кроме того, степень воздействия отдельных компонент окружения на различные организации различна в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности и т.п.

**Микроокружение** представляет собой ближайшее окружение компании, ту среду, в которой она непосредственно действует. Микроокружение обладает следующими свойствами:

- микроокружение является специфической для организации;
- организация сама может оказывать существенное влияние на содержание и характер взаимодействия с микроокружением.

Анализ **внутренней среды** вскрывает возможности и потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Кроме того, при анализе внутренней среды компании следует акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ компании на рынке.

Результаты анализа внутренней и внешней среды позволяют провести ситуационный анализ компании, который будет являться основой для выбора стратегии (рис. 4.2). В последующих разделах будут рассмотрены методы стратегического анализа, исходя из логики, предложенной на рис. 4.2.



Рис. 4.1. Методы стратегического анализа компании

## 2. PEST-анализ

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям (рис. 5.1):

- политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?
- состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?
- социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?
- научно-техническая среда (Т): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?



Рис. 4.2. Составляющие PEST-анализа

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;
- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;
- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

## **1. 5 Лекция №5 (2 часа).**

**Тема: Возможности рынка и их использование при разработке стратегии**

### **1.5.1 Вопросы лекции:**

**1. Анализ отрасли**

**2. Определение основных движущих сил отрасли.**

**3. Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)**

**4. Определение ключевых факторов конкурентного успеха**

**5. Анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании**

### **1.5.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Анализ отрасли**

Под отраслью понимают группу компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей. В рамках анализа отрасли идентифицируются все факторы, которые влияют на степень конкурентного поведения. Выделяют два направления отраслевого анализа:

- 1) определение доминирующих в отрасли экономических характеристик;
- 2) определение движущих сил в отрасли.

Рассмотрим выделенные направления отраслевого анализа.

**1. Доминирующие экономические характеристики отрасли определяются** путем анализа ряда параметров (табл. 5.1), которые зависят от стадии жизненного цикла отрасли, и, в конечном счете, сводятся к выявлению степени конкуренции в отрасли.

Далее будут рассмотрены некоторые характеристики отрасли с точки зрения влияния на степень конкуренции.

*1. Темпы роста отрасли.* Конкурентное поведение будет менее агрессивным при относительно высоких темпах роста отрасли, так как в этом случае каждая компания может увеличивать объемы продаж, без увеличения своей доли рынка.

*2. Уровень прибыльности.* Недостаток прибыли во всей отрасли или среди главных игроков рынка имеет тенденцию делать конкурентное поведение менее предсказуемым.

3. *Уровень постоянных издержек.* Инвестиции приводят к повышению доли постоянных издержек, что при обострении конкуренции по цене может привести к снижению.

4. *Экономия в зависимости от масштабов и от опыта компании.* Поведение конкурентов будет более агрессивным, если есть очевидные преимущества от большого масштаба фирмы.

5. *Уровень дифференциации.* Несовершенство рынков создает определенный уровень защиты для отдельных фирм: имеет смысл ожидать жестокой конкуренции в тот период, когда компании предлагают стандартизированный продукт, и более лояльное поведение конкурентов, когда продукт высоко дифференцирован.

6. *Количество фирм и рыночных ниш.* Разделенная на ниши отрасль, в которой ни одна из фирм не занимает значительной доли рынка, склонна к более жестокой конкуренции, чем отрасль с рыночным лидером. Отрасли условно делят на два типа:

- консолидированные отрасли - присутствуют несколько крупных игроков, при этом изменение стратегии или уход с рынка одного из игроков меняет ситуацию и перераспределяет силы в отрасли.

- фрагментарные отрасли - характерно отсутствие лидера, на рынке функционирует большое количество относительно мелких компаний. Отрасль характеризуется низкими барьерами входа, отсутствием эффекта масштаба, высокой степенью дифференциации.

По мере развития отрасли и перехода от одной стадии к другой может меняться тип отрасли.

7. *Появление новичка в отрасли.* Часто в устоявшихся отраслях образуются договоренности между контрагентами, которые смягчают агрессивность конкуренции. Такая ситуация часто изменяется под влиянием новичка, который или не знает скрытых правил, или просто решает их игнорировать.

8. *Природа самого продукта.* Продукты, требующие немедленного употребления более восприимчивы к снижению цены, чем те, которые могут долго и дешево храниться.

9. *Входные барьеры* это факторы, препятствующие входу компании в отрасль, например: высокие капиталовложения, высокая степень дифференциации продукта, объемы и уровень производства и реализации, лояльность потребителей к существующим брендам, зрелость отрасли, жесткая конкуренция внутри отрасли, патенты, договора с поставщиками, интеграция и др.

10. *Выходные барьеры* – это барьеры, которые препятствуют уходу компании с рынка. В качестве таковых рассматривают экономическую зависимость (от поставщиков, потребителей, сотрудников и других групп) и психологическую зависимость (зависимость от сферы деятельности и самой отрасли).

## **2. Определение основных движущих сил отрасли.**

Движущие силы представлены рядом факторов, изменения которых приводят к значительным изменениям самой отрасли. Факторов, которые можно считать движущими силами, довольно много, часть из них специфична и характерна только для отдельно взятых ситуаций или отраслей.

1. *Изменение в долговременной скорости роста.* Данный фактор влияет на соотношение спроса и предложения, на условия вхождения и выхода с рынка, на характер и интенсивность конкуренции. Устойчивый рост спроса привлекает новые компании и усиливает конкуренцию. На сужающемся рынке усиливается конкурентное давление, ожесточая борьбу за долю рынка и вызывая приобретения и слияния, в результате чего происходит консолидация отрасли при уменьшении участников.

2. *Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров.* Выделенные силы меняют характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров, изменяются прежние и появляются новые системы сбыта; возникают новые методы продвижения.



3. *Инновации в продуктах.* Внедрение новых товаров расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к дифференциации товаров конкурирующих компаний.

4. *Технологические изменения.* Технологические новинки коренным образом изменяют ситуацию в отрасли, создавая возможности для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывая новые перспективы для отрасли в целом.

5. *Маркетинговые инновации.* Приемы маркетинга повышают интерес к товарам, увеличивают спрос в масштабах отрасли, усиливают дифференциацию компании и снижают себестоимость продукции.

6. *Вход или выход на рынок крупных компаний.* Появление на рынке нового мощного конкурента всегда меняет условия конкуренции: меняется не только расстановка сил среди игроков, но и характер конкуренции. То же самое происходит и при выходе из отрасли крупной компании: меняется структура конкуренции в отрасли, сокращается число лидеров (при улучшении позиций остающихся игроков), обостряется конкурентная борьба оставшихся компаний.

7. *Глобализация в отрасли* становится движущей силой в тех отраслях, где:

- для достижения экономии на масштабе компаниям необходимо расширять рынок своей продукции за пределы страны;
- низкая цена является ведущим фактором захвата рынка;
- крупные компании в поисках новых рынков стараются закрепиться в как можно большем количестве стран;
- основные природные ресурсы или материалы поставляются из разных стран.

8. *Изменение в издержках и прибыли.* Увеличение либо сокращение разрыва между издержками и прибылью у основных конкурентов может радикально изменить характер конкурентной борьбы в отрасли.

9. *Переход потребителей от стандартизированных товаров к дифференцированным.* Развитие отрасли во многом определяется повышением либо снижением интереса потребителей к персонализированным товарам. Заметив смещение покупательских предпочтений в сторону персонализированной продукции, поставщики могут расширить клиентскую базу за счет изготовления товаров на заказ, новых моделей, оригинального дизайна, дополнительных функций. С другой стороны, потребители иногда считают, что стандартный товар по более низкой цене удовлетворяет их потребности ничуть не хуже, чем дорогостоящие товары с большим набором дополнительных свойств и индивидуальным обслуживанием. Сдвиг потребительских предпочтений в сторону стандартных товаров обостряет ценовую конкуренцию.

10. *Влияние законодательных изменений.*

11. *Изменение общественных ценностей и образа жизни.* Возникновение новых социальных проблем, изменение общественного мнения и стиля жизни – мощный источник перемен в отрасли.

12. *Снижение неопределенности и риска в бизнесе.* Растущая отрасль обычно характеризуется отсутствием подробной информации о параметрах рынка, поэтому привлекает склонных к риску игроков. Если компаниям-пионерам сопутствует успех, в отрасль устремляются и более осторожные игроки (поздние последователи), обычно из числа крупных, финансово устойчивых компаний, ищущих выгодные возможности для инвестирования в растущие отрасли.

Таким образом, на отрасль оказывают влияние многие факторы, но лишь некоторые из них можно квалифицировать как *движущие силы* в том смысле, что именно они определяют особенности развития отрасли.

### **3. Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)**

Анализ проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли. М. Портер предложил модель «пяти сил»,

которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу. Пять сил представлены на рис. 6.1.

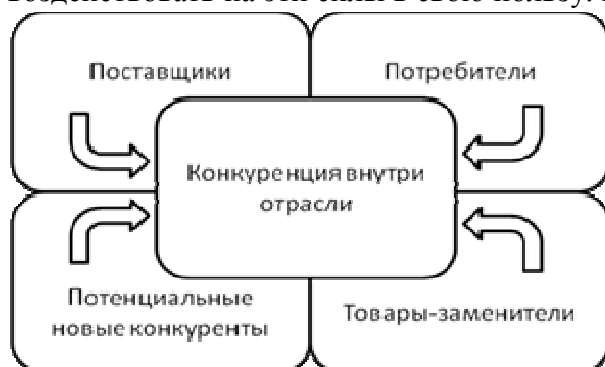


Рис. 6.1. Модель «Пять сил Портера»

Далее представлена характеристика пяти сил модели Портера.

**1. Риск входа потенциальных конкурентов** создает опасность прибыльности компании. Угроза возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух факторов:

- реакции существующих конкурентов,
- наличия барьеров для входа в отрасль.

Существует шесть предпосылок, создающих барьеры для входа.

1. *Экономия на масштабе* формирует абсолютное преимущество по издержкам, что сдерживает вторжение претендентов, вынуждая их либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками.

2. *Дифференциация продукта*. Отождествление товарной марки с компанией является барьером вторжения: новичкам необходимо преодолеть лояльность потребителей к существующим маркам.

3. *Потребность в капитале*.

4. *Доступ к каналам распределения*. Чем более ограничены каналы сбыта, тем тяжелее проникнуть в эту отрасль. Иногда эти препятствия настолько серьезны, что новые участники вынуждены создавать собственные каналы распределения.

5. *Политика правительства*. Правительство может лимитировать или даже вовсе исключить вторжение в отрасли такими методами, как лицензирование и ограничения в доступе к источникам сырья.

6. *Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов* является основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль. Опасениями может служить заведомо враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение.

С точки зрения формирования стратегии определяющим фактором является стадия жизненного цикла отрасли.

**2. Соперничество существующих в отрасли компаний** возможно по разным параметрам: по цене, качеству, ассортименту. Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели. Конкуренцию в отрасли усиливают ряд факторов, представленных ниже.

1. *Рост количества конкурирующих компаний*, выравнивание их по размерам и потенциалу.

2. *Замедление спроса на продукцию*. Снижение роста вызывает обострение конкуренции, так как компании увеличивают рыночную долю отобрав рынки сбыта у конкурентов.

3. *Снижение цен и иные увеличения объемов продаж*. Постоянные издержки составляют значительную часть затрат на производство, а недогруженные мощности

увеличивают стоимость продукции, так как постоянные затраты распределяются на меньшее количество изделий.

**4. Лояльность потребителей к торговой марке.** Выделяют три модели отношения клиента к компании:

- эмоционально-позитивное – клиенты редко переоценивают нужды, считая выбор в пользу конкретной компании оптимальным;
- индифферентное – клиенты редко переоценивают свои потребительские нужды, основываясь на том, что переориентация на другую компанию сопряжена с нежелательными издержками;
- оценочно-рациональное – группа в большей степени склонна переоценивать свои возможности и запросы, исходя из таких критериев, как цена продукта, качественные характеристики и уровень сервисного обслуживания.

- **5. Попытки компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов.** Например, приобретение мелких конкурентов, внедрение новых товаров, увеличение расходов на рекламу.

- **6. Успешность применения стратегических действий.** Чем больше преимуществ от реализации некой возможности, тем выше вероятность того, что компании-конкуренты проявят к ним интерес.

- **7. Большие различия между компаниями-участниками** – в стратегиях, ресурсной базе и условиях микроокружения.

- **8. Приобретение крупным игроком другой отрасли одной из компаний** (даже слабой с последующим превращением ее в сильную).

- **9. Затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы.** Чем больше препятствий на пути выхода с рынка, тем сильнее решимость компании остаться и продолжить борьбу, несмотря на невысокий уровень дохода или даже убытки. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции. Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства:

- оборудование, которое не имеет альтернатив использования;
- экономическая зависимость от отрасли;
- эмоциональное тяготение к отрасли;
- стратегические взаимоотношения между СЗХ.

Силы конкуренции, действующие на фирму, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

### **3. Возможность покупателей «торговаться».**

Степень давления со стороны потребителей зависит:

- 1) от возможности потребителей диктовать условия поставок;
- 2) от уровня конкурентной значимости воздействия между компанией и потребителями.

Возможность покупателей «торговаться» представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. При этом под потребителями следует понимать не только конечных потребителей, но и промежуточных. Учитывая данный факт, покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

- когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало;
- когда покупатели делают закупки в больших количествах;
- когда отрасль зависит от отдельных покупателей в большей части своей деятельности;
- когда промежуточные покупатели получают небольшую прибыль, которая побуждает их снизить издержки, связанные с закупочной деятельностью;
- когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний равнозначны;

- когда продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров и услуг промежуточных покупателей.

#### **4. Возможность поставщиков «торговаться».**

Поставщики оказывают давление на участников рынка при заключении сделки, путем увеличения цены или снижения качества товаров. Сила поставщика зависит от следующих факторов:

- способность оказывать давление на потребителя в направлении изменения условий поставок (цены и качества);

- уровень взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.

Мощное давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда продукт имеет мало заменителей, важен для компании;

- когда группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли;

- когда потребители не являются важными клиентами;

- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;

- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу вертикальной интеграции назад;

- когда компании обходится дешевле покупка продукции, чем ее производство.

#### **5. Угроза заменяющих продуктов.**

Существование полностью заменяющих продуктов формирует конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Товары-заменители представляют угрозу, когда их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход к заменителям не сопряжен с чрезмерными расходами. Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения стратегии, являются продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися в отрасли.

Таким образом, эффективность конкурентной стратегии определяется эффективностью защиты компании от влияния пяти факторов, возможностью компенсации конкурентного давления и способностью к созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

#### **4. Определение ключевых факторов конкурентного успеха**

Ключевые факторы успеха (КФУ) – главные определители конкурентного успеха в отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре фактора, а из них один-два наиболее важны, задача анализа - в их выделении. Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

##### **1. Факторы, связанные с технологией:**

- компетентность в научных исследованиях;
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

##### **2. Факторы, связанные с производством:**

- эффективность низкочасового производства;
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
- высокая производительность труда;
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

##### **3. Факторы, связанные с распределением:**

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;

- возможность доходов в розничной торговле;
  - собственная торговая сеть компании;
  - быстрая доставка.
4. Факторы, связанные с маркетингом:
- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
  - удобный, доступный сервис и техобслуживание;
  - точное удовлетворение покупательских запросов;
  - широта диапазона товаров;
  - коммерческое искусство;
  - притягательные дизайн и упаковка;
  - гарантии покупателям.
5. Факторы, связанные с квалификацией:
- выдающиеся таланты;
  - ноу-хау в контроле качества;
  - эксперты в области проектирования;
  - эксперты в области технологии;
  - способность к точной, ясной рекламе;
  - способность разработать и вывести на рынок новые продукты.
6. Факторы, связанные с возможностями организации:
- первоклассные информационные системы;
  - способность быстро реагировать на изменяющиеся условия;
  - компетентность в управлении и наличие управляющих ноу-хау.
7. Другие типы КФУ:
- благоприятный имидж и репутация;
  - осознание себя, как лидера;
  - удобное расположение, приятное, вежливое обслуживание;
  - доступ к финансовому капиталу;
  - патентная защита.

## 5. Анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании

Ключевые компетенции обеспечивают прочную конкурентную позицию компании и уровень прибыльности выше среднего по отрасли. Ключевые компетенции определяются исходя из конкурентных возможностей и ресурсов компании и позволяют сформировать конкурентные преимущества. Пирамида формирования конкурентного преимущества представлена на рис. 7.1.

Логика процесса включает в себя следующие этапы:

- 1) организация, обладая определенным уровнем ресурсов, развивает способности к деятельности, что сформирует возможность;
- 2) по мере приобретения опыта возможность трансформируется в компетенцию - совокупность навыков, знаний, ноу-хау, ресурсов и технологий отдельных функциональных направлений;
- 3) уникальная компетенция создает основу для конкурентного преимущества, когда ее замечают потребители.



### Рис. 7.1. Формирование конкурентного преимущества компании

Рассмотрим отдельные составляющие пирамиды.

#### **1. Ресурс** создает конкурентное преимущество, если:

- трудновоспроизводим,
- имеет возможность длительного пользования,
- обладает превосходством,
- обладает устойчивостью к нейтрализации.

#### **2. Ключевые компетенции** имеют следующие особенности:

- компетенция шире технологии или одной составляющей ключевой характеристики;
- компетенции редко опираются на опыт или деятельность одного направления (чаще возникают как результат синергизма);
- формирование и совершенствование компетенций – задача высшего руководства;
- для превращения ключевых компетенций в преимущества, необходимо вложить в их создание больше, чем конкуренты;
- компетенции должны быть достаточно широкими и гибкими;
- ключевая компетенция обеспечивает конкурентное преимущество лишь в том случае, если является уникальной по сравнению с аналогичной компетенцией конкурентов.

Выделяют три категории ключевых компетенций:

- отработавшие – взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в отраслевые стандарты (являются обязательным условием выживания на рынке);
- неперспективные – в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широкодоступными;
- устойчивые – могут служить основой для формирования стратегии компании.

### **1. 6 Лекция №6 (2 часа).**

**Тема: Угрозы экономической безопасности и меры по их нейтрализации.**

#### **1.6.1 Вопросы лекции:**

- 1. Основные угрозы ЭБ предприятия**
- 2. Сущность экономической безопасности предприятия**
- 3. Основные принципы, задачи и цели экономической безопасности предприятия**
- 4. Основные виды угроз экономической безопасности предприятия**

#### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1 Основные угрозы ЭБ предприятия**

Экономическая безопасность предприятия является комплексным понятием и связана не столько с внутренним состоянием самого предприятия, сколько с воздействием внешней среды, с ее субъектами, с которыми предприятие вступает во взаимодействие. В связи с этим, вероятно, более точно утверждать, что экономическая безопасность предприятия отражает согласованность, сбалансированность интересов предприятия и интересов субъектов внешней среды. С этих позиций экономическая безопасность предприятия может рассматриваться как практическое воплощение положений теории ресурсной взаимозависимости, в соответствии с которой в своей деятельности предприятие должно принимать во внимание не только свои, но и различные интересы партнеров, круг которых может быть очень широким. Именно с точки зрения согласования интересов предприятия и взаимодействующих с ним субъектов внешней среды и предполагается исследовать понятие экономической безопасности предприятия.

Все факторы риска, опасности и угрозы могут быть сгруппированы по различным классификационным признакам. Наибольшее распространение в науке получило выделение опасностей и угроз в зависимости от сферы их возникновения. По этому признаку различают внутренние и внешние. Внешние опасности и угрозы возникают за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такое изменение

окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб. Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия, его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на результаты бизнеса. Наиболее значительными из них являются: качество планирования и принятия решения, соблюдение технологии, организация труда и работа с персоналом, финансовая политика предприятия, дисциплина и многие другие.

Как внутренних, так и внешних факторов риска огромное количество. Это обусловлено, прежде всего, тем разнообразием связей и отношений, в которые обязательно вступает предприятие. В ходе материальных, финансовых, информационных, кадровых и других связей происходит обмен, потребление и перемещение сырья, материалов, комплектующих изделий, машин, оборудования, инвестиций, технологий, денежных средств, и т. д.. Все эти связи и отношения возникают в конкретных политических, социально-экономических, природно-климатических и других условиях, которые сложились как в масштабах всей страны, так и на уровне определенного конкретного региона. Именно конкретная ситуация в том или ином населенном пункте, регионе, где действует предприятие, может оказать существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности.

К факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности, могут быть отнесены: состояние предпринимательской среды, наличие местных сырьевых и энергетических ресурсов, развитие транспортных и других коммуникаций, наполняемость рынка, состояние конкурентов, наличие свободных трудовых ресурсов, уровень их профессиональной подготовленности, уровень социальной и политической напряженности, ориентировка населения на производительный труд, уровень жизни населения, его платежеспособность, криминализация хозяйственной жизни (коррупционность чиновников, рэкет, экономическая преступность) и многие другие. Все внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия, можно сгруппировать, выделив: политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и технологические, юридические, природно-климатические, демографические, криминалистические и другие.

Под влиянием окружающей среды, различного рода факторов могут возникнуть многие десятки внешних опасностей и угроз экономической безопасности предприятия. К ним можно отнести: неблагоприятное изменение политической ситуации; макроэкономические потрясения (кризисы, нарушение производственных связей, инфляция, потеря рынков сырья, материалов, энергоносителей, товаров и т. д.); изменение законодательства, влияющего на условия хозяйственной деятельности (налогового, отношений собственности, договорного и др.); неразвитость инфраструктуры рынка; противоправные действия криминальных структур; использование недобросовестной конкуренции; промышленно-экономический шпионаж; моральные (психологические) угрозы, запугивание, шантаж и физическое, опасное для жизни воздействие на персонал и их семьи (убийства, похищения, избиения); хищения материальных средств; противоправные действия конкурентов, их стремление завладеть контрольным пакетом акций; заражение программ ЭВМ различного рода компьютерными вирусами; противозаконные финансовые операции; чрезвычайные ситуации природного и технического характера; несанкционированный доступ конкурентов к конфиденциальной информации, составляющей коммерческую тайну; кражи финансовых средств и ценностей; мошенничество; повреждение зданий, помещений и многие другие. Экономическая безопасность предприятия страхование

Анализ многочисленных внешних опасностей и угроз, направлений и объектов их воздействия, возможных последствий для бизнеса потребовал бы многотомных исследований. Несмотря на это, каждое предприятие и прежде всего менеджеры по бизнесу, исходя из конкретной ситуации, в которой находится хозяйствующий субъект, должны определить (спрогнозировать) наиболее значимое (опасное) из них и выработать систему мер по их своевременному выявлению, предупреждению или ослаблению влияния.

Внутренние опасности и угрозы экономической безопасности бизнеса возникают непосредственно в сфере хозяйственной деятельности предприятия. Так, к основным факторам риска можно отнести: недостаточный уровень дисциплины; противоправные действия кадровых сотрудников; нарушения режима сохранения конфиденциальной информации, выбор ненадежных партнеров и инвесторов, отток квалифицированных кадров, неверную оценку квалификации кадров, их низкую компетентность;; недостаточная патентная защищенность, аварии, пожары, взрывы; перебои в энерго-, водо-, теплоснабжении, выход из строя вычислительной техники, смерть ведущих специалистов и руководителей; зависимость ряда руководителей от уголовного мира; низкий образовательный уровень руководителей; существенные упущения, как в тактическом, так и в стратегическом планировании, связанные, прежде всего, с выбором цели, неверной оценкой возможностей предприятия, ошибками в прогнозировании изменений внешней среды.

## **2. Сущность экономической безопасности предприятия**

Первоначально понятие экономической безопасности рассматривалось как обеспечение условий сохранения коммерческой тайны и других секретов предприятия. Несколько позже возобладал другой подход к трактовке понятия экономической безопасности предприятия. Резкий спад производства в целом по стране, а главное -- изменение экономических функций государства, которое уже не являлось основным инвестором и потребителем продукции, заставили посмотреть гораздо шире на проблему экономической безопасности предприятий. Согласно этому взгляду экономическая безопасность предприятия обусловлена влиянием внешней среды, которая в рыночной экономике все время изменяется, никогда не остается стабильной, постоянной или неизменной. Именно с позиций влияния внешней среды, защиты предприятий от ее отрицательного влияния и рассматривается содержание категории экономической безопасности предприятия, в том числе и в немногочисленных пока публикациях отечественных ученых-экономистов. В современной экономической науке универсальным определением экономической безопасности предприятия является следующее:

Экономическая безопасность предприятия - это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем.

Концепция безопасности предприятия выражает систему взглядов на проблему безопасности предприятия на различных этапах и уровнях производственной деятельности, а также основные принципы, направления и этапы реализации мер безопасности. Зарубежный и отечественный опыт обеспечения безопасности свидетельствует, что для борьбы со всей совокупностью преступных и противоправных действий необходима стройная и целенаправленная организация процесса противодействия. Причём в организации этого процесса должны участвовать профессиональные специалисты, администрация фирмы, сотрудники и пользователи, что и определяет повышенную значимость организационной стороны вопроса.

Накопленный опыт показывает, что:

- Обеспечение безопасности может быть одноразовым актом. Это непрерывный процесс, заключающийся в обосновании и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей создания, совершенствования, развития системы безопасности, непрерывном управлении ею, контроле, выявлении её узких мест и потенциальных угроз фирме.

- Безопасность может быть обеспечена лишь при комплексном использовании всего арсенала средств защиты и противодействия во всех структурных элементах производственной системы и на всех этапах технологического цикла.



- Экономическая безопасность не будет обеспечена без надлежащей подготовки персонала предприятия и пользователей, соблюдения ими всех установленных правил, направленных на обеспечение безопасности.

Алгоритм построения СЭБ должен включать в себя следующие этапы:

1) Изучение специфики бизнеса предприятия, занимаемого им сегмента на рынке, штатного расписания, знакомство с персоналом компании.

2) Анализ внешних и внутренних угроз экономике предприятия. Получение информации о возможно имевших место ранее кризисных ситуациях, их причинах и результатах разрешения.

3) Проведение аудита имеющихся (ранее введенных) мер по обеспечению безопасности и анализ их соответствия выявленным угрозам.

4) Моделирование новой системы экономической безопасности предприятия:

- план устранения выявленных в процессе аудита замечаний;
- предложения по совершенствованию СЭБ, расчет всех видов необходимых дополнительных ресурсов;
- планируемые ежемесячные затраты (бюджет) на обеспечение функционирования СЭБ.

5) Утверждение руководителем предприятия модели новой СЭБ и бюджета на ее поддержание.

6) Непосредственное построение СЭБ предприятия.

7) Экспертная оценка действенности построенной СЭБ, доводка ее до совершенств

### **3. Основные принципы, задачи и цели экономической безопасности предприятия**

К числу основных задач СЭБ любой коммерческой структуры относятся:

- защита законных прав и интересов предприятия и его сотрудников;
- сбор, анализ, оценка данных и прогнозирование развития обстановки;
- изучение партнеров, клиентов, конкурентов, кандидатов на работу в компании;
- своевременное выявление возможных устремлений к предприятию и его сотрудникам со стороны источников внешних угроз безопасности;
- недопущение проникновения на предприятие структур экономической разведки конкурентов, организованной преступности и отдельных лиц с противоправными намерениями;
- противодействие техническому проникновению в преступных целях;
- выявление, предупреждение и пресечение возможной противоправной и иной негативной деятельности сотрудников предприятия в ущерб его безопасности;
- защита сотрудников предприятия от насильственных посягательств;
- обеспечение сохранности материальных ценностей и сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- добывание необходимой информации для выработки наиболее оптимальных управленческих решений по вопросам стратегии и тактики экономической деятельности компании;
- физическая и техническая охрана зданий, сооружений, территории и транспортных средств;
- формирование среди населения и деловых партнеров благоприятного мнения о предприятии, способствующего реализации планов экономической деятельности и уставных целей;
- возмещение материального и морального ущерба, нанесенного в результате неправомерных действий организаций и отдельных лиц;
- контроль за эффективностью функционирования системы безопасности, совершенствование ее элементов.

С учетом перечисленных задач, условий конкурентной борьбы, специфики бизнеса предприятия строится его система экономической безопасности. Необходимо отметить, что

СЭБ каждой компании также сугубо индивидуальна. Ее полнота и действенность во многом зависят от имеющейся в государстве законодательной базы, выделяемых руководителем предприятия материально-технических и финансовых ресурсов, понимания каждым из сотрудников важности обеспечения безопасности бизнеса, а также от знаний и практического опыта начальника СЭБ, непосредственно занимающегося построением и поддержанием в «рабочем состоянии» самой системы.

Построение СЭБ предприятия должно осуществляться на основе соблюдения принципов:

1. Комплексность - обеспечение безопасности персонала, материальных, финансовых и информационных ресурсов от возможных угроз всеми доступными законными средствами и методами.

2. Своевременность - постановка задач комплексной безопасности на ранних стадиях разработки системы безопасности на основе анализа и прогнозирования обстановки, угроз.

3. Непрерывность - злоумышленники только и ищут возможность, как бы обойти защитные меры.

4. Активность - защищать интересы фирмы необходимо с достаточной настойчивостью.

5. Законность - разработка системы безопасности на основе федерального законодательства в области предпринимательской деятельности, информатизации и защиты информации, частной охранной деятельности, а также других нормативных актов по безопасности.

6. Экономическая целесообразность и сопоставимость возможного ущерба и затрат на обеспечение безопасности (эффективность - стоимость)

7. Специализация - привлечение к разработке средств защиты специализированных организаций, наиболее подготовленных к конкретному виду деятельности по обеспечению безопасности.

8. Взаимодействие и координация - осуществление мер обеспечения безопасности на основе четкого взаимодействия заинтересованных подразделений и служб.

9. Совершенствование - появление новых технических средств защиты с учетом изменений в методах и средствах разведки и промышленного шпионажа, нормативно-технических требований, накопленного отечественного и зарубежного опыта.

10. Централизация управления - самостоятельное функционирование системы безопасности по единым принципам.

Особое внимание необходимо уделять принципу комплексности. Под комплексной безопасностью следует понимать полный охват объектов защиты все совокупностью форм противодействия и защиты (охрана, режим, кадры, документы и т.д.) на основе правовых организационных и инженерно-технических мероприятий.

Цели экономической безопасности предприятия.

Главной целью экономической безопасности предприятия является обеспечение его устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящее время и обеспечение высокого потенциала развития и роста предприятия в будущем.

Наиболее эффективное использование корпоративных ресурсов предприятия, необходимые для выполнения целей данного бизнеса, достигается путем следующих функциональных основных целей экономической безопасности:

- Обеспечение высокой финансовой эффективности работы предприятия
- Обеспечение технологической независимости предприятия
- Высокая эффективность менеджмента предприятия, эффективность его организационной структуры
- Высокий уровень квалификации персонала
- Качественная правовая защищенность всех аспектов деятельности
- Обеспечение защиты информационной среды предприятия

- Обеспечение безопасности персонала предприятия, его капитала, имущества и коммерческих интересов

Выполнение каждой из этих целей экономической безопасности предприятия является основой для нормального функционирования. Подробная разработка и контроль над выполнением целевой структуры экономической безопасности предприятия являются весьма важной составной частью процесса обеспечения его экономической безопасности.

#### **4. Основные виды угроз экономической безопасности предприятия**

В экономической науке основными видами угроз ЭБ предприятия являются следующие составляющие ЭБ: а) персонал (кадровая); б) технико-технологическая; в) финансы; г) информация. Для обеспечения ЭБ предприятия необходимо учитывать эти основные угрозы, так как в случае реализации любой из них дальнейшее функционирование предприятия будет крайне затруднено.

#### **1. 7 Лекция №7 (2 часа).**

**Тема: Выбор и обоснование стратегии развития с учетом экономической безопасности**

##### **1.7.1 Вопросы лекции:**

- 1. Факторы, влияющие на стратегический выбор компании**
- 2. Стратегия концентрированного роста**
- 3. Стратегия интеграции**
- 4. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг**
- 5. Стратегия диверсификации**
- 6. Конкурентные стратегии**
- 7. Стратегии входа на рынок**
- 8. Стратегии ухода с рынка**

##### **1.7.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Факторы, влияющие на стратегический выбор компании**

На целеполагание и формулировку стратегии воздействуют внешние и внутренние группы влияния (рис. 3.1).

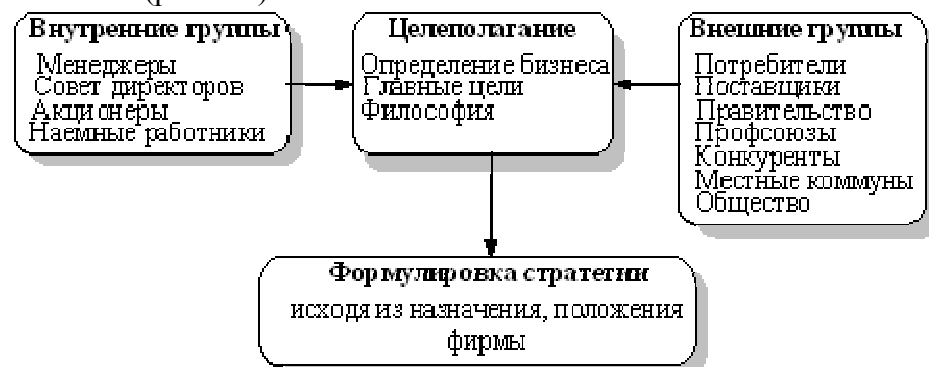


Рис. 7.1. Группы, воздействующие на стратегический выбор

Для одиночного бизнеса определение сферы деятельности предполагает ответы на частные вопросы, связанные с группой потребителей, потребностью клиентов, выявлением конкурентных преимуществ компании. Для диверсифицированной компании вопрос о сфере деятельности включает в себя два уровня: ориентация на потребителя СЗХ и ориентация на портфель СЗХ. Далее будут рассмотрены основные подходы к формированию стратегии.

1. *Подход главного архитектора.* Руководитель берет на себя роль главного стратега: ставит цели и лично руководит разработкой. Данный подход характерен для компаний, главы которых одновременно являются и учредителями компаний.

2. *Делегирование*. Подход целесообразен в крупных компаниях с широким ассортиментом, что позволяет быстро адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Недостатками подхода является потеря контроля над отдельными компонентами стратегии, необходимость наличия высокой квалификации, узость кругозора менеджеров низшего уровня и их нацеленность на решение текущих задач.

3. *Коллективный подход*. Подход рационален в случае, когда компоненты стратегии касаются различных подразделений и предусматривает выработку компромиссного варианта, опираясь на советы подчиненных. При этом участники становятся приверженцами выработанной стратегии. Недостаток выражается в большом объеме времени, уходящем на данный вид деятельности в силу участия большого количества сотрудников.

4. *Привлечение внутренних резервов*. Высшее руководство предоставляет возможность творчески раскрыться работникам компании. Стратегия в данном случае – совокупность инициатив, выбираемых на конкурсной основе. Подход зарекомендовал себя в компаниях, работающих в отрасли высоких технологий.

Описанные подходы имеют плюсы и минусы и должны рассматриваться в конкретной ситуации.

## 2. Стратегия концентрированного роста

Стратегия концентрированного роста связана с изменением *продукта и рынка* и не затрагивают два других элемента: компания стремится улучшить продукт или производить новый, не меняя при этом отрасли и производя поиск возможностей для улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Типами стратегий концентрированного роста являются:

- 1) *стратегия усиления позиции на рынке* (с существующим продуктом на данном рынке);
- 2) *стратегия развития рынка* (поиск новых рынков для производимого продукта);
- 3) *стратегия развития продукта* (производство нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке).

## 3. Стратегия интеграции

Интеграция предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур. В данном случае изменяются три составляющие: *продукт, рынок, положение фирмы в отрасли* (рис.10.1). Компания может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри: в обоих случаях происходит изменение положения фирмы в отрасли.

Интеграция может быть полной или узкой (рис.10.2).



Рис. 7.2. Виды интеграции

**Полная интеграция** предполагает объединение всех входов или выходов. Интеграция сразу во многие звенья цепочки ценности позволяет создать новые ключевые компетенции, усовершенствовать операции, освоить стратегически важные технологии. **Узкая интеграция** предполагает объединение или по входу или по выходу стоимостной цепочки.

Примером может служить покупка части входящих элементов и собственное производство остальных.

**Горизонтальная интеграция** предполагает рост компании за счет присоединения фирм-конкурентов, производящих аналогичную продукцию или установление контроля над ними. Стратегия реализуется путем приобретения или слияния с другой компанией, действующей на той же стадии цепочки создания ценности. При этом компании могут работать на различных рыночных сегментах. В этом случае объединение сегментов рынка формирует новые конкурентные преимущества. Существует ряд характерных причин, которые способствуют выбору стратегии горизонтальной интеграции:

- горизонтальная интеграция связана с ростом в отрасли;
- эффект масштаба после объединения усиливает преимущества;
- организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;
- объединение является средством устранения товара-заменителя.

Если интеграция не приводит к значительному снижению издержек или получению дополнительного преимущества, то она не оправдана стратегически и финансово.

**Вертикальная интеграция** - проявляется в усилении контроля (приобретении) над посредниками, которые заняты распределением или продажами. При вертикальной интеграции, создаются собственные входы или выходы цепочки стоимости (рис. 10.3).

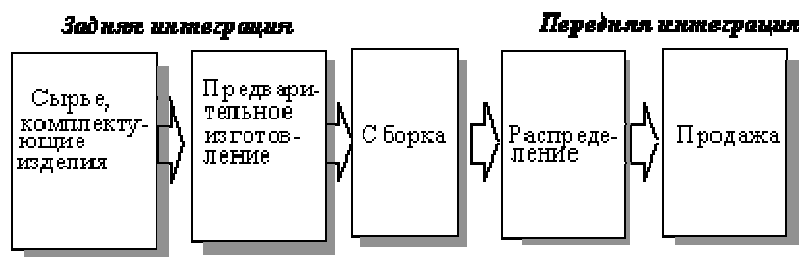


Рис. 7.3. Интеграция входных и выходных этапов цепочки ценности

Существуют следующие причины вертикальной интеграции:

- слишком рискованный и ненадежный рынок;
- рыночная власть компаний смежных звеньев стоимостной цепи;
- необходимость высоких входных барьеров в отрасль;
- несформированный рынок.

Вертикальная интеграция может осуществляться в прямом и обратном направлениях (рис.7.2). **Обратная интеграция (задняя интеграция)** осуществляется в направлении контроля над поставками сырья и нацелена на закрепление поставщиков, поставляющих продукцию по более низким ценам, чем у конкурентов.

*Обратная интеграция производится в случаях, если:*

- имеющиеся поставщики дороги и ненадежны;
- организация конкурирует в отрасли, которая быстро растет;
- организация имеет необходимые ресурсы;
- особенно важны преимущества стабильных цен.

**Прямая интеграция (передняя интеграция)** выражается в росте компании за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между компанией и конечным потребителем. *Прямая интеграция осуществляется, когда:*

- существующая сеть распределения дорога и ненадежна;
- сеть распределения ограничена;
- компания обладает необходимым объемом ресурсов;
- преимущества стабильного производства особенно велики;
- имеющиеся оптовые или розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у компании.

В целом вертикальная интеграция обладает рядом преимуществ и недостатков. Компания, использующая вертикальную интеграцию, обычно мотивирует ее желанием

усилить конкурентную позицию бизнеса. *Преимуществами вертикальной интеграции* являются:

- экономия в издержках, связанная с лучшей координацией;
- гарантия поставок или продаж в периоды низкого спроса;
- улучшение контроля качества;
- отход от рыночных цен;
- повышение общей прибыли;
- технологические преимущества и защита технологии.

Вертикальная интеграция имеет и *отрицательные стороны*:

- может увеличить издержки, если используется собственное производство при наличии дешевых источников снабжения;
- может привести к меньшей гибкости в принятии решений;
- при непредсказуемости спроса возможны потери, связанные со сложностью координации вертикальной интеграции;
- необходимость поддерживать в равновесии звенья цепочки;
- используются ресурсы капитала;
- требуют различные управленческие навыки.

Часто для компании экономически выгоднее дезинтегрировать производство и сосредоточиться на узком отрезке отраслевой цепочки ценности. В качестве альтернативы интеграции возможно заключение долговременных контрактов с поставщиками и/или потребителями.

#### **4. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг**

В связи с признанием неэффективности вертикальной интеграции компании переключаются на стратегию дезинтеграции путем концентрации деятельности на узких отрезках цепочки ценностей и передачи остальных функций в аутсорсинг внешним поставщикам. Аутсорсинг эффективен в случаях если:

- независимые партнеры выполняют функции лучше и дешевле;
- снижается риск, изменения технологий и вкусов потребителей;
- повышается организационная гибкость и оперативность;
- ускоряется приобретения ресурсов и навыков.

Задача аутсорсинга заключается в передаче второстепенных функций сторонним компаниям, что позволяет высвободить ресурсы и направить их на стратегически значимые виды деятельности. Поэтому стратегия рассматривается как вариант роста и развития компании. Кроме того, делегирование второстепенных функций уменьшает внутреннюю бюрократию, упрощает структуру, ускоряет процесс принятия решений. Также в качестве выигрыша от аутсорсинга рассматривается возможность привлечения партнеров.

Реализуя стратегию аутсорсинга, компания рискует вывести из-под контроля многие виды деятельности и лишиться собственных ресурсов и возможностей. Реализация стратегии аутсорсинга также приводит к изменению бизнес-модели компании, что требует организационных изменений.

#### **5. Стратегия диверсификации**

Концентрация на одном виде бизнеса имеет организационные, управленческие и стратегические преимущества. Пока компания получает прибыль за счет роста в освоенной отрасли, необходимости в диверсификации нет: диверсификация не является стратегической целью. В динамичной внешней среде диверсификация становится основой достижения определенного уровня внутренней и внешней гибкости. При этом происходит изменение четырех составляющих: рынка, продукта, отрасли и положения компании в отрасли.

Под диверсификацией понимается распространение деятельности на новые сферы. Стратегия диверсификации целесообразна, если:

- сужаются возможности развития текущего бизнеса;
- открываются новые возможности;
- можно перенести имеющиеся возможности в другие отрасли;
- происходит сокращение издержек производства;
- присутствуют ресурсы (в том числе организационные).

Решение о диверсификации принимается на основе ожиданий и прогнозов. При разработке стратегии диверсификации необходимо пользоваться следующими тремя критериями:

- 1) привлекательности отрасли;
- 2) затраты на вхождение в отрасль;
- 3) дополнительные преимущества (эффект синергизма).

Основные направления диверсификации представлены на рис. 10.4. Критерием выбора является принцип взаимодействия СЗХ.



Рис. 7.3. Основные направления диверсификации

**Несвязанная диверсификация** предполагает отсутствие очевидных связей СЗХ с существующими сферами бизнеса: фирма расширяется за счет производства технологически не связанных продуктов, которые реализуются на новых рынках. Выбор СЗХ в этом случае осуществляется по следующим признакам:

- капитал вкладывается в отрасль, которая привлекательна и имеет относительно невысокие затраты на вхождение;
- выбор делается в пользу СЗХ с быстрым финансовым ростом;
- реализация происходит через приобретение СЗХ, а не их создание;
- несвязанная диверсификация не требует пересмотра пока поддерживается стабильный рост прибыли компании.

Таким образом, диверсификация в неродственные отрасли обладает рядом преимуществ, среди которых повышение внешней гибкости, относительная финансовая стабильность и максимально эффективное использование финансовых ресурсов компании.

Несмотря на преимущества, стратегия несвязанной диверсификации является одной из сложных для реализации, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, например, размера конгломерата и квалификации менеджеров высшего уровня. Кроме того, несвязанная диверсификация не обеспечивает дополнительных конкурентных преимуществ.

**Связанная диверсификация** - новая область деятельности компании, связанная с существующими СЗХ посредством стратегических соответствий (совпадений звеньев цепочки ценности), которые приводят к достижению эффекта синергизма и являются основой для формирования и использования конкурентного преимущества. Выделяют следующие *стратегические соответствия*:

- маркетинговые (единый клиент, географические территории, каналы сбыта, рекламные усилия, поставщики, торговые марки);

- производственные (единые производственные мощности, сходные технологии, НИОКР);

- управленческие (единые системы управления и обучения).

Возможны два варианта реализации связанной диверсификации:

- *стратегия централизованной диверсификации* базируется на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующая СЗХ остается в центре бизнеса, а новая возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке либо в других сильных сторонах компании;

- *стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. Компания должна ориентироваться на производство технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности, например в области поставок. Так как новый продукт ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим.

Нередко компании реализуют один из вариантов смешанного типа диверсификации:

- портфель состоит из множества связанных и несвязанных СЗХ,

- портфель состоит из нескольких несмежных групп связанных СЗХ ( в портфеле присутствуют несвязанные СЗХ, но в рамках каждой отрасли существует связанная диверсификация).

1. *Диверсификация осуществляется следующими путями:*

- через внутренний рынок капиталов (функции фондового рынка);

- реструктурированием, с целью поддержки трудноуправляемых СЗХ в активизации деятельности;

- передачей специфических искусств между СЗХ;

- разделением функций (ресурсов) для достижения синергизма.

Часто несвязанная диверсификация реализуется путем приобретения: предпочтение отдаются компаниям с заниженной стоимостью.

2. *Стоимость управления диверсифицированной компанией* складывается из двух составляющих: стоимости управления в каждой СЗХ и стоимости по координации СЗХ. Результат управления связанными и несвязанными СЗХ, представлен в табл. 10.3.

Таким образом, выбор между связанной и несвязанной диверсификацией зависит от сравнения прибыльности при диверсификации и дополнительных удельных затрат на управление.

Альтернативой диверсификации может быть создание стратегического альянса между двумя или более компаниями в области стоимости, риска и прибылей, связанных с использованием новых возможностей бизнеса. Таким образом, любая компания создает стратегию диверсификации, максимально соответствующую ее ситуации и отношению к риску.

## **6. Конкурентные стратегии**

Стратегии конкуренции - это набор инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов и укрепления позиции на рынке. М.Портер выделил три типа конкурентных стратегий:

- ценовое лидерство – привлечение потребителей за счет минимальной цены на рынке;

- дифференциация – привлечение потребителей за счет максимизации отличий продукта компании от продуктов конкурентов;

- фокусировка – ориентация компании на узкий сегмент потребителей по какому-либо признаку.



Выбор стратегии конкуренции основан на определении трех составляющих: продукт (степень дифференциации товара), рынок (степень сегментации рынка), отличительные компетенции компании (табл. 9.1). На практике конкурентные стратегии требуют дополнений.

1. Кроме лидерства по ценам существует стратегия оптимальных издержек - повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже.

2. Реализация стратегии фокусировки возможна двумя путями:

- фокусировка на базе низких издержек. Ориентация компании на узкий сегмент и вытеснение конкурентов за счет более низкой цены;

- фокусировка на базе дифференциации продукции. Ориентация компании на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет уникального предложения товара или услуг.

3. Возможны варианты объединения стратегии ценового лидерства и дифференциации. Методами снижения издержек при дифференциации является широкое применение стандартных узлов и деталей, снижение маркетинговых расходов. Компании назначают премиальную цену по сравнению с ценой чистого ценового лидера, но которая будет ниже, чем у чистого дифференциатора.

Рассмотрим содержание базовых конкурентных стратегий.

**Ценовое лидерство** - это возможность предложить более низкую цену при том же уровне прибыли, а в условиях ценовой войны - способность выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям. Стратегия ценового лидерства хороша в случаях:

- сильной конкуренции по цене,
- производства стандартного или предназначенного для широкого круга потребителей товара,
- стандартного использования товара.

В основе формирования ценового лидера лежит реорганизация стоимостной цепочки за счет улучшения технологии, прямого маркетинга, упрощения дизайна товара, отказа от дополнительных потребительских свойств и концентрация на основных потребностях.

Анализируя ценового лидера по модели конкурентных сил Портера, можно выделить следующие особенности:

- ценовой лидер находится в относительной безопасности, от потенциальных конкурентов пока сохраняет ценовое преимущество;
- ценовой лидер менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе: массовый рынок укрепляет позиции в «торговле»;
- при поступлении на рынок заменяющих продуктов ценовой лидер может снизить цену и сохранить долю рынка.

Существуют следующие недостатки стратегии:

- возможны затяжные ценовые войны;
- методами снижения цены могут воспользоваться конкуренты;
- существует риск чрезмерного увлечения снижением издержек;
- стратегия приемлема не для всех видов бизнеса.

**Дифференциация** предполагает достижение конкурентного преимущества путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут назначать премиальную цену. Стратегия реализуется когда потребительские запросы и предпочтения невозможно удовлетворить стандартными товарами либо прежним составом продавцов. Дифференциации можно достичь разными способами: уникальными качествами продукции, большим выбором, уникальным сервисом, дизайном и т.д. Выделяют следующие типы дифференциации:

- продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками лучшими, чем у конкурентов;

- дифференциация имиджа – это создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов.;

- сервисная дифференциация – это предложение более высокого и разнообразного уровня сопутствующих услуг.

Анализируя дифференциатора по модели конкурентных сил Портера, можно выделить следующие особенности:

- компания обладает преимуществом до тех пор, пока потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции;

- мощные поставщики редко представляют проблему, так как компания более настроена на цену, чем на себестоимость;

- заменяющие продукты создают угрозу только при способности удовлетворить потребителей в той же степени;

- основной проблемой становится поддержание уникальности в глазах потребителей, особенно в условиях имитации.

Дифференциация обычно связана с ростом издержек, поэтому успешна, если обеспечивает рост доходов от продаж. Стратегия может оказаться неудачной при следующих обстоятельствах:

- создание дифференцирующего свойства, которое с точки зрения покупателя не снижает его затрат или не дает ему новых преимуществ;

- чрезмерная дифференциация, когда цена намного превышает цену конкурентов, а свойства товара превосходят потребности потребителя;

- слишком высокая цена за дополнительные свойства;

- отсутствие оповещения потребителей о новых свойствах товара;

- непонимание или незнание свойств, ценных для покупателя.

**Фокусировка** предполагает работу с ограниченной группой сегментов, в рамках которых реализуется дифференциация или низкоценовой подход. Применение стратегии приемлемо когда:

- присутствует сегмент рынка, обеспечивающий прибыль;

- отсутствует интерес к сегменту со стороны лидеров;

- в отрасли присутствует достаточное количество сегментов, что позволяет выбрать наиболее интересный.

Анализируя по модели Портера компанию, фокусирующую свою деятельность, можно выделить следующие особенности:

- сфокусированная компания закупает в сравнительно небольших объемах. Но до тех пор, пока она может увеличивать цены для лояльных потребителей, этот недостаток не так существенен;

- существует более тесная связь с потребителями;

- ниша, на которую работает компания, может внезапно исчезнуть из-за изменений в технологии или во вкусах потребителей.

Сфокусированные стратегии обеспечивают преимущество, если издержки компании ниже, чем у конкурентов, а ее продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем продукция конкурентов.

Реализация стратегии связана со следующими недостатками:

- существует риск вытеснения компании конкурентами;

- нужды и потребности данного сегмента могут меняться;

- сегмент может оказаться настолько привлекательным, что привлечет внимание множества конкурентов.

**Стратегия оптимальных издержек** требует от компании опыта и возможностей одновременного снижения издержек и дифференциации товара. Цель состоит в том, чтобы предложить потребителю товар высокой ценности, отвечающий ожиданиям по основным свойствам и превосходящий ожидания по цене. Стратегия оптимальных издержек обеспечивает успех при наличии определенных рыночных условий. На рынках, где

покупатели привыкли к высокой дифференциации продукции, но при этом чувствительны к цене, стратегия оптимальных издержек эффективнее, чем стратегия лидерства по издержкам или стратегия дифференциации в чистом виде.

**Стратегии инвестиций** Стратегия инвестиций предполагает развитие ресурсов и формирование конкурентных преимуществ. Выбор стратегии инвестиций зависит от двух факторов:

- конкурентной позиции компании в отрасли (определяется, долей рынка и наличием отличительных преимуществ);
- стадии жизненного цикла отрасли. Подобно товару, отрасль проходит несколько стадий в процессе своего существования: зарождение, рост, замедление роста, зрелость и закат.

Процедура формирования стратегии диверсифицированной компании состоит из следующих этапов:

- 1) определение и оценка реализуемой в каждой СЗХ стратегии;
- 2) анализ и оценка СЗХ компании по степени привлекательности;
- 3) конструирование альтернативных портфелей СЗХ компании;
- 4) ранжирование СЗХ по приоритетам инвестирования;
- 5) оценка значимости изменения портфеля;
- 6) действия по оптимизации портфеля СЗХ;
- 7) оценка эффективности управления корпорацией;
- 8) действия по координации взаимоотношений СЗХ.

Возможные пути координации СЗХ:

- выделение связанной активности в стоимостной цепочке;
- координация стратегий связанных СЗХ;
- формулировка единого стратегического плана действий;
- диверсификация в новый бизнес;
- сокращение СЗХ, не соответствующих концепции развития;
- мотивация управляющих СЗХ.

Стратегии диверсифицированных компаний формируются на основе анализа СЗХ как отдельного вида бизнеса и как единицы портфеля. В рамках первого направления будут рассмотрены SPACE-матрица и матрица Томпсона и Стрикленда (п.п.11.2 и 11.3). Второе направление предполагает использование матричных методик (тема 12). Анализ портфеля позволит сделать вывод о его оптимальности, и сформулировать стратегии, корректирующие портфель (тема 13).

## **7. Стратегии входа на рынок**

Существуют следующие *стратегии входа в новую сферу бизнеса*:

- приобретение;
- новое внутреннее предприятие;
- совместное предпринимательство.

*Выбор той или иной стратегии зависит от ряда факторов:*

- барьеров входа;
- степени связи нового бизнеса с существующими в компании;
- скорости окупаемости капиталовложений;
- риска, присущего конкретной модели входа;
- факторов, связанных с жизненным циклом отрасли.

**Стратегия приобретения** варьируется от получения лицензии до покупки уже разработанных продуктов, объединения с другой организацией. Приобретение – самая распространенная форма входа на новые рынки, потому что не только ускоряет проникновение в новую отрасль, но и позволяет легко преодолеть входные барьеры.

*Требованиями для успеха* данной стратегии являются:

- четкие цели приобретения и реалистичная оценка затрат;

- усилия для внедрения приобретения в структуру компании;
- четкая стратегия и снижение стоимости приобретения.

*Причинами неуспешной реализации стратегии являются:*

- интеграция разных по направлениям видов деятельности и разных корпоративных культур;
- переоценка эффекта синергизма;
- неоправданные издержки (например, связанные с долгами);
- неадекватное целеполагание.

Таким образом, приобретение целесообразно в зрелой отрасли, высоких барьерах входа, несвязанности нового бизнеса с существующим и когда компания не желает идти на высокий риск.

**Стратегия развития (новое внутреннее предприятие)** варьируется от разработки новых продуктов до крупных организационных изменений, необходимых для освоения новых навыков и возможностей. *Требованиями для успеха являются:*

- поддержка СЗХ, которые демонстрируют коммерческий успех;
- коммерциализация СЗХ через интеграцию маркетинговых и инновационных функций;
- контроль, нацеленный больше на рынок, нежели на прибыль.

*Причины провала следующие:*

- слишком малый объем бизнеса;
- слабая коммерциализация;
- ошибки в ожидаемых прибылях, сроке окупаемости, стоимости, а также поддержка одновременно нескольких новых проектов, плохое управление со стороны менеджмента корпорации.

Таким образом, новое внутреннее предприятие приемлемо на стадии зарождения или роста отрасли, при низких входных барьерах, в ситуации, когда новая СЗХ тесно связана с существующим бизнесом и компания согласна идти на повышенный риск.

**Совместное предпринимательство** – это новое корпоративное формирование, принадлежащее партнерам и функционирующее с целью разделения рисков и стоимости проектов. Совместное предпринимательство представляет собой *эффективную форму входа на рынок* в трех случаях:

- если достижение целей силами компании неэффективно;
- если для успеха в новой отрасли требуются компетенции, которыми не располагает ни одна компания в отдельности;
- при проведении правительством политики протекционизма.

У совместного предприятия присутствует ряд *недостатков*:

- кроме страхования инвестиций и риска, требуется гарантия достаточной прибыльности новой СЗХ;
- компании, вступающие в сотрудничество, имеют риск потерять приоритет в ноу-хау;
- партнеры должны контролировать друг друга, особенно при различиях в философии бизнеса, горизонтах планирования;
- при получении определенных знаний и опыта совместное предпринимательство может прерваться.

Главным вопросом при входе на рынок является выбор между той или иной стратегией. **Выбор можно осуществлять 2 путями:**

- 1 – с помощью оценки портфеля СЗХ,
- 2 – на основе результатов анализа таких факторов, как: затраты, срок окупаемости, достижение эффекта синергизма.

Рассмотрим представленные направления.

1. В терминологии *анализа портфеля* новое внутреннее предприятие привлекательно для компании, которой требуется больше «знаков вопроса» в портфеле или имеется необходимость укрепления «развивающихся победителей» в стадии зарождения или роста.

Приобретение целесообразно при нужде компании в «развитых победителях» или «производителях прибыли». Следует иметь в виду, что при недостаточной проработке стратегии приобретения компании может обнаружиться, что вместо приобретения «победителей» или «производителей прибыли» в портфеле добавились «собаки».

2. Проанализируем *альтернативу выбора между приобретением и внутренним развитием*.

А. Новое предприятие сопряжено с высокими издержками на создание новых видов продукции и их вывод на рынок. Приобретение обходится дороже, если продавец получает компенсацию за риск, на который он идет, расставаясь со своей собственностью.

Б. Время «входа» для нового предприятия состоит из двух частей: цикла разработки товара и времени, необходимого для приобретения новых навыков. Длительность зависит от степени синергизма между новым СЗХ и организацией. В случае приобретения задержка составляет период времени, необходимый для совершения сделки, и время, в течение которого родительская организация знакомится с новым приобретением. Зачастую новое предприятие занимает гораздо больше времени, чем приобретение.

Ориентация на внутреннее развитие целесообразна при наличии сильного начального синергизма. Приобретение обычно предпочтительнее при слабом начальном синергизме. Отсутствие синергизма почти всегда указывает на необходимость приобретений.

## **8. Стратегии ухода с рынка**

Стратегия ухода с рынка является одним из вариантов корректировки портфеля СЗХ компании. Уход обычно требуется, когда компания имеет много «проигрывающих» или «знаков вопроса», а иногда и много «развивающихся победителей». Компания может реализовать *три варианта стратегии выхода с рынка*: стратегия раздевания, сбора урожая и ликвидации.

**Стратегия раздевания** - это продажа бизнеса или управление изнутри компании. Стратегия актуальна при следующих условиях:

- при плохом сочетании СЗХ в компании;
- при необходимости средств для развития перспективных СЗХ;
- при переоценке потенциала роста;
- в условиях неэффективного функционирования.

Легко продаются «развивающиеся победители» и в некоторых случаях «знаки вопроса» и очень трудно «проигрывающие».

**Стратегия сбора урожая** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Стратегия применяется по отношению к бесперспективной СЗХ, которая не может быть прибыльно продана, но приносит доход. Стратегия включает контролируемое изъятие инвестиций для оптимизации денежных потоков при выходе из данной отрасли. Для увеличения денежного потока ограничиваются инвестиции, а смета утверждается в минимальных объемах. Таким образом, стратегия сбора урожая рассчитана на постепенное сокращение бизнеса и получения максимального совокупного дохода. Описанный эффект иллюстрируется на рис. 7.4.

Стратегия сбора урожая реализуется, когда:

- перспективы развития отрасли сомнительны;
- реанимация компании обойдется слишком дорого;
- сохранение доли рынка требует больших затрат;
- ослабление конкурентных усилий не угрожает немедленным спадом объема продаж;
- есть возможность переместить ресурсы в привлекательную СЗХ;
- угасающая СЗХ не входит в категорию основных для компании.

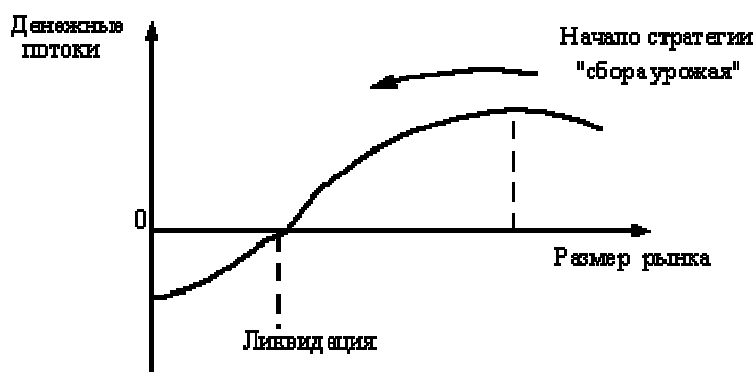


Рис.7.4. Переход от стратегии сбора урожая к стратегии ликвидации

При спаде денежного потока приступают к **ликвидации СЗХ**, что представляет собой предельный случай стратегии сокращения. Вовремя предпринятая ликвидация больше соответствует интересам собственников, чем неизбежное банкротство: промедление с ликвидацией приводит к истощению ресурсов и сокращению активов.

*Выбор стратегии ухода определяется характеристикой СЗХ и интенсивностью конкуренции в отрасли (табл. 7.5).*

Таблица 7.5 Выбор стратегии выход с рынка

<i>Характеристики СЗХ</i>	<i>Благоприятная отрасль</i>	<i>Неблагоприятная отрасль</i>
Развивающийся победитель		Раздевание
Проигрывающий	Сбор урожая, раздевание	Сбор урожая, ликвидация
Знак вопроса	Раздевание	Ликвидация

Для развивающегося победителя в благоприятной отрасли отсутствует вариант выхода, так как уход из отрасли, скорее всего, в данном случае нецелесообразен.

## 1. 8 Лекция №8 (2 часа).

### Тема: Стратегия обеспечения финансовой безопасности.

#### 1.8.1 Вопросы лекции:

1. Обеспечение финансовой безопасности
2. Стратегия финансовой безопасности

#### 1.8.2 Краткое содержание вопросов:

##### 1. Обеспечение финансовой безопасности

Финансовая безопасность достигается деятельностью в финансовой сфере и в сопряженных с ней сферах: денежно-кредитной, экономической, социальной, международно-финансовой и т.д.

*Основные цели и задачи обеспечения финансовой безопасности как государства, так и компании:*

- определение факторов, влияющих на финансовую и производственную деятельность, их формализация;
- построение системы ограничений, ликвидирующих неумышленное и преднамеренное воздействие.

**Обеспечение финансовой безопасности** (англ. financial security) - комплекс мер, методов и средств по защите экономических интересов государства на макроуровне,

корпоративных структур, финансовой деятельности хозяйствующих субъектов на микроуровне.

Обеспечение финансовой безопасности государства - залог достижения эффективного экономического роста в Российской Федерации. Применяемые в настоящее время законодательными и исполнительными органами Российской Федерации средства и методы управления обеспечением экономической и финансовой безопасности государства явно недостаточны.

**Обеспечение финансовой безопасности РФ — это деятельность государства и всего общества, направленная на осуществление общенациональной идеи, на защиту национальных ценностей и национальных интересов через поддержание финансовой стабильности, выражающейся сбалансированностью финансов, достаточной ликвидностью активов и наличия необходимых денежных, валютных, золотых и т.д. резервов.**

Такая деятельность направлена также на упреждение и ликвидацию угроз развитию и укреплению прав и свобод личности, материальным и духовным ценностям общества, конституционному строю, суверенитету и территориальной целостности страны.

При этом функции обеспечения финансовой безопасности России не ограничиваются и не сводятся только к защите. Главным приоритетом деятельности государства в сфере обеспечения финансовой безопасности является развитие его граждан, повышение качества их жизни.

Обеспечение финансовой безопасности страны в настоящее время возможно только при соблюдении национальных интересов России при проведении экономических реформ и учете существующих угроз.

*Создание системы финансовой безопасности* - эвристический процесс, заключающийся в решении многокритериальных задач, требующих участия высокопрофессиональных специалистов в различных областях.

Для компаний разработка стратегии финансовой безопасности - часть стратегии развития, посредством которой ее руководители решают две наиболее важные задачи, составляющие коммерческую тайну: 1) развитие новых и(или) модернизация существующих методов продвижения продукции и услуг на товарных и финансовых рынках, позволяющие ей оптимизировать поступление и распределение денежных и приравненных к ним средств с учетом сбалансированного распределения различного рода рисков и способов их покрытия, поиск оптимальной корпоративной структуры капитала; 2) построение финансового менеджмента в рыночной среде, характеризующейся высокой степенью неопределенности и повышенным риском.

Наиболее важный аспект в решении задачи обеспечения финансовой безопасности компании - построение оптимальной структуры ее капитала на базе общепринятых коэффициентов, что позволяет оптимизировать управление задолженностью компании и методы привлечения дополнительных денежных ресурсов на финансовом рынке.

Как система финансовой безопасности включает также комплекс задач по устранению конфликта интересов между субъектами инфраструктуры финансового рынка на уровне государства и подразделениями компании на уровне корпорации. Среди апробированных методов и средств ликвидации конфликта интересов - четкое построение документооборота и контроль за его соблюдением; жесткое распределение прав доступа различных субъектов и подразделений к информации; иерархия полномочий, а также установление условных барьеров, т.н. «китайских стен» (англ. Chinese wall), с помощью которых служащие различных хозяйствующих субъектов и их подразделений с потенциальной возможностью конфликта интересов разделяются во времени и пространстве. Отдельно решается задача безопасности при передаче данных по локальным, распределенным или глобальным сетям от случайного либо умышленного изменения, уничтожения, разглашения, а также несанкционированного использования.

Система принимаемых мер должна быть прозрачна - введение механизмов безопасности не должно нарушать нормальную работу всей системы; задержки в процессе передачи данных, вносимые программными и техническими средствами безопасности, должны быть минимальными; не должна также уменьшаться надежность передачи. При этом сами средства безопасности должны быть защищены от несанкционированного доступа.

**Среди основных национальных интересов России в области финансовых отношений можно отметить следующие:**

- **повышение эффективности финансовой системы** как важнейшего регулятора рыночных отношений, на основе подержания государственных расходов в соответствии с имеющимися ресурсами и бюджетными ассигнованиями при соблюдении таких приоритетов, как целевое инвестирование в сферу наукоемкого и высокотехнологичного производства;
- усиление сдерживания инфляционных процессов;
- противодействие «бегству» российского капитала за границу;
- стимулирование иностранных капиталовложений (особенно долгосрочных в сферу производства);
- **создание единой сбалансированной правовой основы**, обеспечивающей эффективное формирование и функционирование финансово-кредитной системы социально ориентированного рыночного хозяйства страны, а также правоохранительного механизма по его защите от воздействия криминальных процессов и посягательств.

Что же угрожает сейчас национальным интересам России в области финансовых отношений?

Угрозами финансовой безопасности на уровне государства являются: мировые финансовые кризисы, влияние теневых структур на финансовую систему, утечка капитала за границу, разногласия органов управления по поводу распределения и использования ресурсов бюджетной системы, финансовые нарушения.

**Внутренние угрозы** (порождаются в основном неадекватной финансово-экономической политикой, элементарными просчетами органов власти и управления, ошибками, злоупотреблениями и иными отклонениями (бесхозяйственность, волокита, разнообразные экономические преступления и т.д.) в управлении финансовой системой государства):

- целенаправленного инвестирования приоритетных отраслей экономики, борьбы с инфляцией, предотвращения утечки капиталов за рубеж и создания предпосылок для развития российского предпринимательства;
- низкая платежеспособность населения;
- сокращение роли внутренних социально-экономических стимуляторов экономического роста;
- рост криминализация экономических отношений;
- рост экономической преступности, коррупции;
- рост финансовых потерь в результате увеличения масштабов и углубления социальной напряженности в сфере экономических отношений.

**Внешние угрозы:**

- утрата Россией части своих внешнеэкономических позиций в результате ее вытеснения иностранными конкурентами с зарубежных рынков;
- нарушение национальных приоритетов России в финансовой области из-за продвижения иностранными партнерами выгодных им экономических проектов и финансовых программ;
- формирование иностранными партнерами такой структуры внешнеэкономических связей с Россией, когда последняя постепенно превращается в их сырьевой придаток;
- противодействие равноправному участию России в международных структурах кредитно-финансового регулирования;



- наличие внешней финансовой задолженности России, зависимость от иностранных кредитов;
- криминализация некоторых видов внешнеэкономических связей с Россией, неконтролируемый вывоз капиталов из России;
- активизация экономической разведки в кредитно-финансовой сфере страны;
- стремительное развитие процесса транснационализации экономических связей, интернационализации мирового хозяйства (называемого *глобализацией*);
- постоянное увеличение огромной массы капиталов, крайняя подвижность которых создает напряженную обстановку, высокая степень концентрации финансовых ресурсов как на макроэкономическом уровне (бюджетные системы государств и международных организаций), так и на глобальном уровне (межгосударственная экономическая интеграция, включая ее финансовую и валютную составляющую);
- растущая автономизация субгосударственных субъектов (ТНК, ТНБ и др.), располагающих значительной финансовой властью, их влияние на хозяйственные комплексы отдельных стран;
- высокая степень мобильности и взаимосвязи финансовых рынков на базе новейших информационных технологий;
- многообразие финансовых инструментов и высокая степень их динамизма;
- беспрецедентное взаимопроникновение внутренней и внешней политики государств, которые все больше и больше зависят от мировых финансов (многие специалисты признают, что глобальная финансовая система больше не проводит границу между внутренней и внешней экономической политикой страны, обе они проникают друг в друга и формируют друг друга по мере того, как глобальные рынки переносят последствия внутренней политики любой страны также на экономики других стран);
- усиление конкуренции и трений между государствами в экономической и иных сферах, использование мощными экономическими акторами стратегий завоевания мирового экономического пространства;
- чрезмерная зависимость национальных экономик (в частности, бюджетного сектора) от иностранного краткосрочного спекулятивного капитала, делающая их финансовые системы чрезвычайно уязвимыми;
- глобальное нарастание неустойчивости мировой финансовой системы, возникновение угрожающих кризисных тенденций, неспособность современных финансовых институтов (в том числе международных) эффективно их контролировать.

Отмечается стремление иностранного финансового капитала оказывать влияние на направленность и темпы реализации важнейших российских государственных программ в области обороны, науки и техники, вытеснить продукцию России с международного рынка вооружений и военной техники, получить неограниченный доступ к стратегическим минерально-сырьевым ресурсам нашей страны, современным технологиям, навязать контракты на поставку устаревших и экологически вредных производств и технологий.

Наблюдается избирательная направленность инвестиционной политики западных стран в сторону увеличения объема портфельных инвестиций и инвестиций в рынок корпоративных ценных бумаг за счет уменьшения доли прямых финансовых вложений в различные отрасли экономики страны.

Противоправная деятельность иностранцев на российском фондовом рынке проявляется в виде внедрения в обход антимонопольного законодательства крупного зарубежного капитала в российскую экономику с целями перепрофилирования, свертывания производства или ликвидации конкурентоспособных на мировом рынке товаров и услуг российских предприятий, завоевания внутреннего рынка России и завладения российской собственностью путем активного участия в процессах приватизации и акционирования.

Прослеживается тенденция к использованию коммерческих банков, находящихся под контролем иностранного капитала, для завладения предприятиями и организациями, имеющими стратегическое значение для экономики страны.

*Все эти угрозы весьма негативно влияют на состояние защищенности экономики России и требуют внесения серьезных коррективов в организацию системы обеспечения финансовой безопасности России, а также в отечественное законодательство (в частности, необходимо внесение изменений в закон о государственной тайне и принятие закона о коммерческой тайне).*

Одно из наиболее ярко выраженных полей деятельности субгосударственных финансовых систем - разнообразные транснациональные бизнес-структуры (ТБС), включая ТНК, ТНБ и т.п. Мощные экономические акторы (в первую очередь ТНК и ТНБ), действующие в глобальных масштабах, пытаются для облегчения своих целей завоевания экономического пространства "денационализировать" территорию государств.

Это особенно характерно для сферы экономики и финансов. Достаточно сказать, что многие сферы государственного управления, относящиеся к макроэкономическому уровню, - налогообложение, валютные курсы, учетная ставка и т.п. становятся "регулируемыми" крупнейшими ТБС, когда речь идет о соблюдении их интересов в каких-то областях мирового хозяйства. Воздействие ТБС на макроэкономическую ситуацию может проводиться как в прямой форме (немало примеров тому, когда ТБС проводят активное лоббирование своих интересов в правительствах стран, а в ряде стран "третьего мира" были случаи их участия и в государственных переворотах), так и в косвенной - через планирование своего бизнеса влияния на объемы и структуру экспорта и импорта (а от этого зависят и курсы национальных валют, и темпы роста национального дохода, и инвестиционная привлекательность стран и т.д.).

Основными структурными звеньями финансовой безопасности для России являются: федеральный бюджет, бюджеты регионов, консолидированный бюджет, финансовый рынок, государственный долг (внешний и внутренний), платежный баланс, финансы корпораций и финансы домашних хозяйств. Главная задача обеспечения финансовой безопасности государства - повышение эффективности государственной политики и финансовой системы.

## **2. Стратегия финансовой безопасности**

**Стратегия финансовой безопасности** - это политический и экономический курс в деятельности финансовых органов государственной власти, экономических и финансово-банковских структур, направленный на создание условий и ресурсов финансовой стабилизации и экономического роста при сохранении и укреплении единства и целостности России, ее экономического пространства и финансовой системы.

Финансовая безопасность страны должна обеспечиваться всеми средствами и инструментами государственной политики, всеми хозяйствующими субъектами и финансовыми институтами, участвующими в выработке и реализации сформулированной стратегии безопасности.

**В стратегии финансовой безопасности целесообразно структурировать следующие важнейшие аспекты:**

- цели и задачи финансовой безопасности в конкретных условиях ее социально-экономического развития в кратко- и долгосрочной перспективе;
- средства и инструменты выбранной стратегии;
- пути и направления создания необходимых финансовых условий и финансовых ресурсов возобновления экономического роста;
- средства и способы противодействия угрозам финансовой безопасности.

В рамках отмеченных структурных элементов стратегии финансовой безопасности необходим анализ текущего состояния финансово-экономических процессов, путей, факторов и способов положительного воздействия на финансово-экономическую ситуацию для предотвращения или смягчения угроз неустойчивости, а также решения задач экономической и финансовой стабилизации и создания финансовых условий и ресурсов экономического роста (табл. 16.1).

Важнейшая задача текущей политики на федеральном и региональном уровнях - *создание механизма обеспечения финансовой безопасности*, с помощью которого должны быть достигнуты следующие приоритетные цели:

- активизация финансовой сферы реального сектора путем мобилизации внутрихозяйственных резервов;
- преодоление дезинтеграции финансовой и денежно-кредитной системы,
- достижение согласованного действия всех основных звеньев финансовой инфраструктуры: бюджетной, налоговой и кредитной систем, фондового рынка, системы страхования, валютных и других инструментов;
- формирование и целевое использование инвестиционного потенциала производства, активизация инвестиционного процесса в целом;
- возмещение и накопление капитала на новой технической основе;
- создание механизма меж- и внутриотраслевой конкуренции капиталов;
- устранение преимуществ спекулятивного банковского и торгового капиталов по сравнению с промышленным капиталом;
- разрешение кризиса неплатежей как одной из существенных причин нынешнего тяжелого финансового положения подавляющего большинства предприятий.

Необходимо замкнуть кругооборот финансовых и бюджетных ресурсов в национальной экономике, перекрыть «черные дыры» утечки капиталов, развернуть финансовые потоки в сторону реального сектора экономики, отказаться от чрезмерных ожиданий стихийного самооздоровления российской экономики. Для проведения такой политики необходимы политическая воля, а также концентрация и усиление федеральной власти, в том числе повышение координирующей роли федеральных экономических и финансовых ведомств.

## **1. 9 Лекция №9 (2 часа).**

**Тема: Сбалансированная система показателей как инструмент обеспечения экономической безопасности**

### **1.9.1 Вопросы лекции:**

- 1. Сбалансированная система показателей**
- 2. Результирующие показатели**
- 3. Преимущества и недостатки ССП**

### **1.9.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Сбалансированная система показателей**

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

В настоящее время примеров успешного применения сбалансированной системы показателей на практике не так много, т.к. при внедрении Balanced ScoreCard приходится сталкиваться с различными проблемами. Наиболее серьезные проблемы чаще всего касаются неправильной трактовки методологии или организационных моментов. Трудоемкость разработки сбалансированной системы показателей и отсутствие недорогих и эффективных программных продуктов также являются проблемами, с которыми приходится сталкиваться при практической реализации BSC.

Эффективность сбалансированной системы показателей зависит от качества ее внедрения. Внедрение сбалансированной системы показателей осуществляется в четыре этапа:

- подготовка к построению BSC;
- построение BSC;
- каскадирование BSC;
- контроль выполнения стратегии.

В системе сбалансированных показателей предлагается рассматривать организацию с точки зрения четырех перспектив (точек зрения), разрабатывать количественные показатели, собирать данные и анализировать их в соответствии с каждой из этих перспектив:

**Перспектива обучения и развития.** Эта перспектива включает в себя обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры, как в индивидуальном плане, так и на уровне корпорации. В компании, где работают образованные люди, сотрудники становятся основным ресурсом. В современных условиях быстрых технологических изменений, работникам умственного труда необходимо постоянно совершенствоваться. Правительственные организации часто не могут набирать новых технически подготовленных работников, и одновременно сокращают обучение своих сотрудников. Это основной признак «утечки мозгов», которую нужно остановить. Определенные показатели должны продемонстрировать руководству, где нужно сосредоточить средства на подготовку сотрудников, чтобы они принесли максимальную пользу. В любом случае обучение и развитие составляют важный фундамент успеха любой прогрессивной организации.

**Перспектива бизнес-процессов.** Эта перспектива относится к внутренним бизнес-процессам. Показатели этого направления позволяют менеджерам определить, насколько хорошо работает компания, соответствуют ли продукты и услуги требованиям клиентов. Эти показатели необходимо тщательно разрабатывать только тем, кто очень четко представляет себе бизнес-процессы — такую работу нельзя поручать консультантам со стороны.

**Перспектива клиентов.** Современная философия менеджмента учитывает растущую важность ориентации на клиента и его удовлетворенности в любой сфере. Основной критерий следующий: если клиенты не удовлетворены, то они найдут других поставщиков. Низкая эффективность по этому направлению — явный индикатор будущего упадка компании, даже если текущая финансовая картина вполне благополучна. Чтобы разработать показатели удовлетворенности, необходимо проанализировать типы клиентов и процессов, для которых обеспечивается тот или иной продукт или услуга.

**Финансовая перспектива.** Кэплен и Нортон не отрицали возможности использования традиционных финансовых данных. Своевременные и четкие данные о капитале всегда важны, и поэтому менеджеры должны сделать все необходимое для их обеспечения. Однако, как правило, задаче обработки и поддержки финансовых данных уделяется даже больше внимания, чем необходимо. При реализации корпоративной базы данных большая часть работы может быть централизована и автоматизирована. Однако важно понимать, что особый акцент на финансовых показателях ведет к «несбалансированной» ситуации в отношении других перспектив. Поэтому, возможно, стоит учитывать и дополнительные финансовые данные, такие как оценка риска и данные сравнения затрат и результатов.

## **2. Результирующие показатели**

Нельзя исправить то, что нельзя измерить. Поэтому показатели надо разрабатывать на основе приоритетов стратегического плана, в котором содержатся ключевые факторы развития бизнеса и критерии выбора наиболее интересных для менеджеров показателей. Затем проектируются процессы сбора информации, описывающей эти показатели, и приведения их к численному виду для хранения, отображения и анализа. Лица, принимающие решения, оценивают итоговые значения различных измеряемых процессов и стратегий и контролируют результаты, с тем чтобы правильно управлять компанией и обеспечивать обратную связь.

Следовательно, ценность показателей состоит в том, что они обеспечивают фактическую основу для определения:

стратегической обратной связи, демонстрирующей лицам, принимающим решения, текущий статус организации по нескольким перспективам;

диагностической обратной связи с различными процессами для управления изменениями;

временных тенденций изменения эффективности работы по мере контроля показателей;

обратной связи между самими методами измерения и выбора контролируемых показателей;

количественных входных параметров для методов прогнозирования и моделирования для систем поддержки принятия решений.

Управление по факту

Цель выполнения измерений состоит в том, чтобы дать менеджерам более ясное представление о работе их компании (по нескольким перспективам) и, следовательно, добиться более мудрых, долговременных решений.

В буклете Baldrige Criteria (1997) вновь повторяется концепция управления по факту (fact-based management): «Современный бизнес зависит от измерения и анализа результатов его деятельности. Измерения должны основываться на стратегии компании и обеспечивать критические данные и информацию о ключевых процессах, выходных параметрах и результатах. Данные и информация, необходимые для оценки и повышения степени эффективности функционирования, бывают самого разного типа, в том числе: о клиентах, продуктах и эффективности предоставления услуг, об операциях, о рынке, конкурентных сравнениях, поставщиках, сотрудниках, расходах и финансах. Анализ влечет за собой использование данных для определения тенденций, перспективных оценок, причин и следствий, которые могут быть не очевидны без его проведения. Данные и анализ полезны для ряда целей компании, в том числе: планирования, оценивания результатов деятельности компании, совершенствования операций, сравнения производительности компании с ее конкурентами или с „оптимальными“ показателями в отрасли».

«Основная идея повышения степени эффективности функционирования подразумевает создание и использование показателей и индикаторов эффективности. Показатели эффективности или индикаторы — это измеряемые характеристики продуктов, услуг, процессов и операций, которые компания использует для отслеживания и повышения производительности. Показатели и индикаторы нужно выбирать с тем, чтобы оптимально представлять факторы, которые ведут к повышению эффективности работы с клиентами, выполнения операций и финансовой деятельности. Полный набор показателей или индикаторов, связанных с эффективностью клиентов и/или компании, представляет собой хорошую основу для согласования всех действий компании с ее целями. За счет анализа данных контролируемых процессов показатели или индикаторы можно оценивать и изменять, чтобы добиваться достижения этих целей».

### **3 Преимущества и недостатки ССП**

Сбалансированная система показателей стала очень притягательной концепцией. За последнее десятилетие тысячи менеджеров по всему миру в той или иной форме взялись за ее реализацию. Однако ССП имеет как положительные, так и отрицательные стороны. А те, кто добился популярности этой концепции, наряду с похвалой достойны также и порицания.

Говоря о положительной стороне, отметим, что ССП убедила менеджеров в том, что финансовые показатели необходимы, но не достаточны. Например, они не отражают нематериальные ресурсы, и особенно, ресурсы, основанные на знаниях. Успех бизнеса в традиционных областях часто основан на экономии за счет роста масштабов и/или объемов производства, а поэтому связан с эффективным распределением финансового и физического капитала.

Такой тип распределения ресурсов хорошо поддается наблюдению и удачно контролируется с помощью финансовых показателей. Тем не менее, в информационных отраслях всё важнее становится возможность мобилизовывать и эксплуатировать более мягкие и менее «материальные» ресурсы, основанные на знаниях.

К сожалению, традиционные финансовые показатели плохо подходят для управления компанией, деятельность которой сильно связана со знаниями. Кроме того, установка на использование только финансовых показателей стимулирует достижение лишь краткосрочных результатов. Привязка вознаграждения менеджеров и фондовых опционов к квартальным доходам и прибылям, стимулировала менеджеров «добиваться цифр», даже если это негативно влияло на достижение долгосрочных результатов.

В ССП сохранены финансовые показатели. При этом они дополнены опережающими индикаторами (leading indicator), которые отражают факторы, влияющие на результаты финансовой деятельности. С помощью ССП руководство может пристально следить за различными аспектами деятельности организации и условиями экономической среды.

Здесь можно провести аналогию с пилотом, который во время полета наблюдает за показателями на различных инструментальных панелях. Личные исследования автора показывают, что между опережающими индикаторами эффективности за текущий год и запаздывающими индикаторами (lagging indicator) — финансовыми показателями — на следующий год существует положительная связь. Это означает, что финансовое будущее компании можно надежно прогнозировать, а ожиданиями инвестора — управлять досрочно, контролируя определенные нефинансовые индикаторы.

Обследуя пациента, врач обычно слушает сердце, меряет давление и берет анализы. Аналогично, несколько ключевых индикаторов позволяют получить надежное представление о здоровье компании. Тщательно разработанная сбалансированная система показателей поддерживает точное видение ключевых индикаторов.

После того как менеджеры передают свое представление о будущем организации, заинтересованные лица могут совместными усилиями реализовать это видение, стараясь повысить ключевые показатели эффективности, например, добиться сохранения клиентов или сокращения расходов на производство.

Сбалансированная система показателей помогает согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри организации, направляя их внимание на один и тот же набор индикаторов. В некоторых случаях, такое согласование выполняется явно, путем разработки ССП для отдельных подразделений или сотрудников на основе корпоративной системы сбалансированных показателей. В идеале, ССП показывает, есть ли в компании подготовленные и заинтересованные сотрудники (направление развития и обучения), эффективны ли процессы (операционное направление), довольны ли клиенты (клиентское направление). Положительные опережающие индикаторы приводят к высокой финансовой эффективности в долгосрочной перспективе.

К сожалению, у ССП есть и негативная сторона. Как и любая технология управления, она должна быть адаптирована к конкретным условиям. Например, отраслевые и культурные различия между Северной Америкой и Китаем не позволяют просто так перенести ССП, разработанную для нефтяной компании в Хьюстоне, в компанию по экспорту/импорту в Гонконге.

Есть немало примеров иностранных компаний, которые сначала пытались продублировать американские системы сбалансированных показателей, взятые из тех же отраслей. Не удивительно, что различия как во внешних бизнес-условиях, так и во внутренних методах управления вызвали непреодолимые проблемы на этапе реализации. Эти компании в конце концов пришли к тому, что пересмотрели свои подходы к корпоративному управлению эффективности и переработали ССП.

Многие другие фирмы столкнулись с трудностями при сборе данных по внутренним процессам, так как они еще не были формализованы или задокументированы.

Еще серьезнее то, что неправильное использование ССП, возможно, спровоцировало разразившийся скандал с интернет-магазинами. Концепция сбалансированной системы показателей уводит организаторов от однобокого представления, опирающегося на традиционные учетные данные. Однако в некоторых случаях показатели финансовой эффективности вероятно забываются как менеджерами, так и фондовыми аналитиками и инвесторами, так как они слишком увлекаются возможностью удовлетворить клиентов и увеличить нематериальные ресурсы.

Так, Web-сайт Amazon.com был глобальной рекламной площадкой для online-продавцов, которые ставили своей целью рост доходов. Они готовы были преодолевать любые расстояния для удовлетворения и сохранения своих клиентов, даже если это приводило к потере денег при каждой операции. Многие другие интернет-магазины, такие как adMart в Гонконге, приняли такую же философию бизнеса, которая оказалась неприемлемой.

## **1. 10 Лекция №10 (2 часа).**

### **Тема: Факторы успешной реализации стратегии**

#### **1.10.1 Вопросы лекции:**

- 1. Условия успешной реализации стратегии**
- 2. Сущность процесса реализации стратегии**
- 3. Области проведения стратегических изменений**
- 4. Проблемы проведения стратегических изменений**
- 5. Стратегия и организационная структура**
- 6. Стратегия и корпоративная культура**

#### **1.10.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Условия успешной реализации стратегии**

Разработка стратегии - одна из важнейших задач, решаемых любой организацией. Однако она имеет смысл лишь тогда, когда созданы условия для ее реализации и она преобразуется в конкретные, эффективные действия, соответствующие выдвинутым целям.

Успешная реализация стратегии может быть достигнута за счет соблюдения следующих условий [9]:

- участие всего управленческого персонала (а не только представителей менеджмента высшего звена) в процессе реализации;
- наличие развитых внутриорганизационных коммуникаций;
- наличие полноценного информационного обмена;
- использование системой менеджмента фактора организационной культуры, способной стимулировать внедрение стратегических инициатив.

На практике не существует четких рекомендаций и конкретных директив по организации процесса реализации стратегии. Это обусловлено заметными отличиями разных организаций и стратегических ситуаций, в которых они работают. Неодинаковые условия конкуренции и опыт, разные окружающая среда и пути развития организации, организационная культура, политика и системы мотивации диктуют использование индивидуального подхода к реализации стратегии. Индивидуальный подход подразумевает учет особенностей конкретной ситуации и собственно организации. Однако и отечественная, и зарубежная литература по данной проблематике указывает на возможность выделения некоторых основополагающих элементов (шагов, этапов) процесса реализации стратегии, которые необходимо выполнить большинству организаций при реализации стратегии. На рис. 6.5 представлена схема процесса реализации стратегии, которая отражает основные шаги и некоторые условия, обеспечивающие эффективность этого процесса и достаточную адаптивность к различным ситуациям, складывающимся в организациях.

Определение необходимых стратегических изменений и организация их проведения в жизнь являются одной из главных функций менеджера, отвечающего за стратегическое управление. Проведение изменений - необходимое условие реализации стратегии. Широта и глубина необходимых изменений, связанная с приведением в соответствие элементов организации и ее стратегии, зависит от опыта и компетенции высших менеджеров, что определяет объем работ и структуру процесса реализации выбранной стратегии.

После уточнения объема предстоящих работ руководители приступают к следующему этапу - распределению ключевых управленческих задач по отдельным подразделениям организации и ответственным исполнителям. В круг этих задач включаются задачи и стратегические, и тактические, решение которых необходимо для реализации стратегии. Центральное место на этом этапе занимает выработка тактических целей для каждого хозяйственного и функционального подразделения и согласование их со стратегическими целями организации.

Задания стратегического плана могут быть выполнены только при условии, если они найдут соответствующее отражение в тактических и оперативных планах организации. Поэтому разработка системы планов, адекватной структуре организации, является важным условием эффективной реализации стратегии. Система планов включает в себя: стратегический план (представленный одним документом или состоящий из "основных направлений развития" и "плана развития организации"), тактические планы, планы-проекты и программы.

Система планов является центральным инструментом системы управления реализацией стратегии. Через нее осуществляется распределение и доведение плановых заданий, стратегических задач и целей до конкретных подразделений и руководителей; реализуются управленческие воздействия на структуру и сроки выполняемых работ; производится распределение и перераспределение стратегических ресурсов.

Когда стратегия разработана, определены необходимые стратегические изменения, задачи распределены по подразделениям и исполнителям через систему планов, а также разработаны бюджеты, встает вопрос, как выполнить этот комплекс работ и достичь запланированных целей с максимальной эффективностью. Для ответа на него в организации должна быть выработана соответствующая политика.

На следующем этапе реализации стратегии определяют критерии и методы оценки результатов работы. Задача такой оценки - проанализировать процесс выполнения стратегии и формирования корректив (что является одновременно и концом, и началом цикла стратегического управления).

Для успешной реализации стратегии необходима постоянная обратная связь, которая осуществляется путем сопоставления намеченных целей с промежуточными результатами работы по их достижению, что позволяет выявлять так называемые стратегические разрывы, причины их возникновения и разрабатывать меры по их устранению. Задача менеджмента в данном случае - создать систему оценки соответствия между реальным ходом выполнения работы и требованиями эффективной реализации стратегии. Центральное место занимает определение круга критериев оценки в виде экономических показателей, которые рассматриваются по различным временным промежуткам. Два важнейших условия успешной реализации стратегии: мониторинг стратегической ситуации и интеграционные процессы между различными административными системами и элементами организации. Являясь условиями реализации стратегии, мониторинг и интеграционные процессы представляют собой весьма сложные управленческие работы, осуществляемые в процессе реализации стратегии.

Когда стратегический план разработан, перед менеджером стоит задача превратить его в действия и хорошие результаты. Если разработка стратегии прежде всего предпринимательская деятельность, то ее реализация - внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации. Однако имеются



повторяющиеся ключевые задачи этого процесса, каждая из которых разлагается на ряд подзадач.

**Построение организации**, способной осуществить стратегию, должно включать:

- разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии,
- создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия,
- выбор людей на ключевые позиции.

**Разработка бюджета**, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение части стратегического плана,
- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию,
- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:

- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии,
- разработку системы материального и морального поощрения,
- развития управления по результатам.

**Развитие корпоративной культуры** применительно к стратегии включает:

- установление частных показателей,
- определение этических стандартов,
- создание рабочей обстановки поддержки стратегии,
- воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

Стиль стратегического руководства требует:

- управления процессом роста показателей, культуры фирмы и содействия стратегии;
- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
- участия в политиках реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;
- упора на этические стандарты в поведении;
- инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

## 2. Сущность процесса реализации стратегии

Признакам эффективного менеджмента является не только формирование адекватной стратегии, но и эффективная ее реализация. На практике не все запланированные стратегии могут быть реализованы. Значительная часть того, что оказалось реализованным, как правило, изначально не входило в задуманную стратегию. Таким образом, на практике реализуется некая комбинация сознательной и возникающей стратегий (рис.14.1).

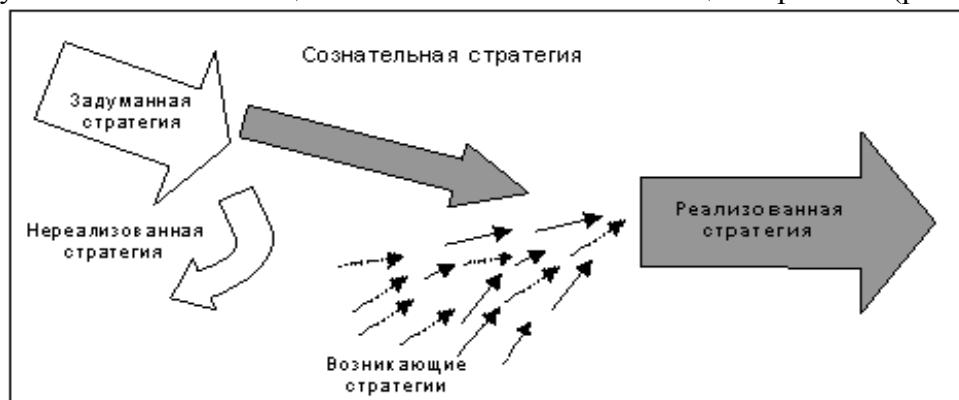


Рис. 10.1. Реализованная стратегия как комбинация сознательной и возникающих стратегий

Реализованная стратегия должна быть одновременно активной и адаптивной. В связи с этим *процесс реализации стратегии отличается от процесса выполнения долгосрочного плана*. Процесс реализации стратегии это не только начало выполнения принятой стратегии (рис.14.2), но и старт процесса создания будущей стратегии (рис.14.3). В процессе реализации стратегии через обратную связь поступает информация о результатах и запускается механизм их осмысления (процесс стратегической рефлексии).

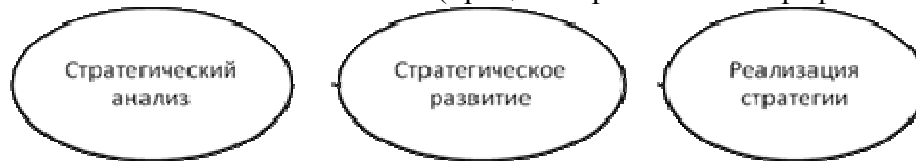


Рис. 10.2. Традиционный подход к реализации стратегии



Рис. 10.3. Ситуационный подход к реализации стратегии

Таким образом, способность организации различать и предвидеть стратегические изменения, соответственно делать переходы от одной стратегии к другой - один из сложных этапов менеджмента.

Эффективная реализация стратегии требует соответствующей организации компании, методов ведения бизнеса, организационных возможностей, системы вознаграждения, корпоративной культуры. *Основными задачами в процессе реализации стратегии являются:*

- обеспечение необходимыми компетенциями и ресурсной базой;
- распределение ресурсов по значимым звеньям цепочки ценности;
- выработка политики и процедур в поддержку стратегии;
- внедрение методик непрерывного совершенствования;
- внедрения информационных, коммуникационных и других систем;
- разработка системы стимулирования за достижение целей;
- создание корпоративной культуры и системы лидерства.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы:

- стратегия была представлена в виде системы указаний;
- все принципы стратегии были доведены до персонала;
- использовалась достаточная мотивация.

### 3.Области проведения стратегических изменений

Стратегические изменения обусловлены объективными тенденциями, характеризующими перспективу и не являются самоцелью: стабильность бизнеса означает правильный выбор стратегии, а такие ситуации являются объектом стратегического управления, но при этом не являются предметом развития. К *причинам*, формирующим необходимость изменений *относят*: разрыв роста, «перелет при запуске», прорывы в отрасли.

Выделяют **четыре типа изменений**:

1) *перестройка* - существенное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Изменения могут возникнуть, когда организация меняет отрасль, продукт, положение на рынке;

2) *преобразование* - проводится в случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения (например, слияние с аналогичной организацией);

3) *умеренное преобразование* - осуществляется при выходе на рынок с новым продуктом. Изменения касаются производственного процесса, маркетинга;

4) *обычные изменения* - связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

Любое из представленных изменений означает перевод объекта из одного состояния в другое.

*Существует несколько отраслей стратегических изменений.*

- информирование и мотивация персонала;
- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративная культура;
- организационная структура и другие структуры;
- финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- компетенция и навыки.

#### 4. Проблемы проведения стратегических изменений

Реализация стратегии связана с преодолением сопротивлений соответствующим изменениям. Далее приведены **причины сопротивления стратегическим изменениям**.

1) *Эгоистический интерес*. Сотрудники ставят собственные интересы выше интересов организации. Развитие такого поведения может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на препятствие в реализации изменения.

2) *Неправильное понимание стратегии* обычно возникает из-за недостаточной информированности относительно целей, путей реализации стратегии и возможности оценки последствия стратегии.

3) *Различная оценка последствий осуществления стратегии* связана с неоднозначным восприятием стратегических целей.

4) *Низкая терпимость к изменениям* присуща из-за опасения, что сотрудники не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно для случаев внедрения новых технологий, методов продажи, новых форм отчетности и т.п.

Отношение сотрудников к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: принятие или непринятие изменения и открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению (табл.14.1).

Таблица 10.1

Отношение сотрудников к изменению

Проявление отношения к изменению		Отношение к изменению	
		Принимается	Не принимается
	Открытое	Сторонник	Противник
э	Скрытое	Пассивный сторонник	Опасный элемент

*Сопротивление может проявляться на различных уровнях. На организационном уровне* устаревшие системы не в состоянии справиться со стратегическими изменениями. Изменения возможны на продолжительном интервале времени и требуют затрат ресурсов. Уменьшение сопротивления возможно при использовании системного подхода к изменению. При проектировании осуществления стратегии на *уровне группы* необходимо иметь в виду, что корпорация как система состоит из формальных и неформальных групп. Широкое освещение стратегического замысла перед реализацией стратегии уменьшит сопротивление. Группы влияют на позицию *индивида* при проведении стратегических изменений.

В практике бизнеса существуют различные *подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений*. Исследователи компании ADL выделяют пять основных подходов (табл. 14.2).

Далее будут рассмотрены различные **методики преодоления сопротивления изменениям**. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям.

1. Учет причин поведения личности в организации: принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения и демонстрировать получение индивидуальной выгоды.

2. Значение авторитета руководителя: достаточный авторитет (формальный или неформальный) и достаточные власть и влияние.

3. Предоставление информации группе.

4. Достижение общего понимания.

5. Чувство принадлежности к группе: ощущение причастности к изменениям и достаточная степень участия.

6. Авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия.

7. Поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от работы).

8. Информированность группы: открытие каналов связи, обмен информацией, знание достигнутых результатов изменения.

## **5. Стратегия и организационная структура**

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Организационная структура предприятия включает:

- формальную схему распределения полномочий;
- систему управления.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

**Вертикальные связи** – это связи подчинения, необходимость в которых возникает при иерархичности управления. В данном случае существует выбор между плоскими структурами с несколькими иерархическими уровнями и расширенным контролем и высокими структурами с множеством уровней и узким контролем. Проблемными вопросами являются: вопросы коммуникации и мотивации. Способом решения является децентрализация управления.

**Горизонтальные связи** носят характер согласования и часто являются одноуровневыми. Проблемными зонами являются потеря контроля, сложность в измерении (например, прибыли).

Связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. **Линейные связи** отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, отвечающими за деятельность компании или ее структурных подразделений. **Функциональные связи** имеют место по линии движения информации по тем или иным функциям управления.

Рассмотрим основные **виды организационных структур**.

Концепция **иерархической структуры** управления была сформулирована М. Вебером и содержала следующие положения:

- разделение труда, следствием которого является необходимость в квалифицированных специалистах по каждой должности;
- иерархичность управления;
- наличие формальных правил и норм;
- дух формальной обезличенности;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Иерархический тип структуры имеет много разновидностей. Самыми распространенными являются линейно-функциональная, линейно-штабная и дивизиональная структуры управления.

**Органический тип структур** характеризуется индивидуальной ответственностью работника за общий результат. Отсутствует необходимость в детальном разделении труда: отношения диктуются характером решаемой проблемы. Структурам присуща способность адаптироваться. Как правило, структуры формируются на временной основе. Разновидностями органического типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые формы управления.

*Выбор организационной структуры зависит от ряда факторов:*

- географическое размещение организации;
- влияние технологии;
- отношение менеджеров;
- расположение и отношение к работе;
- динамизм внешней среды;
- соответствие стратегии.

Таким образом, анализ организационной структуры с позиций реализации стратегии направлен на получение ответа на два вопроса:

- в какой мере существующая организационная структура может способствовать или мешать реализации выбранной стратегии;
- на какие уровни в организационной структуре должно быть возложено решение определенных задач в процессе осуществления стратегии.

## **6. Стратегия и корпоративная культура**

Корпоративная культура является «душой» организации, устанавливающей невидимые направляющие рычаги. На стадии реализации стратегии значительные усилия прилагаются для приведения организационной культуры в соответствии с выбранной стратегией. Поэтому уже на этапе формирования стратегии необходимо анализировать ее соответствие культуре компании и учитывать необходимость изменения корпоративной культуры.

Корпоративная культура - это сформированное на протяжении всей истории компании совокупность правил и приемов адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работников. Корпоративная культура складывается из следующих составляющих:

- философия бизнеса и отношение компании к сотрудникам;
- преобладающие ценности, на которых базируется организация;
- нормы поведения, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;
- климат, существующий в организации;
- поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении определенных церемоний, в использовании выражений, знаков и т.п.

Корпоративная культура формируется как реакция на проблемы:

- 1) интеграции ресурсов и усилий, например, создание общей терминологии, создание механизма наделения властью, лишения прав;
- 2) взаимодействия с внешней средой (выработкой миссии, целей и средств их достижения).

Формирование организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. *К первичным факторам* относятся:

- точки концентрации внимания высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации организации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;

- критериальная база отбора, назначения, продвижения, поощрения и увольнения сотрудников.

В группу *вторичных факторов* входят:

- структура организации;
- система передачи информации и организационные процедуры;
- внешний и внутренний дизайн и оформление помещения;
- мифы и истории о важных событиях и лицах организации;
- формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Воздействие культуры организации на процесс реализации стратегии осуществляется следующими путями:

- культура формирует неофициальные правила, интуитивные требования и атмосферу;

- культура воспитывает и мотивирует людей, способствует восприятию целей, формирует благоприятное отношение к работе.

Конфликт между стратегией и культурой мешает воспринимать поставленные цели, ведет к двусмысленному толкованию задач. В этой ситуации сотрудникам приходится либо придерживаться сформированной культуры и сопротивляться новым методам реализации стратегии, либо ориентироваться на новую стратегию.

*Рассмотрим типы организационных культур и их влияние на процесс реализации стратегии.*

1. **Сильная организационная культура** представлена принципами, неразрывно связанными с трудовой деятельностью. Как правило, имеется четко сформулированная миссия, а нормы поведения не меняются при смене руководства компании. Развитию культуры способствуют наличие сильного лидера, приверженность установленным традициям и искренняя забота о благополучии клиентов, работников и акционеров. Конфликт между стратегией и сильной культурой возникает при быстром изменении внешней среды. В этом случае требуются масштабные изменения.

2. **Слабая организационная культура** отличается наличием множества субкультур, отсутствием системы ценностей, слабыми связями между подразделениями. Компанию сотрудники считают лишь местом получения дохода, отсутствует общее понимание целей. Культура оказывает недостаточную поддержку реализации стратегии: не препятствует, но и не содействует этому процессу.

3. **Нездоровая культура** ухудшает общую производительность компании. Характеристиками нездоровой культуры являются:

- политизация внутренней среды;
- враждебное отношение к изменениям;
- продвижение по службе жестких исполнителей.

4. **Адаптивные культуры** характеризуются маневренностью, способностью эффективно реагировать и подстраиваться под изменяющиеся условия. При адаптивных культурах сотрудники не боятся изменений, при этом компания занимает активную позицию в выявлении и оценке проблем, поиске, принятии и выполнении решений. В таких компаниях создается культура, обеспечивающая постоянное воспроизводство ключевых ценностей и принципов. Одна из отличительных черт адаптивной культуры - это учет интересов всех партнеров при принятии решений и изменении внешних условий.

Изменение культуры с целью приведения ее в соответствие со стратегией может быть реализовано через следующие направления:

- показательные мероприятия по изменению культуры, в том числе, создание образов для подражания, поощрение сотрудников, чья деятельность соответствует требованиям;

- действенные мероприятия по изменению, например решительная реорганизация, смена состава менеджеров, материальное поощрение, увязанное с реальными результатами работы;

- не только построение, но и развитие корпоративной культуры за счет декларирования и последующего внедрения в культуру ценностей и этики;
- формирование системы поощрения для поддержки стратегии, в том числе присутствие финансовых и нематериальных стимулов и баланс между поощрением и наказанием.

### **1. 11 Лекция №1 (2 часа).**

**Тема: Типы стратегических изменений и их влияние на экономическую безопасность**

#### **1.11.1 Вопросы лекции:**

**1. Сущность стратегических изменений**

**2 Виды стратегических изменений**

#### **1.11.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Сущность стратегических изменений**

Стратегические изменения обеспечивают переход организации из настоящего состояния к желаемому, увеличивают ее конкурентоспособность. В последние годы, как показывает практика, 500 самых успешных американских компаний и, обнаружив необходимость стратегического изменения своего состояния, выбрали один из трех ее типов - реинжиниринг, реструктуризацию или нововведения (рис 88) [10202].

Непредвиденные изменения во внешней среде, например, появление опасных новых конкурентов или принципиально новых технологий, заставляют организации внедрять новую стратегию своей деятельности. При таких условиях есть основания применять перестройку деятельности организации, чтобы значительно улучшить ее результаты, так называемый реинжиниринг. Реинжиниринг тесно связан с инжинирингом организации, то есть постоянным проектированием определенных видов ее деятельности.

**Реинжиниринг** - это фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка деловых процессов с целью достижения существенного их улучшения.

Автором теории реинжиниринга считают М Хамера, который вместе с Д Чампи опубликовали труд "Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе". Началом практической реализации теории реинжиниринга являются перестройка хозяйственных процессов в компаниях "Форд" (поставки) и "Ай Би Эм" (оплата счетов; Ай Би Эм" (оплата рахунків).

Реинжиниринг предусматривает отказ от устаревших правил, систем и структур, сложившихся и предлагает новые способы организации деятельности с целью существенного (иногда на порядок) изменения показателей деятельности. Основным реинжиниринг применяют в трех случаях: когда организация находится в состоянии глубокого кризиса, которая сопровождается высокими затратами, массовым отказом потребителей от продукта организации; когда текущее состояние организации можно признать удовлетворительным, но прогнозируемые тенденции уровня конкурентоспособности, доходности, спроса и т.д. являются неблагоприятными; когда успешные организации ставят себе цель победить конкурентов, создав уникальные конкурентные преимущества.

Основным реинжиниринг основывается на следующих основных принципах: ориентация на процесс, амбициозность, нарушение устоявшихся норм и правил, творческое использование информационных технологий. В системе реинжиниринга процесс трактуется как любая деятельность, например, сбыт (от изучения потребности к заказу), выполнение заказов (от заказа до оплаты) или услуги (от возникновения проблемы до ее решения), разработка товара (от концепции до опытного образца), производство (от приобретения сырья до отгрузки готовой продукции).

Процесс реинжиниринга предполагает выполнение следующих этапов: формирование желаемого образа и целей организации, создание модели существующих видов ее деятельности; разработки новой модели определенного вида деятельности и, внедрение разработанной модели.

Формирование желаемого образа и целей организации с позиций будущего выживания и развития. Этот образ создается при разработке стратегии организации. Правильный выбор целей обеспечивает правильное в определении направлений, которые действительно могут быть существенно улучшены и особенно приоритетными.

Создание модели существующих видов деятельности организации называют ретроспективным или обратным реинжинирингом. Модель преимущественно трактуется как условное или мысленное представление определенного объекта, то есть спланированный образ оригинала, отражающий основные хозяйственные процессы в их взаимодействии со средой организации. При этом происходит реконструкция системы действий и работ, с помощью которых организация реализует свою миссию.

Разработка новой модели вида деятельности предусматривает: перепроектирование избранных хозяйственных процессов путем создания более эффективных рабочих процедур; формирование новых функций персонала, определение я оборудования, программного обеспечения и формирования специализированной информационной системы СГЦ, тестирование новой модели, т.е. ее предварительное применение в ограниченном масштабе.

Внедрение новой модели в практику дает результаты, которые существенно зависят от проведенных подготовительных работ, умелого стыковки и перехода от старых процессов к новым.

В современных условиях реинжиниринг считают первым поколением бенчмаркинга, в основном трактуется как способ постоянной оценки стратегий и целей деятельности организации с целью реализации принципа от "лучшего к лучшему". Для реализации этого принципа исследуют такие вопросы: какая организация находится на вершине конкуренции, почему определенная организация не является лучшей; что необходимо изменить в ее деятельности, как скорректировать действующую стратегию, чтобы организация стала лучшей из лучших? Точка зрения собственной организации.

Вторым типом изменений, менеджеры выбирают для внедрения стратегии организации, является ее реструктуризация.

Реструктуризация организации - это проведение организационно-экономических, правовых, технических мероприятий, направленных на изменение структуры, формы собственности, организационно-правовой формы организации с целью повышения эффективности производства, увеличение объема выпуска конкурентоспособной продукции, финансового оздоровления.

Реструктуризация организаций может осуществляться несколькими способами: путем объединения (слияния) организаций с образованием нового юридического лица, выделение отдельных структурных подразделений с образованием на их основе новых юридических лиц или для дальнейшей приватизации, создание государственной холдинговой компании с дочерними предприятиями; ликвидации или перепрофилирования организации. Примером может служить преобразование проведения реструктуризации производственного объединения (рис 89.9).

Для определения варианта реструктуризации выбирают критерии оценки подразделений основной организации и возможностей реорганизации их в самостоятельные организации. Такими критериями могут быть, например, степень освоения новых рынков (скорость изменения структуры сбыта продукции и преодоление барьеров входа в новые рынки) и уровень специфических производственных знаний и технологий (возможность освоения научно-технических знаний подразделением, который переходит к выпуску новой продукции). Легко реорганизуется организация, которая быстро осваивает новые рынки и обладает низким уровнем специфических производственных знаний и технол



Аггей И наоборот, если для организации освоения новых рынков и технологий является проблемой, то чаще всего ее ликвидируют.

Анализ деятельности отечественных предприятий свидетельствует, что руководство некоторых из них осознало необходимость трансформации организационной структуры: перехода от функциональной сверхцентрализованной структуры и к независимым или полунезависимым хозяйственным субъектам, которые разрабатывают и реализуют стратегию для отдельных сегментов рынка и являются конкурентоспособными на нем.

Этому процессу способствует распространенная на Западе тенденция к децентрализации компаний, руководствуясь требованиями рынка с целью преодоления кризисного состояния также проводится реструктуризация государственных предприятий.

Проведение реструктуризации в целом является прогрессивным явлением, хотя при такой трансформации часто не принимают во внимание то, что внедрение новой структуры не даст желаемого результата, если не определен в основном направление движения время выбор стратегии является только началом пути, который можно успешно преодолеть, построив соответствующую организационную структуру, которая обладает потенциалом для реализации стратегии. Также, реструктуризации следует проводить согласно сформированной стратегии, выбрав наиболее эффективный вариант реструктуризации и разработав соответствующий бизнес-план для реструктуризированной организации.

Различают два основных уровня перестройки структуры. На первом - организация осуществляет дифференциацию или интеграцию, создает новые структуры, ликвидируя отделения и отделы, упорядочивает уровни иерархии. На втором - сокращает численность работающих с целью уменьшить производственные затраты. Например, в конце 90-х гг. XX ст. корпорация "Дженерал Моторс" имела 22 уровня иерархии и более 20 тысяч корпоративных менеджеров. В результате реструктуризации осталось лишь 12 уровней управления и около 10 тысяч корпоративных менеджеров.

Реализация стратегий роста организации часто обусловлена необходимостью внедрения нововведений. Нововведения рассматривают как процесс создания таких новых технологий или товаров, которые лучше бы удовлетворили бы потребности потребителей. Например, обнаружение новой потребности клиентов и внедрения изменений в технологию изготовления компьютеров сделали их мощнее и дешевле. В целом различают три составляющие новой идеи: потребность (набор функций, которые следует выполнить) концепцию объекта, которая может удовлетворить потребность (новая идея) компоненты (совокупность знаний, материалов и технологий, которые способствуют доведению концепции к соответствующему рабочему состоянию).

Благодаря нововведению организация может достичь значительного успеха. Время нововведения своим сопровождаются риском, который зависит от уровня новизны для самой организации (т.е. от ее осведомленности о рынке и технологии), уровня технологичности инновации, которая необходима для внедрения концепции объекта, и уровня оригинальности и сложности концепции, определяющей восприимчивость рынка и вложения потребителей.

По степени новизны различают товары новые для мира и новые для организации. Как свидетельствует исследование более 700 фирм и 13 тысяч новых товаров, товары мировой новизны составляют 10%, товары, новые для организации - 20%, расширения гаммы товаров - 26%, обновленные товары - 26%, изменение позиционирования товара - 7%, сокращенные расходы (производственное нововведение) - 11%. Итак, только незначительная часть новых товаров имеет сущностную новизну, остальные - дополнение к гамме существующих товаров или их модификации.

По характеру концепции, которая лежит в основе нововведения, различают технологические и маркетинговые нововведения. Например, "Эппл" "перевернула" рынок, предложив персональный компьютер, а "Мэри К Кей" - индивидуализированный способ продажи косметики. Технологические новшества изменяют физические свойства товара, влияют на применение новых материалов, способствующих созданию новых продуктов.

Такие нововведения часто приводят к маркетинговым новациям или наоборот целым технологическим нововведениям требуют больших финансовых ресурсов и более рискованные. Маркетинговые нововведения преимущественно касаются вариантов управления, сбыта или коммуникаций в управлении, сбыта или коммуникаций.

## **2 Виды стратегических изменений**

По уровню интенсивности различают принципиальные и относительные нововведения их интенсивность определяется новизной концепции и технологии реализации. Чем выше уровень новизны, тем выше интенсивность нововведения и больший риск целой конкурентоспособная организация должна стремиться к контролю над технологиями, которые существенно влияют на качество ее продукции и объем продаж, а также должна освоить хотя бы одну новую технологию, которая в перспективе была решающим для завоевания рынка, и быть в состоянии частично или полностью отказаться от использования базовых технологий, общедоступные и не злоупотребляет особой конкуренцией.

Результат внедрения новаций показал, что основными факторами их успеха является наличие преимущества товара над товарами конкурентов, маркетингового или технологического ноу-хау. Уровни успеха для товаров, которые высоко оцениваются по первому из перечисленных факторов успеха составляют 82, по второму - 79 и третьим - 64%, а товары с высокими оценками по всем трем факторами - примерно 90%. Основные причины неудач обусловлены поверхностным анализом рынка, производственными проблемами, нехваткой финансовых ресурсов и т.п. Таким образом, выбор неэффективной стратегии является критическим по уровню успеха нововведений. Как отмечает Ж. Ж. Ламбен, приоритетным фактором является "понимание" организацией рынка, а не активность на нем.

Таким образом, внедрение стратегии преимущественно требует существенных изменений в организации, которые могут происходить во время реинжиниринга, реструктуризации или внедрения новаций. Часто эти изменения проводятся параллельно, например, внедряются новые товары или технологии и изменяется структура организации.

### **1. 12 Лекция №12 (2 часа).**

**Тема: Стратегия и тактика антикризисного управления**

#### **1.12.1 Вопросы лекции:**

- 1. Роль стратегии в антикризисном управлении**
- 2. Разработка антикризисной стратегии в организации**
- 3. Реализация выбранной антикризисной стратегии**
- 4. Организация осуществления антикризисной стратегии**
- 5. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении**

#### **1.12.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Роль стратегии в антикризисном управлении**

В жизненном цикле любого предприятия возможно наступление кризиса, причем он может возникнуть абсолютно на всех этапах развития. Кризисы могут быть различными, но если ситуация на предприятии в целом и без этого носит отрицательный характер, то даже краткосрочный и локальный кризис может привести к серьезным последствиям. Для того чтобы это предотвратить, необходимо разработать эффективную систему управления, содержащую меры по прогнозированию и предупреждению негативных ситуаций. Многие исследователи в настоящее время считают, что любое управление должно быть антикризисным. Главное место в антикризисном управлении занимает стратегия развития предприятия.

Если рассматривать понятие стратегия в общем ракурсе, то это – ориентированное на долгосрочную перспективу определенное направление развития предприятия, охватывающее все аспекты его внутренней и внешней среды, которое служит для достижения поставленных целей. Особенность стратегии в антикризисном управлении это ее четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на правильные действия предприятия в кризисных ситуациях. Правильно сформированная стратегия позволяет избежать многих кризисных ситуаций или сгладить ее протекание в организации. Фактически она представляет собой план действий на определенный период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить организацию по пути роста и укрепления позиций на рынке.

Как правило, перед организацией на различных этапах ее существования стоят различные альтернативы, одни из которых обеспечивают достижение эффективных результатов, другие – приводят к кризисным ситуациям и негативным последствиям.

Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации.

Как правило, стратегия формируется у крупномасштабных организаций и фирм, деятельность которых в принципе основана на стратегии. У небольших организаций, которые в большинстве своем предоставляют бытовые и хозяйственные услуги, основная цель – выживание в конкурентной борьбе. Но большие размеры организации определяют и большой комплекс рассматриваемых направлений при определении стратегии.

Состав стратегии в антикризисном управлении, как правило, включает в себя нижеследующие элементы.

1. Сфера деятельности организации и основные направления ее развития. Необходимо определить особенности занимаемого сегмента рынка для его эффективного анализа и возможности предотвращения кризисов.

2. Цели деятельности организации. Для антикризисного управления наибольший интерес представляют цели в долгосрочном периоде, так как именно от них зависит направление развития организации. Определение целей определяет все дальнейшие действия по разработке стратегии.

3. Определение методов и форм достижения целей. Это крайне важный момент, поскольку здесь осуществляется поиск и выбор альтернатив. От того, какой будет программа достижения результата, зависит все функционирование организации.

Важно рассматривать эти методы с точки зрения безопасности для деятельности организации и целесообразности по отношению к имеющимся ресурсам.

4. Кадровая политика. Определяет внутреннюю структуру персонала организации, уровень взаимоотношений между отделами и подразделениями.

5. Организация производственного процесса. С точки зрения антикризисного менеджмента это очень ответственный этап, поскольку сюда входят распределение ресурсов, оценка технической базы, обеспечение организации современными технологиями и т. д. Зачастую кризисы в организациях, вызванные внутренними причинами, возникают из-за осложнений в производственном процессе вследствие нерационального использования имеющихся средств.

6. Оценка внутренней и внешней среды бизнеса. Стоит отметить, что от качества проведенного анализа зависит в целом вся деятельность организации, так как стратегия формируется именно на основании этих данных. Исследование среды бизнеса имеет первостепенное значение как для организаций, только выходящих на рынок, так и для организаций, пересматривающих свою стратегию в связи с кризисом или по другим причинам.

7. Разработка маркетинговой программы. В современных условиях это неотъемлемая составляющая любой стратегии, не говоря уже об антикризисном управлении.

Стратегия в антикризисном управлении – это своего рода гарантия стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций. Она лишь позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления – обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о методе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

## **2. Разработка антикризисной стратегии в организации**

Антикризисная стратегия направлена в первую очередь на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. Главное место здесь занимает оценка внутренней и внешней среды бизнеса с целью определения наиболее опасных зон. Большое значение имеет актуальность и точность информации, поскольку от этого зависит определение реального положения организации. Диагностика среды бизнеса это первый шаг в разработке антикризисной стратегии организации.

Оценка и анализ внешней среды предприятия. Это достаточно сложная работа, поскольку необходимо произвести анализ большого количества факторов и выявить степень их влияния на организацию.

Часто приходится иметь дело с большими объемами информации, что затрудняет исследование, однако это необходимо для достоверности анализа. Еще одной сложностью является высокая динамичность внешней среды в современном мире, что позволяет говорить об актуальности полученных данных в течение достаточно непродолжительных периодов.

Во внешней среде вообще можно выделить две составляющие – микросреду и макросреду.

**Оценка микросреды.** К микросреде относятся субъекты экономики, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации:

- 1) государство;
- 2) поставщики;
- 3) потребители;
- 4) конкурентное окружение;
- 5) кадровые ресурсы.

Государство оказывает влияние на любую организацию в виде различных требований и законодательных актов (прямое воздействие) и налогообложения (косвенное воздействие).

Любая организация осуществляет свой производственный процесс на основе использования различных ресурсов. Они попадают в организацию через поставщиков. Поэтому организация может находиться в достаточно сильной зависимости от поставщиков, особенно при редкости и малом количестве предоставляемого ресурса. Анализ в этом случае должен сводиться к получению максимально возможного объема информации для создания оптимального уровня взаимоотношений и, что немаловажно, обеспечения такого уровня затрат на ресурсы, который бы не послужил причиной финансового кризиса.

Привлечение потребителя является основным средством достижения основной цели деятельности любой организации – получения прибыли. Рынок потребителей влияет на структуру организации, ее стратегию и установки. При оценке потребителей необходимо учитывать множество факторов и особенностей:

- 1) демографические характеристики: возрастной контингент, пол, сферу деятельности;
- 2) социальнопсихологические характеристики: вкусы, предпочтения, интересы потребителей;
- 3) степень информированности потребителя о рынке и товаре;
- 4) объем закупок клиентами;
- 5) чувствительность потребителей к цене товара и т. д.

Оценка конкурентного окружения в настоящее время даже выделяется в самостоятельную область. Это особенно актуально в современных рыночных условиях. При

разработке антикризисной стратегии очень важно произвести оценку всех возможных конкурентов. Это имеет такое большое значение еще и потому, что сейчас многие конкуренты прибегают к противозаконным действиям, что может привести организацию к кризису и даже банкротству. Основные трудности, которые могут возникнуть из-за конкурентной борьбы: кризис, вызванный нехваткой ресурсов; кризис, вызванный отсутствием спроса на продукцию; потеря имиджа организации.

Кроме того, антикризисная стратегия должна подразумевать не только защиту от конкурентов, но и собственные действия организации в конкурентной борьбе. Для этого необходимо исследовать сильные и слабые стороны конкурентных лиц и организаций.

Оценка макросреды. Сюда относятся факторы, которые косвенно влияют на организацию:

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) социальные;
- 4) технологические.

Политический фактор оценивается с точки зрения стабильности и изменения в законопроектах.

Анализ экономической ситуации позволяет получить данные о распределении и наличии ресурсов на рынке. Здесь важен анализ не только отечественной экономики, но и всего мирового рынка в целом. Социальные факторы – это уровень доходов населения, уровень заработной платы, наличие в обществе тех или иных групп (бедный, средний, богатый слои населения) и т. д.

Оценка технологий необходима для создания соответствующего технологического уровня в производственных подразделениях организации.

Оценка и анализ внутренней среды. Внутренняя среда организации – это сложный комплекс, состоящий из множества элементов:

- 1) управление;
- 2) финансовый отдел;
- 3) производственный отдел;
- 4) маркетинговый отдел;
- 5) персонал;
- 6) транспортный отдел.

При разработке антикризисной стратегии необходимо тщательно исследовать каждый элемент для выявления задач и возможностей.

После диагностики среды бизнеса разрабатывается сама стратегия. Этот процесс сопровождается также пересмотром миссии и установок организации. Антикризисная стратегия должна содержать оптимальный комплекс мер по выводу организации из кризиса, учитывая все имеющиеся возможности. Чаще всего в период преодоления кризиса приходится вносить существенные коррективы в те или иные отделы и связи организации.

Но делать это можно лишь на основании данных о состоянии бизнеса, которые и являются основой для разработки антикризисной стратегии.

### **3. Реализация выбранной антикризисной стратегии**

Антикризисная стратегия может включать в себя различные направления: уменьшение расходов, ликвидация некоторых отделов, сокращение объемов производства, привлечение дополнительных ресурсов и т. д. Но в любом случае это комплекс мероприятий, которые приводят к положительному результату только в случае грамотной реализации выбранной антикризисной стратегии.

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:

- 1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;

- 2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
- 3) обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
- 4) приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии.

Масштабность изменений зависит от размеров кризиса и причин, вызвавших его. Если приходится принимать решение об изменении организационной структуры организации, то по вполне понятным причинам это потребует больше времени и усилий. Но независимо от масштабов новой стратегии необходимо обеспечить высокий уровень контроля за ходом ее реализации. Важно также учесть, что могут возникнуть некоторые препятствия на пути реализации стратегии: недостаток ресурсов и денежных средств, сопротивление персонала, ограниченность во времени и т. д. Все эти факторы необходимо рассмотреть еще на стадии разработки антикризисной стратегии и выработать меры по их устранению. В противном случае реализация стратегии, особенно связанная с крупными изменениями (например, реорганизация), может откладываться на неопределенные сроки, что явно не пойдет на пользу организации.

Многое зависит от управленческого аппарата организации. Речь идет не только о начальстве и руководстве, но и о менеджерах среднего и низшего звена, от которых зачастую зависит непосредственный результат. Это связано с тем, что процесс реализации стратегии, как правило, разбивается на несколько отчетных периодов, по истечении которых проводится собрание и делается отчет о достигнутых результатах.

На практике в промежутке менеджерам часто приходится принимать самостоятельные решения, рациональность и эффективность которых зависит от их профессионального уровня. Этот уровень определяется не только умениями, но и навыками, приобретенными в результате прошлых опытов. Многие организации предпочитают приглашать на работу более молодых сотрудников, однако имеющие опыт работы предпочтительнее для организации.

Кроме того, для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организации, так как на ближайшее время основная задача, которая должна быть решена – это преодоление кризисного состояния.

В процессе реализации выбранной антикризисной стратегии зачастую многое решает своевременность и доступность информации. В современных условиях в организациях специально открываются информационные отделы, которые призваны обеспечивать всеми нужными данными остальные отделы и следить за отчетностью. Стратегия – это план, а спрогнозировать и спланировать ситуации и процессы с абсолютной точностью невозможно. Поэтому так важно следить за ходом реализации стратегии на всех ее этапах и в случае возникновения проблем применять альтернативные варианты. Это еще одна отличительная особенность антикризисной стратегии – она должна иметь так называемый запасной вариант. Дело в том, что в ходе реализации выбранной стратегии могут возникнуть различные сложности, которые выявят пробелы в планировании. Понятно, что надо не останавливаться на середине, а принимать решительные меры по решению этих задач. Это возможно при планировании и разработке стратегии, когда отмечаются наиболее слабые места.

Залогом эффективного осуществления антикризисной стратегии является постоянный контроль за ходом ее реализации. Вполне возможно, что потребуются дополнительные ресурсы или, наоборот, спланированные затраты окажутся выше реальных.

Последним этапом в реализации стратегии являются подведение и оценка итогов выполнения стратегии. Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам в антикризисной стратегии. Это и является оценкой эффективности выбранной антикризисной стратегии.

#### **4. Организация осуществления антикризисной стратегии**

Если организация следит за состоянием своей внутренней среды и за изменениями во внешней, то она способна вовремя обнаружить угрозы делу и принять меры по их предотвращению. Таким образом, степень возникновения кризиса в таких организациях существенно снижается. Но застраховаться полностью невозможно. В условиях кризиса основной сложностью является фактор времени, так как для восстановления стабильного положения часто предоставляется жестко ограниченный период времени. Поэтому при разработке антикризисной стратегии необходимо спланировать все процессы так, чтобы их осуществление могло вестись параллельно и заняло как можно меньший срок. Часто ситуация складывается таким образом, что времени на подготовку базы для нововведений просто нет и приходится принимать решительные меры, что оказывает негативное влияние в первую очередь на сотрудников организации.

Соппротивление персонала – это самый частый вопрос при осуществлении стратегических изменений в организации. Для его решения необходимо сочетание психологических мер со стимулированием и поощрением сотрудников. Психологический фактор заключается в том, что многие сотрудники беспокоятся за свое будущее положение в организации. Руководству необходимо позаботиться о предоставлении гарантий сотрудникам. В вопросе поощрения руководству нужно быть крайне осторожным, так как в кризисной ситуации денежных средств, как правило, всегда недостаточно. Обычно в средних и мелких организациях подобных трудностей с сотрудниками встречается меньше, чем в крупномасштабных. Поэтому в крупных организациях приходится использовать власть и полномочия для достижения результата.

Часто для осуществления антикризисной стратегии приглашаются специалисты извне, тем более что в современных условиях существуют специальные агентства и фирмы по оказанию подобных услуг; это различного рода консультанты и специалисты. Они также могут привлекаться к разработке самой антикризисной стратегии. Однако лучше всего будет, если приглашенные специалисты не будут непосредственно направлять весь процесс разработки и реализации, а станут оказывать только консультационные услуги.

Процесс осуществления антикризисной стратегии следует заранее подробно рассмотреть: необходимо составить график, назначить ответственных лиц, распределить обязанности и задачи между отделами и подразделениями. На практике всегда наблюдаются отклонения от графика – в большей или меньшей степени. Перед началом реализации необходимо провести подготовительную работу, в ходе которой нужно твердо распределить обязанности между подчиненными. Если планируются серьезные изменения в кадровом составе организации, то их лучше всего производить на начальных этапах реализации стратегии. Как правило, привлекаются новые сотрудники, которым необходимо обеспечить нужный уровень взаимодействия с остальным персоналом для более быстрого вхождения в курс дела.

#### **5. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении**

Для того чтобы рассмотреть маркетинг в свете антикризисного управления, необходимо дать его общую оценку. Маркетинговая деятельность сводится к исследованию рынка спроса и предложения и последующей разработке программы организации по действиям на рынке.

Основной целью маркетинга является определение размера спроса на товар, который выражается в величине объемов продаж данного товара и доли, занимаемой им на рынке. Основной принцип – ориентация на клиента, его интересы и потребности. Однако маркетинг не ограничивается лишь исследованием и созданием рынка спроса. В действительности его значение намного выше. Например, реклама, которая является одним из основных средств привлечения потребителей, также является составной частью маркетинговой службы.

В настоящее время маркетинг является неотъемлемой частью антикризисного управления. Стратегия организации, ее ценовая политика, объемы производства и выпуска

продукции, расширение ассортимента – это лишь малая часть применения маркетинга. В период кризиса, когда так важно разработать эффективную антикризисную стратегию, большое внимание принадлежит маркетинговым исследованиям как средству диагностики рыночных возможностей и позиций организации, ее сильных и слабых сторон, а также исследования возможностей и угроз со стороны рынка.

Для того чтобы обеспечить необходимый уровень антикризисного управления, необходимо рассмотреть комплекс средств маркетинга, которые по сути своей являются факторами рыночной инфраструктуры.

1. **Товар** – продукция и услуги, производимые фирмой и предлагаемые потребителю.

Менеджер должен иметь информацию о потребности рынка в товаре и его актуальности. Если кризис в организации возник из-за отсутствия спроса на товар или услугу, то стоит пересмотреть предлагаемый ассортимент. Это актуально для тех организаций, которые занимаются производством сезонных товаров – как правило, производство одного вида товара (например, мороженого) в зимний период сокращается в несколько раз по вполне понятным причинам. Это позволяет поставлять актуальные товары без потери денежных средств.

2. **Цена** – это денежная сумма, которую потребитель уплачивает за товар.

В сфере антикризисного управления ценовая политика организации имеет очень большое значение, так как именно от нее во многом зависит устойчивое финансовое положение фирмы. Грамотная ценовая политика возможна только в случае изучения спроса потребителей и предложения фирм-конкурентов.

3. **Место товара на рынке** – сюда относятся методы распределения товаров на рынке, представляющие собой занятие наиболее выгодных позиций с точки зрения доступности для покупателя.

4. **Реклама** – воздействие на потребителя с целью его привлечения для приобретения того или иного товара. В последние десятилетия реклама приняла огромные масштабы и при грамотном управлении может даже помочь преодолеть кризисную ситуацию.

Использование этих средств на конкретном рынке и для конкретных видов товаров позволяет определить фактический маркетинговый потенциал организации и угрозы для нее со стороны рынка, что крайне важно при разработке стратегии антикризисного управления.

Маркетинговые возможности организации оцениваются при помощи таких рыночных понятий, как цена, спрос и предложение. Именно их совокупное рассмотрение отражает действие экономических законов на рынке и их возможное влияние на состояние организации.

Помимо исследования рынка, маркетинг при разработке антикризисной политики рассматривает также внутреннюю среду организации, а именно:

- 1) технико-технологический потенциал;
- 2) ресурсный потенциал;
- 3) информационные технологии;
- 4) работу персонала;
- 5) особенности производственного процесса;
- 6) уровень управления и контроля.

Это и есть те структуры, от которых зависят качественно-количественные характеристики товара; они также исследуются на наличие возможных осложнений для их своевременного устранения.

Но все-таки основная задача маркетинга в антикризисном управлении – это исследование внешней рыночной среды организации, в первую очередь – микросреды. Речь идет о таких важных субъектах, как поставщики, конкуренты, партнеры. От их компетентности и надежности очень многое зависит, особенно когда организация находится в кризисе. Необходимо анализировать действующие связи и взаимоотношения и формировать новые, выгодные условия.



Большим плюсом будет исследование стратегий конкурентов, их тактики и поведения на рынке.

В задачи антикризисного управления входит также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции. Это наблюдение также входит в функции маркетинга; сюда включается не только научно-техническое развитие, но и социальные, политические, культурные изменения, к которым организация очень чувствительна в период кризиса.

Как известно, отдельную роль в антикризисном управлении играет информация. Маркетинговые службы призваны исследовать состояние ситуации на отдельных рынках (в том числе и мировом), в регионах страны и всего мира. Кроме того, нужно учитывать тот факт, что в современном мире степень конкурентной борьбы очень высока, поэтому важно исследование не только рынка и различных факторов, составляющих социально-экономическую среду, но особо важен и анализ самой технологии менеджмента: систем управления, планирования, прогнозирования, работы с кадрами, навыков в рекламе и т. д.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) Теоретические основы стратегии экономической безопасности (2 часа).**

1. Задания для работы  
Вопросы к занятию:

- 1.1 Стратегия экономической безопасности организации**
- 1.2. Предпосылки к стратегическому управлению**
- 1.3. Особенности стратегического управления**

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации была утверждена Указом Президента РФ в:

- а) 1992 г., б) 1996 г., в) 1997 г., г) 2000 г.?

2. Выработкой общегосударственной политики обеспечения и совершенствования национальной безопасности руководит:

- а) Президент РФ;
- б) Совет экономической безопасности;
- в) Федеральное Собрание;
- г) все ответы неверны.

90. К национальным интересам России в сфере экономики относятся:

- а) повышение благосостояния и качества жизни населения;
- б) устойчивость финансово-банковской системы;
- в) потери производственного потенциала;
- г) утечка капитала.

### **2. Краткое описание проводимого занятия**

1. Ознакомление с основными определениями и понятиями стратегии экономической безопасности.
2. Рассмотреть вопрос, связанный с особенностями стратегического управления.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

## **2.2. Практическое занятие - 2 (ПЗ-2) Общая характеристика стратегического менеджмента и место экономической безопасности (4 часа).**

### 1. Задания для работы

Вопросы к занятию:

- 1. Общее содержание стратегии**
- 2. Факторы, определяющие стратегию компании**
- 3. Основные организационные уровни разработки стратегии**

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Предложенная в курсе по стратегическому менеджменту модель продуманного успеха включает в себя 3 ключевых принципа руководства. Однако ниже сформулированы четыре. Укажите лишний.

- а) командная синергия;
- б) культура;
- в) миссия;
- г) экономический интерес.

2. Стратегия предприятия это —

- а) планирование реализации и производства товаров и услуг для определенного сегмента рынка;
- б) детальный план предназначен для того, чтобы обеспечить миссию организации и достижения ее целей;
- в) финансовый план предприятия, составленный для его внутренней среды и разработан для каждого подразделения предприятия;
- г) пути достижения тактических целей предприятия, определение источников его финансирования.

3. Основной момент корпоративной стратегии:

- а) распределение ресурсов между подразделениями;
- б) разрабатывается в рамках функциональных подразделений;
- в) разрабатывается для предприятий, выпускающих однотипную продукцию;
- г) направления на отдельные подразделения или продукты.

### 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами содержания стратегии.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с уровнями разработки стратегии.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

## **2.3. Практическое занятие - 3 (ПЗ-3) Миссия и цель в стратегии экономической безопасности (2 часа).**

### 1. Задания для работы

Вопросы к занятию:

- 1 Стратегическое видение
- 2 Миссия
- 3 Цель

Типовые тесты (для контроля знаний)

На макроуровне проблема заключается в том, что Администрация области недостаточно полно осознает роль туризма в развитии экономики своего региона. Поступления в бюджет от туризма занимают предпоследнее место. Кроме этого, администрация неэффективно регулирует рынок туристических услуг, допуская существование нелегальных туроператоров и нечестную конкуренцию. В результате малому туристическому бизнесу невыгодно заниматься въездным туризмом по сравнению с выездным туризмом.

На микроуровне проблема заключается в правильном выборе маркетинговой стратегии туристической фирмы в неблагоприятной внешней среде. Оренбургская область обладает достаточным набором достопримечательностей и ресурсов для привлечения внутренних туристов.

***Каким образом можно увеличить объем продаж имеющихся услуг и туров существующим рыночным сегментам компании «Лидия-тур»?***

2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с методологическими основами формирования миссии и цели.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с целями, задачами стратегии.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

#### **2.4. Практическое занятие4 (ПЗ-4) Анализ внешней и внутренней среды (4 часа).**

1. Задания для работы

Вопросы к занятию:

##### **4. 1. Методы и технологии стратегического анализа**

##### **4.2. PEST-анализ**

Типовые тесты (для контроля знаний)

На макроуровне проблема заключается в том, что Администрация области недостаточно полно осознает роль туризма в развитии экономики своего региона. Поступления в бюджет от туризма занимают предпоследнее место. Кроме этого, администрация неэффективно регулирует рынок туристических услуг, допуская существование нелегальных туроператоров и нечестную конкуренцию. В результате малому туристическому бизнесу невыгодно заниматься въездным туризмом по сравнению с выездным туризмом.

На микроуровне проблема заключается в правильном выборе маркетинговой стратегии туристической фирмы в неблагоприятной внешней среде. Оренбургская область обладает достаточным набором достопримечательностей и ресурсов для привлечения внутренних туристов.

***Какие новые рынки для продажи услуг и туров компании «Лидия -тур» можно найти и привлечь?***

2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с методами стратегического анализа.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с технологиями проведения стратегического анализа.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

## **2.5. Практическое занятие 5 (ПЗ-5) Возможности рынка и их использование при разработке стратегии (2 часа).**

Задания для работы

Вопросы к занятию:

- 5.1. Анализ отрасли
- 5.2. Определение основных движущих сил отрасли.
- 5.3. Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)
- 5.4. Определение ключевых факторов конкурентного успеха
- 5.5. Анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании

### 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с оценкой возможностей рынка при разработке стратегии.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с выявлением ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

Типовые тесты (для контроля знаний)

Туристическая фирма в силу небольшого количества ее сотрудников может быть отнесена к малым предприятиям. Одно из основных направлений ее деятельности — организация въездного туризма в Россию и обслуживание туристических групп внутри страны. В последние несколько лет отмечается сокращение общего количества въезжающих одиночных туристов и организованных групп, в связи с чем сокращаются доход от реализации услуг фирмы и объем получаемой прибыли.

Обеспокоенное сложившимся положением и сохранением наметившейся негативной тенденции развития руководство фирмы решило исследовать возникшую проблему с целью выявления ее глубинных причин, а также возможного воздействия на эти причины, разработки системы мер, которые позволили бы изменить тенденцию к лучшему.

По инициативе руководства фирмы был разработан опросный лист, который был предложен въезжающим в страну туристам — клиентам данной фирмы. Им предлагалось ответить всего на один вопрос — какие основные, по их мнению, причины приводят (или могут привести) к отказу от поездки в страну. Результаты опроса представлены в табл.

### 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

## **2.6. Практическое занятие 6 (ПЗ-6) Угрозы экономической безопасности и меры по их нейтрализации (4 часа).**

## 1. Задания для работы

Вопросы к занятию:

- 6.1 Понятие угрозы ЭБ предприятия
- 6.2. Сущность экономической безопасности предприятия
- 6.3. Основные принципы, задачи и цели экономической безопасности предприятия
- 6.4. Основные виды угроз экономической безопасности предприятия

## 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с основными понятиями угроз экономической безопасности.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с классификацией угроз и обеспечения экономической безопасности.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Угроза — это:

- а) вполне осознаваемая, объективно существующая, но не фатальная вероятность (возможность) негативного воздействия на социальный организм;
- б) совокупность обстоятельств, не обязательно конкретно угрожающего характера, но, безусловно, требующих реагировать на них с целью предупреждения и/или снижения возможного ущерба;
- в) наиболее конкретная и непосредственная форма опасности;
- г) возможность возникновения неблагоприятных и нежелательных действий самого субъекта.

2. Источники опасности — это:

- а) показатели, которые при определенных условиях обнаруживают вредоносные свойства;
- б) экономически опасное воздействие;
- в) повышение уровня жизни людей;
- г) условия и факторы, при определенных условиях сами по себе или в различной совокупности обнаруживающие вредоносные свойства.

3. Понятие «потенциал безопасности» означает:

- а) совокупность существующих источников, средств, запасов, социальных ресурсов, научно-технического задела, оборонного комплекса страны.
- б) способность мобилизовать ресурсы, возможность противодействовать причинам возрождения негативных условий и управлять общественным сознанием.
- в) совокупность всех элементов экономической системы;
- г) общую способность экономики страны реагировать на критические ситуации, предупреждать и преодолевать их, восстанавливать стабильность и устойчивость процессов хозяйственного, социального и экологического развития в случае их нарушения.

## 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

## **2.7. Тема 7 Выбор и обоснование стратегии развития с учетом экономической безопасности (4 часа).**

Задания для работы

Вопросы к занятию:

- 7.1. Факторы, влияющие на стратегический выбор компании
- 7.2. Стратегия концентрированного роста
- 7.3. Стратегия интеграции
- 7.4. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг
- 7.5. Стратегия диверсификации
- 7.6. Конкурентные стратегии
- 7.7. Стратегии входа на рынок
- 7.8. Стратегии ухода с рынка

## 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами выбора и обоснования стратегии развития с учетом экономической безопасности.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с содержанием стратегий.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.
- 4.

Типовые тесты (для контроля знаний)

ООО «Оренбургнефтеоргсинтез» — нефтеперерабатывающее предприятие, существующее на рынке более 30 лет. Оно производит различные виды топлива (бензин, керосин, дизельное топливо, мазут, пропан, бутан и др.), ароматические углеводороды и хочет расширить и углубить переработку нефти.

Используя SWOT-анализ, определить перспективные стратегические направления развития предприятия.

## 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

## **2.8. Практическое занятие8 (ПЗ-8) Стратегия обеспечения финансовой безопасности (4 часа).**

1. Задания для работы
- Вопросы к занятию:

- 1 Обеспечение финансовой безопасности
- 2 Стратегия финансовой безопасности

## 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами обеспечения финансовой безопасности.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с реализацией стратегии финансовой безопасности.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. С позиции экономической безопасности предприятия угрозой, исходящей от фондового рынка, является:
  - а) страхование рисков;

- б) снижение капитализации корпорации;
  - в) снижение ставки рефинансирования;
  - г) рост доходности акций.
2. Потерю предприятием своей ниши на рынке товара может вызвать:
- а) агрессивная политика конкурентов;
  - б) изменение финансовой ситуации в стране;
  - в) снижение рентабельности предприятия;
  - г) технические и технологические сдвиги, вызывающие изменение спроса на отдельные виды товаров.
3. Функциональный анализ экономической безопасности предприятия призван:
- а) оценивать значение ущербов от негативных воздействий на ЭБП;
  - б) выявить недостатки и резервы реализуемого предприятием комплекса мер по обеспечению каждой из функциональных составляющих ЭБП в целом;
  - в) дать возможность менеджерам скорректировать систему обеспечения ЭБП;
  - г) верны ответы а) и б).

### 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

## **2.9. Практическое занятие 9 (ПЗ-9) Сбалансированная система показателей как инструмент обеспечения экономической безопасности (2 часа).**

### 1. Задания для работы

Вопросы к занятию:

- 1 Сбалансированная система показателей
- 2 Результирующие показатели
- 3 Преимущества и недостатки ССП

### 2. Краткое описание проводимого занятия

- 1. Ознакомление с теоретическими основами сбалансированной системы показателей.
- 2. Рассмотреть вопросы, связанные с использованием результирующих показателей.
- 3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

#### Типовые тесты (для контроля знаний)

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов — медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 4.1.

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

### 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

## **2.10. Практическое занятие 10 (ПЗ-10) Факторы успешной реализации стратегии (4 часа).**

### **1. Задания для работы** Вопросы к занятию:

1. Условия успешной реализации стратегии
2. Сущность процесса реализации стратегии
3. Области проведения стратегических изменений
4. Проблемы проведения стратегических изменений
5. Стратегия и организационная структура
6. Стратегия и корпоративная культура

### **2. Краткое описание проводимого занятия**

1. Ознакомление с факторами успешной реализации стратегии.
2. Рассмотреть вопросы, связанные со стратегическими изменениями.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **Типовые тесты (для контроля знаний)**

В результате изменившейся ситуации в лесопромышленном комплексе Оренбургской области в начале 1990-х гг. произошли резкие перемены в составе и организационных структурах предприятий комплекса. Отсутствие какой бы то ни было согласованности в их деятельности повлекло за собой дезорганизацию нарождающегося рынка, потерю значительной части дохода, возрастающую ориентацию на экспорт, зависимость от стратегии финских компаний.

**Охарактеризуйте новую ситуацию, сложившуюся в начальный период экономических реформ в ЛПК Оренбургской области. Оцените ее положительные и отрицательные последствия для предприятий комплекса.**

### **3. Результаты и выводы**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

## **2.11 Практическое занятие 11 Типы стратегических изменений и их влияние на экономическую безопасность (2 часа).**

### **1. Задания для работы** Вопросы к занятию:

- 1 Сущность стратегических изменений**
- 2 Виды стратегических изменений**

### **2. Краткое описание проводимого занятия**

1. Ознакомление с теоретическими основами стратегических изменений.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с изучением видов стратегических изменений.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### **Типовые тесты (для контроля знаний)**

В результате изменившейся ситуации в лесопромышленном комплексе Оренбургской



области в начале 1990-х гг. произошли резкие перемены в составе и организационных структурах предприятий комплекса. Отсутствие какой бы то ни было согласованности в их деятельности повлекло за собой дезорганизацию нарождающегося рынка, потерю значительной части дохода, возрастающую ориентацию на экспорт, зависимость от стратегии финских компаний.

**Задача привлечения прямых зарубежных инвестиций в ЛПК в целях технологического перевооружения предприятий отрасли.**

### 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

## **2.12. Практическое занятие 12 (ПЗ-12) Стратегия и тактика антикризисного управления (2 часа).**

### 1. Задания для работы

Вопросы к занятию:

1. Роль стратегии в антикризисном управлении
2. Разработка антикризисной стратегии в организации
3. Реализация выбранной антикризисной стратегии
4. Организация осуществления антикризисной стратегии
5. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении

### 2. Краткое описание проводимого занятия

1. Ознакомление с теоретическими основами стратегий в антикризисном управлении.
2. Рассмотреть вопросы, связанные с реализацией стратегий антикризисного управления.
3. С помощью устного опроса и (или) тестирования оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

### Типовые тесты (для контроля знаний)

В результате изменившейся ситуации в лесопромышленного комплекса Оренбургской области в начале 1990-х гг. произошли резкие перемены в составе и организационных структурах предприятий комплекса. Отсутствие какой бы то ни было согласованности в их деятельности повлекло за собой дезорганизацию нарождающегося рынка, потерю значительной части дохода, возрастающую ориентацию на экспорт, зависимость от стратегии финских компаний.

**Охарактеризуйте новую ситуацию, сложившуюся в начальный период экономических реформ в ЛПК Оренбургской области. Оцените ее положительные и отрицательные последствия для предприятий комплекса.**

### 3. Результаты и выводы

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

Разработал(и): \_\_\_\_\_

**В.О. Джораев**