

Результаты произведенных расчетов показывают, что показатель общей рентабельности производства в данном случае снижается и становится отрицательным; минусовые значения показателя в разрезе отдельных процессов не компенсируются положительными значениями остальных, приводя тем самым к значительному снижению общей эффективности производства.

Пессимистический сценарий расчета (вариант 2). В рамках второго варианта расчета по пессимистическому сценарию предполагалось, что помимо повышения цен на производимую продукцию на 50 % в качестве мероприятия, минимизирующего отрицательное влияние роста цен на импортируемое сырье, будет также проведена балансировка конечного спроса и факторов производства. Учитывая характерную для предприятия ситуацию неполной занятости и неполной загрузки основных фондов, в рамках данного сценария возможно снижение численности занятых на 40% с выбытием более половины основных фондов. Такое дополнительное управляющее воздействие в результате существенного изменения финансовой структуры валовых затрат позволит привести даже в рамках роста цен на импортируемое сырье к сохранению устойчивого финансового положения предприятия.

Проведенные сценарные расчеты показали, что в рамках модели представляется возможным определить степень управляющих воздействий по нейтрализации внешних и внутренних факторов риска с выходом на заданные целевые индикаторы. Кроме того, балансовая увязка большого круга показателей в рамках каждого сценария позволяет провести ранжирование по степени загрузки видов основных фондов, типов квалификационных групп трудовых ресурсов, провести ранжирование структурных подразделений по степени выполнения целевого параметра. Это выступает обоснованной информационной базой принятия решений в части минимизации рисков производственных дисбалансов: поэтапное выбытие фондов с минимальной степенью загрузки; сокращение численности занятых в убыточных структурных подразделениях; переориентация отдельных профессиональных групп с одних видов выполняемых работ на другие. Также в рамках модели представляется возможной разработка ключевых показателей эффективности в разрезе структурных подразделений (в наших расчетах – это был показатель рентабельности), комплексное использование которых, например, в концепции системы сбалансированных показателей, позволит усилить функцию контроля и организации процесса управления, что сделает процесс управления на основе модели более завершенным.

Литература

1. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования – 2-е изд., перераб. и доп. / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов; под.общ.ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 464 с.: илл.
2. Collier, Paul M. Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise – wide Internal Control Procedures / Paul M. Collier, Anthony J. Berry, Gary T. Burke. – Oxford: Elsevier Ltd., 2007. – 160 p.
3. Хоуп, Дж. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Дж. Хоуп, Р. Фрейзер. – М.: ООО "Вершина", 2005. – 256 с.
4. Духонин, Е.Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; под. общ. ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
5. Пелих, А.С. Экономико-математические методы и модели в управлении производством / А.С. Пелих, Л.Л. Терехов, Л.А. Терехова. – М.: Феникс, 2005. – 256с.

©ПГУ

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

П.Е. РЕЗКИН, Н.Л. БЕЛОРУСОВА

This paper presents a detailed algorithm development strategy of economic security organizations, as well as detailed description of each of the stages of the process. Particular attention is paid to the influence of factors of external and internal environment for activities of the organization, identification and assessment of threats to its economic security, as well as the formulation of a strategy of economic security organization

Ключевые слова: экономическая безопасность, стратегия экономической безопасности организации

Для обеспечения устойчивого функционирования организации возникает необходимость разработки стратегии ее экономической безопасности. Изучением проблем экономической безопасности занимаются многие современные ученые-экономисты. Вместе с тем практические аспекты данного вопроса изучены недостаточно, не предложен четкий механизм оценки уровня экономической безопасности, а существующие методы ее оценки сводятся к методам прогнозирования банкротства и оценке финансовых рисков.

В этой связи целью данного исследования является создание теоретической основы для формирования стратегии экономической безопасности организации.

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

Формирование стратегии экономической безопасности должно проходить по следующему алгоритму, который включает пять шагов:

1. определение влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации;
2. оценка уровня экономической безопасности организации;
3. выявление и оценка угроз экономической безопасности организации;
4. формулирование стратегии экономической безопасности организации;
5. реализация стратегии экономической безопасности организации.

Рассмотрим подробнее каждый из вышеперечисленных этапов.

Этап 1. Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей [1, с. 258].

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды. Наиболее эффективными по мнению экспертов являются SNW-анализ, который применяется для оценки внутренней среды организации, и PEST-анализ для оценки внешней среды.

Внутренняя среда организации оказывает постоянное воздействие на функционирование организации. Анализ внутренней среды должен включать пять функций - маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

SNW-анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ. SNW расшифровывается как Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). Однако, данный анализ применим только для оценки внутренней среды.

В отличие от анализа слабых и сильных сторон по матрице SWOT-анализ, SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления данной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S» [2, с. 70].

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Часто для анализа макросреды используется методика STEP-анализа. Термин «STEP» означает анализ макросреды, основывающийся на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов.

Существует два основных варианта STEP- и PEST – анализа. Вариант STEP-анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты – учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды в тех странах, где экономика слабо развита и находится в переходном периоде, применяют форму PEST – анализа, где на первом месте факторы политики и экономики. При выборе любого из вариантов критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга.

Таким образом, PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании [3, с. 63].

Этап 2. Для проведения оценки уровня экономической безопасности целесообразно использовать методику, применяемую для оценки финансового состояния организации, основанную на коэффициентном анализе, которая была предложена доктором экономических наук, профессором В. В. Ковалевым. Данная методика включает в себя оценку состояния организации по пяти направлениям:

- имущественный потенциал организации,
- ликвидность и платежеспособность организации,
- финансовая устойчивость организации,
- деловая активность организации,
- прибыльность и рентабельность организации.

Этап 3. Выявления и оценки внешних и внутренних факторов угроз экономической безопасности организации проводится преимущественно экспертными методами.

В связи с тем, что экспертные оценки носят субъективный характер и людям сложно оперировать одновременно большим числом объектов, то в качестве шкалы, по которой эксперт оценивает значение какого-либо показателя целесообразно применять вербально-числовую шкалу оценок. В качестве данной шкалы можно использовать шкалу Харрингтона, которая представлена в *таблице 1*.

Таблица 1 – Шкала Харрингтона

Интервал оценки	Содержание описания оценки	Числовое значение	Средняя числовая оценка
1	Очень высокая	0,80 – 1,00	0,90
2	Высокая	0,63 – 0,80	0,71
3	Средняя	0,37 – 0,63	0,50
4	Низкая	0,20 – 0,37	0,28
5	Очень низкая	0,00 – 0,20	0,01

Источник: составлено автором на основе [4].

При оценке угроз безопасности необходимо использовать два критерия: величина последствий от проявления угрозы и вероятность проявления угрозы. В результате можно получить экспертные оценки: уровня угрозы; значимости (рейтинг) выявленных угроз; значения показателей состояния безопасности.

Для получения интегральной оценки объекта используется упрощенная аддитивно-мультипликативной функция:

$$R = f(x, w) = \sum_{s=1}^n (x_{si} w_i) / n \quad (1)$$

где x_{si} – оценка s-го субъекта по i-му критерию; w_i – вес i-го критерия; k – число критериев; n – число субъектов.

Веса критериев также определяется с помощью экспертной оценки. Сумма весов по всем критериям равна единице.

Этап 4. После проведенного анализа можно выявить наиболее «опасные» элементы в деятельности, угрожающие экономической безопасности, получить предварительную информацию для разработки мероприятий по предотвращению отрицательного воздействия выявленных угроз.

Этап 5. Данный этап предполагает непосредственное исполнение мероприятий предложенных на 4-м этапе, т.е. включает практическую реализацию разработанной стратегии.

Таким образом, автором представлен целостный механизм разработки стратегии экономической безопасности организации, которого до недавнего времени не существовало.

Приведенный выше алгоритм разработки стратегии экономической безопасности организации был апробирован нами на примере крупной нефтеперерабатывающей организации г. Новополюска – ОАО «Нафтан». В результате проведенного исследования нами был оценен уровень экономической безопасности ОАО «Нафтан», выявлено влияние факторов внешней и внутренней среды, определены основные угрозы деятельности организации, а также на основе проведенных исследований сформирована стратегия экономической безопасности ОАО «Нафтан».

Таким образом, предложенные нами основные направления стратегии экономической безопасности организации отражают теоретическую сущность экономической безопасности организации и его способность к эффективному функционированию сегодня и успешному развитию в будущем. Данные исследования имеют практическую пользу и могут применяться при разработке стратегии экономической безопасности организаций и предприятий любой сферы деятельности и формы собственности.

Литература

1. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. / А.Н. Петрова. – Изд: Питер, 2005- 495с.
2. Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов. – М.: «ИНФРА-М», 1999. — 344 с.
3. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – М.: Центр-полиграф, 2010. – 319с.
4. Системный анализ и проектирование [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://victor-safronov.narod.ru/systems-analysis/lectures/zhivickaya/26.html> - Дата доступа: 06.04.2013.

©БГСХА

ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ НА ПРИМЕРЕ ГОРЕЦКОГО РАЙПО

В.С. РЯБЧЕНКО, П.Б. ЛЮБЕЦКИЙ

The effectiveness retailers marketing communications were measured by marketing research. Statistical analysis collected information allowed to establish factors that should be used to enhance sales.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, стимулирование сбыта, розничная торговля, маркетинговое исследование

На сегодняшний день мероприятия, стимулирующие сбыт товаров, широко распространены в розничной торговой сети. Вместе с тем, планирование стимулирующих сбыт мероприятий во многих