

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Экономическая безопасность»

658(07)
К736

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА**

Методические указания

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2018

УДК 658.1(075.8) + 005.51(075.8)
К736

*Одобрено
учебно-методической комиссией
Высшей школы экономики и управления*

*Рецензент
В.Н. Белкин*

**Стратегическое планирование экономической безопасности
К736 бизнеса:** методические указания / сост. Н.Н. Котова. – Челябинск:
Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – 81 с.

Методические указания предназначены для проведения семинарских занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегическое планирование экономической безопасности бизнеса» для подготовки студентов специальности «Экономическая безопасность».

Методические указания содержат тематику, планы семинарских занятий, учебные задания по темам курса, а также обеспечивающую литературу

УДК 658.1(075.8) + 005.51(075.8)

© Издательский центр ЮУрГУ, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Тема 1. Эволюция понятий «стратегическое планирование», «стратегический менеджмент» (концептуальный подход).....	5
Тема 2. Фундаментальные работы классиков теории стратегического планирования и управления	8
Тема 3. Элементы стратегического планирования. Пирамида иерархии целей организации и бизнеса. Альтернативные бизнес-стратегии.....	17
Тема 4. Концепция раннего предупреждения и перспективы развития бизнеса.....	34
Тема 5. Стратегические возможности отрасли, организации, бизнеса	41
Тема 6. Методы стратегического прогнозирования	45
Тема 7. Современные бизнес-модели и конкурентные преимущества бизнеса.....	51
Тема 8. Степень стратегического соответствия бизнес-моделей ресурсному потенциалу	54
Тема 9. Оценка эффективности бизнеса организации.....	57
Тема 10. Процесс стратегического планирования экономической безопасности бизнеса.....	61
Тема 11. Подсистемы экономической безопасности бизнеса – информационная, кадровая, имущественная безопасность.....	63
Тема 12. Стратегические решения обеспечения комплексной безопасности бизнеса.....	66
Тема 13. Стратегии обеспечения безопасности бизнеса и организации	70
Библиографический список.....	76
Приложения.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Семинарские занятия составляют важную часть профессиональной подготовки студентов по специальности «Экономическая безопасность». Основная цель проведения семинарских занятий – формирование у студентов профессиональных компетенций, ясного стратегического мышления и осознанных действий, ведущих к достижению поставленных целей и выбору оптимальной стратегии безопасности бизнеса. Освоение содержания семинарских занятий должно способствовать приобретению практических навыков в составлении стратегических планов бизнеса и компании, раскрытию аналитических способностей, требуемых при разработке альтернативных бизнес-стратегий и принимаемых стратегических решений в условиях постоянных изменений внешней среды, опасности и угроз бизнесу.

Методические указания по проведению семинарских занятий и самостоятельной работы студентов разработаны в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Стратегическое планирование экономической безопасности бизнеса» образовательной программы по специальности «Экономическая безопасность».

Методические указания содержат теоретические вопросы по темам курса, вопросы для обсуждения на практических занятиях, деловые ситуации, тестовые задания, интерактивные формы в виде метода Case study.

При проведении семинарских занятий используются различные формы их организации: анализ конкретных деловых ситуаций, мини-кейсы, методы разработки сценариев, модерационный метод, коллективные решения творческих задач, мозговой штурм.

Методические указания предназначены для проведения аудиторной и самостоятельной работы студентов.

Тема 1. ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЙ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ», «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» (КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД)

Основные понятия темы

Стратегическое мышление; стратегическое планирование; проектирование будущего организации; выбор целевой стратегической направленности развития компании; долгосрочное и стратегическое планирование; основы стратегического планирования; содержание понятий «стратегическое планирование», «стратегический менеджмент», «стратегическое управление»; этапы развития стратегического планирования.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Историческая эволюция взглядов на стратегическое мышление.
2. Долгосрочное и стратегическое планирование.
3. Этапы развития стратегического планирования.
4. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

Вопросы для обсуждения

1. Что собой представляет стратегическое мышление.
2. Сущность стратегического планирования.
3. Каковы основные этапы развития стратегического планирования.
4. В чем состоит отличие долгосрочного и стратегического планирования.
5. Что отличает стратегические решения от других типов решений.
6. Приведите примеры стратегических решений из практики хозяйствования отечественных компаний.
7. Сформулируйте основные определения понятий «стратегия», «стратегический менеджмент», «стратегическое планирование» и «стратегическое управление».
8. Как взаимосвязаны стратегическое планирование и конкурентоспособность компании?
9. Почему для большинства современных организаций актуальной проблемой является одновременное применение стратегического и бизнес-планирования?
10. Каковы основные трудности внедрения стратегического планирования? Что такое дихотомия?
11. Перечислите основные понятия, составляющие «язык» стратегического планирования. Раскройте содержание этих понятий.
12. Что является «продуктом» стратегического планирования?
13. Какие проблемы компании относятся к сфере стратегического планирования?

Деловые ситуации и практические занятия

1. На основе анализа существующих подходов и концепций к пониманию стратегического планирования предложите и обоснуйте свое определение понятия «стратегическое планирование».

2. Основная продукция организации выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и поводов тревожиться в ближайшие 1–2 года нет.

Следует ли переходить к выпуску новой товарной модели, которая уже прошла испытание и готова к запуску в серийное производство?

3. Известный специалист в области принятия стратегических решений Игорь Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих».¹ Почему же тогда компании (организации, фирмы) занимаются стратегическим планированием и разработкой стратегий?

4. В зарубежной практике распространенным понятием является «стратегический менеджмент», а не «стратегическое планирование». Исходя из собственного опыта, сравните содержание этих двух понятий.

5. Когда, по вашему мнению, появилась первая переводная книга по проблемам стратегического планирования? Как она называлась, кто был её автором и в каком году она была издана? Перечислите основные вопросы, которые в ней рассматривались. Какие моменты, изложенные в этом издании, на ваш взгляд, устарели, а какие до сих пор продолжают оставаться актуальными?

6. В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается уважаемым изданием в своей области.

Если бы вы были руководителем медиа-концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте свой ответ, представив свое стратегическое видение этой проблемы.

Тестовые задания

1. Содержательным результатом стратегического планирования является:

- а) слияние и приобретение фирмы;
- б) снижение уровня издержек производства;
- в) сворачивание и ликвидация нерентабельных производств;
- г) создание новых рынков;
- д) максимизация прибыли, получаемой организацией;
- е) проектирование и создание новых мощностей;
- ж) утверждение на рынке новых видов продукции.

¹ Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989., с.69

2. Определите последовательность этапов в развитии стратегического планирования:

- а) планирование из «центров прибыли»;
- б) долгосрочное планирование;
- в) финансовое или бюджетное планирование;
- г) «портфельное» планирование.

3. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по ...»:

- а) ориентирам;
- б) целям;
- в) программам;
- г) результатам;
- д) проектам.

4. Какими особенностями характеризуются стратегические решения:

- а) инновационны по своей природе;
- б) направлены на конкретные задачи;
- в) неопределенны по своей природе;
- г) субъективны по своей природе;
- д) объективны по своей природе;
- е) связаны с внедрением новой технологии;
- ж) означают выход на новые рынки сбыта;
- з) касаются пересмотра условий договоров поставок;
- и) включают реконструкцию основного производства;
- к) направлены на разработку и внедрение новой товарной модели.

5. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии:

- а) отсутствие необходимых ресурсов;
- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- в) плохое знание внешней бизнес-среды;
- г) новая стратегия автоматически налагается на старую.

6. На какие из поставленных вопросов призвано ответить стратегическое планирование:

- а) какова хозяйственная или организационная цель деятельности компании;
- б) чем занимается компания в настоящее время;
- в) чем должна заниматься компания в будущем;
- г) как лучше действовать, чтобы организация стала такой, какой мы хотим её видеть.

Тема 2. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ РАБОТЫ КЛАССИКОВ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия темы

Десять школ стратегий и их основатели; школа дизайна, принятый подход – достичь соответствия внутренних и внешних возможностей, использование аббревиатуры ССВУ (SWOT), представители Ф. Селезник, У. Ньюман, К. Эндрюс; школа планирования, модель стратегического планирования, разработчики Дж. Стейнер, П. Лоранж, И. Ансофф; школа позиционирования, ученые этой школы – Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер и его модель «Пять сил конкуренции»; школа предпринимательства, центральное понятие – видение, сторонники – У. Шумпетер, А. Коул; когнитивная школа – анализ стратегического процесса с точки зрения познавательных способностей человека, представители – Г. Саймон, Дж. Марч; школа обучения – формирование стратегии как развивающийся процесс, исследователи – Ч. Линдблом, Р. Кайерт и Дж. Марч, Дж. Куинн, К. Прахалад и Г.Хэмел; школа власти – построение стратегии как переговорного процесса, известные авторы – Г. Аллисон, Дж. Преффер и Г. Салансик, Г. Этли; школа культуры – разработка стратегии как коллективный процесс, сторонники теории – Э. Ренман и Р. Норманн; школа внешней среды в развитие теории ситуационных факторов, сторонники – М. Ханнан и Дж. Фриман, Д. Пью; школа конфигурации – стратегия как единый процесс конфигурации и трансформации, основоположники – А. Чандлер, Д. Миллер, Р. Майлс и К. Сноу. Эволюция школ стратегий.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Эволюция школ стратегий. Прескриптивные и дескриптивные школы.
2. Майкл Портер. Теоретические основы конкуренции и стратегии: основные концепции.
3. Игорь Ансофф. Эволюция трудов на тему стратегий бизнеса.

Вопросы для обсуждения

1. Общая характеристика десяти школ стратегий.
2. Школа дизайна, основная модель и реальная идея.
3. Модель стратегического планирования и её основоположник И. Ансофф.
4. Школа позиционирования. Модель конкурентного анализа М. Портера.
5. Основные постулаты школы предпринимательства.
6. Основные положения когнитивной школы.
7. Возникновение и развитие школы обучения.
8. Школа власти и её вклад в развитие теории стратегического менеджмента.
9. Школа культуры, позиция и перспективы.
10. Теория ситуационных факторов и школа внешней среды.
11. Школа конфигурации как объединение всех стратегических идей.

Деловые ситуации и практические задания

1. Подумайте и обоснуйте, какие конкурентные силы формируют стратегию:

- а) силы конкуренции, обусловленные угрозой вторжения новых конкурентов;
- б) экономический потенциал поставщиков и покупателей;
- в) рыночная власть поставщиков и покупателей;
- г) позиционирование компании;
- д) товары-заменители;
- е) изменение структуры отрасли;
- ж) уровень конкуренции между организациями, функционирующими на рынке.

2. Какие труды М. Портера, переведенные на русский язык, были опубликованы за период с 1980 до середины 2000-х годов в России? Исследованию каких проблем посвящены эти работы? В какой из работ представлен анализ конкурентной структуры отрасли: «Конкурентное преимущество», «Конкурентная стратегия», «Конкуренция» и в чем, по мнению ученого, этот подход состоит?

3. Согласно мнению доктора И. Ансоффа становление и развитие стратегического планирования связано с этапами эволюции предпринимательства в США. Идентифицируйте, исходя из приведенного перечня, соответствие между этими этапами. Изобразите полученные результаты сопоставления в виде схемы.

1) начало современной истории бизнеса США (1820 – 1830-е гг. XIX века);

2) формирование современной индустриальной инфраструктуры, создание общенационального американского рынка, начало развития концепции конкуренции (1880 – 1900-е гг. XIX века);

3) эпоха массового производства, развитие и консолидация промышленной структуры, созданной в период индустриальной революции; использование простой и прямолинейной маркетинговой концепции (лидерами являются компании, предлагающие стандартные продукты по наиболее низким ценам) (1900-е – 1930-е гг. XIX века);

4) эпоха массового сбыта или эпоха массового маркетинга; приближение спроса на основные потребительские товары к насыщению; переход от продуктовой к маркетинговой ментальности (1930-е – 1950-е гг. XX века);

5) переход к постиндустриальной эпохе; изменение границ, структуры и динамики бизнес-среды за счет аккумуляции и накопления «открытий» в различных сферах деятельности; текущее нарастание турбулентности; начало перехода общества к другим ценностям и структурам; повышенное внимание менеджеров компании к бизнесу; изменение модели потребительского спроса с учетом роста благосостояния и покупательской силы; нарастание индустриального гигантизма; переоценка социальных приоритетов (ориентация только на получение прибыли при росте загрязнения окружающей среды, колебаниях

экономической активности, инфляции, монополизме, низком уровне послепродажного сервиса) (1950-е – 1970-е гг. XX века);

6) постиндустриальная эпоха, дополнение ранее существующих приоритетов новыми; рост интенсивности конкуренции в результате интернационализации бизнеса, дефицита ресурсов, ускорения технологических и инновационных процессов; структурные изменения в экономике; усложнение отношений между коммерческими организациями и правительством, между коммерческими организациями и обществом; рост турбулентности среды обитания (1970-е – 1980-е гг. XX века);

7) эпоха информационных и цифровых технологий; глобализация, технологические изменения, сдвиги в регулятивной деятельности государства, более существенное давление конкуренции, рост опасности в деловой сфере (рубеж XX – XXI веков по настоящее время);

8) этап финансового или бюджетного планирования, определение перспективных направлений развития организации в долгосрочном периоде; выражение долгосрочных целей развития организации количественным увеличением показателей и оптимизацией бюджета компании (1920-е – 1930-е гг. XIX века – конец 1950-х гг. XX века);

9) этап планирования из «центров прибыли», планирование деятельности подразделений организации, действующих на основе коммерческого расчета в определенном сегменте рынка, нарабатывающих самостоятельно прибыль и имеющих право устанавливать количественные и временные параметры плана (1960-е – 1970-е гг. XX века);

10) этап «портфельного» планирования или селективного планирования подразделений; перенос акцента в планировании на анализ внешней бизнес-среды в условиях увеличения рыночной агрессивности основных участников конкурентной борьбы в рамках отрасли; спрос на инновации со стороны покупателей (1970-е – 1980-е гг. XX века);

11) этап перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту; разнообразие моделей бизнеса и конкурентных ситуаций отрасли, менеджмент сложных динамических систем; достижение идей стратегического планирования реальной ситуации (1980-е гг. XX века по настоящее время).

4. Опираясь на содержание книги Игоря Ансоффа «Стратегический менеджмент. Классическое издание», вышедшей в 2009 году, раскройте понятия «модель турбулентности среды обитания», «шкала турбулентности», «стратегическое наступление» и «динамика стратегических возможностей».

С какими из названных работ Вы знакомы?

5. Прокомментируйте содержание рисунка 1, включающего перечень известных трудов И. Ансоффа.

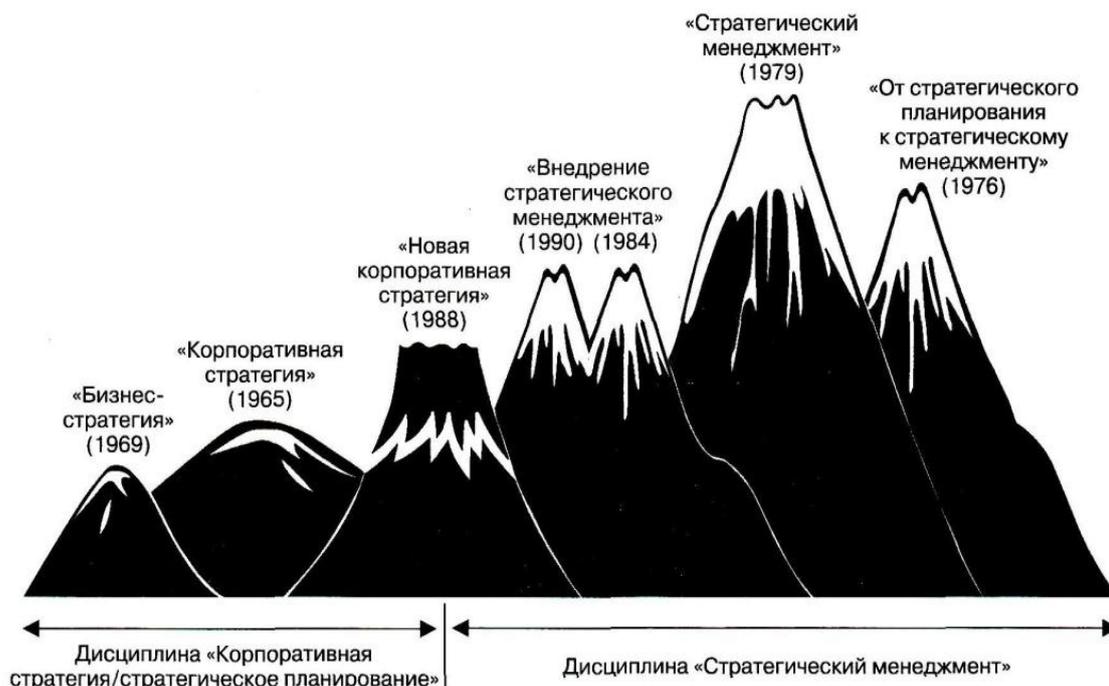


Рис. 1. Вершины доктора Ансоффа: монументальные труды

Примечание: высота каждой вершины пропорционально обозначает видение уровня абстракции/сложности каждой концептуальной структуры, предложенной И. Ансоффом

Тестовые задания

1. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по ...»:

- а) ориентирам;
- б) целям;
- в) программа;
- г) результатам;
- д) проектам.

2. Кто автор следующего определения стратегии организации: «стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организации руководствуются в своей деятельности»:

- а) А.Томпсон и А.Дж.Стрикленд;
- б) Э.А.Уткин;
- в) З.П. Румянцева;
- г) И. Ансофф;
- д) О.С. Виханский.

3. По мнению Г. Минцберга, определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов – это понятие стратегии:

- а) как плана;

- б) как позиции;
- в) как «ловкого приема»;
- г) как принципа поведения;
- д) как перспективы.

4. Кто из нижеприведенных ученых предложил модель пяти сил с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли:

- а) Б. Карлсоф;
- б) М. Портер;
- в) А. Саймон.

5. Портфельная матрица И. Ансоффа «товар – рынок»:

а) предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости;

б) предлагает ряд стратегий для сегментов матрицы «пат», «объем», «специализация», «фрагментация»;

в) в качестве одной из стратегий предлагает стратегию совершенствования деятельности;

г) предлагает стратегии, в зависимости от количества конкурентных преимуществ и способов их реализации.

Интерактивные формы обучения. Коллективное решение творческих задач

1. Основой теории, разработанной М. Портером, является модель «Пять сил конкуренции», благодаря которой выбирается генеральная стратегия развития отрасли. К общим стратегиям, предлагаемым ученым относится и стратегия диверсификации. По мнению самого М. Портера перед началом проведения диверсификации необходимо провести три теста.

1) Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что компания сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

2) Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая бизнес компания сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе

должны скрываться такие нераскрытые возможности (конкурентные преимущества), которые бы оправдали данную покупку.

3) Тест на дополнительные выгоды. Компания должна дать своей новой бизнес-единице какие-то значительные конкурентные преимущества, либо сама бизнес-единица должна предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей компании в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то компания должна продать эту бизнес-единицу (подразделение), чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятие стоимости компании и её размеров и не решаются продать бизнес-единицы (подразделения), которые уже не могут увеличивать стоимость организации.

Согласно мнению М. Портера выбор стратегии определяется возможностями отрасли и организации. Продолжает ли данный подход, по вашему мнению, оставаться актуальным и сегодня? Рассмотрите предложенную М. Портером ситуацию применительно к вашей компании и отрасли, в которой она функционирует.

2. Как известно, Игорь Ансофф внес значительный вклад в концепции, связанные с корпоративной стратегией, – «Практическая система задач» (A practical System of Objectives) в «Корпоративной стратегии» (Corporate Strategy). Однако его больше знают как создателя матрицы роста.

Матрица предлагает стратегии бизнеса, подходящие для каждой из четырех возможных ситуаций – А, В, С, D (рис. 2). Раскройте содержание и область применения названных стратегий и определите возможные варианты их применения (отрасли, рынки, либо компании) на основе концепции, выдвинутой И. Ансоффом. Чем матрица роста отличается от матрицы «продукт – рынок»?

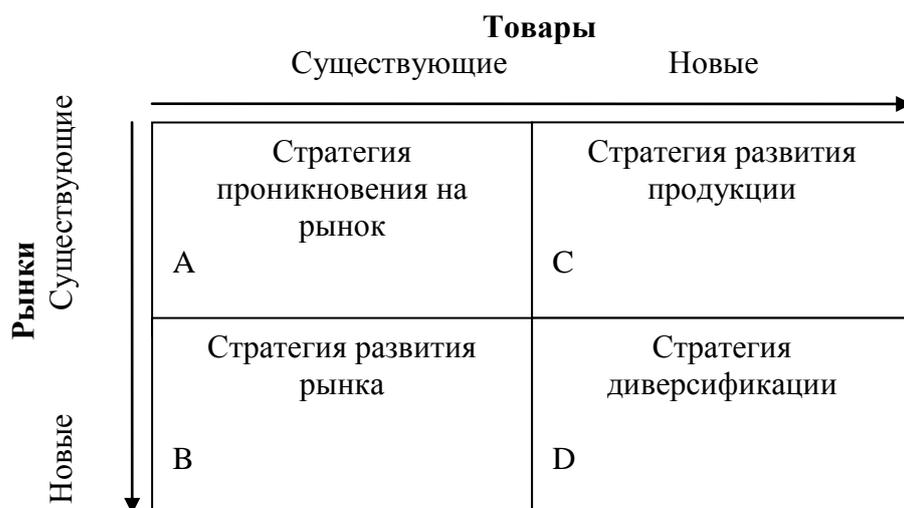


Рис. 2. Матрица Ансоффа

Матрица изучает потенциальные стратегии, которыми организация может воспользоваться в четырех сферах; эти сферы снабжены перекрестными ссылками: новые или существующие рынки и новые или существующие товары (сферы А, В, С, D).

– Проникновение на рынок (А) – существующие товары на существующие рынки. Менеджмент стремится увеличить свою долю рынка без изменения ассортимента товаров. Считается, что это наименее рискованная стратегия из всех возможных вариантов. Существующих покупателей поощряют покупать больше товаров и услуг. Тех, кто теперь покупает конкурирующую марку, убеждают покупать их торговую марку; а тех, кто никогда не покупал, убеждают сделать покупки. Любая легко осознаваемая слабость в портфеле компании должна быть принята во внимание и устранена.

– Развитие рынка (В) – существующие товары на новые рынки. Систематическое исследование рынка открывает новые потенциальные рынки для имеющихся товаров. Четко определенные сегменты тогда становятся отдельными целями; с ними ведется целенаправленная работа на основе существующего маркетинга и каналов распределения или на основе создания новой маркетинговой и дистрибьюторской деятельности для новых сегментов. По мере того как бизнес продвигается на новые рынки, он нуждается в знании потенциальных различий в реагировании, ожиданиях и других факторах.

– Развитие продукции (С) – новые товары на существующие рынки. Если исходить из того, что у организации есть достаточно ресурсов, она может предлагать на рынках новые или усовершенствованные товары. В том случае, если новые товары компании в точности отвечают требованиям существующих рынков, риск минимальный. Большое значение имеет время от первоначальной идеи нового продукта до его внедрения на рынок. Здесь имеется в виду, сколько времени понадобится на разработку новых товаров и можно ли будет быстро окупить расходы на освоение.

– Диверсификация (D) – новые товары на новые рынки. Считается, что эта стратегия сопряжена с самым высоким риском. По существу, у организации есть два возможных варианта: первый – это синергическая диверсификация, которая зависит от способности компании использовать свое существующее производство и знание рынка (процессов производства, каналов распределения и т.д.). Другой вариант известен как конгломератная диверсификация, которая означает, что бизнес отходит от существующего производства и знания рынка. Эта форма диверсификации часто достигается благодаря слиянию или поглощению компании, ведущей деятельность в другой несвязанной сфере (что фактически превращает конгломератную диверсификацию в синергическую).

3. Одним из вариантов портфельного планирования (портфельного анализа) является используемая фирмами General Electric, McKinsey and Company и компанией Shell матрица «позиция компании/привлекательность отрасли». На осях отражаются привлекательность отрасли и преимущества или конкурентная позиция подразделения (бизнес-единицы) (рис. 3).

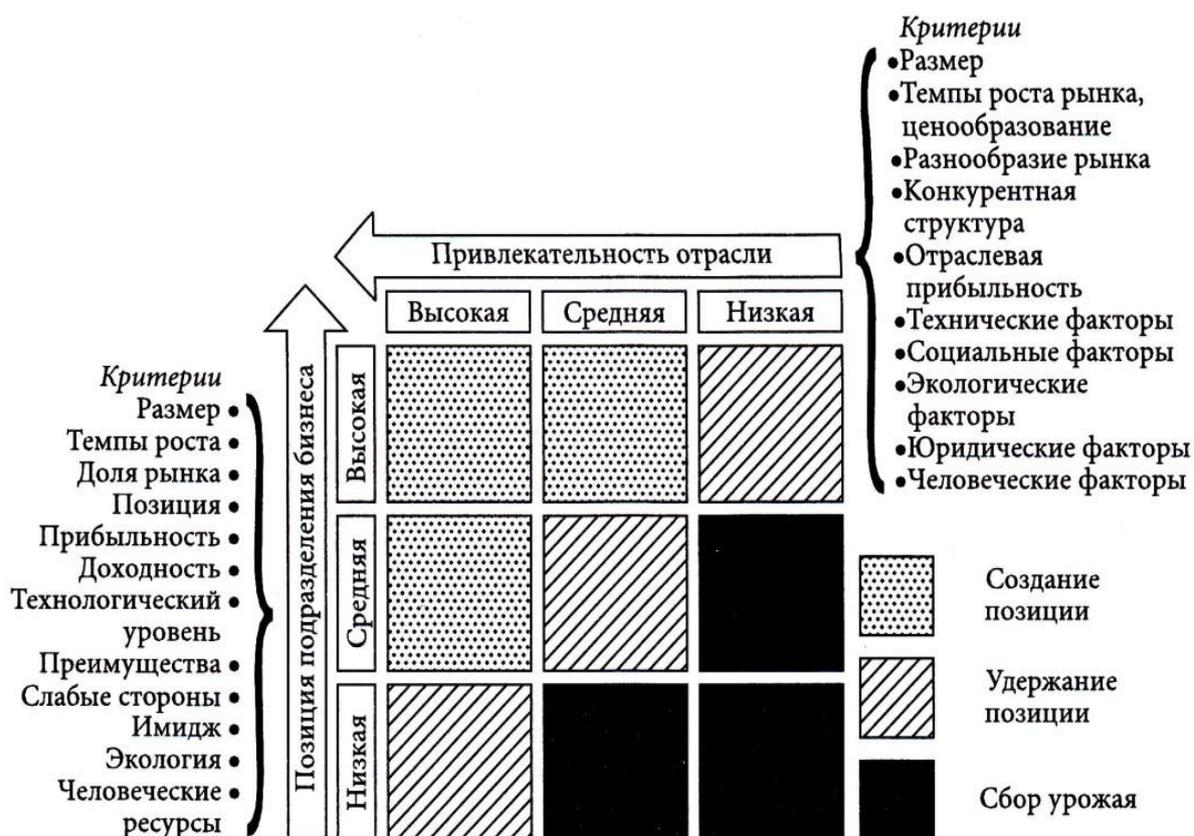


Рис. 3. Матрица «позиция компании/привлекательность отрасли»

Пространственное положение конкретного подразделения (бизнес-единицы) компании в матрице определяется его анализом и анализом отрасли, проведенными на основе критериев, отображенных на схеме. В зависимости от этого положения его основная стратегическая задача определяется как инвестирование капитала в создание позиции, удержание позиции путем сбалансирования денежного потока, сбор урожая или выход из бизнеса. Ожидаемые изменения в привлекательности отрасли или позиции компании ведут к пересмотру стратегии. Фирма может отобразить свой портфель бизнес-единиц с помощью подобной матрицы с тем, чтобы обеспечить адекватное размещение ресурсов. Фирма также решает задачу сбалансирования структуры портфеля с точки зрения наличия в нем развивающихся и зрелых сфер бизнеса, а также соответствия между генерированием и использованием денежных средств.

Параметры матрицы «позиция компании/привлекательность отрасли» в меньшей степени поддаются точному количественному определению по сравнению с параметрами матрицы «рост/доля рынка» и требуют субъективных оценок. Она часто критикуется за возможность большего манипулирования. Поэтому для придания этому анализу «объективности» иногда применяются схемы количественного взвешивания с использованием критериев определения привлекательности отрасли и позиции компании на основе экспертных оценок (важен подбор экспертов). Данный метод основан на положении, что каждое бизнес-подразделение имеет свои особенности и требует особого анализа конкурентной позиции и привлекательности отрасли.

В какой из работ М. Портера приводится матрица «позиция компании/привлекательность отрасли»? Связана ли эта матрица с концепцией конкуренции, разработанной М. Портером и предложенной им моделью «Пять сил конкуренции»?

Чем отличаются два метода портфельного анализа, один из которых основывается на построении матрицы «позиция компании/привлекательность отрасли», другой – на основе построения матрицы «рост/доля рынка»? Уточните область применения обоих методов при выборе конкурентной стратегии компании в конкретной отрасли и при проведении анализа конкурентов?

Тема 3. ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. ПИРАМИДА ИЕРАРХИИ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И БИЗНЕСА. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Основные понятия темы

Миссия, генеральная цель, общие цели, задачи, стратегии, программы, концепция и системы стратегического планирования и проекты, подсистемы стратегического планирования, стратегический план, базы стратегических данных (БСД), иерархия целей, параметры стратегических решений.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Составляющие системы стратегического планирования.
2. Пирамида иерархии целей компании (миссия, видение, ценности).
3. Альтернативные бизнес-стратегии.
4. Процесс стратегического планирования.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные элементы системы стратегического планирования.
2. В чем общий смысл миссии организации. Дайте обобщающее определение миссии.
3. Почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?
4. Какие классификации стратегических целей Вы знаете? Приведите примеры стратегических целей.
5. Какими характеристиками должна обладать миссия, общие (стратегические) цели организации и задачи?
6. Назовите характерные черты стратегического планирования.
7. Что понимается под стратегией организации?
8. Назовите основные трудности в разработке стратегий компании. Как вы думаете, почему не из любого исходного состояния организации достижимо желаемое будущее?
9. Дайте краткую характеристику базовым стратегиям организации.
10. Приведите примеры портфельных матриц, используемых в разработке портфельных стратегий.
11. Раскройте сущность наступательных и оборонительных стратегий.
12. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение.
13. Укажите подходы к формированию стратегических альтернатив.
14. Какие факторы оказывают решающее влияние на формирование портфеля стратегий?
15. Почему стратегический подход «рост рынка – конкурентная позиция организации» имеет ограниченный характер применения?
16. Что представляет собой стратегический план?
17. В чем отличие понятий «миссия», «стратегические намерения», «цели» и «задачи» в стратегическом планировании?

18. Почему в современных компаниях важно разрабатывать и использовать стратегию?

19. Существенно ли различаются стратегия многопрофильной компании (конгломератного типа) и стратегия организации, ориентированной на производство товара одного вида? В чем это различие.

20. Из каких элементов состоит цикл стратегического планирования? Должно ли представлять стратегическое планирование непрерывный процесс?

21. Может ли компания выжить, если откажется от разработки и реализации стратегии?

22. Проанализируйте деятельность вашей компании с точки зрения матрицы Бостонской консалтинговой группы. Какая из стратегий наиболее желательна в будущем. Какие другие варианты возможны. Можете ли вы предложить свой вариант.

23. Какова связь между стратегическими, тактическими и иными планами? Продемонстрируйте такую связь на примере организации системы планирования в вашей компании.

Деловые ситуации и практические задания

1. Из приведенных формулировок выберите те, которые соответствуют миссии (генеральной цели), общим целям компании, конкретным задачам, программам и проектам. Определите, к каким сферам бизнеса относятся конкретные утверждения:

а) Укрепить лидирующие позиции на рынке (привлечь новых потребителей, новых поставщиков, усилить стимулирование продаж, в том числе с помощью рекламной компании).

б) Повысить прибыльность организации за счет управления запасами и улучшения качества продукции.

в) Максимизировать стоимость капитала организации путем ускоренного роста обеспеченного долгосрочными инвестициями.

г) Формировать и удовлетворять потребности клиентов в телекоммуникационных и информационных услугах; обеспечить интеграцию компании в глобальное информационное общество XXI века.

д) Усилить позиции компании на рынке за счет инвестирования в развитие новых высокотехнологичных услуг.

е) Нарастить динамику развития Интернет-бизнеса.

ж) Увеличить стоимость компании за счет установления высокого уровня корпоративного управления и прозрачности компании.

з) Предлагать клиентам исключительное обслуживание и комфорт для удовлетворения любых вкусов и запросов с целью создания максимально удобной для клиента обстановки, чтобы единственными сюрпризами для клиентов были приятные сюрпризы.

и) Увеличить рентабельность собственного капитала до 23%.

- к) Увеличить размер капиталовложений в существующие активы до 1 млрд. долларов в год.
- л) Снизить удельный вес издержек в выручке от продаж до 70%.
- м) Расширить емкости и осуществить модернизацию местной телефонной сети фиксированной связи.
- н) Обеспечить ускоренный рост организации.
- о) Обеспечить исключительное обслуживание клиентов.
- п) Создать полноценный открытый и расширяемый пакет услуг связи для клиентов.
- р) Создать и внедрить организационно-технические решения, позволяющие повысить защищенность компании от несанкционированного доступа к её сетям.
- с) Расширить объем участия компании в Федеральной программе «Электронная Россия» и программе «Телемедицина».
- т) Реализовать на сетях компании услугу «единый номер» в объеме, предусмотренном нормативными актами РФ.
- у) Обеспечить развитие сетей мобильной связи стандарта LTE (4G, 5G).
- ф) Совершенствовать работу с корпоративными VIP-клиентами.
- х) Разработать программы продаж ключевым клиентам и программы управления стратегическими клиентами.

2. Основная продукция организации выпускается уже 10 лет, но спрос на неё остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1 – 2 года нет.

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию? Какую стратегию развития следует выбрать предприятию?

3. Заполните таблицу, определив миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Перечень сфер деятельности

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская		
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

4. На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в табл. 2.

Таблица 2

Экономическая характеристика СЗХ организации «Омега»

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	22	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации (продаж), тыс. д.ед.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.ед.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. д.ед.	5	2	10	2	10	1

Задание

- 1) Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ;
- 2) Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации для организации.

5. Из приведенных формулировок, касающихся деятельности нефтяной компании, назовем её условно, «Нефтяник», выберите те из них, которые отражают сильные, слабые стороны, возможности и угрозы, разработайте матрицу «SWOT»:

- а) Устойчивая репутация компании в рынке сырой нефти ХМАО;
- б) Большой опыт работы в отрасли и знание её специфики (более 10 лет);
- в) Снижение доли действующего фонда скважин (до 62,1%);
- г) Высокая обводненность нефти на месторождениях, эксплуатируемых на территории ХМАО;
- д) Снижение запасов сырой нефти на эксплуатируемых месторождениях;
- е) Ввод в эксплуатацию новых месторождений;
- ж) Увеличение нефтеотдачи пластов за счет модернизации оборудования, капитального ремонта скважин;
- з) Неблагоприятная налоговая политика государства по отношению к нефтедобывающим компаниям;
- и) Колебание мировых цен на нефть;
- к) Объединение с другими нефтедобывающими компаниями, обладающими прогрессивными знаниями и технологиями;
- л) Усиление конкуренции на мировом рынке сырой нефти;
- м) Высокий удельный вес издержек производства в выручке от продаж (83,7%);
- н) Наличие высококвалифицированного персонала (более 70% работников имеют высшее специальное образование);
- о) Высокая эффективность деятельности компании (ROE = 19,33%);
- п) Неблагоприятные климатические условия на территории ХМАО (большое количество активированных дней);
- р) Изменение (колебание) курсов валют.

6. Организация ООО «Наша марка», функционирующая самостоятельно в городе Челябинске и Челябинской области, производит и реализует через сеть коммерческих киосков дешевые значки с различными модными надписями. Организация хочет диверсифицировать свою деятельность, начав выпуск дорогих сувениров – чеканки, бронзовых статуэток, письменных приборов из бронзы.

Положение данной организации определяется следующими факторами:

- 1) Лидер в данном сегменте рынка отсутствует.
- 2) Дорогостоящее оборудование, требуемое для производства сувениров, организация уже приобрела.
- 3) По предположению специалистов отдела маркетинга мода на данный вид товара краткосрочна.
- 4) Имеющийся в распоряжении организации источник финансирования – прибыль от продажи значков, нестабилен.

Задание

- 1) Сформулируйте цель организации в описанной ситуации;
- 2) Какая стратегия бизнеса может быть выбрана организацией (если возможно, дайте её схематическое изображение в виде соответствующей матрицы).

7. Организация «В» начинает производить новый лак для пола под названием «Осень». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Весна» и «Лето».

Анализ целей. Организация «Б» будет заинтересована в быстро насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола.

Доминирующее положение – основа для контроля рынка, а в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, организация в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

Задание

Сформулируйте стратегическую цель организации в этой ситуации.

Тестовые задания

1. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:
 - а) одежду;
 - б) прохладительные напитки;
 - в) деревообрабатывающие станки;
 - г) автомобили.
2. Стратегия дифференциации особенно успешна:
 - а) в условиях массового спроса;
 - б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

3. Из приведенных формулировок выберите те, которые отражают миссию организации (1), общие цели организации (2) и ее задачи (3):

а) Мы создаем и реализуем идеи в области разработки и продвижения товаров и услуг для удовлетворения потребностей наших клиентов (рекламное агентство);

б) Стать компанией мирового класса;

в) Поиск и ускоренное заполнение новых рыночных ниш;

г) Существенное повышение уровня обслуживания покупателей;

д) Рост суммы собственного капитала и повышение рыночной стоимости организации;

е) Рост суммы прибыли;

ж) Превзойти Коку!

з) Увеличить долю рынка организации;

и) Повысить прибыль на вложенный капитал.

4. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

а) отсутствие необходимых ресурсов;

б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;

в) плохое знание внешней бизнес-среды;

г) новая стратегия автоматически налагается на старую.

5. Какое определение миссии в узком понимании дает О.С. Виханский:

а) это предназначение организации, определение её роли в обществе, экономике;

б) это цель, ради которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы;

в) это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;

г) это четко выраженная общая цель деятельности организации.

6. Назовите стратегии, используемые организациями-лидерами отрасли:

а) наступательная стратегия (сохранение позиции первопроходца в отрасли);

б) наступательная стратегия (использовать слабые стороны конкурента);

в) наступательная стратегия (одновременное наступление на нескольких фронтах);

г) стратегия активной обороны (создание препятствий для действующих конкурентов и новых организаций на рынке);

д) оборонительная стратегия (защита конкурентного преимущества организации);

е) стратегия демонстрации силы (доминирующий в отрасли лидер действует жестоко и решительно).

7. Назовите стратегии, используемые неконкурентоспособными организациями и организациями в состоянии кризиса:

а) стратегия выхода из кризиса;

б) ликвидация организации – крайняя мера;

в) демонстрация способностей к ответным действиям;

г) перекрытие возможных путей атаки;

д) стратегия последнего тайма.

8. Дайте перечень принципов, характеризующих и определяющих стратегию как направление развития организации:

а) изменяющийся стратегический пейзаж;

б) расширенное предложение продукции;

в) изменение конкурентного облика;

г) конвергенция технологий;

д) размывание границ между отраслями и сегментами;

е) желание организации действовать рационально;

ж) исследование и разработка новых продуктов;

з) глобальная конкуренция;

и) быстрое устаревание информации;

к) большая взаимосвязанность участников;

л) необходимость в стратегическом менеджменте;

м) рост профессионализма;

н) увеличение разрывов.

9. При стратегическом оценивании активов организации необходимо ответить на следующие вопросы:

а) является ли этот актив уникальным для организации или его можно получить в готовом виде у действующих или появляющихся на рынке конкурентов;

б) является ли этот актив нематериальным активом или он относится к материальным активам;

в) можно ли этот актив скопировать;

г) имеет ли актив субституты;

д) является ли актив неотъемлемой частью жизни и деятельности организации;

е) являются ли активы уязвимыми из-за внутренних и внешних событий.

10. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

- а) сильные стороны отрасли;
- б) сильные стороны организации;
- в) цели организации;
- г) художественный образ организации;
- д) перспективный сегмент рынка;
- е) интересы руководства организации (высшего эшелона управления);
- ж) квалификация работников организации;
- з) степень зависимости организации от внешней бизнес-среды.

11. Назовите стратегии, используемые организациями-преследователями:

- а) наступательные стратегии для захвата доли рынка;
- б) наступательные стратегии для сохранения позиции первопроходца в отрасли;
- в) стратегия роста за счет поглощения конкурентов;
- г) стратегия захвата свободной ниши;
- д) стратегия использования слабых сторон конкурентов;
- е) стратегия отличительного имиджа.

12. Что представляет собой инновационная стратегия:

- а) это стратегия, связанная с изменением масштабов, облика или цели;
- б) это стратегия, при использовании которой организация сначала должна всесторонне проанализировать ситуацию, просчитать перспективы, а затем действовать;
- в) эта стратегия «строится» вокруг новых, «прорывных» продуктов или решений;
- г) эта стратегия используется, когда организация не способна или не хочет использовать иные стратегии.

13. В чем состоят причины применения стратегии слияния и поглощений:

- а) в стремлении лидировать на глобальных рынках (в этом случае слияния и поглощения открывают путь на рынки новых стран);
- б) в образовании партнерства, которое не только компенсирует слабые стороны компании и дает ей новые конкурентные преимущества, но и усиливает совместное конкурентное давление партнеров на их общих соперников при ослаблении конкуренции между собой;
- в) в обеспечении конкурентного преимущества, если издержки организации в данной нише ниже, чем у конкурентов, а ее продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем продукция конкурентов;
- г) в желании занять выгодную позицию в отрасли в будущем, в возможности приобрести необходимые технологические знания и опыт.

14. Из перечисленных стратегий назовите типы наступательной стратегии:

- а) достичь и превзойти конкурента;
- б) расширить деятельность организации в отрасли по направлению к поставщикам;
- в) достичь размера сегмента рынка, обеспечивающего прибыль и перспективы роста организации;

- г) использовать слабые стороны конкурента;
- д) одновременно наступать на нескольких фронтах;
- е) усовершенствовать товары организации таким образом, чтобы организация-покупатель могла модифицировать их по своему усмотрению;
- ж) захватывать незанятые пространства;
- з) улучшить качество товаров или услуг, производимых организацией;
- и) упреждающие удары.

15. Как проявляется стратегия упреждающих ударов:

- а) приобретение организации, обладающей уникальным опытом или ключевой технологией, для получения труднопроизводимого технологического оборудования;
- б) предложение новых видов товаров, меняющих ситуации на рынке и условия конкуренции;
- в) работа с теми сегментами, которые соперник не хочет или не может обслуживать;
- г) закрепление за организацией эксклюзивного или преимущественного права на работу с лучшими дистрибьюторами региона или страны;
- д) захват лучшего географического положения, которое обеспечивает организации преимущества первопроходца;
- е) установление связей со всеми лучшими (или с большинством лучших) поставщиками сырья и комплектующих на основе долгосрочных контрактов, тесных союзов или поглощения;
- ж) организация специальных продаж в расчете на клиентов тех конкурентов, которые не предоставляют качественного обслуживания.

16. В чем заключается стратегия обновления:

- а) в изменении масштабов, облика или цели организации;
- б) в анализе ситуации, определении перспектив и в действиях фундаментально отличающихся от делавшихся ранее;
- в) в построении стратегии вокруг новых, прорывных продуктов или решений;
- г) в постепенных небольших изменениях масштаба, облика и цели.

17. Что такое рыночная синергия:

- а) она подразумевает общее использование оборудования, сети распределения, торгового персонала и т.п.;
- б) она возможна при перенесении технологии, разработанной для одной цели, в другие отрасли;
- в) ее можно получить с помощью продуктовой стратегии или совместного внедрения продуктов на рынок;
- г) ее содержанием является использование названий хорошо зарекомендовавших себя марок и фирм при маркировке нового продукта;
- д) она состоит в идее перенесения системы управления, эффективной в одном деле, на другие сферы.

Интерактивные формы обучения. Мозговой штурм

1. Организация «С» – маленькая частная авторемонтная станция, созданная тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный автомобиль, на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы.

Однако экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехов у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. Действие разворачивается во время одного из экономических кризисов XXI века.

Анализ целей. Положение организации «С» крайне тяжелое: 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис); 2) все денежные средства вложены в производство.

Задание

- 1) Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации;
- 2) Предложите возможные пути её достижения.

2. Организация «D» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2–3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

Анализ целей. Организация «D», как и компания «С», находится в тяжелом положении. Лучший выход – добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

Задание

Сформулируйте стратегическую цель применительно к данной ситуации.

Метод Case Study

Кейс 1. «Выбор стратегии развития фирмы «Марс»

Компания «Марс» хорошо известна благодаря популярным сладостям типа «Милки Уэй», «Сникерс» и др. Так же успешно «Марс» конкурирует на других рынках, выпуская упакованную пищу и корм для животных.

Предприятие стоимостью 12 млрд. долл. является семейной собственностью. Таким образом, это один из крупнейших в мире представителей частного бизнеса. Кроме того, «Марс» является международной фирмой с бурной и полной препятствий историей.

В 1932 г. Франк Марс сказал своему сыну Форесту, что их семейный «сладкий бизнес» в Чикаго не достаточно велик для двоих. Он отправил сына в Великобританию, снабдив его разрешением на открытие компании «Милки Уэй».

Форест быстро построил большое предприятие, которое включило в себя прибыльную линию по производству сладостей и очень успешный бизнес корма для домашних животных.

После изнурительной борьбы за права Форест вновь получил контроль над семейным бизнесом в 1964 г. и присоединил к нему разрозненные иностранные филиалы, чтобы сформировать единую организацию «Марс».

В 1973 г. его сыновья Форест-младший и Джон становятся сопрезидентами фирмы.

Одна из уникальных особенностей компании «Марс» – высокая многоуровневая организация с рядом символов власти и престижа. Например, ни один из «Марсов» (даже сопрезиденты) не имеет собственного офиса. Столы расставлены ярусами в огромном зале. Старшие менеджеры сидят ближе к центру, остальные – на периферии. Считается, что это способствует коммуникации и открытости.

Структура фирмы также предоставляет возможности для продвижения по службе. Странной причудой работников компании является то, что все, включая сопрезидентов, ведут учет своего рабочего времени.

Руководство компании всегда премирует своих работников, нанимает самых лучших менеджеров и платит самое высокое жалованье, стремясь удержать их. С другой стороны, большое число членов семьи в бизнесе является определенным барьером, потому что другим талантливым менеджерам представляется маловероятным достичь вершин управления.

Деньги, сэкономленные на офисах, вкладываются в лучшее оборудование и художественное оформление. Все фабрики «Марс» используют новейшие методы изготовления продукции, а качество является высшим приоритетом. Один наблюдатель дошел до того, что отметил, будто заводы компании по производству корма для собак не уступают по чистоте некоторым больницам.

Сегодня «Марс» включает в себя «три больших бизнеса и один поменьше». Как уже отмечалось, с именем «Марс» в большей степени ассоциируется «сладкий бизнес». «Твикс» и «Три мушкетера» поддерживают эту популярность.

Компания также играет ведущую роль в производстве корма для домашних животных. Лидирующие сорта: «Кэл Кэк», «Педигри», «Вискас». В дополнение к этому «Марс» ведет прибыльный бизнес упакованной пищи под эмблемой «Анкл Бенс». Лидирующая продукция – рис и готовые обеды.

Наконец, «Марс» занимается малым бизнесом в области электроники. Основная продукция – различные виды автоматов для размена монет.

После периода быстрого роста и лидерства на рынке в 1970-х «Марс» начал в последнее время сдавать позиции. Например, руководство фирмы отказалось предоставить кинокомпании «И. Ти» право использовать сладости «Эм энд эмс» в кинотеатрах. Те взамен выбрали «Рисис Писис» – шаг, который несказанно поднял торговлю этим продуктом. Изготовители «Рисис Писис», Херши, осуществили и другие посягательства, наиболее заметное из которых – приобретение компании «Кэдбери». Этот ход позволил Херши обойти «Марс» и стать номером один в «сладком бизнесе». «Марс» также попал в затруднение после новых нападков на легкие соленые закуски и замороженные кондитерские изделия.

Различные крупные международные фирмы вмешиваются не только в «сладкий бизнес», но и в производство корма для домашних животных и упакованной пищи. «Марс» ответил очередью новых продуктов и рекламных компаний, но еще слишком рано говорить, восстановит ли свое положение почитаемая всеми фирма или съедет на обочину.

По самым объективным оценкам, «Марс» – очень эффективная организация. И даже несмотря на трудности, которые компания сейчас испытывает, ее управляющие убеждены, что еще можно все вернуть на свои места. Одна из причин сегодняшних неудач компании – постоянная смена внешних воздействий. В результате все труднее становится принимать абсолютно правильные решения. Но менеджеры должны согласовать свои усилия, чтобы оценить окружающую обстановку на текущий момент и предпринять соответствующие шаги.

Подобные действия являются частью стратегии компании.

Задание

1. Какие внешние силы в настоящее время оказывают наибольшее влияние на компанию «Марс»? Почему?

2. Какую позицию, на ваш взгляд, должен занять «Марс», чтобы согласовать сильные и слабые стороны своей организации с внешними выгодами и опасностями, используя свои конкурентные преимущества и учитывая позиции, занимаемые основными конкурентами на сегодняшний день?

3. Какие предпринимательские, технические и административные проблемы стоят перед компанией «Марс»?

4. Какой стратегии придерживается «Марс» на отдельных сегментах рынка: защита, продвижение или оборона?

Кейс 2. Стратегия фирмы «Кармен».

Фирма «Кармен» в последние годы прошла через три серьезных преобразования. Прежде всего, несколько лет назад менеджеры взяли курс на рискованную стратегию диверсификации. На деньги, вырученные из «молочного бизнеса», фирма закупила серию различных бизнесов: от женской одежды до удобрений.

Несколько лет назад менеджеры осознали, что их дела идут не так хорошо, как хотелось бы, и решили принять новую стратегию. Идея заключалась в том, чтобы продать большинство не связанных между собой бизнесов и пустить выручку на закупку новых, которые впишутся в ограниченное число рынков.

В последние годы фирма «Кармен» продавала приобретенные ранее бизнесы и покупала новые. Чтобы завершить осуществление новой стратегии, президент компании немедленно увеличил объем на 15% ежегодно и объявил, что компания будет строиться на шести основных бизнесах.

Один из бизнесов внутри корпорации – молочная компания, которая выпускает различные виды молока, мороженое, сыры. Вторым бизнесом является паста. Закупка нескольких местных компаний позволила фирме сделаться первым национальным производителем пасты. Третий бизнес – бакалейные товары с хорошо известными товарными марками «Рилемон» и «Игл». Четвертый бизнес выпускает легкие соленые закуски. Их картофельные чипсы и другие продукты занимают второе место на рынке.

Пятый – продукция для потребителей «сделай сам» (клей и распылитель для краски). И наконец, шестой бизнес внутри корпорации – различные фирмы, выпускающие специальную химическую продукцию (резину, поливинилхлоридные пленки).

«Кармен» разработала инновационную стратегию для каждого из этих бизнесов, которая предусматривает соединение региональных бизнесов в международную организацию. Это позволяет фирме получать экономию в результате эффекта масштаба, который связан с широкомасштабными действиями по охвату всех местных рынков одновременно.

Например, фирма «Кармен» также закупила пять хорошо известных концернов по производству пасты в ряде городов. На фабриках этих компаний «Кармен» продолжает выпускать их оригинальную продукцию с добавлением своего марочного названия. Потом продает товары с двойной маркой в каждом из регионов, используя местные дистрибьюторские каналы. Тот же подход применяется при реализации соленых закусок и молочной продукции.

Эти подходы привели к огромному росту корпоративных доходов. Например, общий объем продаж компании возрос с 4,3 до 7,2 млрд. долл. Прибыли растут такими же темпами.

Тем не менее фирма вступила в третий этап стратегического управления, связанный с серией сокращений.

В частности, президент компании пришел к выводу, что накладные расходы стали чрезмерными и необходимо предпринять шаги, направленные на совмещение ряда операций.

Схема сокращений предусматривала продажу или сокращение 65 из 265 предприятий по всему миру и сокращение штата работников с 46 000 до 7 000 человек.

Задание

1. Каковы сильные и слабые стороны, возможности и опасности, стоящие перед фирмой «Кармен»?

2. Какой подход (или подходы) использует фирма в своей стратегии на уровне корпорации?

3. Какой подход (или подходы) использует фирма, какие стратегии выбирает на уровне различных бизнесов?

4. Имеет ли фирма синергический эффект? Почему «да» или почему «нет»?

Кейс 3. «Современная стратегия фирмы «ИКЕА»

Шведская корпорация «ИКЕА» имеет годовой товарооборот 8 млрд. долл., закупает мебель в 62 странах мира и в 10 странах имеет собственные предприятия.

Цель фирмы «ИКЕА» заключается в том, чтобы улучшить условия жизни для большинства людей. Это осуществляется посредством предложения широкого ассортимента мебели и обстановки, изготовленных по последнему слову дизайна и удобства, по ценам, доступным для большинства людей. На этом стоит бизнес фирмы.

«ИКЕА» не только отправляет мебель, но и предлагает все товары для дома: освещение, коврики, текстильную продукцию, кухонную утварь, обои и краску для самостоятельной отделки, кухонные и ваннные принадлежности, кушетки – все, что украшает жизнь людей. Предлагает также по приемлемым ценам ассортимент таких предметов «первой необходимости», как лампочки и стеклянная посуда.

Делается все для того, чтобы клиенты не бегали по магазинам в поисках желаемого. В «ИКЕА» они найдут все это «под одной крышей». Цель фирмы – магазин, в котором есть все для дома.

Мебель фирмы должна быть легко изготавливаемой, легко перевозимой и легко собираемой.

Комплекты для отделки квартир экономят пространство во время транспортировки и на складе. Они также сокращают риск повреждения во время перевозки. Все это позволяет сэкономить деньги потребителей.

Почти все комплекты для отделки свободно входят в обычную машину и могут быть взяты заказчиком домой, чтобы собрать их там. Это могут сделать даже те люди, у которых «руки вставлены не тем концом». Этот аспект учитывается еще на стадии проектирования изделий.

Основатель и владелец фирмы – Ингвар Кампрад. Он носит простые джинсы, а важные деловые бумаги складывает в обычную полиэтиленовую сумку, распоряжения и циркуляры пишет на бумажных салфетках и, заявившись инкогнито в какой-нибудь из своих разбросанных по всей Европе магазинов, любит ошеломлять продавцов дотошными расспросами о самых мелких деталях предлагаемого покупателям товара.

Принцип, которого придерживается компания: «У людей не так-то уж много денег, чтобы шиковать, поэтому нам следует позаботиться об их интересах».

Еще в далекие юношеские годы, в самом начале своей деловой карьеры, Кампрад твердо решил создать компанию, чей предпринимательский дух питали бы спартанские ценности, почерпнутые им из жизни родной деревни.

Свою компанию «ИКЕА» он образовал в 1943 г., а в 1950-е годы перепрофилировал её на производство мебели. Недовольные его своеобразной практикой сбыта – напрямую покупателям, минуя

посредников, – конкуренты и розничные торговцы из Стокгольма обвинили Кампрада в продаже имитаций и попытались сначала выжить его с рынка, а затем насели на поставщиков и заставили их прекратить снабжать его заготовками. Однако сломить упорного Кампрада было не так-то просто: он быстро нашел им замену в Польше. Эта история и положила начало созданию широко разветвленной сети поставщиков «ИКЕА».

Сам Кампрад не сомневался, что, продавая прекрасно сконструированную мебель по относительно низким ценам, «ИКЕА» своей торговой практикой в значительной степени способствует демократизации потребительского рынка. Его антииерархический подход к ведению бизнеса получил в деловом сообществе признание как специфический стиль «ИКЕА», который включает в себя такие своеобразные элементы корпоративной культуры, как, например, «неделя дебюрократизации», в течение которой каждый руководитель подразделения раз в году обязан поработать в магазине или на складе.

Впервые за всю свою историю «ИКЕА» освоила производство детской мебели и игрушек, а Кампрад, не довольствуясь более традиционной направленностью торговых операций на Западную Европу, открыл восемь новых фирменных магазинов за её пределами, в том числе в Варшаве, Шанхае и американском Шаумберге, штат Иллинойс.

Кампрад видел «ИКЕА» компанией, обеспечивающей потребителя своей продукцией с малых лет и до старости. Но годы шли, и сколь бы бодрым ни оставался основатель «ИКЕА», рано или поздно со всей неотвратимостью возникал вопрос, а что будет с компанией после него?

Кампрад взял под личный контроль деятельность подразделения, специализирующегося на производстве изделий для детей. Идея создания нового – детского – направления целиком принадлежала Кампраду, который выдвинул ее в ответ на усилившуюся озабоченность ограниченным потенциалом дальнейшего роста «ИКЕА».

Тогда-то он и изложил перед менеджерами свою концепцию, предварительно набросав ее для них от руки на трех листках бумаги. Как считал сам Кампрад, этот проект являлся наиболее значимым из всех начинаний компании.

На создание новой линии производства товаров для детей «ИКЕА» затратила всего 6,4 млн. долл., что, однако, не дает представления о грандиозном масштабе проекта в целом. Руководитель этого направления собрал поистине замечательную группу дизайнеров и технологов, привлек к сотрудничеству сбытовиков, причем в большинстве своем имеющих детей, и с помощью психологов, экспертов по безопасности и воспитателей они разработали 600 новых наименований оригинальной продукции – от яйцеобразных детских люлек-кроваток до многоликой мультиэтнической серии тряпичных кукол.

Чтобы максимально снизить затратную составляющую, участники группы подыскивали поставщиков сырья и изготовителей в Китае, Индонезии и странах Центральной Европы.

Тем временем в разбросанных по всему миру фирменных магазинах «ИКЕА» полным ходом шла перепланировка торговых площадей под размещение детских секций, что обошлось компании в лишние 25 млн долл. Осваивался новый ассортимент и контрактные изготовители-поставщики традиционной мебели «ИКЕА».

Лозунг Кампрада – стать «тесной группой творцов-единомышленников, фанатически преданных своему делу, для которых не существует ничего невозможного».

Любопытно, что Кампрад, затеявая очередное расширение бизнеса, никогда не прибегал к услугам аналитиков и не читал толстых книг, посвященных исследованию конъюнктуры того или иного рынка, во всем полагаясь на собственный опыт и чутье прирожденного предпринимателя. И оно на последние два десятилетия ему ни разу не изменило: Кампрад открыл 139 магазинов в 23 странах мира и более чем в десять раз увеличил оборот компании. Впрочем, стремление к экспансии на мировом рынке не отвлекает его внимания от положения дел в самой компании и не ослабляет усилий по защите ее от возможных притязаний со стороны членов семьи.

Дело в том, что основатель «ИКЕА» твердо решил не подпускать к капиталу компании ни одного из трех своих сыновей. И хотя все они работают в «ИКЕА» менеджерами, Кампрад не раз высказывал опасения, что, дорвись они до власти, обязательно перессорятся друг с другом из-за денег и развалят все дело. Поэтому он еще в 1984 г. перевел 100% принадлежащих ему акций «ИКЕА» в Голландию в качестве дара одному из находящихся здесь благотворительных фондов.

Столь решительный шаг Кампрада был рассчитан на то, чтобы предотвратить вступление сыновей в наследное владение компанией после его смерти. «Теперь у моей семьи нет никакой возможности своими действиями разрушить будущее предприятия», – не без гордости заявлял патриарх «ИКЕА». Если бы не эта сложная владельческая структура, рыночная стоимость компании, по подсчетам экспертов могла бы составить 6,1 млрд. долл.

Показатели деятельности компании «ИКЕА»:

а) Цены на мебель, текстильные изделия, игрушки и предметы домашнего обихода на 20–30% ниже, чем у основных конкурентов.

б) Оборот с одного квадратного метра торговой площади у «ИКЕА» к концу XX века был вдвое больше, чем в среднем по отрасли. Доходная маржа компании до уплаты налогов составляет 8 – 10%, что также в два раза превышает аналогичный показатель конкурентов.

в) Оборот фирменного магазина «ИКЕА» составляет около 43 млн. долл. в год при чистой прибыли 3 млн. долл. в год. Учитывая довольно незначительную общую задолженность компании и устойчивый приток свободной наличности, можно предположить, что у «ИКЕА» не должно возникнуть существенных трудностей с финансированием внешней экспансии.

Компания «ИКЕА» проявляет заинтересованность в рынке России. Со своими изделиями экономического класса «ИКЕА» нацелилась именно на среднего покупателя и ради этого лоббировала в российском правительстве снижение ввозных пошлин.

Отечественные мебельные предприятия, у которых шведская компания действительно может отнять хлеб, пытаются противостоять ей.

«ИКЕА» же предлагает заключить мировую. Она не видит повода для паники. Магазины, которые открывает «ИКЕА», уже с самого начала ориентированы на 10% российских товаров. Костяк роста в России – около тридцати местных поставщиков мебели из массивной древесины.

У них «ИКЕА» закупает продукцию уже более 20 лет и выходит с нею на мировой рынок. Вкладывает инвестиции в эти предприятия, чтобы поддерживать конкурентоспособность их изделий.

Как видно из сказанного, планы у «ИКЕА» на мировом рынке грандиозные. Вопрос лишь в том, насколько успешно ей удастся их реализовать.

Проанализируйте современные данные о положении, занимаемом компанией «ИКЕА» и её конкурентами на мировом и российском рынках и дайте аргументированные ответы на следующие вопросы.

Задание

1. Какова история становления фирмы «ИКЕА»?
2. Дайте характеристику организационной культуры данной фирмы.
3. Каковы особенности стратегии фирмы «ИКЕА»?
4. Каковы, на ваш взгляд, последствия проникновения фирмы на российский рынок для отечественной мебельной промышленности?
5. Ваша оценка решения проблемы удержания рыночных позиций компанией «ИКЕА» на российском рынке. Какую стратегию для этого она должна выбрать?

Тема 4. КОНЦЕПЦИЯ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Основные понятия темы

Концепция раннего предупреждения и проблема отраслевого диссонанса, модели конкуренции, модель пяти сил конкуренции Майкла Портера, модель чистой ценности, отраслевой анализ, интенсивность конкуренции, показатели уровня концентрации рынка, анализ стратегических групп конкурентов, карты стратегических групп конкурентов, внешняя бизнес-среда, стратегические позиции и конкурентные преимущества компании.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Проблема отраслевого диссонанса в концепции раннего предупреждения.
2. Конкурентный анализ стратегических позиций компании.
3. Конкурентная разведка и анализ конкурентных преимуществ бизнеса.
4. Современные методы стратегического анализа.

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте содержание концепции раннего предупреждения и понятие отраслевого диссонанса.
2. Что представляет собой анализ стратегических групп конкурентов?
3. Какие показатели используются для оценки интенсивности конкуренции?
4. По каким критериям проводится анализ макроокружения, мезоокружения, микроокружения?
5. Перечислите методы анализа внешней бизнес-среды и раскройте их содержание.
6. Какой анализ дает ответ на вопрос насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция организации?
7. Какие взаимодействующие конкурентные силы влияют на структуру стратегических групп в условиях развивающейся (зрелой, «заходящей») отрасли?
8. Что представляет собой внешняя среда организации и каковы цели её изучения?
9. Объясните причины и раскройте последствия возникновения отраслевого диссонанса.
10. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
11. Что дает компании отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли, в которой функционирует ваша организация.
12. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей является:
 - а) крупные капиталовложения;
 - б) низкая стоимость производства;
 - в) патенты;
 - г) высокая квалификация персонала.

13. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

- а) кондитерские изделия;
- б) прохладительные напитки;
- в) легковые автомобили;
- г) косметические товары;
- д) мебель.

Охарактеризуйте критерии выделения стратегических групп.

14. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?

15. Назовите признаки «хороших» или «правильных» конкурентов.

Деловые ситуации и практические задания

1. Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

Перечислите основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

2. На основе имеющихся данных о пяти стратегических бизнес-единицах, производящих и реализующих продукцию на отдельных сегментах рынка, определите какие из сегментов представляют наибольший интерес для организации. Подтвердите свои выводы соответствующими аргументами и расчетами оценочных показателей.

Портфель видов деятельности компании изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц (СБЕ). На каждом из сегментов рынка, где присутствуют СБЕ, имеются конкуренты. Данные о продаже этих СБЕ и их конкурентов приведены в табл. 3.

Таблица 3

Данные о продажах СБЕ организации «Электра»

СБЕ	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов, млн. шт.	Темп роста рынка, %	Емкость рынка, млн. шт.
А	1,0	7	1,6/1,4/1,0	15	10,8
В	3,2	18	3,4/3,2/2,0	20	16,9
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7	17,2
Д	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4	12,0
Е	0,7	9	3,0/2,5/2,0	2	10,0

3. На основе данных, приведенных в табл. 4 о конкурентных позициях двух важнейших организациях, присутствующих в каждом из шести перечисленных сегментов рынка, куда собирается войти новая компания «Новатор» обоснуйте, какую стратегию выберет для каждого сегмента

рынка организация «Новатор», учитывая конкурентную позицию двух важнейших конкурентов?

Таблица 4

Матрица «SWOT» для нефтедобывающей компании

Показатели	Стратегические зоны хозяйствования					
	1	2	3	4	5	6
Темп роста рынка, %	10	25	17	5	13	2
Конкурент №1						
Доля рынка, %	3,5	8,2	1,5	15,0	5,5	4,3
Объем продаж, тыс.р.	85	400	180	100	120	92
Прибыль от продаж, тыс. р.	8,0	45,0	15,0	12,0	13,0	7,0
Конкурент №2						
Доля рынка, %	4,0	9,5	2,0	18,0	6,5	3,5
Объем продаж, тыс.р.	100	500	210	120	140	80
Прибыль от продаж, тыс. р.	10	53	16	23	15	6

Для принятия стратегических решений воспользуйтесь матрицей «БКГ».

4. Разработайте стратегии на базе полей матрицы SWOT для нефтедобывающей компании, занимающейся эксплуатацией месторождений, расположенных на территории ХМАО (табл. 5).

Таблица 5

Матрица «SWOT» для нефтедобывающей компании

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ввод в эксплуатацию новых месторождений. 2. Увеличение нефтеотдачи пластов за счет модернизации оборудования и капитального ремонта скважин. 3. Активная экономическая политика, проводимая головной организацией. 4. Объединение с другими нефтедобывающими организациями, обладающими прогрессивными знаниями и технологиями. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неблагоприятная налоговая политика государства по отношению к нефтяным компаниям. 2. Колебания мировых цен на нефть. 3. Высокая обводненность нефти на месторождениях, эксплуатируемых на территории ХМАО. 4. Неблагоприятные климатические условия на территории ХМАО (большое количество активированных дней). 5. Рост добычи нефти в мире.
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Устойчивая репутация организации в рынке сырой нефти ХМАО. 2. Большой опыт работы в отрасли и знание ее специфики (более 10 лет). 3. Наличие квалифицированного персонала. 4. Высокая эффективность деятельности организации (ROE = 19,3%). 5. Положительная динамика добычи нефти. 	<p>Поле СИВ</p>	<p>Поле СИУ</p>

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ввод в эксплуатацию новых месторождений. 2. Увеличение нефтеотдачи пластов за счет модернизации оборудования и капитального ремонта скважин. 3. Активная экономическая политика, проводимая головной организацией. 4. Объединение с другими нефтедобывающими организациями, обладающими прогрессивными знаниями и технологиями. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неблагоприятная налоговая политика государства по отношению к нефтяным компаниям. 2. Колебания мировых цен на нефть. 3. Высокая обводненность нефти на месторождениях, эксплуатируемых на территории ХМАО. 4. Неблагоприятные климатические условия на территории ХМАО (большое количество актированных дней). 5. Рост добычи нефти в мире.
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение доли действующего фонда скважин (до 61,1%). 2. Высокий удельный вес издержек производства в выручке от продаж (83,7%) 3. Снижение запасов на эксплуатируемых месторождениях нефти. 	<p>Поле СЛВ</p>	<p>Поле СЛУ</p>

5. Используя данные табл. 6, представленной на 38 с., и пользуясь методами конкурентного и стратегического анализа, выполните следующие задания:

1) постройте звездчатые (радиальные) диаграммы по основным показателям деятельности компаний сотовой связи – выручки на одного абонента (ARPU) (руб.); доли на рынке сотовой связи, занимаемой каждой компанией (%); рентабельности деятельности компании (%); чистой прибыли на одного абонента (тыс. руб.) и темпам роста абонентской базы (%) (при условии расчета средних значений каждого из перечисленных показателей);

2) разработайте карту власти конкурентов, используя перечень показателей, приведенный в предыдущем пункте;

3) постройте карты стратегических групп конкурентов (пузырьковые диаграммы), используя в качестве постоянного показателя каждой диаграммы долю в рынке и взяв для разработки карт следующие пары показателей:

- а) ARPU/рентабельность деятельности организации;
- б) темпы роста абонентской базы/чистая прибыль на одного абонента;
- в) темпы роста абонентской базы/рентабельность деятельности организации;
- г) ARPU/чистая прибыль на одного абонента.

Выделите на полученных диаграммах стратегические группы компаний сотовой связи на рынке сотовой связи России.

4) Выполните аналогичные задания, собрав соответствующие данные по компаниям сотовой связи России за 2017, 2018 годы.

Таблица 6

Основные показатели деятельности крупнейших операторов сотовой связи России в 2015, 2016 годах

Компании	Количество абонентов, ед.	Доля на рынке по количеству абонентов, %	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.	Рентабельность деятельности, %	Выручка на 1 абонента (ARPU), тыс. руб.	Количество минут, использованных абонентом за год (MOU), мин.	Чистая прибыль на 1 абонента, руб.
2015 год								
МТС	77 300 000	30,69	315 594 803	6 688 188	2,12	4082,73	2722	86,52
Мегафон	74 776 502	29,69	289 287 000	45 063 000	15,58	2868,69	2091	602,64
ВымпелКом	59 777 183	23,73	276 832 987	32 618 880	11,78	4631,08	3139	545,67
Теле 2	37 300 000	14,81	94 641 000	- 7 582 000	- 8,01	2537,29	1269	- 203,27
Прочие	2 706 573	1,08	–	–	–	–	–	–
Итого	251 860 258	100,00	976 355 790	76 788 068	–	3876,58	2346	304,88
2016 год								
МТС	80 000 000	31,30	314 325 168	50 658 752	16,12	3929,06	–	633,23
Мегафон	75 620 000	29,59	286 685 000	36 605 000	12,77	3790,77	–	484,06
ВымпелКом	58 310 183	22,81	272 433 120	19 787 561	7,26	4672,15	–	339,35
Теле 2	39 000 000	15,26	105 900 000	- 15 600 000	- 8,01	2715,38	–	- 400,00
Прочие	2 642 100	1,04	–	–	–	–	–	–
Итого	255 572 100	100,00	979 316 288	91 451 313	–	3871,89	–	357,83

Примечание: последние две графы не учитывают прочих операторов в 2016 году.

6. На основе имеющихся данных о шести стратегических бизнес-единицах (СБЕ) (табл. 7) компании выберите наиболее конкурентоспособную продукцию организации и самый привлекательный для нее сегмент рынка. Рассчитайте соответствующие показатели и дайте характеристику каждому из сегментов рынка, определив место в нем СБЕ: А, В, С, D, Е и F.

Таблица 7

Исходные данные о СБЕ

СБЕ	Продажа, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов, млн. шт.	Темп роста рынка, %	Емкость рынка, млн. шт.	Q*, млн. шт.
А	1,0	7	1,4/1,2/1,0	12	10,2	0,6
В	3,2	12	3,6/3,2/2,0	22	12,4	3,0
С	2,5	10	4,2/4,0/3,8	8	13,5	2,0
D	5,5	6	5,5/2,0/1,4	5	12,0	5,0
Е	1,8	9	3,0/2,5/2,0	14	14,6	1,5
F	0,8	8	3,9/3,3/3,0	2	15,2	1,0

Каких данных вам еще не хватает для обоснования правильности сделанного выбора?

Тестовые задания

1. Что является главной целью анализа внешней бизнес-среды организации?

а) информация, которую надо учитывать при формировании миссии организации;

б) информация об угрозах, необходимая при разработке конкретной стратегии организации;

в) информация о специфике товаров-конкурентов.

2. Чем различаются STEP и SWOT-анализы:

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней бизнес-среды организации;

б) предметом изучения SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа – только её внешняя макросреда;

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – её возможностей и внешних угроз.

3. Конкурентная среда организации определяется:

а) только внутриотраслевыми конкурентами;

б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;

в) организациями, производящими замещающий продукт;

г) только организациями, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

4. Какими из перечисленных факторов определяется интенсивность конкуренции:

- а) большим числом конкурентов или примерным равенством их сил;
- б) доминированием нескольких организаций, где концентрация производства выше, чем в отрасли, которой они продают продукцию;
- в) медленным ростом отрасли;
- г) периодически возникающим избытком мощностей;
- д) нехваткой каналов распределения;
- е) возникновением дополнительных затрат, не связанных с экономией на объемах производства;
- ж) высоким уровнем постоянных издержек;
- з) незначительным числом конкурентов;
- и) высокими барьерами отрасли (стационарными или мобильными).

5. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение организации?

- а) сильные стороны;
- б) слабые стороны;
- в) возможности;
- г) угрозы.

6. В чем заключается сущность модели чистой ценности:

- а) в учете таких переменных как конкуренция по импорту;
- б) в учете действий организации на большом числе рынков;
- в) в учете возможностей потребителей;
- г) в учете возможностей поставщиков;
- д) во включении в модель новых типов участников;
- е) в учете поставщиков дополняющих составляющих;
- ж) в учете пяти сил конкурентной борьбы.

7. К составляющим внешней среды относят:

- а) микроокружение;
- б) мегаокружение;
- в) макроокружение;
- г) миниокружение.

8. Как называется диаграмма, позволяющая изучить, отобрать и упорядочить информацию с целью составить как можно более ясную картину обо всех сильных и слабых сторонах деятельности компании, о возможностях, предоставляемых ей соответствующим рынком, а также об опасностях и угрозах, которые могут быть связаны с функционированием организации на этом рынке в будущем:

- а) диаграмма «Якокка»;
- б) диаграмма «Оттава»;
- в) диаграмма «Ишикава»;
- г) диаграмма «Оккама».

Тема 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОТРАСЛИ, ОРГАНИЗАЦИИ, БИЗНЕСА

Основные понятия темы

Эволюция отрасли, жизненный цикл отрасли, структура отрасли и уровень конкуренции, конкурентные ситуации в отрасли, конкурентные преимущества на различных рынках; устойчивое конкурентное преимущество; конкурентные преимущества в технологических, зрелых, угасающих отраслях; модели бизнеса и стратегии организации.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Стратегические возможности отрасли и рынка.
2. Анализ конкурентных преимуществ организации.
3. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей.

Вопросы для обсуждения

1. Жизненный цикл отрасли.
2. Эволюционная теория отрасли и проблема подрывных технологий.
3. Альтернативные подходы к классификации отрасли. Стратегическая матрица окружающей среды (BCG).
4. Конкурентные ситуации в различных отраслях.
5. Конкурентные преимущества и стратегии в технологических отраслях.
6. Конкурентные преимущества и стратегии в зрелых отраслях.
7. Стратегии для угасающих отраслей.
8. Источники конкурентного преимущества организации.
9. Устойчивое конкурентное преимущество.
10. Конкурентное преимущество на различных рынках.
11. Альтернативные инновационные стратегии в технологически емких отраслях.
12. Стратегии, учитывающие специфику отрасли и конкурентной ситуации.
13. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ и риски, связанные с их реализацией.
14. Какие выводы позволяет сделать модель жизненного цикла отрасли?
15. Определите и опишите конкурентные преимущества в одной из зрелых отраслей российской экономики.
16. Определите и опишите технологическую стратегию (прорывную или поддерживающую) в одной из отраслей российской экономики.
17. Определите и опишите конкурентные преимущества в одной из угасающих отраслей российской экономики.

Деловые ситуации и практические задания

1. Можно ли привести примеры отраслей (рынков), где одни организации используют стратегию лидерства в издержках, другие –

стратегию дифференциации, третьи – стратегию рыночной ниши? Что можно сказать о таком рынке?

2. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой ограничены?

3. Разработайте стратегию диверсификации для организации, функционирующей на рынке производства пищевых продуктов, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

4. Приведите примеры инновационных, или развивающихся, отраслей. Каковы, по вашему мнению, критерии подобного отнесения.

5. Приведите примеры зрелых отраслей. Объясните, почему вы отнесли их к этой категории?

6. Какие факторы макросреды будут оказывать наиболее существенное влияние в ближайшем будущем на фирму, занимающуюся производством молочной продукции?

7. Выберите подходящую стратегию для следующих организаций в зависимости от особенностей отрасли (рынка), где они функционируют:

- а) фабрики мороженого;
- б) фирмы, занимающейся разливом минеральной воды из местной скважины;
- в) турфирмы;
- г) образовательного учреждения;
- д) предприятия, производящего деликатесную мясную продукцию.

Тестовые задания

1. На каких стадиях жизненного цикла используется стратегическая модель развития организации «ускоренный рост»:

- а) рождение;
- б) детство;
- в) юность;
- г) ранняя зрелость;
- д) окончательная зрелость;
- е) старение.

2. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:

- а) активную атаку на лидера;
- б) ведение интенсивной конкурентной борьбы;
- в) реализацию стратегии инноваций;
- г) охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов.

3. Стратегия для отрасли на этапе спада – это:

- а) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;

б) стратегия «снятия сливок» (установление на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка);

в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;

г) стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов).

4. Выберите подходящую стратегию для следующих организаций, функционирующих в различных отраслях:

а) фабрики мороженого;

б) фирмы, занимающейся разливом минеральной воды из местной скважины;

в) туристического агентства;

г) организации, производящей деликатесную мясную продукцию;

д) танцевального училища;

е) образовательного учреждения.

5. Какие из приведенных формулировок характерны для зрелых организаций:

а) низкие темпы технических изменений;

б) высокий средний возраст материальных и человеческих ресурсов;

в) агрессивная ценовая конкуренция;

г) низкие расходы на исследования и научные разработки на рубль продаж;

д) отсутствие динамизма в развитии технологий;

е) появление новых товаров и услуг, выполняющих родственные функции по отношению к уже существующим;

ж) охват новых потребительских групп;

з) возрастающая неустойчивость окружающей среды;

и) повышенное внимание к инновациям;

к) наличие избыточных мощностей;

л) адаптация мощностей к падению спроса;

м) диффузия технологических процессов;

н) высокоразвитая инфраструктура отраслей;

о) тесные связи с выгодными покупателями.

Интерактивные формы обучения. Метод Case Study

Кейс 1. «Стратегия развития многопродуктовой организации»

Фирма производит товары А, Б, В и Г с удельным весом в общем объеме продаж (выручке от продаж) соответственно 40%, 25%, 13% и 2%. Товары А и Б по своему основному назначению являются взаимозаменяемыми. Товар Г выступает в качестве дополняющего к товару А. Товар В является компонентом (сборочным элементом) для товаров А и Б, но на рынке на него существует и самостоятельный спрос. Описываемые товары А, Б, В, и Г находятся на различных стадиях своего жизненного цикла: товар А в фазе зрелости, товар Б – в начальной стадии

спада, товару В свойственен рост, а Товар Г только что «запущен» в производство.

Кроме указанных товаров фирма производит также товар Д, удельный вес которого в общем объеме производства и продаж достигает 20%. Именно этот товар реализуется на основе долгосрочного контракта, заключенного на 5 лет с известной корпорацией, обладающей рыночной властью потребителя.

Известно, что товар А выпускается фирмой с 2013 года, товар Б – с 2010 года, товар В – с 2015 года.

Каждый из названных товаров обеспечивает фирме получение определенной доли прибыли: А – 60%, Б – 10%, В – 10%, Г – 0, Д – 20%.

Задание.

1. Структурируйте приведенные данные, используя вариант структурирования, предложенный в табл. 8.

Таблица 8

Вариант структурирования исходных данных

Код товара	Начало выпуска	Стадия жизненного цикла	Доля в объеме продаж	Связь с другими товарами	Доля в прибыли, нарабатываемой фирмой
А					
Б					
В					
Г					
Д					

2. Из данных, полученных отделом маркетинга фирмы, известно, что доля каждого товара по отношению к крупнейшему конкуренту на конкретном рынке выражается следующей величиной: для товара А – 1,2; товара Б – 2,0; товара В – 0,13; товара Д – 0,44.

Используя стратегию жизненного цикла многопродуктовой организации, предложите вариант ассортимента фирмы по одной из следующих версий, выбрав наиболее подходящую из них к условиям функционирования хлебозавода, кондитерской фабрики, металлургической компании, компании сотовой связи. При подготовке ответа учитывайте, к какой отрасли – технологической, зрелой, угасающей, относится каждая из перечисленных компаний.

3. Каково состояние и перспективы развития фирмы (с учетом её отраслевой принадлежности) с учетом спроектированного ассортимента на ближайшие три года? Используйте прием наложения кривых жизненного цикла всех товаров фирмы.

4. Следует ли использовать для отдельных товаров стратегию модификации жизненных циклов (обоснуйте для каких и почему)?

Тема 6. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Основные понятия темы

Методы экономического прогнозирования, количественные и качественные методы прогнозирования, прогнозная экстраполяция, управленческие решения в экономических системах, анализ проблемных ситуаций, критерии эффективности в условиях риска и неопределенности, метод дерева целей.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Методы экономического прогнозирования.
2. Инструменты стратегического планирования.
3. Выбор оптимальной стратегии организации в условиях неопределенности и риска.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте содержание и область применения количественных и качественных методов прогнозирования.
2. Дайте характеристику метода экстраполяции. Определите понятия формальной и прогнозной экстраполяции.
3. Какие инструменты стратегического планирования Вам известны.
4. Раскройте сущность экономического прогнозирования.
5. Каким требованиям должен отвечать прогноз. Виды прогнозов.
6. В чем заключается сущность принципа непрерывности прогнозирования и планирования?
7. Перечислите основные экономико-математические методы, применяемые в прогнозировании и стратегическом планировании.
8. Раскройте смысл методов экстраполяции и интерполяции.
9. Что понимается под многовариантностью прогноза?
10. Охарактеризуйте комплекс внешних факторов, влияние которых измеряется с помощью экономико-математических методов.
11. В чем состоит сущность метода Дельфи?
12. Какие матрицы, отражающие стратегии, используются в качестве инструментов стратегического планирования?
13. Каково содержание модели «7С»?
14. Что может препятствовать реализации идеальной модели стратегического плана?
15. Что понимается под концепцией стратегического планирования?

Деловые ситуации и практические задания

1. Как применяется в стратегическом планировании понятие «производственный рычаг». Как используется этот инструмент при выборе стратегии «продукт – рынок».
2. Какие задачи призван решать стратегический контроллинг в рамках стратегического планирования. Дайте сравнительную характеристику методов операционного и стратегического контроллинга.

3. Кто, на Ваш взгляд, может выступать в качестве субъектов, заказчиков и потребителей следующих прогнозов:

- а) спроса на бытовую технику на рынке города;
- б) занятости населения в регионе;
- в) здоровья населения России;
- г) уровня загрязнения воздуха в городе;
- д) значений макроэкономических показателей;
- е) результативных показателей деятельности организации.

4. Определите для себя последовательность использования классических инструментов на различных этапах стратегического планирования и управления для Вашей компании (отметив применение соответствующего инструмента значком «+») (табл. 9).

Таблица 9

Классификация инструментов стратегического планирования

Этапы стратегического планирования	Бостонская матрица – сбалансирование жизненных циклов товаров (продуктов, услуг)	Пять сил М. Портера – выделение приоритетов в конкурентной борьбе	Матрица И. Ансоффа – оценка степени инновационности и устойчивости бизнеса	SWOT-анализ – разработка стратегии на базе поля (минимум четырех) графических стратегий	Продуктово-рыночная (ПР) матрица – сегментация рынков и продуктов, расстановка динамических приоритетов
Видение, стратегические намерения					
Миссия, общие цели					
Анализ внешней и внутренней бизнес-среды компании					
Обоснование и выбор альтернативных бизнес-стратегий					
Разработка программ и проектов					
Реализация выбранных стратегий					

Тестовые задания

1. В основе программно-целевого подхода, используемого в качестве инструмента стратегического планирования, лежит:

- а) установление целей развития системы;
- б) разработка различных вариантов достижения целей системы;
- в) отбор.

2. Укажите, по каким из перечисленных позиций стратегический план отличается от других видов планов:

- а) по структуре;
- б) по степени точности;
- в) по объему;
- г) по периоду действия;
- д) по стилю изложения;
- е) по целям.

3. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования рекламной компании:

- а) миссия и стратегические цели организации;
- б) стратегический анализ;
- в) стратегический план маркетинга;
- г) стратегический организационный план;
- д) стратегический план производства.

4. Из приведенного перечня выберите параметры, соответствующие содержанию стратегического контроллинга:

- а) ориентация:
 - 1) эффективность бизнес-процессов организации;
 - 2) внешняя бизнес-среда и организация (адаптация);
- б) уровень планирования:
 - 1) стратегическое планирование;
 - 2) тактическое и оперативное планирование, бюджетирование;
- в) целевые величины:
 - 1) прибыль, рентабельность;
 - 2) конкурентоспособность.

5. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:

- а) мнение специалистов;
- б) анализ конкурентной среды;
- в) таблица профиля среды организации;
- г) главные стратегические действия/проблемы, которые компания должна учесть;
- д) индикаторы стратегической деятельности;
- е) публикации по проблемам организации;
- ж) заключение относительно конкурентной позиции;
- з) матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы».

6. SWOT-анализ – это:

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) метод экстраполяции тенденций;

в) анализ возможностей, угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации;

г) группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социально-культурные, технико-технологические.

7. К основным функциям стратегического контроллинга относятся:

а) планирование стратегии;

б) контроль процесса реализации общей стратегии;

в) координация всех этапов стратегического планирования;

г) мониторинг системы стратегических индикаторов;

д) мотивация персонала на реализацию стратегии.

Интерактивные формы обучения. Метод Case Study

Кейс 1. «Оптимизация рыночной стратегии в условиях рынка»

Совет директоров мебельной фабрики готовит к собранию акционеров проект будущей стратегии и стоит перед следующим выбором:

- производить в будущем дорогую роскошную мебель;
- специализироваться на офисной мебели среднего качества;
- выпускать дешевую бытовую мебель невысокого качества.

В перспективе возможны следующие сценарии развития окружающей среды, вероятность осуществления которых оценена руководством фирмы с привлечением экспертов-специалистов следующим образом:

- рост покупательной способности населения и иностранной конкуренции (сценарий «С-1»), вероятность наступления – 0,5;
- неизменная покупательная способность и конкурентная ситуация (сценарий «С-2»), вероятность наступления – 0,3;
- снижение покупательной способности вследствие роста инфляции при неизменной конкуренции (сценарий «С-3»), вероятность наступления – 0,2.

По каждому из сценариев маркетологи и экономисты предприятия просчитали прибыльность каждой стратегии. Прогнозируемые результаты (размеры прибыли) приведены в табл. 10.

Таблица 10

Прогнозы экономических результатов реализации стратегий

Стратегия	Сценарий	С-1	С-2	С-3
	Вероятность	0,5	0,3	0,2
Роскошная бытовая мебель		80	65	40
Офисная мебель		70	90	35
Дешевая бытовая мебель		50	60	80

По критерию суммы прогнозируемой прибыли возможны различные подходы к её оценке:

- определение (для каждого варианта стратегического выбора типа товара) суммы математических ожиданий прибыли с учетом вероятности сценариев;
- максимизация минимальной прибыли;
- минимизация разочарований;
- субъективное взвешивание пессимистического и оптимистического вариантов.

Задание.

1. Выберите оптимальную стратегию развития мебельной фабрики, применяя поочередно критерии, используемые в теории исследования операций (критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица).

2. Учитывая (на основе проведенного анализа) современно состояние рынка производства мебели в России ответьте на вопрос: «Какой из сценариев (С-1, С-2, С-3) будет наиболее вероятностным?».

3. Проведите соответствующие расчеты конкретных вариантов оценки риска для мебельной фабрики на основе определения математических ожиданий получения прибыли с учетом вероятностей реализации предлагаемых сценариев.

Пояснения к заданию.

Расчет суммы математических ожиданий прибыли с учетом вероятности реализации сценариев: отдельно для каждой стратегии определяется сумма математических ожиданий прибыли – произведений величины прибыли при осуществлении каждого сценария на его вероятность. Выбирается стратегия, сумма математических ожиданий прибыли для которой является максимальной.

Максимизация минимальной прибыли: из показателей прибыли по каждому из вариантов стратегии выбираются самые низкие. Приоритет получает стратегия, обещающая наибольшую из прогнозируемых наименьших (гарантированных) величин прибыли.

Минимизация разочарования (правило «минимакс-риск»): чтобы реализовать этот подход, необходимо сопоставить отдельно по каждому сценарию величины максимального разочарования при реализации прогнозов, наиболее неприятных для каждой стратегии, в сравнении с наилучшими по каждому из сценариев. Затем выбирается стратегия, при любом варианте сценария дающая наименьшее разочарование.

Метод субъективного взвешивания установок на оптимизм и пессимизм (правило «оптимизм-пессимизм»): данное правило учитывает только крайние значения величины возможной прибыли по каждой стратегии (строке). Предварительно эксперт (предприниматель),

рассчитывающий риск, вводит показатель оптимизма – субъективную психологическую величину, характеризующую готовность конкретного предпринимателя идти на риск и устанавливаемую в пределах от 0 до 1. Причем если предприниматель установил для себя значение показателя оптимизма равным 0,3, то тем самым определен и показатель пессимизма, равный 0,7 (сумма показателей оптимизма и пессимизма должна быть равна единице). Затем по каждой стратегии (строке) максимально возможное значение показателя прибыли умножается на показатель оптимизма, а минимальное – на показатель пессимизма, и оба произведения суммируются. Выбирается стратегия, набравшая наибольшую сумму.

Тема 7. СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА БИЗНЕСА

Основные понятия темы

Фазы жизненного цикла развития организации и альтернативные бизнес-модели; формирование альтернативных бизнес-моделей, генерирование и отбор новых бизнес-идей, метод NABC (Need, Approach, Benefits и Competition – Потребность, Подход, Преимущества и Конкуренция); методология создания инновационных бизнес-моделей (навигатор по бизнес-моделям), принципы адаптирования шаблонных бизнес-моделей, инновационные преобразования бизнес-моделей с целью укрепления экономической безопасности организации; проблемы разработки инновационных моделей бизнеса в условиях неопределенности и риска, стратегии генерирования новых бизнес-идей.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Жизненные циклы организации и альтернативные бизнес-модели.
2. Конкурентные преимущества современных бизнес-моделей.
3. Инновационные преобразования шаблонных бизнес-моделей.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой теория жизненных циклов организации?
2. Какие этапы (фазы) жизненного цикла проходит в своем развитии организация?
3. Дайте характеристику каждой стадии жизненного цикла организации.
4. Назовите проблемы, характерные для каждой фазы жизненного цикла организации.
5. Какое влияние оказывает каждая из стадий жизненного цикла организации на выбор ею бизнес-модели?
6. Перечислите шаблонные бизнес-модели и раскройте их содержание (на примере отдельных из них).
7. Какие инновационные бизнес-модели Вам известны?
8. Приведите пример перехода от шаблонной бизнес-модели к инновационной?
9. Что представляют собой стратегии создания и внедрения инновационных бизнес-моделей?

Тестовые задания

1. Выберите из приведенных ниже стратегии генерирования новых бизнес-идей:
 - а) бизнес-модель «Бритва и лезвие»;
 - б) бизнес-модель «Подписка»;

- в) бизнес-модель «Привязка к продавцу»;
- г) бизнес-модель «Прямая продажа»;
- д) бизнес-модель «Бартер»;
- е) бизнес-модель «Белая этикетка»;
- ж) бизнес-модель «Игрок одного уровня».

2. Что представляет собой навигатор по бизнес-моделям:

- а) инструмент для разработки продуктов, используемый в инженерной механике;
- б) методологию, используемую для создания инновационных бизнес-моделей;
- в) набор изобретательских принципов, включая «принцип асимметрии», «соединение однородных объектов», «принцип дробления», «принцип предварительного антидействия»;
- г) методологию с упором на активные действия, позволяющую любой компании выйти за рамки доминирующей отраслевой логики и вывести бизнес-модель на новый уровень;
- д) карту, которая иллюстрирует взаимосвязи действующих шаблонов бизнес-моделей с целью определения места бизнеса компании.

3. Что представляет собой бизнес-модель:

- а) специфическую конфигурацию, состоящую из четырех основных измерений (кто – что – как и почему), доказывающая на практике свою эффективность;
- б) сочетание множества внешних идей, необходимых для инициализации перемен и творческого воспроизведения в отрасли, где функционирует компания;
- в) творческий процесс, состоящий из четырех шагов: инициализации, генерирования идей, интеграции, применения;
- г) описание целевых клиентов, продуктов (услуг), предлагаемых для покупки, а так же процессов создания товаров и генерирования дохода.

4. В чем суть применения инновационной бизнес-модели «использование по максимуму»:

- а) использование бренда продавца с прочными позициями;
- б) повышение узнаваемости бренда своих продуктов – бренд внутри бренда;
- в) защита послепродажного обслуживания на основе уникальных и не поддающихся копированию компонентов;
- г) использование «неактивных» ресурсов компании – уникальных, не поддающихся копированию знаний и умений другими компаниями.

5. Каково содержание инновационной бизнес-модели «краудфандинг»:

а) монетизирование имеющихся знаний и услуг, включая знания о бизнес-процессах, ноу-хау, связанные с техобслуживанием;

б) использование новой формы объединения исполнителей по всему Интернету с привлечением молодых новаторов и представлением ими своих инновационных решений через Интернет-заявку;

в) обеспечение доступа к беспроцентным финансовым ресурсам, а также возможности корректировать инвестиционные идеи без подготовки прототипов и тестирования продуктов на дорогостоящих пилотных этапах;

г) коммерциализация интеллектуальной собственности, вариант монетизации продуктов и технологий, не составляющих ядро основного бизнеса компании.

Тема 8. СТЕПЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СООТВЕТСТВИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РЕСУРСНОМУ ПОТЕНЦИАЛУ

Основные понятия темы

Стратегические возможности и успешность выбираемых стратегий, ключевая концепция получения конкурентного преимущества на основе имеющихся у организации ресурсов, стратегические возможности как способ использования ресурсов; ресурсный взгляд на стратегию организации; пороговые и уникальные стратегические возможности для получения конкурентных преимуществ в различных бизнес-моделях; устойчивость стратегических возможностей в отдельных бизнес-моделях; уникальное конкурентное отличие – современный ресурсный взгляд на стратегию бизнеса, диагностика соответствия выбранных бизнес-моделей ресурсному потенциалу, стратегическое распределение ресурсов организации.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Ресурсный подход – ключевая концепция получения конкурентного преимущества.
2. Диагностика соответствия ресурсного потенциала стратегическим возможностям бизнеса.
3. Проблемы эффективного бизнес-моделирования.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение стратегических возможностей организации.
2. Насколько конкретно должны быть определены стратегические возможности, чтобы ими можно было управлять для достижения конкурентного преимущества?
3. Каково содержание понятий «уникальные ресурсы» и «ключевые компетенции»?
4. Что представляют собой «пороговые» и «уникальные» ресурсы организации?
5. Чем обусловлен ресурсный взгляд на стратегию?
6. Какие возможности называют пороговыми?
7. Что означает термин «устойчивость», применяемый к стратегическим возможностям?
8. Какими стратегическими возможностями обладают различные инновационные бизнес-модели?

Практические и ситуационные задания

1. Допустим, удалось конкретно определить управленческие навыки менеджеров успешных организаций, выдающих франшизы. Какими могут быть дальнейшие события:
 - а) Можно ли теперь развивать эти навыки целенаправленно?
 - б) И, если можно, то удастся ли их скопировать конкурентам?

2. Проанализируйте стратегические возможности компании сотовой связи (на примере ПАО «МТС») и определите, удовлетворяют ли некоторые из них таким критериям: а) ценны для абонентов; б) уникальны; в) устойчивы; г) незаменимы.

3. С какими проблемами столкнется традиционная организация, функционирующая в реальном физическом мире, если попытается создать стратегические возможности как Интернет-компания (или как их еще называют) «дот-ком»?

4. Предположим – Вы удачный предприниматель, но устали «сражаться» за «место под солнцем», нужно ли Вам продавать свой бизнес?

Зачем продавать свою компанию, если можно отойти в сторону и выступать в роли советника по бизнесу и инвестициям?

Неужели Вам не нужен доход и Вы не стремитесь к богатству. Через полгода после продажи и получения наличных Вам надоеет играть в гольф и искать себе занятие, которым можно заполнить свободное время. Намного интереснее оставаться владельцем бизнеса и исполнять роли, которые Вам по нраву.

Какие бы уточняющие вопросы Вы задали предпринимателю, чтобы понять, что собой представляет его бизнес? Что считать в подобной ситуации «крайним случаем»?

5. Какими стратегическими возможностями должна обладать организация, чтобы перейти со второй стадии развития (доход от 1 до 10 млн.долл.) к третьей (доход от 10 до 50 млн. долл.)?

Интерактивные формы обучения. Метод Case Study

Кейс 1. «Наступательные и оборонительные стратегии организации в условиях рыночной конкуренции»

На рынке производства и продажи сахара функционирует фирма-лидер «Сахар Дом». Эта фирма использует стратегию доминирующей компании. Ситуация на рассматриваемом рынке развивается из-за ужесточения конкурентной борьбы. Положение на изучаемом рынке можно охарактеризовать следующим образом: компания «Сахар Дом» имеет почти 60% на региональном рынке сахара. Она продает свою продукцию либо в мешках (промышленный сахар), либо в упаковках по 1 кг (розничный сахар). Стоимость упаковки во втором случае составляет, включая затраты на расфасовку, примерно 5% от стоимости товара. На практике «Сахар Дом» продает промышленный сахар кондитерским фабрикам по цене вдвое ниже, чем в розничной торговле.

Компания «Сладкоежка (бывший партнер «Сахар Дома»), производящая конфеты, решает выйти на рынок розничного сахара со своей собственной маркой, чтобы составить конкуренцию «Сахар Дому» и другим розничным торговцам. Она начинает усиленные закупки

промышленного сахара у «Сахар Дома», продавая его в собственных упаковках также по 1 кг.

«Сахар Дом», осознав конкурентную угрозу своему розничному рынку, отказывает «Сладкоежке» в поставках промышленного сахара, одновременно объявляя о том, что впредь «Сахар Дом» будет поставлять товар только собственным транспортом, а заказы на «самовывоз» выполняться не будут.

Компания «Сладкоежка» отреагировала на жесткое поведение лидера, организовав закупки промышленного сахара у других кондитерских фабрик, которые также снабжаются фирмой «Сахар Дом». Несмотря на премии, которые в этом случае приходится платить фабрикам, а также на дополнительные транспортные расходы, «Сладкоежка» все еще может выгодно продавать розничный сахар по конкурентоспособной цене.

Менеджмент компании «Сахар Дом» оказался первоначально сбитым с толку продолжающейся конкуренцией со стороны «Сладкоежки». Однако очень быстро появилась информация о том, что увеличению закупок со стороны кондитерских фабрик не сочетается с увеличением объемов продаваемой ими продукции.

Задание.

1. Какую наступательную стратегию (наступательные стратегии) целесообразно выбрать компании «Сладкоежка»?

2. Удастся ли лидеру рынка предотвратить развитие атаки на его позиции? Какую наступательную стратегию (стратегии) ему для этого следует выбрать?

3. Какие меры Вы бы могли рекомендовать фирме «Сахар Дом» для разрушения атаки со стороны компании «Сладкоежка»?

4. Назовите те из перечисленных в пункте 3 мер, которые одновременно будут содействовать упрочнению позиций компании «Сахар Дом» во взаимоотношениях с ключевыми и стратегическими клиентами?

5. В чем, по Вашему мнению, причина неожиданной атаки на лидера со стороны бывшего партнера? Какие риски и факторы конкуренции при этом могут оказаться задействованными?

Тема 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА ОРГАНИЗАЦИИ

Основные понятия темы

Экономическая эффективность и критерии бизнес-результатов, проблема измерения и оценки эффективности бизнеса, показатели измерения эффективности бизнеса, затратный и ресурсный подходы к оценке эффективности бизнеса, концепция достижения задаваемых параметров развития бизнеса при минимальных издержках и концепция формирования стоимости с учетом имеющихся ресурсов, оценка эффективности и диагностика роста бизнеса, «правильные» стратегические возможности и оправданные риски бизнеса, риски и экономическая безопасность бизнеса, система показателей оценки уровня корпоративной безопасности, максимальный, умеренный и минимальный уровень безопасности, оценка бизнес-потенциала и программа повышения эффективности бизнеса.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Критерии бизнес-результатов и эффективности бизнеса.
2. Показатели измерения эффективности бизнеса.
3. Оценка бизнес-потенциала в рамках экономической безопасности бизнеса.

Вопросы для обсуждения

1. Перечень критериев бизнес-результатов и эффективности бизнеса.
2. Каково содержание понятия «темпы устойчивого роста бизнеса»?
3. Что означает термин «сбалансированный рост»?
4. Как рассчитывается коэффициент сбалансированного роста?
5. Обоснуйте различия показателей результативности и эффективности бизнеса?
6. Охарактеризуйте модель сбалансированного роста?
7. Какие главные соотношения каких показателей создают условия для эффективного функционирования бизнеса?
8. Раскройте суть затратного и ресурсного подходов в оценке эффективности бизнеса.
9. Какие показатели эффективности Вы знаете?
10. Что означает максимальный, умеренный и минимальный уровень безопасности бизнеса?
11. По каким критериям проводится оценка максимального, умеренного и минимального уровня безопасности бизнеса?
12. Как связаны уровень безопасности и эффективность бизнеса?
13. Каким образом взаимосвязаны эффективность бизнеса и эффективность деятельности организации?

Практические и ситуационные задания

1. Будет ли эффективен бизнес, если значение рентабельности собственного капитала (ROE) меньше величины ключевой ставки?

2. Укажите показатели, характеризующие эффективность функционирования бизнеса (бизнесов) организации:

- а) прибыльность проекта;
- б) рентабельность собственного капитала (ROE);
- в) показатели финансового состояния организации;
- г) экономическая прибыль;
- д) показатели коммерческой эффективности инвестиционного проекта;
- е) добавленная стоимость бизнеса;
- ж) рентабельность активов (ROA);
- з) общая рентабельность (ROS).

3. Каким должно быть соотношение между двумя показателями: рентабельностью собственного капитала (ROE) и рентабельностью инвестиций (ROI) в том случае, когда бизнес организации эффективен:

- а) $ROE = ROI$;
- б) $ROE > ROI$;
- в) $ROE < ROI$.

4. Если реализуемая бизнесом стратегия эффективна, то значение коэффициента сбалансированного роста (E):

- а) $E = 1$;
- б) $E > 1$;
- в) $E > 0$;
- г) $E < 0$;
- д) $E \geq 1$.

Деловые ситуации

В табл. 11 и 12 приведены значения параметров, отражающие уровень экономической безопасности бизнеса ПАО «Мегафон» и ПАО «Вымпелком». Определите величину комплексного показателя оценки уровня корпоративной безопасности ПАО (LCS). Используйте содержание таблиц, представленных в Приложении 1 и 2. О каких рисках и угрозах бизнесу идет речь? Подкрепите Ваши рассуждения соответствующими выкладками и аргументами. Ведущим для этих компаний сотовой связи выступает мобильный бизнес, а стратегическими клиентами являются корпоративные клиенты. Какие конкурентные преимущества имеются у каждой из компаний, которые можно рассматривать в качестве противодействия угрозам экономической безопасности бизнеса.

Оценка уровня корпоративной безопасности компании сотовой связи (ПАО «Мегафон»)

Показатели	Полученные значения	Тенденции развития организации	Оценка уровня безопасности
1. Оценка эффективности роста бизнеса: – соотношение основных показателей деятельности; – модель сбалансированного роста ($E \geq 1,0$).	2015г. $T_{NCF} > T_{NP} > T_{EBIT} > T_{OP} < T_R < T_{TA}$ 296,99% > 126,81% > 115,66% > 94,26% < 100,23% < 101,64% 2016г. $T_{NCF} < T_{NP} < T_{EBIT} > T_{OP} < T_R < T_{TA}$ 53,9% < 81,23% < 93,31% > 80,70% < 99,09% < 100,3% 2015г. $E > 1,0$ ($E = 6,23$) 2016г. $E < 0$		
2. Оценка хозяйственного риска: – коэффициент вариации прибыли: $CV = SD / \overline{NP}$; – тренд изменения размера прибылей за пятилетний период: $\frac{1}{15} NP_1 < \frac{2}{15} NP_2 < \frac{3}{15} NP_3 < \frac{4}{15} NP_4 < \frac{5}{15} NP_5$ $\frac{1}{15} NP_1 < \frac{2}{15} NP_2 < \frac{3}{15} NP_3 < \frac{4}{15} NP_4 < \frac{5}{15} NP_5$; (0,067 < 0,133 < 0,200 < 0,267 < 0,333).	2015г. $CV = 0,163$ 2016 г. $CV = 0,187$ 2015г. $\frac{1}{15} NP_1 > \frac{2}{15} NP_2 < \frac{3}{15} NP_3 > \frac{4}{15} NP_4 < \frac{5}{15} NP_5$ 0,197 > 0,191 < 0,257 > 0,156 < 0,198 2016г. $\frac{1}{15} NP_1 < \frac{2}{15} NP_2 > \frac{3}{15} NP_3 < \frac{4}{15} NP_4 > \frac{5}{15} NP_5$ 0,198 < 0,267 > 0,162 < 0,206 > 0,167		
3. Оценка финансового риска – угрозы банкротства: – по четырёхфакторной модели; – по модели Таффлера ($Z > 0,3$).	2015г. $Y = 7,53$; 2016 г. $Y = 6,76$ 2015г. $Z = 0,590$; 2016 г. $Z = 0,564$		
4. Оценка эффективности инвестиционной деятельности: – соотношение инвестиций и выручки ($T_I > T_R$); – коэффициенты капиталоемкости ($КПЭ_{1,2}$).	2015г. 100,23% > 71,87% 2016г. 99,09% > 90,79% 2015г. $КПЭ_1 = 0,54$; $КПЭ_2 = 0,21$. 2016г. $КПЭ_1 = 0,54$; $КПЭ_2 = 0,22$.		

Таблица 12

Оценка уровня корпоративной безопасности компании сотовой связи (ПАО «Вымпелком»)

Показатели	Полученные значения	Тенденции развития организации	Оценка уровня безопасности
1. Оценка эффективности роста бизнеса: – соотношение основных показателей деятельности; – модель сбалансированного роста ($E \geq 1,0$).	2015г. $T_{NCF} < T_{NP} > T_{EBIT} > T_{OP} < T_R < T_{TA}$ - $\langle 220,76\% \rangle 137,87\% \rangle 77,11\% \langle 97,42\% \langle 74,71\%$ 2016г. $T_{NCF} < T_{NP} < T_{EBIT} < T_{OP} > T_R > T_{TA}$ - $\langle 60,66\% \langle 82,65\% \langle 104,54\% \rangle 98,77\% \rangle 86,63\%$ 2015г. $E < 1,0$ ($E = -14,407$) 2016г. $E < 0$ ($E = -20,750$)		
2. Оценка хозяйственного риска: – коэффициент вариации прибыли: $CV = SD / \overline{NP}$; – тренд изменения размера прибыли за пятилетний период: $\frac{1}{15} NP_1 < \frac{2}{15} NP_2 < \frac{3}{15} NP_3 < \frac{4}{15} NP_4 < \frac{5}{15} NP_5$ $\frac{1}{15} NP_1 < \frac{2}{15} NP_2 < \frac{3}{15} NP_3 < \frac{4}{15} NP_4 < \frac{5}{15} NP_5$; ($0,067 < 0,133 < 0,200 < 0,267 < 0,333$).	2015г. $CV = 0,331$ 2016 г. $CV = 0,404$ 2015г. $\frac{1}{15} NP_1 > \frac{2}{15} NP_2 < \frac{3}{15} NP_3 > \frac{4}{15} NP_4 < \frac{5}{15} NP_5$ $0,236 > 0,208 < 0,284 > 0,085 < 0,187$ 2016г. $\frac{1}{15} NP_1 < \frac{2}{15} NP_2 > \frac{3}{15} NP_3 < \frac{4}{15} NP_4 > \frac{5}{15} NP_5$ $0,237 < 0,324 > 0,0965 < 0,213 > 0,129$		
3. Оценка финансового риска – угрозы банкротства: – по четырёхфакторной модели; – по модели Таффлера ($Z > 0,3$).	2015г. $Y = 6,0998$; 2016 г. $Y = 5,4051$ 2015г. $Z = 0,3767$; 2016 г. $Z = 0,3871$		
4. Оценка эффективности инвестиционной деятельности: – соотношение инвестиций и выручки ($T_I > T_R$); – коэффициенты капиталоемкости ($КПЭ_{1,2}$).	2015г. $75,54\% < 97,42\%$ 2016г. $64,79\% > 98,41\%$ 2015г. $КПЭ_1 = 0,373$; $КПЭ_2 = 0,123$. 2016г. $КПЭ_1 = 0,388$; $КПЭ_2 = 0,127$.		

Тема 10. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА

Основные понятия темы

Концепция стратегического планирования экономической безопасности бизнеса, понятийная основа и системный подход к стратегическому планированию экономической безопасности бизнеса, базы стратегических данных, допущения и прогнозы, сущность стратегической информации, процесс преобразования данных в стратегическую информацию для бизнеса, инструменты конкурентной разведки и их роль в обеспечении экономической безопасности бизнеса, безопасность в системе стратегической информации о конкурентах, содержание этапов процесса стратегического планирования экономической безопасности бизнеса (уточнение фазы развития организации и выбранной бизнес-модели; описание рисков и сформировавшихся угроз; определение перспектив бизнеса в будущем; перечень мер, снижающих риски и угрозы экономической безопасности бизнеса в будущем); использование матричных структур в стратегическом планировании экономической безопасности бизнеса.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Концепция стратегического планирования экономической безопасности бизнеса.
2. Инструменты конкурентной разведки и их роль в обеспечении экономической безопасности бизнеса.
3. Этапы процесса стратегического планирования экономической безопасности бизнеса.

Вопросы для обсуждения

1. В чем смысл концепции стратегического планирования экономической безопасности бизнеса?
2. Каково место системы конкурентной (деловой) разведки в системе стратегического планирования экономической безопасности бизнеса?
3. Перечислите этапы процесса стратегического планирования экономической безопасности бизнеса и дайте их характеристику.
4. Назовите особенности стратегического планирования экономической безопасности бизнеса.
5. Какие риски и угрозы связаны с экономической безопасностью бизнеса?
6. Укажите базы стратегических данных (БСД), которые можно использовать в качестве элементов стратегического планирования экономической безопасности бизнеса.
7. В чем суть использования матричных структур в стратегическом планировании экономической безопасности бизнеса?

8. Каково содержание рисков и угроз экономической безопасности в различных бизнес-моделях?

9. Какая стадия жизненного цикла развития организации является наиболее рискованной?

Практические и ситуационные задания

1. Какие риски бизнеса связаны с выпуском нового продукта? Продолжите перечень вопросов, чтобы определить эти риски, представив, что Вы предприниматель:

- а) Это хорошая идея?
- б) Похоже это на хорошую идею?
- в) Осуществима ли она в экономическом плане?
- г) Могу ли я позволить себе её тестирование?
- д) Знаю ли я, что нужно делать для её реализации?
- е) Есть ли у меня для этого необходимые ресурсы?
- ж) Есть ли у меня план Б?

...

2. Сравните бизнес-модели «Белая этикетка» и «Бритва и лезвие» с позиции связанных с их реализацией рисков и угроз.

3. Реализация бизнес-модели «Двусторонний рынок» обеспечивает достижение косвенного сетевого эффекта. Как изменятся риски при переходе от шаблонной модели к инновационной?

4. При минимизации рисков в процессе внедрения бизнес-модели «Лояльность клиентов» какие каналы для привлечения и удержания клиентов будут самыми безопасными?

5. Конкуренция – постоянный «экшн», который не дает расслабиться ни на минуту. Грамотный бизнесмен всегда следит за состоянием внешней бизнес-среды и сильными сторонами функционирующих в рынке конкретного товара организаций. Отсутствие каких критериев приводит к возникновению рисков при выборе организацией кредитного учреждения (банка) при размещении депозитного вклада:

- а) размер процентной ставки по вкладу;
- б) размер неснижаемого остатка денежных средств;
- в) возможность свободного доступа к средствам;
- г) удобный график выплаты процентов по вкладу;
- д) возможность получения кредита под обеспечение депозитного вклада;
- е) необходимость дополнительного открытия текущего счета;
- ж) оперативность выплаты процентов;
- з) степень надежности банка;
- и) опыт работы на местном рынке.

Тема 11. ПОДСИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА – ИНФОРМАЦИОННАЯ, КАДРОВАЯ, ИМУЩЕСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Основные понятия темы

Классификация угроз кадровой безопасности бизнеса; факторы, снижающие кадровую безопасность современной организации; специфика обеспечения кадровой безопасности в различных секторах экономики; методы противодействия угрозам кадровой безопасности бизнеса; оценка эффективности управления кадровой безопасностью бизнеса; подсистема информационной безопасности бизнеса; классификация угроз и методы защиты конфиденциальной информации; мероприятия по формированию и внедрению подсистемы информационной безопасности; подсистема имущественной безопасности бизнеса; типовые формы и методы реализации угроз имущественной безопасности бизнеса организации; служба безопасности организации и её функции.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Подсистемы экономической безопасности бизнеса.
2. Классификация угроз кадровой безопасности и факторы её снижающие.
3. Подсистема информационной безопасности бизнеса.
4. Подсистема имущественной безопасности бизнеса.
5. Служба безопасности и её функции.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте классификацию угроз кадровой безопасности бизнеса.
2. Приведите примеры угроз кадровой безопасности в реальном секторе экономики.
3. Каковы приоритетные объекты угроз кадровой безопасности в различных секторах экономики – торговле и бытовом обслуживании, финансовом секторе, сфере научного обслуживания?
4. Каковы факторы, определяющие особенности угроз кадровой безопасности организации в современной России?
5. Назовите перечень мер противодействия угрозам безопасности персонала организации.
6. Дайте перечень угроз информационной безопасности бизнеса.
7. Каковы признаки классификации конфиденциальной информации?
8. Перечислите самые распространенные формы угроз информационной безопасности для бизнеса.
9. Назовите мероприятия, входящие в подсистему информационной безопасности.
10. Приведите классификацию имущества организации как объекта защиты.
11. В чем заключается методы противодействия угрозам имущественной безопасности бизнеса?

12. Перечислите типовые угрозы имущественной безопасности бизнеса.
 13. Дайте перечень основных каналов утечки конфиденциальной информации.

14. Какова связь между информационными технологиями и безопасностью бизнеса?

Практические и ситуационные задания

1. Проведите ранжирование приведенных основных угроз информационной безопасности бизнеса по степени значимости.

Типовые угрозы информационной безопасности организации	Порядковый номер
Умышленная передача конфиденциальной информации сторонним лицам в результате успешной вербовки или шантажа	
Умышленная инициативная передача конфиденциальной информации сторонним лицам как реализация личной мести сотруднику работодателю	
Неумышленное разглашение конфиденциальной информации	
Обеспечение посторонним лицам доступа к конфиденциальным документам	
Передача сторонним злоумышленникам паролей и кодов доступа к конфиденциальным базам данных или закрытым сетям	
Установка подслушивающих устройств в офисе организации	
Неумышленное повреждение или уничтожение информации	
Умышленное повреждение или уничтожение информации как акт саботажа	

2. Сформулируйте основные ошибки в системе персонального менеджмента, способные оказать негативное влияние на кадровую безопасность организации, воспользовавшись таблицей.

Направления кадровой стратегии	Недопустимые цели и приоритеты
Подсистема регулирования численности персонала	Использование формального подхода к отбору кандидатов на трудоустройство, не позволяющего выявить негативные личностные качества, повышающие вероятность последующей успешной вербовки или шантажа
Подсистема контроля персонала	Отказ от применения формализованных процедур мониторинга лояльности сотрудников с привлечением службы безопасности
Подсистема развития персонала	Игнорирование требования современной теории управления персоналом, связанного с необходимостью наличия у действующих и потенциальных менеджеров определенных личностных качеств (комплекса лидера). Неэффективное обучение будущих или первичная адаптация вновь назначенных руководителей в целях формирования из них признанных лидеров возглавляемых трудовых коллективов

3. Прокомментируйте возможные причины покушений на собственников и представителей топ-менеджмента организации, а также методов противодействия соответствующим угрозам.

Причины покушений	Методы противодействия
Активное сотрудничество с криминальными структурами на различной основе	– отказ от наиболее криминальных форм подобного сотрудничества; – при невозможности полного отказа от взаимодействия – строгое исполнение принятых на себя обязательств (например, перед рэкет-группировками)
Обман бизнес-партнеров или клиентов, возникновение спорной с позиции контрактного права ситуации	– строгое соблюдение норм деловой этики и контрактного права; – при неумышленном нарушении интересов партнеров или в спорных ситуациях – специальные переговоры с целью урегулирования конфликта
Работа организации на сверхконкурентных и высоко криминализованных сегментах рынка	– постоянный мониторинг ситуации в режиме деловой разведки; – демонстрация стремления решать конфликты некриминальными методами; – обеспечение эффективной физической защиты собственников и топ-менеджеров организации

4. Определите в баллах значимость каждой из приведенных в таблице типовых угроз имущественной безопасности (используйте десятибалльную систему оценки).

Типовые угрозы имущественной безопасности организации	Баллы
Мелкие хищения товарно-материальных ценностей, принадлежащих работодателю	
Прямые хищения наличных денежных средств	
Хищения денежных средств путем фальсификации финансовых документов	
Хищения денежных средств с использованием различных информационных технологий	
Нанесение имущественного ущерба работодателю в результате коррупции в различных формах при подписании хозяйственных договоров	
Преступный сговор со сторонними злоумышленниками в целях хищения имущества работодателя	
Неумышленное повреждение или уничтожение имущества работодателя в материальной форме	
Умышленное повреждение или уничтожение имущества в материальной форме как акт саботажа	

Тема 12. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА

Основные понятия темы

Современные аспекты проблем обеспечения комплексной безопасности бизнеса; формирование и оценка стратегических решений по предотвращению рисков и опасностей бизнеса; методы формирования интегрального критерия, обеспечивающего комплексную безопасность бизнеса; процесс поиска оптимального стратегического решения в условиях неопределенности и риска; принцип гарантированного результата, принцип оптимизма; методы теории исследования операций; критерии Вальда, Сэвиджа и Гурвица и их применение при выборе оптимального стратегического решения в противодействии угрозам бизнеса.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Стратегические решения в обеспечении безопасности бизнеса.
2. Процесс поиска оптимального стратегического решения в условиях неопределенности и риска.
3. Методы теории исследования операций. Критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой понятие «комплексная безопасность бизнеса»?
2. Каково содержание методов формирования интегрального критерия при выборе оптимального стратегического решения?
3. Суть методов теории исследования операций.
4. Дайте классификацию проблемных ситуаций, содержащих угрозы и опасности для бизнеса и требующих принятия стратегических решений.
5. Раскройте содержание гарантированного результата или критерия Вальда.
6. Уточните область применения критерия Сэвиджа при выборе стратегического решения с минимальным для бизнеса риском.
7. Каково содержание и область применения критерия Гурвица при выборе оптимального стратегического решения?
8. Приведите пример классификации рисков в деятельности бизнеса.
9. Методы принятия стратегических решений в условиях неопределенности и риска.

Практические и ситуационные задания

1. На основе исходных данных, содержащихся в нижеприведенной таблице, выбрать оптимальное стратегическое решение для электронного бизнеса в целях обеспечения его безопасности в будущем. Риски каждого из внешних бизнес-условий отражаются с помощью коэффициента « α », показывающего вероятность его наступления.

Таблица 13

Ожидаемые финансовые результаты бизнеса (прибыль и убытки) в различных условиях внешней бизнес-среды в сочетании с возможными стратегическими решениями, млн.руб.

Возможные стратегические решения	Неуправляемые факторы внешней бизнес-среды		
	П ₁ – уход с рынка производства электронного оборудования основного конкурента ($\alpha=0,1$)	П ₂ – изменение потребностей стратегических клиентов ($\alpha=0,5$)	П ₃ – приход новых конкурентов на рынок производства электронного оборудования ($\alpha=0,9$)
Р ₁ – приобретение и запуск новой технологии	160	– 90	140
Р ₂ – реорганизация структуры управления и создание новой бизнес-единицы	410	– 350	110
Р ₃ – выпуск нового продукта	220	180	– 170
Р ₄ – реорганизация сети сбыта бизнес-единиц	390	– 130	80

При решении деловой ситуации используйте критерий Гурвица.

2. Из нижеперечисленных факторов, отражающих опасности и угрозы бизнесу, выберите те из них, которые относятся к объективным и субъективным:

- а) недобросовестная конкуренция;
- б) асоциальные ориентиры собственников конкретной организации;
- в) недостаточная профессиональная подготовка руководителей бизнес-единиц и структурных подразделений организации;
- г) недостатки действующего законодательства;
- д) неэффективность системы управления персоналом организации;

- е) использование бумажных носителей (традиционных форм документов) для хранения информации;
- ж) утечка и прямое хищение конфиденциальной информации;
- з) повреждение или уничтожение конфиденциальной информации;
- и) инициативный «слив» информации из соображений личной мести работодателю, собственнику, руководителю, коллегам;
- к) рейдерский захват бизнеса или наиболее ценного имущества организации;
- л) несанкционированный перехват сотрудниками конкурентов денежных расчетов в электронной форме с последующим их хищением;
- м) коррупция в процессе заключения или лоббирования убыточных для организации хозяйственных договоров;
- н) коррупция со стороны должностных лиц, ответственных за заключение различных хозяйственных договоров и контрактов.

3. Как Вы считаете, требуется ли создание службы экономической безопасности для защиты бизнеса от угроз в различных типах современных организаций:

а) крупных корпораций, бюджет которых позволяет без особого напряжения профинансировать масштабные расходы на развитие любых направлений, связанных с разработкой превентивных мер по предотвращению угроз бизнесу;

б) любых высокорентабельных организаций, работающих в условиях жестокого прессинга со стороны конкурентов или криминальных структур;

в) организаций малого и среднего бизнеса, функционирующих в различных сферах отечественной экономики.

4. Какая связь может существовать между стратегическими целями развития компании и целями внедрения инноваций и изменений? Каким образом эти цели могут конфликтовать между собой.

5. Один из известных теоретиков организации сказал однажды: «Эффективность организации может быть чем угодно, в зависимости от того, как определяет её высший менеджмент». Обсудите это утверждение с точки зрения разных подходов, в том числе с позиции комплексной экономической безопасности бизнеса.

6. Примите правильное стратегическое решение (с учетом безопасности бизнеса), рассмотрев следующую ситуацию. Предположим, Вы купец времен Дмитрия Донского, у Вас имеется первоначальный капитал размером 1000 рублей. Вы можете поместить его открыв лавку либо в Москве, либо в одном из приграничных городов: Рязани, Владимире, Новгороде (рис. 4).

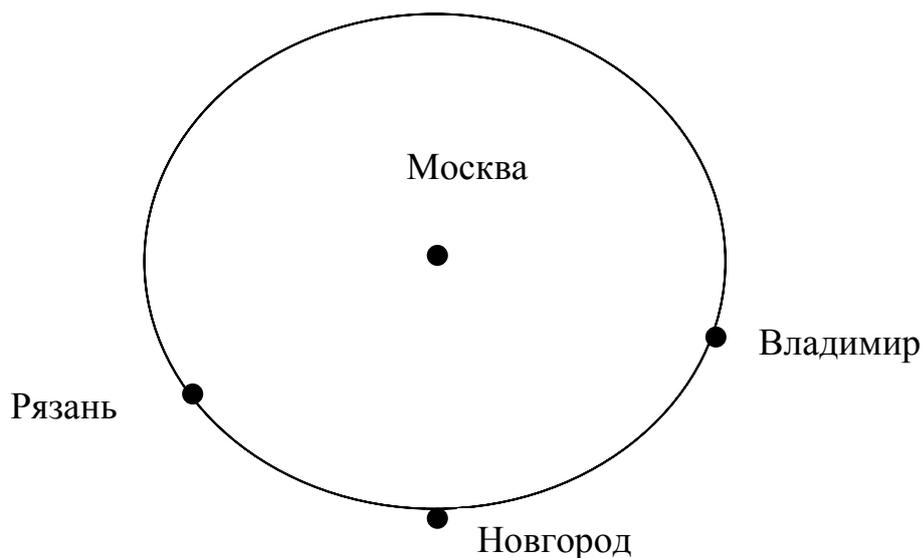


Рис. 4. «Условная карта» расположения городов

Если Вы начинаете дело в Москве, то Ваш капитал ежегодно возрастает на 50%. Если же в одном из приграничных городов, то на 100%. Но при этом каждые два года Вы теряете половину своего капитала из-за набега кочевых племен. Вам нужно решить, где выгоднее начать дело, чтобы к концу десятого года получить максимальный капитал. Оцените риски принимаемых решений.

Тема 13. СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА И ОРГАНИЗАЦИИ

Основные понятия темы

Типы и формы стратегий; наступательные и оборонительные стратегии; стратегия упреждающего противодействия угрозам бизнеса; стратегия пассивной защиты бизнеса от угроз; стратегия адекватного ответа на угрозы бизнеса; процесс внедрения стратегий; стратегический выбор и условия стратегического успеха; стратегия и тактика бизнеса организации.

Теоретические вопросы семинарского занятия

1. Альтернативные варианты бизнес-стратегий.
2. Стратегии обеспечения безопасности бизнеса.
3. Механизмы реализации стратегий.

Вопросы для обсуждения

1. Какие варианты альтернативных бизнес-стратегий Вам известны?
2. Охарактеризуйте наступательные и оборонительные стратегии.
3. В чем суть стратегии упреждающего противодействия угрозам бизнеса?
4. В чем смысл применения стратегии пассивной защиты бизнеса от угроз?
5. Характеристика и область применения адекватного ответа на угрозы бизнеса.
6. Раскройте содержание понятия «реализация стратегий», выделив его основные аспекты.
7. В чем состоит значение этапа реализации стратегии?
8. Укажите необходимые условия реализации выбранной стратегии обеспечения безопасности бизнеса.

Практические и ситуационные задания

1. Реализация стратегии безопасности бизнеса предусматривает:
 - а) активизацию менеджеров всех уровней;
 - б) выделение средств на реализацию стратегии;
 - в) стимулирование выполнения стратегического замысла;
 - г) формирование корпоративной культуры;
 - д) контроль и периодическую отчетность о внедряемой стратегии;
 - е) главный бюджет организации.
2. Основные условия внедрения стратегии безопасности бизнеса – это:
 - а) формирование квалифицированных и перспективных кадров;
 - б) подбор и эффективное использование персонала;
 - в) усиление конкурентных преимуществ организации;
 - г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития организации;
 - д) повышение роли менеджмента организации.

3. Каковы причины, по которым стратегия безопасности бизнеса может потерпеть неудачу:

- а) неконтролируемые внешние воздействия и изменения в окружающей бизнес-среде организации;
- б) отсутствие увязки стратегических, тактических и оперативных планов;
- в) наличие конкурентных преимуществ у организаций-конкурентов;
- г) заниженная оценка необходимых ресурсов, либо неэффективное их использование;
- д) наличие (отсутствие) портфеля стратегий на уровне организации;
- е) несоответствие организационной структуры и управленческого инструментария (в частности системы менеджмента) требованиям новой стратегии;
- ж) отсутствие концепции стратегического планирования у организации;
- з) отсутствие поддержки и/или открытое противодействие менеджмента организации.

4. Назовите подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений в условиях неопределенности:

- а) авторитарный;
- б) контролирующий;
- в) мотивирующий;
- г) подход посредством сотрудничества;
- д) чемпионский.

Деловая ситуация

Выбор стратегии развития компании в условиях повышения безопасности её функционирования (на примере ПАО «Аэропорт Кольцово»).

В «Государственном реестре гражданских аэродромов и вертодромов Российской Федерации» зарегистрировано 228 аэродромов (по состоянию на 12.04.2017 года). К крупнейшим аэропортам России по пассажиропотоку относится и ПАО «Аэропорт Кольцово». Сегодня аэропорт Кольцово одно из крупнейших предприятий городского округа. Численность занятых в его структурных подразделениях и бизнес-единицах достигает почти 30 тысяч человек. Основные показатели деятельности ПАО с учетом его специфики представлены в табл. 14.

Таблица 14

Показатели деятельности аэропорта «Кольцово»

Год	Всего пассажиров	Изменение	Внутренние рейсы	Международные рейсы (всего)	Самолето вылеты	Грузы и почта, т.
2012	3 783 069	2,7% ↑	1 894 636	1 888 433	21 728	25 866
2013	4 293 002	13,5% ↑	180 227	2 112 775	25 728	27 800
2014	4 526 167	5,4% ↑	407 429	2 118 738	24 165	5 356
2015	4 247 541	6,2% ↓	2 745 236	1 502 305	22 435	2 631
2016	4 300 732	1,2% ↑	148 414	1 152 318	22 381	27 600

Одной из задач, связанных напрямую с эффективной деятельностью аэропорта является обеспечение безопасности его функционирования и предотвращение возникновения различного рода угроз. Все угрозы, которые могут помешать нормальной деятельности аэропорта можно классифицировать следующим образом:

1) угрозы, связанные с безопасностью клиентов и персонала аэропорта:

- террористический акт;
- неисправности в технике;
- ошибки, допущенные персоналом при выполнении своих обязанностей;
- угроза попадания птиц в турбины самолетов.

2) угрозы, связанные с неблагоприятной политикой государства:

- реализация статей Транспортной стратегии РФ, включающей максимальное увеличение системы безопасности, улучшение системы ценообразования, принятие нормативных документов и т.д.;
- внедрение результатов внутренней политики, проводимой государством. Сюда входят угрозы, связанные с ростом уровня инфляции, ростом цен на продукты, ростом уровня налогов и многое другое.

3) угрозы, связанные с обстановкой внутри страны:

- волнения среди народа, как в случае с Сербией и другими странами;
- природные катаклизмы, как в случае с Японией.

Возникающие угрозы могут привести к авиакатастрофам. Большая часть авиакатастроф происходит из-за ошибочных действий членов экипажа (56%). Второй по значимости причиной крушения воздушных судов являются причины технического характера, на их долю приходится 22% случаев.

Обеспечение безопасности является одним из главных аспектов в деятельности аэропортов. Пристальное изучение проблемы безопасности полетов показывает, что многие существующие правила и положения по обеспечению безопасности уже устарели. Если вместо них будут выработаны и внедрены в практику новые правила, отвечающие современным условиям, то это можно будет считать одним из величайших достижений авиации за все время, прошедшее с тех пор, как поднялся в воздух первый самолет.

В современном мире абсолютно все аэропорты пытаются приобрести современные технические средства контроля. Сотрудники контроля в аэропортах должны проверять документы и вещи всех людей, которые появились на территории аэропорта.

Для предотвращения правонарушений в аэропортах особая роль отводится техническим средствам, которые должны использоваться на входах в здание аэропорта:

- ручные металлоискатели;
- камеры видеонаблюдения;

- аппаратура для обнаружения взрывчатых веществ;
- переносные металлоискатели;
- переносные интроскопы;
- рентгенотелевизионные стационарные интроскопы.

В целях обеспечения экономической безопасности деятельности аэропортов применяются инновационные технологии. Новые технологии приходят на смену традиционным проверкам пассажиров в аэропорту. Инновационные ленты для досмотра багажа, 3D-сканирование и экраны для скрининга пассажиров внедряют по всему миру.

Инновационные ленты оснащены автоматизированной системой с пятью «точками» для путешественников, где они могут снять ремни, обувь и подготовиться к досмотру (рис.5). Новые ленты позволяют досматривать на 30% больше пассажиров, чем традиционные. Международному аэропорту Хартсфилд-Джексон, самому загруженному в США, это ленты обошлись в миллион долларов.



Рис. 5. Инновационные ленты

С помощью 3D-сканирования можно ускорить процесс прохождения контрольно-пропускных пунктов в аэропортах. Устройство COBRA компании Analogic позволяет получить трехмерное изображение багажа (рис.6). Система автоматически определяет любые угрозы безопасности или наличие запрещенных веществ. Кроме того, квантовые лазеры смогут сканировать багаж на наличие бомб. Использование 3D-сканирования более эффективно, чем работ с рентгеновскими лучами. Менеджеры компании Analogic утверждают, что смогут увеличить количество отсматриваемого устройством багажа до 550 штук в час. Сканеры COBRA сегодня уже используются в двух европейских аэропортах и аэропорту в

США. Стоимость каждого устройства – 300 тысяч долларов, срок работы – восемь лет.



Рис. 6. 3D-сканер

К числу инновационных технологий относится и скрининг пассажиров. Так команда инженеров Северо-Восточного университета в настоящее время работает над технологией, которая сможет сканировать пассажиров настолько быстро, что им не придется даже замедлять шаг в зоне проверки. Действующая сейчас система досмотра пассажиров, когда им нужно остановиться и поднять руки, занимает время, к тому же, она не очень удобна. Возможность проверять пассажиров на ходу значительно упростит процесс. Экраны смогу сканировать до 300 пассажиров в час. Команда проекта надеется создать прототип устройства к 2020 году.

Аэропорт «Кольцово» предполагает внедрить описанное новое оборудование.

Пропускная способность аэропорта «Кольцово» в час 8 авиалайнеров, что в среднем при полной загрузке авиалайнеров составляет 2716 пассажиров. Для проверки пассажиров необходимо несколько видов нового оборудования. Характеристика и стоимость оборудования представлены в табл. 15.

Характеристика и техническая информация нового оборудования

Оборудование	Область применения	Пропускная способность в час	Стоимость оборудования за единицу, руб.	Срок службы, лет	Необходимое количество, шт.	Инвестиции (стоимость оборудования), руб.
Инновационная лента	Транспортировка багажа	1800 шт/час	6 000 000	7	2	12 000 000
3D-сканирование	Транспортировка багажа	550 шт/час	1 800 000	8	5	9 000 000
Скрининг пассажиров и багажа	Сканирование пассажиров	300 чел/час	2 000 000	10	9	18 000 000

В табл. 16 приведены основные показатели деятельности аэропорта «Кольцово».

Таким образом, исходя из бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах известно, что ПАО «Кольцово» имеет чистую прибыль за 2016 год 700 361 тыс. руб. и нераспределенную прибыль в 2016 году 14 839 151 рублей.

Задание:

1. Уточнив перечень дополнительных услуг, оказываемых аэропортом «Кольцово», разработайте стратегическую сферу «Продукт (услуги) – рынок».

2. Определив потребность в инвестициях для приобретения нового современного оборудования и используя данные табл. 16 о результатах деятельности ПАО, рассчитать эффективность внедрения нового оборудования.

3. Дать перечень угроз, которые можно будет нейтрализовать при введении современного оборудования и повышения уровня безопасности функционирования аэропорта «Кольцово».

4. Определить уровень корпоративной безопасности ПАО «Аэропорт Кольцово» (LCS – Level of corporate safety) (использовав данные годовой финансовой отчетности).

Интернет-источники:

1. www.favt.ru (Официальный сайт Росавиации)
2. www.gks.ru (федеральная служба госстатистики)

Таблица 16

Результативные показатели ПАО «Кольцово»

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016	2013/2012 *100%	2014/2013 *100%	2015/2014 *100%	2016/2015 *100%
Выручка от продаж, тыс. руб.	4 130 034	4 350 020	4 692 373	4 425 131	4 564 425	105,33%	107,87%	94,30%	103,15%
Издержки, тыс. руб.	2 836 388	2 842 852	2 873 058	3 015 579	3 113 129	100,23%	101,06%	104,96%	103,23%
Себестоимость	2 364 972	2 269 423	2 261 795	2 362 616	2 418 023	95,96%	99,66%	104,46%	102,35%
Коммерческие расходы	–	–	–	–	–				
Управленческие расходы	- 471 416	- 573 429	- 611 263	- 652 963	- 695 106	121,64%	106,60%	106,82%	106,45%
Прибыль(убыток) от продаж	1 293 646	1 507 168	1 819 315	1 409 552	1 451 256	116,51%	120,71%	77,48%	102,96%
Рентабельность продаж, %	31%	35%	39%	32%	32%				
Чистая прибыль (убыток)	2 586 656	802 514	1 034 270	719 456	691 037	31,03%	128,88%	69,56%	96,05%
Средняя величина собственного капитала	5 160 947	6 858 929	7 834 814	8 768 762	11 983 821	132,90%	114,23%	111,92%	136,66%
Рентабельность СК, %	50%	12%	13%	8%	6%				
Средняя величина активов	10 502 221	12 849 067	13 363 569	14 304 275	18 961 379	122,35%	104,00%	107,04%	132,56%
Рентабельность активов, %	25%	6%	8%	5%	4%				
Рентабельность деятельности организации, %	63%	18%	22%	16%	15%				

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

а) основной

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Электрон. дан. – М.: Проспект, 2015. – 186 с. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=55052

2. Котова Н. Н. Стратегическое планирование деятельности компании: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 81 с.

3. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс]: / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. – Электрон. дан. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 368 с. – Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=32327

б) дополнительный

4. Адизес, Ицхак. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 512 с.

5. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учеб. по специальности «Менеджмент орг.» / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2009. – 280 с.

6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф, пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

7. Афоничкин, А.И. Управленческие решения в экономических системах: учебник для вузов / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.

8. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник.: М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.

9. Бирман Л.А., Кочурова Т.Б. Стратегия управления инновационными процесса: учеб. пособие / Л.А. Бирма, Т.Б. Кочурова. – М.: Издательство «Дело» РАНХиГС, 2012. – 144 с.

10. Гассман, О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 432 с.

11. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.

12. Дженстер, Пер., Хасси, Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2016. – 368 с.

13. Джилад, Б. Конкурентная разведка. Как распознать внешние риски и управлять ситуацией / Б. Джилад. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.

14. Джонсон, Д. Корпоративная стратегия: теория и практика. – 7-е изд. / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Умттингтон; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
15. Клири, Ш., Мальре, Т. Глобальные риски. Деловой успех в беспокойные времена / Шон Клири, Тьерри Мельре; пер. с англ. – М.: Вопросы экономики, 2011. – 223 с.
16. Котова, Н.Н. Стратегическое планирование. Деловая игра «Выбор стратегии развития оператора сотовой связи»: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 50 с.
17. Лейк, Н. Практикум по стратегическому планированию / Н. Лейк. – М.: Поколение, 2006. – 304 с.
18. Линдгрэн, М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд; пер. с англ. И. Ильиной. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
19. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2010. – 224 с.
20. Мастерсон, Майкл. Стартап: как быстро раскрутить фирму: Пер. с англ. – СПб.: ООО «Альфа-книга», 2017. – 304 с.
21. Менеджмент. Стратегии. HR: Лучшее за 2017 год / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 194 с. – (Серия Harvard Business Review: 10 лучших стратегий).
22. Неудачин, В.В. Реализация стратегия компании: финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 168 с.
23. Пейли, Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год / Н. Пейли; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
24. Пирс, Дж., Робинсон, Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
25. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
26. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Перд. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
27. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д. Рингланд, 2-е изд.; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.
28. Роберт, М. Новое стратегическое мышление. Просто о сложном / М. Роберт; пер. с англ. Е. Михайловской, И. Фоминой. – М.: Поколение, 2006. – 320 с.
29. Шер, Р. Сильный средний бизнес: Как справиться с семью основными препятствиями роста / Роберт Шер; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 248 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Система показателей оценки уровня корпоративной безопасности

Наименование показателей и коэффициентов	Максимальный уровень безопасности	Умеренный уровень безопасности	Минимальный уровень безопасности
<p>1. Оценка эффективности роста бизнеса:</p> <p>– соотношение основных показателей деятельности ($T_{NCF} > T_{NP} > T_{EBIT} > T_{OP} > T_R > T_{TA}$);</p> <p>– модель сбалансированного роста (коэффициент сбалансированного роста E).</p>	$T_{NCF} > T_{NP} > T_{EBIT} > T_{OP} > T_R > T_{TA}$ $1,0 \leq E \leq 2,5$	$T_{NCF} < T_{NP} < T_{EBIT} < T_{OP} < T_R < T_{TA}$; $T_{NCF} > T_{NP} > T_{EBIT} > T_{OP} > T_R > T_{TA}$ $E > 2,5$	$- < T_{NP} < T_{EBIT} < T_{OP} < T_R < T_{TA}$ $E < 0$
<p>2. Оценка хозяйственного риска:</p> <p>– коэффициент вариации прибылей: $CV = SD/\bar{NP}$;</p> <p>– тренд изменения размера прибылей за пятилетний период: $\frac{1}{15}NP_1 < \frac{2}{15}NP_2 < \frac{3}{15}NP_3 < \frac{4}{15}NP_4 < \frac{5}{15}NP_5$; ($0,067 < 0,133 < 0,200 < 0,267 < 0,333$).</p>	$0,1 \leq CV \leq 0,2$ $\frac{1}{15}NP_1 < \frac{2}{15}NP_2 < \frac{3}{15}NP_3 < \frac{4}{15}NP_4 < \frac{5}{15}NP_5$	$0,2 < CV \leq 0,4$ $\frac{1}{15}NP_1 > \frac{2}{15}NP_2 > \frac{3}{15}NP_3 > \frac{4}{15}NP_4 > \frac{5}{15}NP_5$	$0,4 < CV \leq 0,9$ $\frac{1}{15}NP_1 > \frac{2}{15}NP_2 > \frac{3}{15}NP_3 > \frac{4}{15}NP_4 > \frac{5}{15}NP_5$
<p>3. Оценка финансового риска – угрозы банкротства:</p> <p>– по четырёхфакторной модели ($Y > 1,425$);</p> <p>– по модели Таффлера (Z-счет $> 0,3$).</p>	$Y > 1,425$ $Z > 0,3$	$Y \approx 1,425$ $0,2 < Z < 0,3$	$Y < 1,425$ $Z < 0,2$
<p>4. Оценка эффективности инвестиционной деятельности:</p> <p>– соотношение инвестиций и выручки ($T_I > T_R$);</p> <p>– коэффициент капиталоемкости ($КПЭ_{1,2}$).</p>	$T_I > T_R$ $КПЭ_{1,2} \geq 0,3$	$T_I = T_R$ $0,1 < КПЭ_{1,2} < 0,3$	$T_I < T_R$ $КПЭ_{1,2} < 0,1$

Уровни корпоративной безопасности компании (Level of corporate safety)

Уровень корпоративной безопасности	Значение совокупного показателя корпоративной безопасности компании (LCS), баллы	Характеристика уровней корпоративной безопасности	Сопутствующие риски
Максимальный уровень безопасности	$80 < LCS < 100$	Внутренние и внешние угрозы в деятельности компании полностью нейтрализованы. Организация развивается устойчиво и стабильно. Взрывной рост компании (компания превращается в экспоненциальную организацию, опирающуюся на информационные технологии) приводит к увеличению стоимости бизнеса и формированию добавленной стоимости. По основным показателям бизнеса компания значительно опережает своих конкурентов. Информация начинает переходить в цифровую форму, начинает действовать закон ускоряющейся отдачи, ускоряются темпы инноваций, что радикально преобразует сферы бизнеса компании	Минимально допустимые риски, когда компания может восстановиться за счет внутренних резервов
Умеренный уровень безопасности	$60 < LCS < 80$	Компания нейтрализует наиболее опасные внутренние и внешние угрозы бизнеса. Деятельность компании в основном устойчива и имеет прибыльный бизнес. хозяйственная система организации работоспособна, хотя и не оптимальна. Для компании прогнозируется линейный рост	Допустимые риски, когда компания способна восстановиться при незначительных её изменениях
Минимальный уровень безопасности	$40 < LCS < 60$	Компания не в состоянии нейтрализовать большую часть угроз внутреннего и внешнего порядка. Компания в кратко и среднесрочном периодах функционирует неустойчиво, периодически имеет отрицательный финансовый результат. Наблюдается тенденция снижения стоимости бизнеса. Для компании традиционно прогнозируется линейный рост	Критические риски, когда компания способна восстановиться при значительных её изменениях и реорганизации

Уровень корпоративной безопасности	Значение совокупного показателя корпоративной безопасности компании (LCS), баллы	Характеристика уровней корпоративной безопасности	Сопутствующие риски
Критический уровень безопасности	20 < LCS < 40	Компания не в состоянии нейтрализовать внутренние и внешние угрозы. Компания в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах функционирует неустойчиво, имеет убытки от основной деятельности и отрицательный финансовый результат. Основные показатели бизнеса ниже среднеотраслевых значений	Катастрофические риски, когда компания не подлежит восстановлению и её придётся ликвидировать