

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ -
МСХА имени К.А. ТИМИРЯЗЕВА

Н.Ю. Трящина

Стратегический анализ в обеспечении экономической безопасности организаций АПК

Учебное пособие

Москва
2021

УДК 33.001.25
ББК 65.005.17
Т80

Рецензенты:

к.э.н., зав. отделом аграрной политики и прогнозирования развития АПК
ФГБНУ «Федеральный научный центр аграрной экономики и социального
развития сельских территорий – ВНИИЭСХ» *В.С. Чекалин*;
д.э.н., профессор кафедры финансов
РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева *Н.Ф. Зарук*

Т80 **Трящина Н.Ю.**
Стратегический анализ в обеспечении экономической безопасности организаций АПК: учебное пособие / Трящина Н.Ю.
– Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2021. – 240 с.

ISBN 978-5-907441-72-9

В учебном пособии освещены вопросы, связанные со стратегическим анализом деятельности предприятия. Подробно дана последовательность проведения стратегического анализа, исследования внешней среды предприятия, приведены методы анализа ресурсного обеспечения предприятия, включая подходы к проведению комплексной оценки результативности бизнеса. Раскрыты особенности рисков в сельском хозяйстве, представлены методы анализа и оценки рисков при реализации стратегии.

Издание включает теоретический материал, вопросы для обсуждения на практических занятиях, тестовые задания.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность». Может быть использовано для студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 «Экономика».

ISBN 978-5-907441-72-9

УДК 33.001.25
ББК 65.005.17

© Трящина Н.Ю., 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы стратегического анализа	6
1.1. Стратегический анализ в системе стратегического управления и обеспечения экономической безопасности.....	6
1.2. Информационная база стратегического анализа	16
1.3. Классификация методов стратегического анализа.....	27
<i>Вопросы для самопроверки.....</i>	<i>39</i>
<i>Тестовые задания.....</i>	<i>40</i>
Глава 2. Стратегический анализ в процессе разработки стратегии.....	43
2.1. Стратегический анализ внешней среды организации.....	43
2.2. Стратегический анализ внутренней среды организации.....	69
2.3. Интеграционный стратегический анализ	89
2.4. Анализ стратегических альтернатив.....	104
<i>Вопросы для самопроверки.....</i>	<i>119</i>
<i>Тестовые задания.....</i>	<i>121</i>
Глава 3. Стратегический анализ в процессе реализации стратегии .	128
3.1. Стратегический анализ в системе контроллинга бизнес-процессов в аграрном секторе	128
3.2. Анализ основных видов рисков в сельском хозяйстве при реализации стратегии в целях обеспечения экономической безопасности	153
3.3. Критерии принятия стратегических решений в условиях риска для обеспечения экономической безопасности организаций АПК	194
<i>Вопросы для самопроверки.....</i>	<i>201</i>
<i>Тестовые задания.....</i>	<i>203</i>
Библиографический список	210
Приложение А.....	218
Приложение Б	221
Приложение В.....	224
Приложение Г	227
Приложение Д.....	229
Приложение Е.....	231
Приложение Ж.....	238

Введение

Интеллектуальный ресурс является основным фактором развития инновационной экономики. Особое место в создании этого ресурса занимает подготовка квалифицированных кадров в системе высшего образования, способных креативно мыслить, владеть навыками стратегического анализа, позволяющими им разрабатывать эффективные управленческие решения для обеспечения экономической безопасности.

Последовательность изложения отдельных разделов учебного пособия определяется логикой изучения дисциплины «Стратегический анализ в обеспечении экономической безопасности организаций АПК». В первой главе рассматриваются основы стратегического анализа в системе стратегического управления и обеспечения экономической безопасности организаций АПК. Особое внимание уделено информационным источникам и методам стратегического анализа, как инструментам обеспечения экономической безопасности организаций.

Вторая глава посвящена стратегическому анализу в процессе разработки стратегии организаций АПК: рассмотрена организация и методика проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организаций АПК, интеграционного стратегического анализа, а также анализа стратегических альтернатив.

В третьей главе представлены положения стратегического анализа в процессе реализации стратегии: раскрыты этапы стратегического анализа в системе контроллинга бизнес-процессов в аграрном секторе; изложены основы анализа и оценки основных видов рисков в сельском хозяйстве при реализации стратегии, а также методы оценки рисков экономической безопасности предприятий АПК.

Целью изучения курса стратегического анализа является развитие у будущих экономистов и управленцев стратегического

мышления, формирование необходимых компетенций для анализа и решения стратегических проблем предприятий АПК по обеспечению экономической безопасности через освоение российских и зарубежных методов и методик, приобретение практических навыков проведения стратегического анализа, включая отбор качественной и своевременной информации и ее консолидацию для разработки и реализации эффективных стратегий.

Отличительная особенность учебного пособия состоит в доступном изложении теоретических основ стратегического анализа, представлении современных методов и приемов стратегического анализа, разнообразии практических примеров.

Практикующие и будущие специалисты, используя данное учебное пособие, смогут получить не только теоретическую подготовку по методике проведения стратегического анализа, но и проверить свои знания с помощью и навыки с помощью тестов. Предложенные инструментальные средства стратегического анализа позволят им на практике самостоятельно определять перспективы развития и обосновывать стратегические решения по обеспечению экономической безопасности организаций АПК.

Глава 1. Теоретические основы стратегического анализа

1.1. Стратегический анализ в системе стратегического управления и обеспечения экономической безопасности

Стратегический анализ является достаточно молодой дисциплиной, появившейся в результате развития стратегического управления. Термин «стратегическое управление» сформировался в 1970-е годы, позволил отделить управление на высшем уровне от текущего управления бизнесом. Ключевым моментом, отражающим сущность перехода к стратегическому управлению, явилась необходимость концентрации внимания топ-менеджмента на внешнем окружении, для того чтобы своевременно и правильно реагировать на происходящие в нем изменения.

Понятие «стратегия» пришло в управление из военной области, где оно означает искусство развёртывания войск в бою (с греческого).

Существует множество подходов к определению стратегии:

1. Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации (А. Чандлер);
2. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны (М. Портер);
3. Стратегия, как последовательная согласованная и интегрированная структура управленческих решений (Г. Минцберг);
4. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации (Г. Хамель);
5. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности (А. Томпсон);
6. Стратегия, как рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей (Ф. Котлер, Г. Армстронг, Герчикова И.Н.);
7. Стратегия, как набор правил для принятия решений (И. Ансофф, Иванов П.В.) и др. [1, 5, 15]

Обобщение подходов наилучшим образом представлено в

определении стратегии, как обобщающей модели действий, необходимой для достижения поставленных целей, путем координации и распределения ресурсов компании (Виханский О.С.) [14].

Стратегия может быть представлена в описательном виде или в виде комплекса заданий, включающих в себя различные показатели, формулировки и численные значения конкретных результатов работы на каждом этапе развития.

В настоящее время существует несколько классификаций стратегий в зависимости от разных критериев. *В зависимости от объекта, на который направлены стратегические решения*, стратегии делятся на стратегии развития и стратегии функционирования. У стратегий развития объектом является потенциал организации. Стратегии функционирования связаны с текущей деятельностью [14].

Стратегия функционирования отражают поведение организации на рынке в связи с реализацией выпускаемых ею товаров и услуг. Она, по мнению американского исследователя М. Портера, может строиться в трех вариантах: лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования.

Стратегия лидерства в снижении издержек ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных издержках. Стратегия дифференциации состоит в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации фирмой усилий на производстве товаров одного функционального назначения, модификация которых расширяет круг потенциальных покупателей. Это позволяет достичь превосходства над другими за счет уникальности в том или ином аспекте [15, 30].

Стратегия фокусирования основывается на достижении конкурентных преимуществ в определенном сегменте отраслевого

рынка путем реализации одного из вариантов, описанных выше.

Стратегии развития (эталонные, конкурентные) делятся на 4 типа: роста, умеренного роста, сокращения масштабов, комбинирования [17, 38].

Стратегию роста используют молодые организации, а также фирмы с быстро меняющейся технологией (например, «Microsoft»).

Стратегия умеренного роста присуща организациям, работающим в традиционных отраслях со стабильной технологией, например в автомобилестроении.

Стратегия сокращения масштабов используется при ухудшении показателей деятельности компании, как антикризисная.

Комбинированная стратегия использует различные варианты, в результате чего одни подразделения организации развиваются быстро, другие – умеренно, третьи – стабилизируются, четвертые – сокращают масштабы своей деятельности.

По уровню иерархии принимаемых стратегических решений различают три вида стратегий:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная [17].

Корпоративная (или портфельная) стратегия – это стратегия компании в целом, по всем сферам ее деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия), направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения или вида деятельности [15, 24]. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому

именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют конкурентной стратегией. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Эта стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия, стратегия НИОКР (инноваций), социальная стратегия и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии [15].

Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

По характеру поведения различают стратегии:

- наступательная - активное наступление на конкурентов, а также агрессивная маркетинговая политика с целью завоевать как можно большую долю рынка;

- оборонительная - реагирование на действия более сильных конкурентов с целью удержания существующего положения и обеспечения выживаемости [18].

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Этапы стратегического управления представлены на рисунке 1.

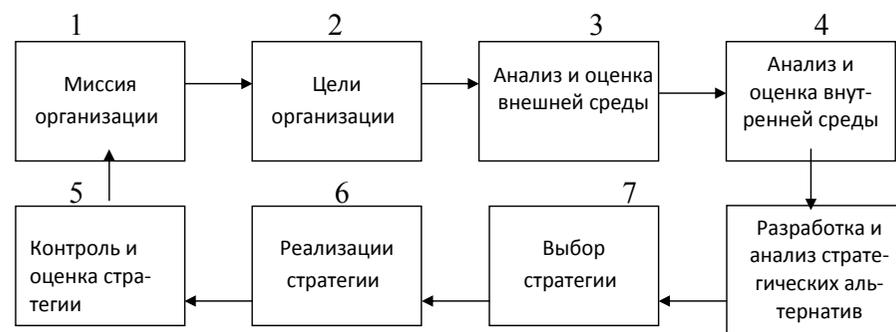


Рис. 1. Этапы стратегического управления (по Иванову П.В. [38, с.18]).

Процесс стратегического управления включает:

- определение миссии предприятия, организации;
- формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;
- оценку и анализ внешней среды;
- оценку и анализ внутренней среды;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии;
- реализацию стратегии;
- оценку и контроль выполнения стратегии [38].

Стратегический анализ практически присутствует на всех этапах стратегического управления, в процессе его осуществления создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив, оценить процесс реализации стратегии.

Важная роль принадлежит стратегическому анализу для обеспечения экономической безопасности, под которой понимается такое состояние экономической системы различного уровня, определяемое совокупностью условий и факторов ее функционирования, которое обеспечивает ее независимость, стабильность,

устойчивость и способность к развитию [25, 47].

Именно для таких целей и разрабатывается стратегия развития организации на основе результатов стратегического анализа, в процессе которого диагностируются внешние угрозы, оцениваются возможности, сильные и слабые стороны компании, прогнозируются возможные последствия реализации выбранных вариантов развития. Кроме того, стратегический анализ выступает информационной базой для разработки стратегии экономической безопасности предприятий и средством оценки и контроля за ее реализацией.

Как метод научного исследования анализ (происхождение от греческого слова "analysis", что в переводе означает «разделяю, расчлению») представляет собой разделение предмета или явления на составные части элементы для изучения их как частей целого [32].

Как функция управления, наряду с планированием, учетом и контролем, анализ является базой, предшествующим звеном перед принятием обоснованных управленческих решений, в том числе и по обеспечению экономической безопасности организации.

Стратегический анализ представляет собой процесс исследования и оценки факторов внешней бизнес-среды и экономического потенциала предприятия в целях определения его текущей рыночной позиции, формулирования и анализа альтернативных стратегий, обоснования перспективных путей развития в условиях высокой неопределенности рыночной среды.

Стратегический анализ — вид управленческой деятельности, предшествующий принятию стратегических управленческих решений и сводящийся к обоснованию этих решений на базе имеющейся информации в условиях высокой неопределенности рыночной среды [25].

Экономическая безопасность предприятия, степень его независимости, защищенности обеспечиваются определением важнейших стратегических направлений обеспечения экономической безопасности предприятия, построением четкой логически последовательной системы своевременного обнаружения и ликвидации возможных опасностей и угроз, снижением возможных последствий реализации различных рисков. Важным элементом системы экономической безопасности предприятия является механизм обеспечения экономической безопасности предприятия, который представляет совокупность средств и методов воздействия на процесс разработки и реализации управленческих решений, направленных на обеспечение бескризисного экономического развития предприятия [27]. Для построения надежной системы экономической безопасности предприятия предполагается проведение комплекса последовательных экономических мероприятий. Базовым этапом построения системы является разработка Стратегии экономической безопасности предприятия, как совокупности идей, целевых установок и мероприятий, направленных на обеспечение экономической безопасности предприятия. Кроме того, стратегия определяет систему путей и направлений достижения поставленной цели и создания благоприятных условий для достижения целей агробизнеса в условиях неопределенности, а также существования внутренних и внешних угроз.

Разработка стратегии проводится на основе анализа окружающей среды на макро- и микроуровнях, а также на уровне партнеров и конкурентов. Объективная оценка состояния предприятия осуществляется с помощью стратегического анализа, выступающего инструментом, как разработки стратегии, так и обеспечения экономической безопасности.

Содержание стратегического экономического анализа заключается в достаточно детальном и всестороннем обеспечении адаптированной для восприятия различными внешними и внут-

ренными пользователями аналитической информацией, способствующей принятию оптимальных стратегических управленческих решений и обеспечения экономической безопасности.

Цель стратегического анализа - подготовка информации для принятия управленческих стратегических решений во всех сферах хозяйственной деятельности.

Задачи стратегического анализа:

1. Анализ и оценка внешней и внутренней среды организации;
2. Обоснование стратегических планов;
3. Оценка перспектив их выполнения;
4. Предоставление информации, необходимой для разработки Стратегии экономической безопасности предприятия, и принятия стратегических управленческих решений.

Объектами стратегического анализа на разных его этапах являются состояние и изменения внутренней и внешней среды организации, модели будущего и эволюция организации в прошлом, стратегическая позиция и потенциал в текущий момент, реализуемые стратегии и стратегические альтернативы.

Предметом стратегического анализа выступает причинно-следственные взаимосвязи и факторы изменения внутренней и внешней среды, а также методы измерения силы их воздействия на результаты деятельности в длительном периоде времени.

Виды стратегического анализа

Понятие стратегического анализа применимо как на уровне разработки крупномасштабных прогнозов политического, финансового, институционального, экономического уровня, так и в контексте прогнозного управления в рамках хозяйствующих субъектов (организаций). Можно выделить следующие три уровня стратегического анализа относительно макро-, мезо- и микроуправления, которые имеют одну методологическую основу,

одинаковые принципы, преобладание базовых методов исследования:

- стратегический макроэкономический анализ для целей исследования, оценки и прогнозирования развития объектов управления на уровне национальной экономики государства в целом, его бюджета, целевых государственных программ и т.д.;

- стратегический мезоэкономический анализ для целей исследования, оценки и прогнозирования развития объектов управления на уровне регионов, отраслей, крупных корпораций, имеющих сложную вертикально и горизонтально интегрированную организационно-правовую структуру и т.д.;

- стратегический микроэкономический анализ для целей исследования, оценки и прогнозирования развития объектов управления на уровне организации в целом, направлений (видов) ее деятельности, структурных подразделений и т.д.

Типология экономического анализа по функциям управления предусматривает выделение таких его видов, как оперативный, текущий и стратегический (перспективный).

Классификация хозяйственной деятельности организаций на текущую (операционную), инвестиционную и финансовую деятельность обуславливает соответствующее выделение видов стратегического анализа:

- стратегический операционный (управленческий) анализ;
- стратегический инвестиционный анализ;
- стратегический финансовый анализ [45].

Взаимосвязь выделенных видов анализа представлена на рисунке 2.

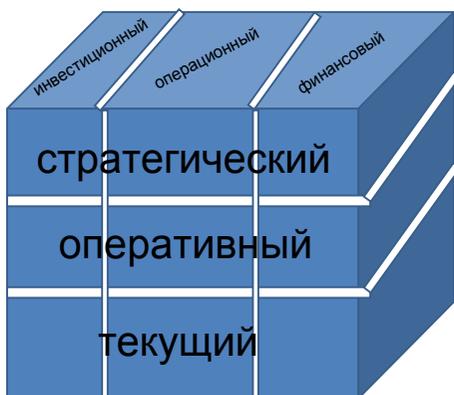


Рис. 2. Взаимосвязь видов экономического анализа [45]

Данная классификация не является исчерпывающей, поскольку позволяет выделять в представленных видах анализа и другие элементы по различным классификационным признакам (например, внешний и внутренний; оперативный и итоговый, тематический и комплексный, сравнительный и факторный и др.)

Так, например, стратегический инвестиционный анализ предприятия можно представить как процесс подготовки и обоснования перспективных инвестиционных альтернативных вариантов вложений средств на основе использования внутренних возможностей организации с учетом внешних ограничений. В качестве объекта стратегического инвестиционного анализа выступает инвестиционная деятельность организации во взаимосвязи с ее жизненным циклом, внутренней и внешней средой, конкурентной позицией предприятия, которые исследуются с целью обоснования стратегических управленческих инвестиционных решений. Цель стратегического инвестиционного анализа - подготовка информации для принятия управленческих стратегических решений в инвестиционной сфере. Он призван находить в

инвестиционном процессе наиболее устойчивые закономерности и тенденции, способные играть решающую роль в будущем, и прогнозировать на их основе показатели инвестиционной деятельности [45].

Являясь самостоятельными видами экономического анализа, стратегический инвестиционный анализ, стратегический управленческий анализ и стратегический финансовый анализ используют свойственные им методы и приемы измерения экономических характеристик, факторов, влияющих на развитие хозяйственных процессов и их результатов, а также изучения тенденций этих процессов в условиях неопределенности и риска.

1.2. Информационная база стратегического анализа

Информационная база стратегического анализа - это постоянно действующая система взаимосвязей специалистов, оборудования и концептуальных моделей, предназначенных для сбора, классификации, анализа и оценки информации, необходимой для стратегического управления. Источником такой информации является организационная среда.

Организационные формы стратегического анализа агропредприятий определяются размерами субъекта хозяйствования, видами деятельности в сфере АПК, организационно-правовой формой управления. Организацией стратегического анализа, как правило, занимается руководитель агропредприятия или специального департамента (отдела) стратегического планирования в зависимости от принятой структуры управления. В крупных производственных компаниях деятельность всех экономических служб возглавляет заместитель генерального директора по экономике. В его подчинении находятся все экономические службы и подразделения, в том числе и занимающиеся анализом. В компаниях

среднего и малого агробизнеса аналитическую работу может возглавлять лично руководитель компании.

Сначала дается предварительная характеристика хозяйственной деятельности по системе обобщающих показателей (экспресс-анализ). Смысл экспресс-анализа заключается в том, что вывод (предварительный и довольно общий) о состоянии внутренней среды компании АПК делается на основе небольшого количества наиболее существенных, обобщающих показателей (например, выручка от продажи сельскохозяйственной продукции, коэффициенты платежеспособности, рентабельности и т.п.) Затем разрабатывается программа детализованного анализа с учетом специфики деятельности компании (анализ валовых сборов сельскохозяйственных культур, анализ валовых надоев молока и др.). Детализованный анализ проводится по различным направлениям. Его цель – более подробная оценка, выявление факторов и проблем, влияющих на состояние и перспективы развития, а также финансовые результаты деятельности. При этом порядок направлений стратегического анализа выбирается, как правило, аналитиком самостоятельно, исходя из его опыта, специфики деятельности и целевых установок организации [25].

Проведение стратегического анализа требует использования документов, статистической и финансовой отчетности хозяйствующего субъекта, годовых отчетов руководителей. Особое внимание следует обратить на качество и достоверность используемой информации.

Основными источниками для стратегического анализа внутренней среды компании являются данные оперативного, статистического, бухгалтерского (финансового и управленческого) учета, плановые (нормативные) показатели. Для оценки макросреды необходимые данные, характеризующие условия работы компании в регионе, отрасли, экономике в целом [25, 32].

Вся информационная база стратегического анализа для обеспечения экономической безопасности может быть классифицирована:

- по источникам поступления – внешняя (полученная за пределами организации), и внутренняя (полученная в компании);
- по типу – юридическая, финансовая, техническая, коммерческая;
- по масштабу – макроэкономическая, отраслевая, отдельного предприятия и его подразделений [43, 47].

Кроме того, всю информацию, которая может быть использована в анализе для обеспечения экономической безопасности, можно классифицировать по четырем группам:

- источники финансирования бизнеса (прибыль или денежные поступления, продажа активов и др.);
- финансовые показатели бизнеса в динамике (прибыль, денежные потоки, дивиденды, активы, выручка и др.);
- нефинансовые показатели бизнеса (доля сделки в общем объеме бизнеса, организационно-правовая форма бизнеса, наличие структурного подразделения, осуществляющего функции обеспечения экономической безопасности и др.);
- внешняя информация, связанная с внешними факторами макроэкономического риска (налоговая политика, процентные ставки ЦБ РФ и коммерческих банков, факторы риска, уровень конкуренции, степень господдержки и др.).

Все учетные системы и показатели тесно связаны между собой и представляют собой единое целое, т.е. систему экономических показателей, характеризующих условия и результаты работы компании (рис. 2).



Рис. 3. Информационная база стратегического анализа

Источник: составлено на основе: [25: Казакова Н.А. Современный стратегический анализ (с.61)]

Источниками внешней информации выступают: нормативно-правовые и нормативные акты, регулирующие деятельность предприятий в определенной отрасли АПК; федеральные, региональные и муниципальные статистические сборники; научные публикации и издания; средства массовой информации и интернет-ресурсы; заказные обзоры и т.д. [25].

Информация, используемая в процессе стратегического анализа для обеспечения экономической безопасности, должна соответствовать требованиям полноты и достоверности финансово-экономической, технико-экономической и управленческой информации, характеризующей деятельность предприятия в ретроспективе, а также в будущем периоде.

К внутренним источникам информации относятся бухгалтерская, статистическая, оперативная и налоговая отчетность предприятия, управленческие отчеты, отчеты по результатам предыдущих стратегических исследований, а также внутренние отчеты агропредприятия, содержащие информацию, полученную в результате дополнительно проведенных расчетов и исследований в целях предстоящего стратегического анализа.

Сведения, содержащиеся в бухгалтерской отчетности, имеют комплексный характер, потому что, как правило, они отражают разные аспекты одних и тех же хозяйственных операций и явлений [25]. Изучение бухгалтерской отчетности раскрывает причины успехов или недостатков в работе агропредприятий, помогает наметить пути совершенствования их деятельности.

Крупные фирмы, имеющие в своем составе филиалы или другие структурные подразделения, выделенные на самостоятельный баланс, представляют сводную отчетность. Группы компаний (агрохолдинги, концерны) кроме индивидуальной бухгалтерской отчетности компаний имеют также консолидированную финансовую отчетность, которая представляет показатели работы группы как одного имущественного комплекса. В соответствии с

Федеральным законом от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ "О бухгалтерском учете" публичность отчетности заключается в опубликовании годовой бухгалтерской отчетности в газетах, журналах и электронных изданиях, доступных пользователям, а также в ее передаче органам государственной статистики по месту регистрации [22]. Эта процедура обязательна для открытых акционерных обществ, банков и других кредитных организаций, бирж, инвестиционных и иных фондов, созданных за счет частных, общественных и государственных средств. Публикации в обязательном порядке подлежат только бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. Бухгалтерская отчетность малого аграрного бизнеса может представляться в сокращенном варианте.

В настоящее время типовая бухгалтерская отчетность российских организаций состоит из бухгалтерского баланса (показывает размер активов и обязательств компании); отчета о финансовых результатах (демонстрирует доходы и расходы компании, а также окончательный финансовый результат в виде прибыли или убытка); отчета об изменениях капитала (характеризует движение капитала фирмы за отчетный период); отчета о движении денежных средств (включает информацию об их источниках и использовании); отчета о целевом использовании средств (заполняется, как правило, некоммерческими организациями для предоставления информации о взносах и прочих безвозмездных поступлениях) [6].

Финансовая отчетность (в т.ч. специализированная) является основным источником информации для проведения анализа внутренней среды агропредприятия, а также для выполнения конкурентного анализа; базой для прогнозирования характеристик деятельности.

Также для проведения стратегического анализа внутренней среды необходимы статистические данные и плановые (нормативные) показатели.

Дополнительными источниками информации для стратегического внутреннего и интеграционного анализа являются: нормативные акты; техническая и технологическая документация; хозяйственно-правовые документы организации; должностные инструкции специалистов (в т.ч. и отдела экономической безопасности), информация в средствах массовой информации; информация в базах данных федеральных и региональных органов; публикации в сборниках и информационно-аналитических бюллетенях сельского хозяйства Росстата; специально собранные данные маркетинговых исследований о продуктовых рынках т.п.

К нормативным актам относятся официальные документы в виде законов, указов, ведомственных актов (Минсельхоза), а также правила, нормы, регламенты, положения, стандарты, инструкции и другие документы, обязательные для исполнения.

Следует отметить, что АПК в Российской Федерации является сегодня стратегически приоритетным объектом экономики. Это подтверждает факт его всесторонней государственной поддержки. Особенности государственного регулирования аграрной политики, а также развития сельского хозяйства в целом были установлены еще в 2006г и зафиксированы в Федеральном законе № 265-ФЗ «О развитии сельского хозяйства» от 29.12.2006г. [8]. В нем отмечается, что важнейшее направление государственной аграрной политики России - это государственная поддержка сельского хозяйства. В таком стратегически важном документе, как Доктрина продовольственной безопасности РФ, отмечается, что развитие производства сельскохозяйственной продукции входит в состав национальных интересов государства [4]. Большое внимание уделяется качеству производимой продукции. Так, был принят закон от 3 августа 2018 года №280-ФЗ «Об органическом сельском хозяйстве» в целях обеспечения граждан отечественными экологически чистыми продуктами питания.

Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» устанавливает правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования [11].

Также сюда относятся Федеральный закон от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [6], Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008, утвержденное приказом Минфина России от 06 октября 2008 года № 106н, Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99, утвержденное приказом Минфина России от 06 июля 1999 года № 43н, Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций», Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы", Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [2], Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12.04.2020 N 993-р «Об утверждении Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года» [13], Приказ Минэкономразвития Российской Федерации от 18.11.2011 N 683 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет». В Приказе указано, что при

определении стратегических целей развития предприятия рекомендуется учитывать результаты проведенного анализа внешней и внутренней среды сопоставимых компаний и оценки рисков, учитывать положения отраслевой стратегии развития, утвержденной соответствующим федеральным органом исполнительной власти или Правительством Российской Федерации, и иных документов, определяющих развитие соответствующей отрасли (указы Президента Российской Федерации, государственные программы, федеральные целевые программы, стратегии развития смежных отраслей и т.д.). Помимо этого, в стратегических целях развития агропредприятия целесообразно отразить подходы организации к решению задач в сфере экологии, энергоэффективности и социальной ответственности. При этом достижение целей не должно подрывать финансовую эффективность и экономическую безопасность организации.

Внешние источники информации, содержащие макроэкономические показатели, характеризуют внешнюю среду, в которой функционирует и развивается компания, и используются для оценки ее влияния на компанию с помощью аналитических процедур, к которым относятся:

- 1) оценка динамичности основных индикаторов развития бизнеса с учетом общих темпов экономического развития страны, отрасли, темп роста выручки от продажи предприятия с учетом инфляции;
- 2) расчет реальных темпов прироста финансовых показателей компании с учетом показателей инфляции в целом и по отдельным направлениям расходов на основе индексов цен производителей и потребителей;
- 3) оценка платежеспособности, рискоустойчивости компании на основе данных об уровне процентных ставок ЦБ РФ и ведущих коммерческих банков в регионе;

4) оценка эффективности аграрного бизнеса на основе анализа рентабельности собственного капитала в сравнении со среднеотраслевыми и региональными уровнями;

5) оценка эффективности размещения средств в финансовые активы компании на основе средней доходности вложений в различные виды финансовых инструментов рыночной экономики;

6) оценка эффективности внешнеэкономической деятельности компании на основе динамики валютного курса (для бизнеса, имеющего валютные денежные потоки, валютные активы и обязательства).

Внешние источники информации, содержащие отраслевые показатели, позволяют оценить уровень отдельных индикаторов агропредприятия с позиции отраслевой специфики бизнеса [46]. При этом существенными оценками являются как финансовые, так и нефинансовые показатели. Погрешность таких оценок объясняется большой совокупностью объектов, образующих АПК и отрасли в нем, различиями в учетной политике и характеристиках предприятий одной отрасли. Однако существуют важные общие индикаторы отраслевой оценки, такие как структура активов и пассивов, соотношение валюты баланса и финансовых результатов, длительность производственного цикла, оборачиваемость активов, структура расходов по элементам затрат и статьям калькуляции. Эти отраслевые особенности определяют уровень отраслевых финансовых коэффициентов ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности, деловой активности. Важными отраслевыми признаками также считаются:

- уровень оплаты труда;
- налоговая нагрузка в расчете на единицу производственной мощности или площади производственных помещений (площади сельскохозяйственных угодий) или численности работников предприятия;

- средние показатели "оцененности" компании, такие как соотношение "капитализация/выручка", "капитализация/прибыль", "капитализация/денежный поток" и другие мультипликаторы;

- ресурсоемкость или производительность ресурсов (материалоемкость, фондоемкость, наукоемкость, энергоемкость, трудоемкость, производительность труда).

Изучение отраслевой информации дает общее представление об агробизнесе, его цикличности, сезонности, особенностях организационно-управленческой структуры, технологии производства и возделывания культур. Это проявляется в показателях минимального размера эффективного предприятия отрасли, степени загрузки производственных мощностей, характеристике контрагентов.

Таким образом, отраслевые показатели характеризуют внешнюю среду, в которой функционирует и развивается компания, и используются для анализа и оценки ее влияния на предприятие с помощью аналитических процедур изучения производственной эффективности компании (ресурсоемкость или производительность ресурсов) с учетом региональных условий, формируемых региональными органами управления (налоговая политика, уровень жизни). Если такие показатели будут ниже среднеотраслевых, то компания имеет определенный потенциал роста ее стоимости и обеспечения экономической безопасности. Если компания имеет более низкие показатели финансовой устойчивости по сравнению со среднеотраслевыми, то это можно рассматривать как угрозу для ее функционирования.

Внешние источники информации, содержащие региональные показатели, влияющие на агробизнес, проявляются через средний уровень жизни в регионе (уровень оплаты труда), факторы налогообложения, рыночную стоимость активов, структуру затрат.

Внешние источники информации характеризуют деятельность организации на конкретном товарном рынке (молока, зерна

и т.п.) или отрасли, дополняя макроэкономическую, региональную и отраслевую специфику бизнеса. К маркетинговым индикаторам относят:

1) характеристики рыночного сегмента – темп роста соответствующего рынка, уровень цен на реализуемую продукцию АПК и закупаемые ресурсы, стратегия ценообразования, формы расчетов, продолжительность оборота дебиторской задолженности, методы стимулирования сбыта, каналы распределения сельскохозяйственной продукции;

2) характеристики контрагентов – поставщиков, потребителей, сторонних организаций, оказывающих услуги;

3) рыночный потенциал компании [31, 53].

Информационной базой для изучения рынка компании являются данные Института исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка (ИТКОР), Всероссийского научно-исследовательского конъюнктурного института (ВНИКИ), Всероссийского научно-исследовательского института потребительского рынка и маркетинга (ВНИПРиМ), Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ.

В целом только использование достаточной внутренней и внешней информации делает стратегический анализ практически значимым, обеспечивает обоснованную интерпретацию, позволяющую субъекту аналитической работы реализовать поставленные цели и получить ответ на вопрос о том, что необходимо предпринять для улучшения деятельности компании.

1.3. Классификация методов стратегического анализа

Методология исследования представляет собой совокупность подходов, приоритетов, принципов, методов и средств исследования.

Метод (methodos, греч. – путь к чему-либо) представляет со-

бой способ достижения цели и включает определенные приемы и правила.

В процессе стратегического анализа используются общие методологические принципы:

- принцип системности, основанный на системном подходе, согласно которому любой объект стратегического анализа рассматривается как система, то есть совокупность взаимосвязанных элементов, имеющих вход (ресурсы) и выход (результаты деятельности), связь с внешней средой и обратную связь;

- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов внешней и внутренней среды организации;

- динамический принцип, требующий рассмотрения объекта анализа в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности;

- принцип учета специфики деятельности организации (отраслевая принадлежность, регион и т.д.).

Существует различная классификация методов стратегического анализа [25, 38, 39]. В самом общем виде всю совокупность этих методов можно классифицировать на 2 большие группы:

1. эвристические методы;
2. формализованные методы.

Эвристические (креативные) методы стратегического анализа для обеспечения экономической безопасности представляют собой группу приемов сбора и обработки информации, опирающуюся на профессиональное суждение группы специалистов.

Они в свою очередь делятся на эвристические методы оценки (бескритериальные и критериальные) и оценочно-поисковые методы. Бескритериальные методы – ранжирование, балльная оценка, экспертная оценка, метод Дельфи, анкетирование, интервьюирование - широко применяются как в процессе анализа факторов внешней и внутренней среды, так и в процессе формулиро-

вания и анализа альтернативных стратегий, а также в процессе разработки Стратегии обеспечения экономической безопасности и выработки рекомендаций для осуществления выбранного варианта развития. Такие группы методов, как типология, целевая оценка, метод суммы мест, «паутина», метод контрольных вопросов, метод анализа иерархий, используют критерии оценки объектов стратегического анализа. Они применяются в основном в тех случаях, когда оценку объектов стратегического анализа целесообразно осуществлять по разнообразным количественным и качественным критериям, а также для визуализации результатов анализа (для комплексной оценки конкурентной среды, конкурентных преимуществ, позиционирования, для разработки Стратегии обеспечения экономической безопасности и рекомендаций для осуществления выбранного варианта развития).

К оценочно-поисковым методам, используемым в стратегическом анализе, относятся метод мозгового штурма, деловые игры, функционально-стоимостной анализ, коллективный блокнот и др. Эти методы тесно связаны с процессом принятия решений и используются, как в стратегическом анализе, так и в стратегическом менеджменте.

Мозговой штурм представляет собой свободное генерирование идей, высказываемых в группе заинтересованных экспертов (в том числе и лиц, принимающие стратегические решения), позволяющее находить новые альтернативные варианты в проблемной ситуации. Мозговой штурм может являться составной частью аналитической работы, особенно при стратегическом анализе.

Мозговая атака основывается на разделении во времени процесса поиска идей и их оценки. Мозговую атаку обычно организуют в той ситуации, когда стратегическая проблема обеспечения экономической безопасности не поддается традиционному решению [14].

Метод коллективного блокнота обеспечивает выдвижение

независимых идей экспертами с последующей оценкой предложений. Метод используется чаще всего в оценке факторов внутренней среды. Банк идей, предполагает обращение к базе данных, создаваемой в процессе практической деятельности.

Функционально-стоимостной анализ представляет собой метод комплексного исследования функций объекта, направленный на оптимизацию соотношения между качеством исполнения заданных функций и затратами на их осуществление. Применяется в маркетинговом стратегическом анализе, в управленческом стратегическом анализе затрат, в процессе контроллинга.

Формализованные методы, используемые в стратегическом анализе, условно можно на разделить на 3 группы: традиционные; математические и финансово-инвестиционные; специальные (стратегические) (табл. 1).

Традиционные (общенаучные, логические) методы используются при проведении анализа во многих сферах научных исследований и видах деятельности, в том числе и для обеспечения экономической безопасности. К стандартным традиционным методам относятся методы сравнения (одномерное и многомерное; динамическое и пространственное и др.); группировки; построение аналитических таблиц; графиков и диаграмм; средних и относительных величин; балансовый метод.

Наиболее распространенным традиционным методом является сравнение. В процессе применения метода сравнения в стратегическом анализе неизвестное (изучаемое) явление, предметы сопоставляются с уже известными, изучаемыми ранее, с целью определения общих черт либо различий между ними. С помощью этого метода определяется общее и специфическое в экономических явлениях, изучаются изменение исследуемых объектов, тенденции и закономерности их развития.

Таблица 1

**Классификация формализованных методов,
используемых в стратегическом анализе**

Группы методов анализа	Подгруппы методов анализа	Методы и приемы анализа	
Традиционные (логические)	Стандартные	Методы сравнений	
		Группировки	
		Табличный метод	
		Графический метод	
		Средних и относительных величин	
		Балансовый	
	Статистические	Детерминированный факторный анализ	
		Стохастический факторный анализ	
	Математические и финансово-инвестиционные	Методы математического моделирования	Линейное программирование
			Имитационное моделирование
Методы финансовой математики		Компаундинг	
		Дисконтирование	
Методы оценки эффективности инвестиций		NPV, PI, IRR, DPP	
		Методы финансового анализа и бизнес-планирования	Горизонтальный анализ
Вертикальный анализ			
Финансовых коэффициентов			
Маржинальный анализ			
Анализ модели Дюпон			
Рейтинговый анализ			
Анализ рисков			
Специальные (стратегические)	Методы анализа организационной среды и позиционирования	Методы прогнозирования	
		SWOT-анализ	
		PEST-анализ (STEP-анализ)	
		«5x5»	
		SNW-анализ	

Группы методов анализа	Подгруппы методов анализа	Методы и приемы анализа
		PIMS, GAP-анализ
	Методы портфельного матричного анализа	Метод анализа Бостонской Консультативной группой (БКГ)
		Метод анализа «МакКинзи»
		Матрица Shell/DPM
		Матрица Ансоффа
		Матрица Абеля
		Матрица Томпсона-Стрикленда

Источник: составлено автором

При использовании метода сравнения традиционно находят абсолютные и относительные отклонения фактически достигнутого уровня исследуемого показателя от его базового уровня (плана, прошлых периодов, среднего уровня, передового опыта и перспективных достижений), абсолютное значение 1% прироста анализируемого показателя. Сравнение широко используется в анализе внутренней среды, в анализе микроокружения, в конкурентном анализе организаций [32, 36].

Для обобщающей характеристики массовых, качественно однородных экономических явлений используют средние величины. Средняя величина выражает собой отличительную особенность данной совокупности явлений, устанавливает наиболее типичные черты этой совокупности. Степень колеблемости признака изучают, чтобы получить более полное представление об анализируемом объекте. Представление о степени колеблемости дает вариационный ряд, в котором отражаются разные уровни с указанием их частот повторения. Простейшей мерой измерения колеблемости является размах вариации — значение между наибольшим и наименьшим вариантом. Для более точного отражения степени колеблемости используют также среднее линейное отклонение, среднее квадратическое отклонение и коэффициент

вариации. Метод средних величин наибольшее распространение получил в стратегическом анализе микроокружения [47].

Метод группировки заключается в делении множества изучаемой совокупности объектов на качественно однородные группы по соответствующим признакам. Используется в основном, как в анализе внешней среды, так и в прогнозном анализе внутренней среды. Метод применяется для того, чтобы показать роль отдельных единиц в средних величинах, выявить взаимосвязь между изучаемыми индикаторами экономической безопасности и показателями деятельности при разработке стратегии [36].

При группировке индивидуальные величины показателей заменяются среднегрупповыми. В результате этого взаимно погашаются разные случайные отклонения, вызванные неявным воздействием других факторов, поэтому взаимосвязь проявляется более четко. Правильная группировка данных дает возможность изучать зависимость между показателями и индикаторами экономической безопасности, систематизировать результаты стратегического анализа, определить главное, общее и особенное.

Сгруппированные данные обычно оформляются в виде таблиц, представляющих собой форму рационального изложения цифровых характеристик изучаемых явлений и процессов. Данные в таблице располагаются так, чтобы легко было сделать вывод из результатов стратегического анализа.

К статистическим методам относятся детерминированный и стохастический факторный анализ. Они необходимы для определения влияния факторов на изменение результативных показателей в жестко определенных (детерминированных) и вероятностных моделях. Наиболее распространенными приемами метода детерминированного факторного анализа являются: способ цепных подстановок, способ абсолютных разниц, способ относительных разниц, индексный способ, интегральный способ, пропорционального деления. Первые четыре способа основываются

на методе элиминирования. Элиминировать — это значит устранить, отклонить, исключить воздействие всех факторов на величину результативного показателя, кроме одного. Этот метод исходит из того, что все факторы изменяются независимо друг от друга: сначала изменяется один, а все другие остаются без изменения, потом изменяются два, затем три и т.д. при неизменности остальных. Это позволяет определить влияние каждого фактора на величину исследуемого показателя в отдельности.

Универсальным способом элиминирования является способ цепной подстановки. Способ цепных подстановок используется для расчета влияния факторов на результативный показатель с использованием различных факторных моделей, выраженных в виде функции двух и более переменных (алгебраической суммы, произведения или частного от деления одних переменных на другие) [21, 23, 32].

Сущность способа цепных подстановок заключается в последовательной замене плановой (базисной) величины каждого фактора величиной фактической (отчетной). После каждой замены новый результат сравнивают с прежним. То есть сначала получают ряд промежуточных значений результативного показателя путем последовательной замены базисных значений факторов на фактический. Разность двух промежуточных значений результативного показателя в цепи подстановок равна изменению результативного показателя, вызванного вариацией соответствующего фактора. При этом в первую очередь определяется влияние количественного фактора, а во вторую – качественного [32].

Методы стохастического (корреляционного и регрессионного) факторного анализа широко используются для определения связи между показателями и индикаторами экономической безопасности, не находящимися в функциональной зависимости. Теснота связи между ними измеряется корреляционными отношениями (для нелинейной зависимости) или коэффициентом корреляции

ляции (для линейной зависимости).

Математические и финансово-инвестиционные методы включают методы математического моделирования; методы финансовой математики; методы оценки эффективности инвестиций; методы финансового анализа и бизнес-планирования. Они наиболее часто используются в финансовом и инвестиционном стратегическом анализе, планировании и прогнозировании бизнес-процессов и явлений, а также для изучения поведения малодоступных объектов при изменении входящих и внутренних параметров.

В современных стратегических исследованиях широко используются методы математического и имитационного моделирования. Суть их заключается в том, что реальные объекты анализа заменяются соответствующими моделями, использование которых позволяет провести эксперимент, а также изучать их поведение. Среди методов математического моделирования при анализе альтернатив наиболее часто используется линейное программирование, основанное на решении системы линейных уравнений (с преобразованием в уравнения и неравенства), когда зависимость между изучаемыми явлениями строго функциональна. Все стратегические задачи, решаемые с применением линейного программирования, отличаются альтернативностью решения и определенными ограничивающими условиями. Решить такую задачу - значит выбрать из всех допустимо возможных (альтернативных) вариантов стратегий (в том числе и стратегий экономической безопасности) оптимальный. Важность и ценность использования в стратегическом анализе метода линейного программирования состоит в том, что оптимальный вариант выбирается из весьма значительного количества альтернативных вариантов.

Методы финансовой математики применяются для оценки стратегических решений, требующих вложений инвестиций, в

оценке бизнеса и т.д. Сюда относится метод компаундинга (накопления) и дисконтирования.

Компаундинг (от англ. compounding) – приведение текущей стоимости к будущей, процесс расчета увеличения стоимости денег во времени, возникающего в результате периодического получения доходов и их реинвестирования. Общий рост вложенной суммы достигается посредством реинвестирования процентов, которые не изымаются, а добавляются к первоначальным вложениям.

Дисконтирование (англ. discounting) - это приведение будущих потоков доходов или платежей к настоящему моменту времени. Метод дисконтирования - обратный способу компаундинга и заключается в расчете начальных вложений по известной (желаемой) будущей стоимости денежного потока. Он широко применяется в стратегическом инвестиционном анализе при обосновании эффективности инвестиционных проектов [27].

Существуют два вида дисконтирования и компаундинга: по простым и сложным процентам. При простом способе проценты в каждый период времени начисляются на одну и ту же первоначальную сумму [43, 44].

Если проценты в конце каждого периода инвестиционного срока прибавляются к основной сумме и полученная сумма является исходной для начисления процентов в следующем периоде, то начисляемые проценты называют сложными. Этот процесс называют также капитализацией процентов. Проценты не изымаются, а инвестируются, т.е. капитализируются, превращаются в капитал, приносящий доход.

При сложном способе начисления процентов первоначальная стоимость вложений определяется по формуле:

$$PV = \frac{FV_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

где PV - текущая оценка размера вложения капитала;

FVt - размер вложения капитала к концу t -го периода времени с момента инвестирования первоначальной суммы;

r - норма доходности (ставка дисконтирования, учетная ставка);

t - время (число дней, месяцев, кварталов, лет или количество оборотов капитала) [43].

Методы финансового анализа и бизнес-планирования используются практически во всех видах стратегического анализа: при анализе и диагностике внутренней среды, разработке стратегических альтернатив, сценарном анализе, выборе вариантов стратегий, мониторинге реализации стратегии.

Маржинальный анализ – это метод оценки и обоснования эффективности управленческих стратегических решений в бизнесе на основе причинно-следственной связи объема продаж, себестоимости, прибыли и деления затрат на постоянные и переменные [62].

При анализе рисков важно установить точку безубыточности (порог рентабельности, критический объем продаж).

Критический объем продаж можно представить в виде формулы:

$$Q = \frac{FC}{P - V} \quad (2)$$

где Q - критический объем продаж в натуральных единицах;

FC - постоянные расходы;

P - цена единицы продукции;

V - переменные расходы на единицу продукции [27].

Знаменатель дроби называют удельным маржинальным доходом (ставкой покрытия), так как он должен покрыть постоянные расходы и обеспечить прибыль от реализации. Коэффициент маржинальной прибыли – это отношение маржинальной прибыли к выручке от реализации. Он показывает, какая доля выручки от реализации идет на покрытие постоянных затрат и формирование

прибыли. При этом доля маржинальной прибыли в цене единицы продукции является относительно постоянной величиной, и при обосновании стратегии бизнеса и обеспечения экономической безопасности предпочтение отдается тому виду продукции, который обеспечивает наибольшее значение маржинальной прибыли.

К специфическим методам стратегического анализа относятся методы анализа организационной среды (внешней и внутренней), методы позиционирования, а также методы портфельного матричного анализа. Наиболее известными матрицами являются матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ), General Electric (GE), матрица Шелл, матрицы Ансоффа и др.

В зависимости от временной направленности, специфические методы стратегического анализа могут быть разделены на методы ретроспективного анализа (то есть анализа достигнутого положения) и методы перспективного анализа, прогнозирующие будущее состояние организации и организационной среды. Примерами методов ретроспективного анализа являются методы позиционирования компаний на рынке, построение профиля среды. Методами перспективного анализа могут служить GAP-анализ, PEST-анализ, SWOT-анализ и другие методы, рассматривающие будущие тенденции изменения внешней и внутренней среды организации. Популярным подходом, используемым при стратегическом анализе для повышения конкурентоспособности, является бенчмаркинг, представляющий собой процесс, с помощью которого организацией проводится самооценка и сравнение с лидерами бизнеса. Он предполагает осуществление внутренней тотально-конкурентной стандартизации качества.

Вопросы для самопроверки

1. Как вы понимаете термин «стратегия»?
2. Перечислите основные виды стратегий функционирования.
3. Какие виды экономического анализа вам известны?
4. Дайте определение понятия «стратегический анализ».
5. Дайте характеристику основным видам стратегий развития.
6. Назовите основные этапы стратегического управления.
7. Какие цели и задачи стоят перед стратегическим анализом, в том числе и для обеспечения экономической безопасности организации?
8. Какие виды стратегического анализа вам известны?
9. В чем заключается роль стратегического анализа в процессе обеспечения экономической безопасности организаций?
10. Перечислите основные источники информации для стратегического анализа внутренней среды компании.
11. Перечислите основные источники информации для стратегического анализа внешней среды компании. Приведите примеры.
12. Дайте характеристику эвристическим методам, применяемым в стратегическом анализе.
13. Дайте обобщенную характеристику формализованным методам, применяемым в стратегическом анализе.
14. На какие три группы можно условно разделить формализованные методы, используемые в стратегическом анализе?
15. В чем заключается суть методов математического и имитационного моделирования для стратегического анализа?
16. Дайте характеристику специфическим методам ретроспективного и перспективного стратегического анализа.

17. Какова роль маржинального анализа в обеспечении экономической безопасности организаций?

Тестовые задания

1. Что предполагает стратегия конкурентного поведения последователя за лидером?

- A. реализацию стратегий инноваций
- B. ведение интенсивной конкурентной борьбы
- C. охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов
- D. активную атаку на лидера

2. Стратегия сокращения масштабов используется в условиях:

- A. роста затрат на производство
- B. ухудшения показателей деятельности
- C. внедрения инноваций

3. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на...

- A. на достижение конкурентных преимуществ за счет более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами
- B. наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов
- C. приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
- D. более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда)

4. Критерием успешной стратегии является..

- А. внутренняя согласованность составляющих
- Б. конкурентное преимущество, соответствие среде
- В. допустимая степень риска
- Г. наличие цели организации

5. К какому виду стратегий относится стратегия управления персоналом?

- А. базовым
- В. функциональным
- С. отраслевым
- Д. корпоративным

6. Что из перечисленного является одним из видов стратегии?

- А. стратегия концентрированного роста
- В. стратегия интегрированного роста
- С. стратегия диверсификационного роста
- Д. все из перечисленных

7. Стратегический анализ является:

- А. одним из этапов стратегического управления
- В. одним из элементов бухгалтерского учета
- С. методом логического исследования

8. Цель стратегического анализа..

- А. выбор решений в области инвестиционной деятельности
- В. подготовка информации для принятия управленческих стратегических решений во всех сферах хозяйственной деятельности
- С. контроль за выполнением плана производства продукции

9. Экспресс-анализ – это..

- А. анализ финансовых вложений компании
- В. детальный анализ финансовых результатов от продаж
- С. предварительная характеристика хозяйственной деятельности по системе обобщающих показателей

10. Для стратегического анализа внешней среды компании используется:

- А. данные бухгалтерского управленческого учета
- В. данные финансового бухгалтерского учета
- С. Программы Правительства

Глава 2. Стратегический анализ в процессе разработки стратегии

2.1. Стратегический анализ внешней среды организации

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде.

Внешняя среда предприятия – это все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (ближайшее, микроокружение) и факторы косвенного воздействия (макроокружение).

Микроокружение — *"ближнее" окружение* — непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оно включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное и муниципальное регулирование, профсоюзы, посредники, консалтинговые, лизинговые, факторинговые, венчурные, франчайзинговые фирмы. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на "ближнее" окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении [14, 17].

Макроокружение — *"дальнее" окружение* — включает все факторы, опосредованного (косвенного) воздействия на организацию. Это политико-правовые, экономические, социокультурные, научно-технические, природные, демографические и другие факторы. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на "ближнее" организационное окружение.

Основное предназначение внешнего анализа – выявить воз-

можности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем (в том числе и угрозы экономической безопасности), а также определить стратегические альтернативы.

Возможности - это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Это, например, снижение налогов или возможности использования факторинга для ускорения оборачиваемости средств, уменьшения неплатежей, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов, развитие интеграции, снижение или, наоборот, повышение таможенных барьеров и т. д. Задача анализа заключается в том, чтобы выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество предприятия [18].

Угрозы — это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли, и соответственно снижению уровня экономической безопасности. Это снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т. д.

Реакция руководства предприятия на результаты анализа влияния внешней среды на деятельность предприятия может быть различной: это могут быть принятые своевременные стратегические решения, или только наблюдение за внешними факторами. Конечной целью внешнего анализа является формирование альтернативных стратегических решений, их экономическая оценка. Эти решения должны быть ориентированы на использование возможностей и защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды. Более узкие цели анализа связаны с формированием и оценкой различных инвестиционных решений, а также формированием и развитием конкурентных преимуществ.

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре большие группы:

- политические и правовые;
- экономические;
- социальные и культурные;
- технологические [24, 25, 30].

К политическим и правовым факторам можно отнести следующие: бюрократизация и уровень коррупции; налоговая политика (тарифы и льготы); расстановка политических сил; вероятность развития военных действий в стране; отношения между деловыми кругами и правительством; наличие государственных компаний в отрасли; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; государственное регулирование; будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли; количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами и др.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, налоговая политика. Другие — только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. Например, на производителя молочной продукции будут влиять технический регламент таможенного союза «О безопасности молока и молочной продукции», Федеральный закон «О стандартизации в Российской Федерации» от 29.06.2015г №162-ФЗ, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и

т.п.

Существует множество экономических факторов, которые могут оказывать воздействие на организацию: уровень процентной ставки, курсы основных валют, темпы развития экономики, уровень развития предпринимательства и бизнес-среды, уровень инфляции, кредитно-денежная и финансовая политика страны, показатели торгового баланса, уровень развития банковской сферы, уровень располагаемых доходов населения, денежно-кредитная и финансовая политика, тенденции на рынке ценных бумаг, уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста и др. Предприятию необходимо своевременно подготовиться к изменениям в экономической среде и использовать предоставленные возможности, либо искать способы компенсации наступающих негативных явлений.

В процессе стратегического анализа необходимо учитывать следующие факторы социального и культурного характера: уровень миграции и иммиграционные настроения, уровень развития здравоохранения, уровень образования населения, распределение населения по уровню доходов, социальная мобильность общества, привычки потребления, изменения в стиле жизни, включая национальные традиции и устои, поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни, отношение к работе и отдыху, уровень потребления товаров и услуг, требования к качеству продукции и уровню сервиса, развитие религии и прочих верований и т.п. Анализ этих факторов проводится в основном в качественном аспекте, так как представленные характеристики трудно поддаются количественному измерению.

При анализе факторов технологической среды чаще всего используют следующие характеристики: государственные расходы на НИОКР, уровень инноваций и технологического развития отрасли, законодательство в области технологического оснащения отрасли, выбор приоритетов государства и финансово-

промышленных групп на определенных направлениях технологических усилий, новые открытия и изобретения (национальные и мировые), скорость передачи технологий (длина цепочки «исследование - производство»), скорость выхода продукции на рынок (длина первых стадий жизненного цикла изделий), доступ к новейшим технологиям и др.

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций и событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии. Для анализа и прогноза развития макросреды используются разнообразные методы: прогнозирование отдельных тенденций и событий, сценарный анализ, имитационное моделирование, факторный анализ, широко используются экспертные методы.

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления: политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Существует также вариант анализа макросреды: STEP-анализ. 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, применяют форму PEST-анализа, где на первом месте факторы политики и экономики. При выборе первого или второго варианта критерием выступает приоритетность учета тех или иных групп факторов макросреды с точки зрения силы возможного воздействия и стабильности факторов для мониторинга [34, 36].

Весь процесс осуществления PEST анализа можно условно разбить на 4 этапа. *1-ый этап:* формирование перечня факторов,

влияющих на деятельность компании в долгосрочной перспективе, и их группировка. Данные рекомендуется оформить в виде таблицы 2.

Таблица 2

Составные элементы PEST-анализа

1. Политика	2. Экономика
<i>Например: 1.1 Ограничения на ввоз импортных товаров</i>	<i>Например: 2.1 Стабилизация темпов экономического развития</i>
1.2	2.2
1.3	2.3
1.4	2.4
3. Социум	4. Технология
<i>Например: 3.1 Увеличение пенсионного возраста</i>	<i>Например: 4.1 Низкий уровень технологического развития отрасли</i>
3.2	4.2
3.3	4.3
3.4	4.4

2-ой этап: определение степени влияния факторов экспертами. Сила влияния обычно оценивается по шкале от 0 до 3. 1 балл - влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании; 2 балла - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании; 3 балла - влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

3-й этап: оценка вероятности изменения факторов (вероятность колебаний), обычно используют 5-ти балльную шкалу, где 1 – минимальная вероятность, 5 - максимальная вероятность. После выставления экспертами оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним.

Таблица 3

Оценка значимости факторов PEST-анализа

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Политические факторы								
Регулирование ввоза товаров по импорту	2	2	3	2	1	3	2,2	0,17= (2/23)×2,2
Действие государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков с\х продукции	2							
Увеличения проверок со стороны налоговых органов	1							
Экономические факторы								
Стабилизация экономики	3							
Укрепление рубля	2							
Социально-культурные факторы								
Снижение уровня жизни	2							
Положительное отношение к качеству продукции	2							
Миграция населения	2							

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Технологические факторы								
Совершенствование менеджмента качества	3							
Внедрение инновационных технологий	2							
Автоматизация бизнес-процессов	2							
Итого	23							

4-й этап: оценка реальной значимости факторов. Она рассчитывается как средняя вероятность изменения фактора, взвешенная (умноженная) на силу влияния этого фактора на деятельность организации. Результаты оценки целесообразно представить в таблице, где перечень факторов строго индивидуален (в табл. 3 приведен условный пример для предприятия АПК).

По итогам оценки эксперт выявляет группу элементов, внутри каждого фактора (Политика, Экономика, Социум, Технология), который в наибольшей степени, по мнению респондентов, повлиял на деятельность организации. Данная группа формирует зону особого риска, негативное воздействие которой необходимо минимизировать посредством механизмов, выбранных высшим руководством.

Результатом PEST-анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании в прогнозируемом периоде. Их следует расположить в таблице PEST-анализа в порядке убывания значимости.

В таблице 4 представлена обобщенная таблица результатов PEST-анализа.

Таблица 4

Вывод итогов и рекомендации на основе PEST-анализа

Факторы макро-среды	Оцен-ка	Харак-тер влияния в отрас-ли	Измене-ния в компании	Программа дей-ствий и проти-водействий
Политические				
Экономические				
Социальные				
Технологиче-ские				

Практические примеры PEST-анализа внешней среды предприятий АПК представлены в приложениях А-В.

Метод составления профиля среды удобно применять в стратегическом анализе для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды [38]. С помощью этого метода удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (табл. 5) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

- оценка его важности для отрасли по шкале: 3 — сильное значение, 2 — умеренное значение, 1 — слабое значение;
- оценка его влияния на организацию по шкале: 3 — сильное влияние, 2 — умеренное влияние, 1 — слабое влияние, 0 — отсутствие влияния;
- оценка направленности влияния по шкале: +1 — позитивная направленность, -1 — негативная направленность.

Таблица 5

Составление профиля среды

Фактор среды	Важность для от-расли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности (D=A*B*C)
	A	B	C	D
Например: Состояние экономики	3	3	+1	9
...				
Итого:				

Далее все три экспертные оценки перемножаются и суммируются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности факторов для организации. В качестве примера составим профиль среды для ООО «Заря» (табл.6).

Общая сумма баллов составляет +18, что свидетельствует о положительном влиянии рассматриваемых факторов на деятельность организации в целом, о гибкости организации и своевременности реагирования на изменение условий внешней среды.

Другим вариантом анализа среды через составление перечня опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения их значимости для конкретной организации) ЕТОМ. Аббревиатура «ЕТОМ» Environmental Threats and Opportunities Matrix – матрица угроз и возможностей среды. Преимуществом данного анализа является внедрение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий (обычно 15).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное). Шкала воздействия фактора: от +15 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -15 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Таблица 6

Составление профиля внешней среды ООО «Заря»

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности (D=A*B*C)
	A	B	C	D
Современные технологии производства продукции животноводства	3	3	+1	+9
Предпочтения потребители животноводческой продукции	2	3	+1	+6
Рынок рабочей силы	2	2	+1	+4
Поставщики	2	2	+1	+4
Конкуренты в отрасли животноводства	3	3	-1	-9
Законодательная база	2	2	+1	+4
Итого:				+18

Влияние на стратегию компании получают умножением значения веса фактора на важность. Знак полученного результата зависит от отметки угроз или возможностей.

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды западными специалистами предложено использование специальной формы - "Резюме анализа

внешних стратегических факторов" (от англ. External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS) (табл. 7).

Данная форма представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия.

Таблица 7

Форма EFAS (для ОАО «Электроисточник»)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Примечания
Возможности: Благоприятная демографическая ситуация	0,15	4	0,6	
Политическая стабильность	0,01	1	0,01	
Развитие логистики	0,05	2	0,10	
Экономическое развитие	0,15	3	0,45	
Улучшение экологической среды	0,1	2	0,2	
Рост цен на энергоресурсы	0,1	3	0,3	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,15	4	0,6	
Усиление гос. власти	0,01	2	0,02	
Ухудшение налогового климата	0,03	2	0,06	
Новые технологии конкурентов	0,2	4	0,8	
Снижение активности потребителей	0,05	1	0,05	
Суммарная оценка	1,0		3,19	

Выделяют следующие этапы заполнения указанной формы:

1. в первой колонке указываются 5-10 возможностей и такое же число угроз;

2. каждому фактору приписывается весовое значение от единицы (важнейший) до нуля (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия. Сумма весов должна быть равна единице;

3. затем дается оценка каждого фактора по пятибалльной шкале: "пять" - выдающийся, "четыре" - выше среднего, "три" - средний, "два" - ниже среднего, "единица" - незначимый. Оценки основаны на специфической реакции предприятия на этот фактор;

4. определяются взвешенные оценки каждого фактора путем умножения его веса на оценку, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка (с той же градацией, что и оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. В данном случае оценка 3,15 показывает, что реакция предприятия находится на среднем уровне.

При выполнении *стратегического анализа микроокружения* изучаются факторы внешней среды, которые непосредственно влияют на организацию. Их формирует ближнее (микроокружение), то есть: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, профсоюзы, торговые и маркетинговые посредники, транспортные компании, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые, финансовые компании.

Анализ покупателей позволяет предприятию установить виды продукции, в наибольшей мере принимаемые покупателями, определить возможный объем продаж, изменения в структуре продаж, а также степень расширения круга потенциальных покупателей и др.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различными ресурсами, от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимой продукции. Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения своих задач.

Анализ конкурентов направлен на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Одним из наиболее популярных методов анализа микроокружения является модель пяти сил Майкла Портера [39, 47]. По его мнению, доля рынка и уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует пяти конкурентным силам:

- соперничеству между продавцами внутри отрасли;
- наличию привлекательности товаров-заменителей (субститутов);
- возможности вхождения в отрасль новых конкурентов;
- влиянию поставщиков;
- возможности потребителей диктовать свои условия (рис. 4).

Задачей анализа конкуренции в отрасли является оценка каждой силы, определение степени ее воздействия на организацию, и затем анализ конкурентных стратегий, на которые следует ориентироваться компании с целью удержания или завоевания конкурентных преимуществ.



Рис. 4. Пять сил конкуренции по М. Портеру

1. Первой силой является конкуренция внутри отрасли. Она возникает в связи с тем, что у некоторых фирм есть возможность лучше удовлетворить потребности покупателей или улучшить свою деятельность.

Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики производимой продукции; характера и эластичности спроса на продукцию; прибыльности и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; ценовой политики; наличия барьеров выхода из отрасли; неудовлетворенности некоторых компаний долей занимаемого рынка и т. д.

Необходимо определить правила конкуренции в отрасли, оценить внутриотраслевую конкуренцию в текущий момент времени и в перспективе. В некоторых отраслях компании стремятся вытеснить друг друга, в других — существуют «джентльменские» отношения, в третьих — имеется компания-лидер, играющая координирующую роль. Конкуренция в отрасли снижает прибыльность, так как приходится тратить деньги на рекламу, совершенствование продукции, технологии производства, другие формы соперничества с конкурентами.

2. Следующей силой является угроза появления новых кон-

курентов. Серьезность этой угрозы зависит от величины барьеров на пути проникновения на рынок и ожидаемой реакции компаний, действующих на рынке, на приход компании-новичка.

Барьерами вхождения в отрасль новых конкурентов являются:

- экономия на масштабах производства (большие объемы сразу произвести сложно из-за риска перепроизводства);
- ограниченность доступа к ноу-хау и технологиям;
- трудность доступа к производственному опыту;
- приверженность потребителей маркам;
- высокий размер инвестиций;
- высокий удельный вес постоянных затрат;
- трудность доступа к каналам сбыта;
- политика правительства, направленная на защиту отрасли посредством требований лицензирования, введения импортных пошлин, ограничения доступа к источникам сырья и т. д.

Например, фармацевтическая сфера является одной из самых прибыльных отраслей после торговли оружием, но доступ новых конкурентов сильно затруднен (отрасль защищена патентами, нужны большие средства на проведение научных исследований, создание сбытовой сети). Другими примерами являются производство компьютеров, копировальной техники, торговля спиртными напитками, авиационный и железнодорожный транспорт, нефтегазовая отрасль.

3. Третьей силой является угроза появления новых товаров-заменителей. Компании часто конкурируют друг с другом по той причине, что производимые ими товары — взаимозаменяемые. Факторами конкуренции товаров-субститутов выступают: доступные цены; качество и характеристики продукции (работ, услуг); сложность переключения для потребителей; сложность переподготовки персонала; осуществление технической поддержки и др.

Угроза появления товаров-заменителей зависит от цены производимых товаров-заменителей и готовности покупателей принять такую замену.

Примером может служить переход на использование вместо натуральной кожи кожзаменителя при изготовлении сумок, одежды, обуви, или переход с животных жиров на растительные при производстве молочной продукции. Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия. Кроме того, предприятие может разработать меры по созданию совместного производства товаров-заменителей, проникнуть в новый для себя сегмент рынка.

4. Четвертая сила – сила позиции поставщиков. Поставщики могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг. В значительной степени конкурентное влияние поставщиков зависит от соотношения: число поставщиков – число потребителей. Сила позиции поставщиков – это способность поставщиков диктовать свои условия. Конкурентная сила поставщиков включает параметры: значимость для потребителя; стандартность продуктов поставщиков; количество поставщиков; острота потребности; объем партии товара-заменителя; тесные связи с поставщиками; доля продукции поставщика в цене производства; влияние продукции поставщика на качество; стоимость переключения с одного поставщика на другого; склонность поставщиков к уступкам; возможность вертикальной интеграции; наличие альтернативных поставщиков аналогичных ресурсов и т.д.

Влияние поставщиков будет велико, если на рынке поставщиков лидерами являются несколько компаний; предприятие не является важным заказчиком для поставщика; продукция является уникальной; поставщики представляют собой небольшую

группу предприятий, обладающих большей монополией, чем обслуживаемое ими предприятие; продукция поставщиков важна для производителя; большая концентрация в отрасли поставщиков, чем в отрасли производителей; расходы по смене поставщика достаточно велики по сравнению с экономией, которая может быть получена от этой смены; недоступность товаров-заменителей; высокая дифференциация поставщиков; возможность поставщика по прямой интеграции с производителем [17].

В российских условиях это относится к поставщикам топлива и электроэнергии, влияние поставщиков велико в алмазной, алюминиевой, перерабатывающей промышленности. В этом случае возможная стратегия - интеграция с поставщиками (*так называемая* обратная интеграция).

5. Пятая сила – сила позиции покупателей. Возможности покупателей договориться между собой могут существенно уменьшить прибыль, получаемую компанией и отраслью. Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары (услуги) более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом. Покупатели становятся более влиятельной силой, когда они крупнее, а также затраты на переход на конкурирующие изделия низки.

Конкурентную силу покупателей определяют факторы: число покупателей; объемы предложения; наличие альтернативных поставщиков; концентрация групп покупателей или доля их покупок в объеме продаж поставщика (например, значительна у крупных сбытовых сетей и торговых центров); доля продукции поставщика в общих издержках покупателя; уровень дифференциации товаров на рынке; уровень издержек перехода для покупателя, связанных со сменой поставщиков, уровень угрозы от покупателей для интеграции «назад»; уровень информированности покупателя о спросе, реальных ценах рынка и издержках поставщика и др.

Влияние покупателей велико в ситуациях:

1) на рынке присутствуют лишь несколько крупных покупателей;

2) объем закупки товара соизмерим в процентном отношении с общим объемом продаж на данном рынке;

3) на рынке представлено большое количество мелких продавцов;

4) продукция, представленная на рынке, стандартна;

5) данный товар не является для покупателя жизненно важным приобретением;

6) покупателю более выгодно приобретать товар у нескольких фирм, чем у одной [36].

В российской практике влияние покупателей велико, например, на рынке молока и молочных продуктов, хлеба, картофеля. С одной стороны, население как непосредственный потребитель имеет возможность выбора места покупки (торговля самих производителей, покупка в сетевых магазинах или др.), с другой — переработчики сельскохозяйственной продукции как оптовые покупатели существенно уменьшают прибыль российских производителей молока, зерна и других продуктов. Перспективная стратегия в этой ситуации — интеграция участников рынка.

Идеальная конкурентная среда возникает в ситуации, когда поставщики и покупатели имеют слабые позиции; нет хороших субститутов; входные барьеры высоки; конкуренция между продавцами умеренная.

Слабое действие всех пяти сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. Организация способна воздействовать на каждую из пяти сил посредством собственной стратегии. Стратегия должна попытаться изолировать компанию от пяти сил и повлиять на конкуренцию в выгодном для фирмы направлении, обеспечив сильную позицию.

Пример выводов по результатам анализа 5 конкурентных сил Портера для учета их в стратегии крупной компании сферы АПК - ПАО «Группа Черкизово» представлен в таблице (табл. 8).

Таблица 8

**Анализ конкурентных преимуществ в отрасли
по Портеру для ПАО «Группа Черкизово» (2020 г.)**

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
1	2	3	4
1. Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	На рынке существуют товары-заменители по соотношению «цена-качество» и они занимают достаточно высокую долю на рынке.	Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрировать внимание покупателей на преимуществах продукции над аналогами, произведенными другими компаниями (строгий контроль производственного процесса; свинина, используемая в производстве, выращена на собственных свино-комплексах; используются только натуральные пищевые добавки: соль, перец; продукция без использования гормонов роста, антибиотиков и Е-добавок.).

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
2. Угрозы внутри-отраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является конкурентным. При этом существует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании. Можно акцентировать внимание покупателя на том, что в индейке «Пава-Пава» содержится в 2 раза меньше жира, чем в индейке других производителей. Это гипоаллергенный и легкоусвояемый продукт, подходящий для диетического и детского питания.
3. Угроза со стороны новых игроков	Средний	Угроза появления новых игроков на среднем уровне, так как достаточно сложно масштабироваться, 2-3 крупных игрока держат около 50% рынка, уровень инвестиций и затрат для входа в	Мониторинг ситуации на рынке и умение своевременно подстроиться под сложившуюся ситуацию. Постоянное наблюдение за имеющимися конкурентами и теми, кто только входит в отрасль. Как только появляется новая компания-

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
		отрасль высокий и окупается больше чем через 1 год, а также сложно конкурировать по цене с крупными представителями рынка.	конкурент, можно прибегать к маркетинговым уловкам (например, беспроигрышная лотерея и т.д.). Необходимо продумать варианты озвучивания покупателям с производственным процессом (экскурсии на фермы, возможность просмотра онлайн-видео с производства). Это привлечет внимание потребителя от новых товаров и привлечет внимание к нашей компании.
4. Угроза потери текущих клиентов	Средний	Объем продаж в основном равномерно распределен между всеми клиентами, однако клиенты быстро могут переключиться на товар-заменитель при значимой разнице в цене.	Для сохранения конкурентоспособности нужно проводить постоянный мониторинг отношения покупателя к продукту и разработать программу лояльности. Предусмотреть возможность тестирования потребителями колбасных изделий перед запуском нового продукта. Так покупатели почувствуют, что их мнение действительно важно для компании.

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4
5. Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Средний уровень влияния со стороны поставщиков. Низкие издержки к переключению на других поставщиков, сами поставщики дорожат своими клиентами, при этом объемы заказов ограничены.	Иметь в виду запасных поставщиков (на случай, если у постоянных не хватит объема товаров для удовлетворения потребностей компании).

Более подробный анализ конкурентных сил Портера другого крупного предприятия АПК -ООО «Велес-Агро» представлен в приложении Г.

Под определением конкурентных позиций чаще всего подразумевают анализ стратегических групп. Суть данного анализа заключается в объединении фирм в группы, в которых находились бы компании с одинаковыми стратегическими характеристиками и конкурирующие на одной и той же базе. При этом процесс рассматривается в динамике, когда и ресурсная база, и стратегические устремления могут существенно меняться. Это означает, что предприятие может переходить из одной стратегической группы в другую и менять, таким образом, свое конкурентное окружение.

Для всестороннего и полного анализа можно построить карту стратегических групп с использованием ключевых для предприятий отрасли переменных, которые при этом не должны коррелировать. Считается, что для выделения стратегических групп нужно использовать две или три характеристики в качестве факторов классификации. Для каждой отрасли эти характеристики могут меняться. Выделяют следующие показатели, которые ис-

пользуются при анализе стратегических групп: уровень продуктового разнообразия; число торговых марок; уровень географического охвата; число выделенных рыночных сегментов; используемые каналы распределения; качество товаров и услуг; уровень интеграции; условия в области маркетинга; лидерство в области технологии; возможности в области НИОКР; позиции в области издержек; политика в области ценообразования; использование производственных мощностей; структура собственности [18].

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки. Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем: 1) идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли; 2) положение фирм наносится на двухкоординатный график; 3) отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область; 4) отмечается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

При построении карт стратегической группировки необходимо, чтобы основные переменные: не коррелировали между собой; отражали существенные отличия конкурентов; носили дискретный характер. Площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли. Если существенных переменных больше двух - целесообразно построить несколько карт [18].

Также для изучения конкурентов используется метод анализа «стратегических зон хозяйствования» (СЗХ - анализ). Этот анализ направлен на оценку привлекательности стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Эффективность СЗХ зависит от индекса Герфиндаля-Гиршмана (Herfindal-Hirshman Index), который находится как сумма квадратов рыночных долей продаж каждой из фирм в отрасли, действующих на рынке. Индекс принимает зна-

чения от 0 до 10 000 (1,0 при беспроцентном расчёте). Например, для двух предприятий с равными долями $ННІ = 5000$. Чем больше значение индекса, тем выше концентрация продавцов на рынке. При чистой монополии индекс достигает своего максимального значения, равного 10 000. Если окажется, что этот индекс имеет более низкое значение в другом потенциальном регионе, готовым приобретать продукцию, то, это означает, что рынок уже не достаточен для реализации потенциала фирмы.

Если конкретная отрасль представлена 1000 компаниями, рыночная доля каждой из которых стремится к нулю, то индекс также будет равняться близкому к нулю значению. Это указывает на существование практически совершенной конкуренции. СХЗ (или отрасль) в таком случае открыта для конкуренции и внедрения на рынок [38].

Если, по результатам анализа выявится, что рассчитанный коэффициент получится ниже на потенциальном рынке сбыта, то организация имеет возможность, при прочих равных условиях, устойчиво и более выгодно конкурировать на потенциальном рынке сбыта. Однако, стоит учесть, что данная методика позволяет определить лишь силу и степень конкуренции на существующем и потенциальном рынках сбыта, однако все остальные экономические показатели, влияющие на прибыль организации, не учитываются.

Для характеристики покупателей можно использовать табличную форму представления информации (табл. 9).

Наиболее пристальное внимание следует уделять тем покупателям, которые систематически своевременно не оплачивают отгруженную им продукцию.

Основной целью стратегического анализа поставщиков является оценка их способности влиять на организацию и определение путей оптимальных отношений с ними. При изучении поставщиков предприятия оценивают стоимость переключения

конкретного поставщика на обслуживание других покупателей, степень сфокусированности поставщика на работе с тем или иным клиентом, уровень дифференциации продукции поставщика, предоставляемые им гарантии, соблюдение поставщиком графика поставок и других договорных обязательств.

Таблица 9

Характеристика покупателей

Организация (клиент)	Объем продаж за период		Дебиторская задолженность, тыс. руб.		Кредиторская задолженность, тыс. руб.		Примечание (факты нарушения договорных обязательств)
	тыс. руб.	%	всего	просроченная	всего	просроченная	
1.ООО «Риго-лет»	597060	21	89400	нет	100589	нет	не наблюдались
2.							
...							
Прочие							
Итого		100					

Анализ политики предприятия в отношении поставщиков должен предусматривать также выявление поставщиков стратегических видов сырья, обуславливающих производственную деятельность фирмы. Дифференциацию стратегических поставщиков можно произвести на основе анализа показателей: объем поставок; своевременность поставок; качество поставляемого сырья; цена поставляемого сырья; длительность и надежность связей.

2.2. Стратегический анализ внутренней среды организации

Стратегический анализ внутренней среды организации направлен на выявление сильных и слабых сторон, которыми располагает компания, для учета их при разработке стратегий. Кроме того, стратегический анализ внутренней среды позволяет определить степень результативности применяемых стратегий в организации и уровень эффективности используемых ресурсов при реализации этих стратегий [30]. Для того, чтобы определить стратегию развития организации и успешно реализовать ее, руководство должно иметь углубленное представление, как о внешней среде, так и о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития.

Анализ внутренней среды, предлагаемый фирмой McKinsey, предполагает использование технологической цепочки, выделяя в качестве объектов анализа следующие звенья: технологию, проектирование, производство, маркетинг, сбыт, обслуживание. Система McKinsey обеспечивает комплексный охват всех сторон производственной деятельности, но не рассматривает вопросы обеспечения организации трудовыми и финансовыми ресурсами, а также эффективность управления. Эти вопросы затрагивает *анализ цепочки создания ценности* М. Портера. Важная часть разработки стратегии – формулировка способа создания ценности, уникального набора выгод для потребителей, который предоставляет компания и которого не могут предложить конкуренты. Отличные от конкурентов операции или выполнение их отличным от конкурентов образом приведут к завоеванию устойчивого конкурентного преимущества. Компания должна выбирать свои подходы к производству, логистике, обслуживанию, маркетингу, управлению персоналом и другим функциям в соответствии с избранным способом создания стоимости [60].

Для каждой сферы экономики существуют свои специфиче-

ские факторы обретения конкурентных преимуществ. Для банка это – эффективная работа служащих, определяющих способ и условия предоставления кредитов, для предприятий сталелитейной промышленности – производственные технологии (единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе), для агропредприятий основными производственными факторами конкуренции являются высокая урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность животных.

Согласно Портеру, хозяйственная деятельность делится на два вида: основная и вспомогательная. Каждый из видов деятельности помогает фирме снизить затраты [24].

Основные виды деятельности:

- входящая логистика (материально-техническое обеспечение): транспорт, хранение, контроль при приеме, управление запасами сырья и вспомогательных материалов;
- производство: создание товаров и услуг; обработка, сборка, упаковка, вспомогательные операции и т.д.;
- исходящая логистика (сбыт): физическое распределение конечного товара, управление товарными запасами готовой продукции, транспортировка и т.д.;
- маркетинг и продажи: все дополнительные элементы маркетингового комплекса, имеющие отношение к: управлению маркетингом, рекламе, управлению продажами, функциями торгового персонала, продвижению товаров;
- обслуживание: послепродажное обслуживание, обучение, ремонт, установка.

Вспомогательные виды деятельности:

- инфраструктура: менеджмент, планирование, администрация, законодательство, коллективные трудовые договора, общие предварительные условия продаж, контроль качества, лицензии и т.д.;

- управление трудовыми ресурсами: наем, обучение, аутсорсинг персонала;
- развитие технологий: деятельность по развитию или улучшению товаров или процессов;
- закупки: закупаемые компоненты, такие как сырье, вспомогательные материалы, долговременные средства производства, оборудование и т.д.

Все источники устойчивых конкурентных преимуществ и минимизации издержек любой компании находятся в звеньях цепочки создания ценности.

В процессе анализа цепочки создания ценности устанавливают:

- какие процессы являются определяющими для клиента?
- как компания может добиться конкурентных преимуществ в данных аспектах деятельности?

Кроме того, цепочка ценности может использоваться при анализе затрат и сравнении их с затратами конкурентов [56].

В процессе анализа разрабатываются критерии для оценки продукции со стороны покупателей, выделяются подразделения, которые могут оказать влияние на степень удовлетворения запросов клиентов.

Суть *ABC-метода* состоит в том, чтобы разбить любую выборку данных на три категории по степени важности, ориентируясь на какой-либо показатель. Классификация ABC позволяет сосредоточить внимание на контроле только за наиболее важными с той или иной точки зрения элементами выборки и, тем самым, экономить время, ресурсы, и повысить эффективность управления [27, 36].

Основные направления ABC-анализа:

- ABC-анализ продаж (по вкладу в общий доход; по вкладу в маржинальный доход предприятия; по вкладу в общую стоимость запасов);

- ABC-анализ запасов (по периоду оборота; по объему или стоимости среднего запаса);
- ABC-анализ взаиморасчетов (по обороту контрагентов; по средней задолженности контрагентов; по среднему сроку погашения задолженности).

В результате ABC-анализа можно установить, какими ресурсами следует запастись впрок, а какие стоит приобретать непосредственно в момент необходимости, объем производства каких видов продукции следует увеличить, а каких — уменьшить, на каких поставщиков ресурсов стоит полагаться, а на каких отнести к сомнительным. То есть, с его помощью можно вычислить степень прибыльности видов продукции, перспективность поставщиков и т. д.

ABC-анализ продаж представляет собой метод, с помощью которого определяются нарастающим итогом ранжированные количественные и стоимостные доли каждого вида продаваемой продукции. Стоимостные доли определяют в процентах к выручке. Определяется нарастающим итогом процентная доля выручки первой ранжированной позиции и далее суммы всех предыдущих с каждой последующей позицией от общей суммы реализации всех позиций. Первый ранг присваивается позиции, имеющей наибольшую стоимостную долю, а последний ранг — позиции, имеющей наименьшую стоимостную долю. Обычно позиции распределяются в таком соотношении:

1. позиции группы А. Количество их видов невелико, но на них приходится значительная доля общей выручки (70%),
2. позиции группы С. В данную группу входит наибольшее число позиций, а их доля в общей стоимости представляет собой достаточно малую величину (10%),
3. позиции группы В. Эти материалы по критериям их доли в общей стоимости и количестве занимают среднее место между группами А и С (20%).

Для магазина собственной торговой сети молокоперерабатывающего предприятия проведем анализ продаж, определив удельный вес каждого вида продукции в выручке (табл. 10).

Таблица 10

Состав и структура выручки от продаж ООО «Молоко»

Виды продукции	Выручка, тыс. руб.	Удельный вес продукции в выручке, %
Молоко	357 500	42
Сливки	59 600	7
Творожные сырки	17 005	2
Кефир	236 870	29
Ряженка	34 000	4
Творог обезжиренный	25 480	3
Йогурт	68 080	8
Творог жирный	25 514	3
Сметана, 10%	8 450	1
Сметана, 20%	8 520	1
Итого	851 190	100

Следующим этапом произведем ранжирование — распределение исследуемых объектов в порядке убывания и рассчитаем долю анализируемого параметра нарастающим итогом.

Таблица 11

Структура выручки от продаж ООО «Молоко»

Виды продукции	Удельный вес Продукции в выручке, %	Удельный вес продукции в выручке нарастающим итогом, %
Молоко	42	42
Кефир	29	71
Йогурт	8	79
Сливки	7	86
Ряженка	4	90
Творог, обезжир.	3	93
Творог, жирн.	3	96
Творожные сырки	2	98
Сметана, 10%	1	99
Сметана, 20%	1	100
Итого	100	

Разбиваем продукцию на 3 категории. К группе А относим 20% молочной продукции, приносящей более 70% дохода. К группе В — 30% товаров, приносящих около 20% дохода. К группе С — 50% товаров, приносящих 10% дохода (табл. 12).

Таблица 12

ABC-анализ продаж ООО «Молоко»

Категория	Продукция	Доля в количестве товарных групп, %	Суммарный удельный вес в выручке, %
А	молоко, кефир	20	71
В	йогурт, сливки, ряженка	30	19
С	творог обезж., творог жирн., творожные сырки, сметана 10%, сметана 20%	50	10

Из анализа становится понятно, что наибольшую прибыль приносят молоко и кефир. В группу В попали йогурт, ряженка и сливки. А все остальные товары приносят лишь 10% дохода.

Следующим методом внутреннего анализа является **GAP-анализ** (английское слово «гар» в переводе с английского может означать разрыв, пропуск, расхождение, пропасть). Метод разработан в Стэнфордском исследовательском институте (Калифорния, Североамериканские Соединённые Штаты). Главной задачей формирования и реализации стратегий является преодоление разрыва между тем, что есть и что должно быть. Эти разрывы в общем виде могут включать:

- разрыв между рыночным предложением компании и существующим на рынке уровнем спроса;
- разрыв между текущей деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками, и видением того, как должно быть в идеале или с точки зрения руководства;
- разрыв между целями и задачами работы компании в целом и сотрудников в частности;
- разрыв между текущими показателями работы и лучшими

показателями в отрасли (benchmarks) [38, 39].

GAP-анализ включает этапы:

1. определение основного стратегического показателя деятельности предприятия (например, доля рынка, выручка, рентабельность);
2. выявление реальных возможностей предприятия в динамике;
3. определение конкретных показателей, обеспечивающих, например, рост доли рынка;
4. установление отклонения между показателями стратегического плана и реальными возможностями;
5. определение путей и мероприятий по устранению «разрыва».

Наиболее часто анализ разрывов проводят в таких областях как производительность труда, продажа определенной продукции, компетентность сотрудников отдельно взятых подразделений и т.д.

Пример. 1) Описание текущей ситуации: работники службы технической поддержки заставляют клиента ждать более 3 минут для того, чтобы получить ответ на свой вопрос.

2) Мониторинг и хронометраж показал, что реальные возможности выше;

3) Постановка цели и критерия достижения цели - представители технической поддержки должны отвечать на звонки клиентов в течение 1 минуты.

4) Определение разрыва - анализ причин, почему работники технической поддержки так медленно отвечают на звонки: не хватает людей, плохое управление, продукция плохого качества, которая часто ломается... Выполняется поиск реальных причин.

5) Описание действий по преодолению разрыва (способа коррекции). Составляется план действий (выбирается решение) по достижению поставленных целей (цели): выделяется дополни-

тельный персонал либо на сайте компании размещается список часто задаваемых вопросов, либо принимается решение о поставке с товаром инструкции, в которой описываются наиболее часто возникающие проблемы, и действия, которые необходимо предпринять для их устранения.

SNW-анализ применяется с целью определения стратегических направлений развития организации. SNW-анализ позволяет оценить внутреннюю среду организации: потенциал развития и слабые стороны. Аббревиатура SNW означает: Strength – сильная позиция, Neutral - нейтральная позиция, Weakness - слабая позиция. SNW-подход четко фиксирует ситуационное среднерыночное состояние организации, т.е. своеобразную нулевую точку при конкуренции. В целях получения объективного представления о стратегическом положении предприятия в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

Преимуществом данной методики является добавление ключевой позиции N – нейтральных сторон. Такое может быть в двух случаях: 1) либо в условиях отсутствия информации по аналогичному фактору у конкурента 2) либо в условиях действительного равенства с конкурентом по анализируемой позиции. Таким образом, сформированная группа нейтральных позиций составляет потенциальные возможности для организации, и задача руководства - ими воспользоваться. Ведь, достаточно приложить незначительные усилия и фактор из позиции нейтральной (N) перейдет в позиции сильной (S). И наоборот, достаточно их не приложить и данный элемент перейдет в позицию слабой (W).

При проведении SNW-анализа целесообразно использовать матрицу, комплексно охватывающую все внутренние функциональные сегменты (табл. 13).

Таблица 13

SNW анализ внутренней среды ООО «Климовское»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Наличие стратегии развития отрасли животноводства			+
Длинный производственный цикл			+
Доступность кредитов для обновления стада		+	
Возможность привлечения инвестиций		+	
Качество животноводческой продукции	+		
Состояние материально-технической базы	+		
Система подготовки и адаптации персонала		+	
Возможность переработки продукции на собственных мощностях	+		
Наличие мощностей по хранению		+	
Наличие устойчивых связей с покупателями		+	
Гибкое ценообразование		+	
Использование интернет-технологий в продвижении продукции	+		
Снижение инвестиций на НИОКР			+

В таблице представлены результаты SNW-анализа сельскохозяйственного предприятия - ООО «Климовское», которое специализируется на производстве и реализации животноводческой продукции. Из таблицы 13 видно, что на предприятии ООО «Климовское» сильные и нейтральные позиции преобладают над слабыми. Необходимо сосредоточить усилия на развитии нейтральных позиций для перехода их в сильные стороны.

Следует отметить, что перечень наименований стратегических позиции может варьироваться. В каждой строке матрицы нужно выделить только одну стратегическую позицию, в одной из колонок. Затем, возможно, с учетом ранга (приоритета), установленного экспертным способом, определить интегральную (средневзвешенную) оценку, соответствующую конкретной позиции внутренней среды организации в данной конкурентной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

Достоинством данного метода является простота в исполнении, есть возможность для учета наибольшего количества факторов, а также специфических особенности деятельности организации. Недостатками данного метода являются: его субъективность, необходимость глубоких знаний об отрасли, конкурентах и деятельности организации.

Одним из методов анализа внутренней среды компании является **матрично-диагностический анализ**. Он позволяет обобщенно дать оценку эффективности использования ресурсов и результативности деятельности [43].

Суть его сводится к построению динамической матричной модели, элементами которой являются индексы характеристик деятельности предприятия. Они записываются в матрицу по строкам и столбцам (квадратная матрица).

Элементы матричной модели $C_{ij} = \{B_j/A_i\}$ рассчитываются как отношения основных показателей деятельности по столбцу

матрицы к исходному показателю по строке. Для текущего и базисного (прошлого) периода следует построить две матричные модели с относительными показателями деятельности предприятия. Затем формируется индексная матрица эффективности деятельности компании. В ней элементы модели определяются отношением относительных показателей деятельности предприятия в отчетном году на соответствующие показатели прошлого года:

$$I_{Cij} = \frac{C_{ij_{отч}}}{C_{ij_{пр}}} \quad (3)$$

где I_{Cij} - индекс показателя эффективности C_{ij} ;

$C_{ij_{отч}}$ - относительный показатель элемента матрицы в текущем году;

$C_{ij_{пр}}$ - относительный показатель элемента матрицы в прошлом году.

Индексы (коэффициенты показателей эффективности) представляют в виде таблицы (табл. 14). В данном случае в качестве оценочных параметров были взяты: прибыль (profit); выручка от продаж (revenues); себестоимость продаж (cost of goods sold); оборотные активы (среднегодовая величина) (current assets); основные средства (среднегодовая величина) (fixed assets); средне списочная численность работников (headcount).

Комплексная оценка эффективности хозяйственной деятельности организации производится на основе обобщающего показателя уровня эффективности (I_0), рассчитанного по формуле средних арифметических индексов целевых элементов матрицы (табл. 13):

$$I_0 = \frac{2 \sum_i \sum_j I_{Cij}}{n^2 - n} \quad (4)$$

где I_{Cij} - элементы индексной матрицы эффективности деятельности предприятия в отчетном периоде по сравнению с базисным, расположенные под главной диагональю;

n - число исходных параметров матрицы [18].

Таблица 14

Локальные элементы индексной матрицы эффективности деятельности предприятия в отчетном периоде по сравнению с базисным

B_j A_i	Прибыль (P)	Выручка от продаж (R)	Себестоимость (C)	Оборотные активы (CA)	Основные средства (FA)	Численность работников (H)
P	1					
R	$IP/R = I_{C12}$	1				
C	$IP/C = I_{C13}$	$IR/C = I_{C23}$	1			
CA	$IP/CA = I_{C14}$	$IR/CA = I_{C24}$	$IC/CA = I_{C34}$	1		
FA	$IP/FA = I_{C15}$	$IR/FA = I_{C25}$	$IC/FA = I_{C35}$	$ICA/FA = I_{C45}$	1	
H	$IP/H = I_{C16}$	$IR/H = I_{C26}$	$IC/H = I_{C36}$	$ICA/H = I_{C46}$	$IFA/H = I_{C56}$	1

Положительное значение индекса свидетельствует о росте эффективности хозяйственной деятельности организации и использовании ресурсов. Оценочная шкала значений индекса эффективности, предложенная А.Д. Ендовицким, представлена в таблице 15 [43].

Таблица 15

Оценка эффективности деятельности предприятия и использования ресурсов

Диапазон значений индекса эффективности	Балл
> 1	5
0,8 — 1	4
0,5 — 0,7	3
0,3 — 0,4	2
0,1 — 0,2	1

Например, требуется оценить эффективность использования ресурсов ООО «Колос» в 2020 году по сравнению с 2019г. Исходные данные отчетности предприятия и рассчитанные соотношения оценочных параметров представлены в таблице (табл. 16).

Таблица 16

Расчет элементов индекса матрицы результативности ООО «Колос»

Показатели	2019 г.	2020 г.	Индекс 2020/2019
1	2	3	4
1. Прибыль (P)	358 600	470 068	1,311
2. Выручка (R)	783 390	987 845	1,261
3. Себестоимость (C)	384573	483717	1,258
4. Оборотные средства (CA)	1232610	1257270	1,020
5. Основные средства (CF)	543850	585770	1,08
6. Численность (H)	456	442	0,969
7. Отношения прибыли к:			
- (P/R)	0,458	0,476	1,040
- (P/C)	0,932	0,972	1,042

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
- (P/CA)	0,291	0,374	1,285
- (P/FA)	0,659	0,802	1,217
- (P/H)	786,404	1063,502	1,352
8. Отношения выручки к:			
- (R/C)	2,037	2,042	1,003
- (R/CA)	0,636	0,786	1,236
- (R/FC)	1,440	1,686	1,171
- (R/H)	1717,961	2234,943	1,301
9. – Отношения себестоимости к:			
- (C/CA)	0,312	0,385	1,233
- (C/FC)	0,707	0,826	1,168
-(C/H)	843,362	1094,382	1,298
10. Отношения оборотных активов к:			
- (CA/FC)	2,266	2,146	0,947
- (CA/H)	2703,092	2844,502	1,052
11. Соотношение (CF/H)	1192,654	1325,271	1,111

Для определения обобщающего показателя уровня эффективности (I_0) в 2020г по сравнению с 2019г, составим индексную матрицу ООО «Колос» (табл. 17).

Таблица 17

**Локальные элементы индексной матрицы
эффективности ООО «Колос» (2020/2019)**

Bj	P	R	C	CA	FA	H
Ai						
P	1					
R	I P/R =C12 1,040	1				
C	I P/C =C13 1,042	I R/C = C23 1,003	1			
CA	I P/CA=C14 1,285	I R/CAI =C24 1,236	I C/CA =C34 1,233	1		
FA	IP/FA =C15 1,217	I R/ FA =C25 1,171	I C/CAI =C35 1,168	I CA / FA=C45 0,947	1	
H	I P/H=C16 1,352	IR/H=C26 1,301	I C/HI =C36 1,298	I CAI /H=C46 1,052	I FA /H=C56 1,111	1

Обобщающий показатель эффективности:

$$I_0 = \frac{2 \times (1,04 + 1,042 + 1,285 + 1,217 + 1,352 + 1,003 + 1,236 + 1,171 + 1,301 + 1,233 + 1,168 + 1,298 + 0,947 + 1,052 + 1,111)}{36 - 6} = \frac{34,912}{30} = 1,164$$

Поскольку индекс больше 1, можно сделать вывод, что уро-

вень эффективности на агропредприятии в 2020г растет, то есть развитие происходит за счет эффективного использования ресурсов (рост среднегодовой производительности труда на 30,1%, рентабельности основных средств активов - на 17,1% и оборачиваемости оборотных средств - 23,6%).

Оценка эффективности деятельности и использования ресурсов ООО «Колос» в 2020 году составила 5 баллов в соответствии с таблицей 15.

Для более объективного анализа целесообразно выполнять анализ не за два года, а за более длительный период. Пример такого анализа и оценки эффективности деятельности предприятия представлен в приложении Д.

В исследовании внутренней среды организации широко используется *анализ безубыточности* или *анализ издержек, прибыли и объема производства (CVP-анализ)*. Он предполагает определение точки безубыточности (порога рентабельности) — экономического показателя, характеризующего объем продаж, при котором выручка от реализации произведенных товаров (работ, услуг) равна затратам на их производство [55, 64]. Функционируя в таких условиях, предприятие не имеет прибыли, но и не несет убытков, а при производстве и реализации каждой дополнительной единицы продукции начнет получать прибыль [61].

Основным условием CVP-анализа является деление затрат организации на постоянные и переменные.

Постоянные затраты — это класс издержек предприятия, которые не связаны (не зависят) с объемом производства и продаж. Постоянными издержками являются затраты на заработную плату управленческого персонала (окладная часть), аренда помещений, станков, амортизация, налоги на имущество предприятия, проценты по обязательствам, реклама [49].

Точка безубыточности (порог рентабельности) может определяться:

- в денежном выражении. В денежном выражении точка безубыточности представляет собой минимальный доход, при котором все затраты полностью окупаются при реализации продукции, а прибыль отсутствует.

- в единицах продукции. В единицах продукции точка безубыточности представляет собой минимум произведенных товаров, доход от реализации которых перекрывает издержки производства этих товаров.

- с учётом ожидаемого размера прибыли. С позиции ожидаемого размера прибыли точка безубыточности — это объем продаж произведенной продукции, при котором выручка от него покрывает расходы на производство, в том числе процент на собственный капитал компании и нормальный предпринимательский доход [32, 65].

Запас прочности показывает, насколько далеко предприятие находится от точки безубыточности или до какого уровня должна снизиться выручка или объем реализации, чтобы предприятие оказалось в точке безубыточности. Запас прочности более - объективная характеристика, чем точка безубыточности [21]. Например, точки безубыточности фермерского хозяйства и большого агрохолдинга могут отличаться в тысячи раз, и только запас прочности покажет, какое из предприятий более устойчиво.

Введем обозначения: TR - общий доход (выручка от продаж),

Тбд - точка безубыточности в денежном исчислении,

Тбн - точка безубыточности в натуральном исчислении,

VC – переменные расходы,

FC – постоянные расходы,

P – цена единицы продукции.

V – удельные переменные расходы (на единицу продукции)

Формула расчета точки безубыточности в денежном исчислении:

$$Тбд = TR*FC/(TR - VC) \quad (5)$$

Формула расчета точки безубыточности в натуральном исчислении:

$$T_{бн} = FC / (P - V) \quad (6)$$

Формула расчета запаса прочности в денежном исчислении:

$$ЗПд = (TR - T_{бд}) / TR * 100\% \quad (7)$$

Формула расчета запаса прочности в натуральном исчислении:

$$ЗПн = (Q - T_{бн}) / Q * 100\% \quad (8)$$

Точка безубыточности и запас прочности – критерии оценки эффективности и финансового риска в деятельности компании. Если объем продаж компания близок к точке безубыточности, то эффективность ее невысока и деятельность характеризуется высокой степенью риска.

Таблица 18

Эффективность реализации молока ООО «Дельта-Ф» в 2020 г.

Показатели	Значения
Объем реализации молока, ц	46397
Выручка от продажи молока, тыс. руб.	123648
Переменные затраты, тыс. руб.	109432
Постоянные затраты, тыс. руб.	13855
Маржинальный доход, тыс. руб.	14216
Коэффициент покрытия затрат	0,11
Точка безубыточности, тыс. руб.	120508
Запас финансовой прочности, тыс. руб.	3140
Запас финансовой прочности, в % от выручки	3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	361
Операционный рычаг	39,38
Рентабельность продажи молока, %	0,29

В качестве примера определим точку безубыточности при производстве молока для сельскохозяйственного предприятия ООО «Дельта-Ф», используя данные таблицы 18.

Как видно из таблицы, при реализации 46 397 ц молока маржинальный доход ООО «Дельта-Ф» составляет 14 216 тыс. руб. Производство молока является прибыльным, но рентабельность продаж составляет всего 0,3%. Выручка от производства молока в точке безубыточности в 2020 году равна 120 508 тыс. руб. Рассчитаем точку безубыточности производства молока в натуральном выражении:

$$T_{бнат} = \frac{13855}{2,67 - 2,36} = 45219 \text{ (ц)}$$

Для наглядности точка безубыточности производства молока ООО «Дельта-Ф» визуализирована на рисунке 5.

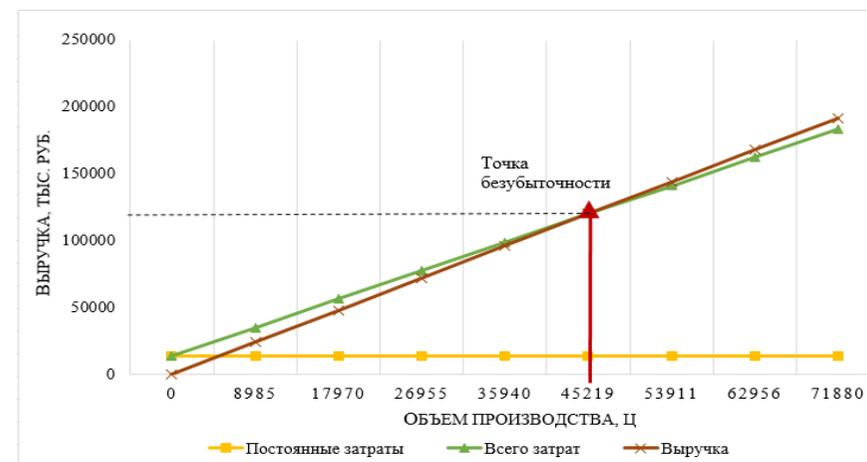


Рис. 5. Точка безубыточности производства молока
ООО «Дельта-Ф»

Согласно проведенному анализу безубыточности деятельности Общества, объем производства молока в точке безубыточности составляет 45219 ц, тогда как фактический объем производ-

ства составляет 46397 ц. молока. Запас финансовой прочности в натуральном выражении равен:

$$ЗПФ = \frac{46397 - 45219}{45219} * 100 = 2,6 \%$$

Запас финансовой прочности ООО «Дельта-Ф» в процентах от выручки составляет всего 2,6 %, это означает, что при небольшом снижении выручки вследствие снижения объема производства молока на предприятии, данный вид деятельности станет убыточным. Установлено, что производство молока в ООО «Дельта-Ф» находится в зоне риска, необходимо принимать меры по его финансовому оздоровлению, повышению финансовой устойчивости, прежде всего посредством восстановления запаса финансовой прочности.

Таким образом, анализ безубыточности является эффективным инструментом в обеспечении финансовой безопасности хозяйствующих субъектов, снижении рисков операционной деятельности. CVP – анализ позволяет отыскать наиболее выгодное соотношение между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом производства продукции с целью оперативного и стратегического планирования и управления финансово-экономической деятельностью предприятия и его экономической безопасностью.

Анализ одной из составляющих внутренней среды организации – трудовых ресурсов с целью диагностики и оценки кадровой безопасности агропредприятия представлен в приложении Е.

2.3. Интеграционный стратегический анализ

Методы интеграционного (комплексного) стратегического анализа для обеспечения экономической безопасности позволяют одновременно проводить изучение внешней и внутренней среды организации. Самыми распространенными методами интеграци-

онного стратегического анализа, обеспечивающими выработку стратегий организации (в том числе и Стратегии экономической безопасности), являются SWOT-анализ и TOWS-анализ [30, 38, 39]. Они нацелены на определение (в общих чертах) корпоративной стратегии предприятия, оптимизацию бизнес-процессов, разработку мероприятий по конкурентной борьбе с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды. Методы основаны на определении и оценке сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей.

Название методов образовано путем сокращения английских слов strengths (сильные стороны - преимущества организации); weaknesses (слабые стороны - недостатки организации); opportunities – (возможности — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации); threats (угрозы — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации) [14, 17].

Сильные стороны организации — это преимущества (успехи) организации или наличие какой-то особенности, предоставляющей ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в предоставлении льгот по налогам, имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам (например, природным), наличии передовой технологии (например, возделывания почвы) и современного оборудования, высокой квалификации работников, высоком качестве выпускаемой сельскохозяйственной продукции, известности торговой марки и т. п.

Слабые стороны организации — это отсутствие какого-то важного для функционирования организации фактора или конкурентного преимущества, ставящее ее в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести недостаточное качество продовольственной продукции, плохую репутацию на рынке, высокий уровень сезонности, недостаток источни-

ков финансирования деятельности, низкий уровень обеспечения экономической безопасности и т. п.

Рыночные угрозы — события, в результате наступления которых, может произойти ухудшение эффективности деятельности организации. Примерами рыночных угроз могут быть природные катаклизмы, выход на рынок новых конкурентов, увеличение налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т. п.

Рыночные возможности — благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать для получения преимущества. Например, ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции (растениеводства и животноводства), рост уровня доходов населения и т. п. Возможностями с точки зрения SWOT-анализа будут не все благоприятные обстоятельства, существующие на рынке, а только те, которые может умело использовать организация.

Этапы проведения SWOT-анализа:

1. Назначается группа экспертов, в состав которой входят ведущие специалисты организации (главный агроном, финансовый директор и т.д.).

2. Назначается руководитель группы, который информирует экспертов о целях и задачах анализа и раздает всем экспертам для ознакомления подготовленные документы по обзору и прогнозу целевого продуктового рынка, а также результаты внутреннего мониторинга организации.

3. Эксперты определяют перечень индикаторов, по которым оцениваются сильные и слабые стороны организации. Для этого предлагается составить перечень параметров для оценок. За основу может быть принят перечень, приведенный в таблице 19.

Таблица 19

**Примерный список параметров оценки сил
и слабых сторон организации**

Параметры	Что может оцениваться
Организационная структура	Уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии аграрного бизнеса, наличие взаимодействия между подразделениями, наличие службы экономической безопасности и т.п.
Производство	Производственный потенциал, степень износа сельскохозяйственной техники и оборудования, качество производимой продукции, наличие патентов и лицензий, себестоимость производства единицы продукции, уровень безопасности на производстве, надежность каналов поставки покупного сырья и материалов и т.п.
Финансы	Полная себестоимость продукции, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость, прибыльность и т.п.
Инновации	Частота внедрения новых продуктов и услуг, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.
Маркетинг	Качество товаров (оценка потребителей), известность марки, уровень цен, эффективность рекламы, репутация организации, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификация обслуживающего персонала.

Для оценки сильных и слабых сторон организации каждый эксперт может заполнить таблицу (табл. 20).

Таблица 20

Сильные и слабые стороны организации

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организационная структура	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников организации	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии организации
2. Производство	Высокое качество производимой продукции Высокий уровень ритмичности Проверенный и надежный поставщик сырья	Высокая степень износа оборудования - до 78% по отдельным группам Себестоимость продукции на 11% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Затем, с учетом мнений всех экспертов, составляется обобщенная матрица сильных и слабых сторон организации. Сильные и слабые стороны ранжируются по важности.

4) На следующем этапе проводится оценка рынка сельскохозяйственной продукции. Этот этап позволит оценить ситуацию вне организации и понять, какие есть возможности, а также на какие угрозы следует обратить особое внимание.

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон организации:

- составляется перечень параметров, по которым будет оце-

ниваться рыночная ситуация;

- по каждому составленному параметру определяется, что будет возможностью для развития аграрного бизнеса, а что - угрозой для организации;

- из всего перечня эксперты выбирают наиболее важные возможности и угрозы и заносят их в матрицу SWOT-анализа.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз организации может быть принят список параметров, приведенный в таблице 21.

Таблица 21

Примерный список параметров оценки среды

Параметры	Что может оцениваться
1	2
Спрос	Емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на товары организации и т.п.
Конкуренция	Количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высота барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.
Логистика	Количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и сырья, цифровизация логистических цепочек т.п.
Экономические	Курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.

Продолжение таблицы 21

1	2
Политико-правовые	Уровень политической стабильности в стране, уровень независимости СМИ, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.
Научно-технические	Уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в производство, уровень государственной поддержки развития НИОКР и т.п.
Социально-демографические	Численность, половозрастная структура населения региона, в котором работает организация, уровень миграции населения, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.
Социально-культурные	Традиции и система ценностей общества, развитие социальной инфраструктуры, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.
Природные и экологические	Климатическая зона, в которой работает организация, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.
Международные	Уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.

Затем эксперты заполняют обобщающую таблицу (табл. 22), в которой в первый столбец записывается параметр оценки внешней среды, а во второй и третий - существующие возможности и угрозы для организации, связанные с данным параметром.

Таблица 22

Матрица для определения рыночных возможностей и угроз торговой организации АПК

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года крайне важно получить лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

Затем мнения экспертов обобщаются, возможности и угрозы ранжируются по степени их важности.

- После того как составлены конкретные ранжированные списки слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, следует этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется обобщенная матрица SWOT-анализа. Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся проранжированные сильные и слабые стороны агропредприятия. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся выявленные и проранжированные возможности и угрозы (табл. 23).

Таблица 23

Обобщенная матрица SWOT-анализа агропредприятия

Факторы	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1. 2. 3..	
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. 2. 3....	Поле СиВ	Поле СиУ
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. 2.. 3...	Поле Сл В	Поле Сл У

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СиВ» (сила и возможности); поле «СиУ» (сила и угрозы); поле «СлВ» (слабость и возможности); поле «СлУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей аналитик должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации на ближайшую перспективу. Полю «СиВ» соответствует стратегия по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Такая стратегия, которая использует сильные стороны предприятия для реализации внешних возможностей, называется "Макси-макси" [27, 38].

Для поля «СлВ» стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет использования появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости

(стратегия "Мини-макси").

Стратегия, которая использует сильные стороны агропредприятия для устранения внешних угроз (поле СиУ), получила название "Макси-мини".

И стратегия, направленная на минимизацию слабых сторон агропредприятия и избежание внешних угроз (поле СлУ), носит название "Мини-мини".

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность на рынке сельхозпродукции может стать угрозой, если ее разовьет конкурент.

Таким образом, для каждой зоны матрицы характерны свои базовые стратегии:

- для правой верхней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон организации, для нейтрализации угроз внешней среды. Организация имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке при помощи диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса (например, с переработчиками и торговлей);

- для нижней левой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон организации за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных организаций для активной работы на перспективном рынке);

- для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж;

- для правой нижней — самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Пример матрицы SWOT-анализа для выбора эффективных стратегий экспертами представлен в таблице (табл. 24).

Таблица 24

Пример матрицы SWOT-анализа агропредприятия

		Возможности:	Угрозы:
		1. Более широкий охват рынка 2. Новые технологии переработки 3. Увеличение количества покупателей	1. Снижение спроса 2. Новые игроки на рынке 3. Уменьшение количества покупателей 4. Цены на материалы, удобрения, корма
Сильные стороны:		<u>Сила и возможность</u>	<u>Сила и угрозы</u>
	1. Руководство – опытные, продвинутые люди 2. Высокое качество и широкий ассортимент продукции 3. Квалифицированные работники	<i>Максимально используем те возможности, которые предоставляет рынок:</i> <ul style="list-style-type: none"> • 1-1, 2-3, 3-1 Шаги по увеличению узнаваемости организации • 2-2 Расширить ассортимент за счет новых технологий переработки • 3-1 Расширить сферу услуг за счет квалифицированных работников 	<i>Используем положительные моменты в компании для снижения влияния негативных явлений:</i> <ul style="list-style-type: none"> • 1-2 Разработка руководством стратегии борьбы с новыми игроками на рынке; • 3-1 Привлечение покупателей новыми видами молочной продукции

		<u>Слабость и возможность</u>	<u>Слабость и угрозы</u>
Слабые стороны:		<i>Сводим на нет слабые стороны за счет использования возможностей рынка:</i> <ul style="list-style-type: none"> • 2-1 Нивелируем низкую представленность на рынке 3. Потребность в заемных средствах	<i>Искореняем слабые стороны и сводим на нет угрозы рынка:</i> <ul style="list-style-type: none"> • 3-4 Для покупки дорогих минеральных удобрений для растений и кормов для КРС необходимо привлечь заемные ресурсы
	1. Руководство редко принимает меры в изменении стратегии 2. Слабое продвижение на рынке		

Для того, чтобы определить, какой именно вид стратегии необходимо выбрать, нужно:

1) проверить на предмет наличия эффекта синергии (взаимного влияния) факторы, которые образуют матрицу SWOT-анализа, вследствие чего они могут быть либо усилены, либо ослаблены. Например, внедрение новых технологий и автоматизация производства приводят к росту уровня постоянных расходов, что, в свою очередь, делает предприятие более подверженным колебаниям спроса на продукцию. Другая ситуация: законодательная стабильность (положительный, на первый взгляд, фактор) приводит к активизации инвесторов и конкуренции, что в конечном итоге может стать для предприятия угрозой, а не возможностью.

2) сравнить внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы.

Если сильные стороны предприятия преобладают над слабы-

ми, а рынок предоставляет больше возможностей, чем создает угроз, рекомендуется стратегия "Макси-Макси". В этой ситуации предприятие должно активно действовать для укрепления своей позиции на рынке путем увеличения доли продаж продовольственной продукции, диверсификации продуктов, предложения на рынок товаров-новинок. Благоприятная финансовая ситуация позволяет выделять дополнительные средства на научно-исследовательские работы, увеличить финансовый портфель, поглощать мелких конкурентов.

Стратегия "Мини-Макси" рекомендуется для предприятий, в которых преобладают слабые стороны, но имеют рыночные возможности. Предприятие должно стремиться усилить конкурентные позиции в тех областях, где это возможно, с одновременной ликвидацией (продажей) слабых хозяйственных подразделений. Целесообразно уделить внимание сокращению затрат и повышению конкурентоспособности продукции [36].

Стратегию "Макси-Мини" применяют предприятия, которые оказались в довольно сложной ситуации. Они должны использовать свои сильные стороны для нейтрализации внешних угроз, а не для роста, то есть переходить к позиционной обороне. Эти предприятия могут выборочно осуществлять "контратаки" - завоевывать отдельные рыночные ниши, но основные усилия должны направлять на сдерживание наступления конкурентов и подготовку к активным действиям в будущем, когда возможности будут преобладать.

Наиболее шаткое положение фирм, которые вынуждены применять стратегию "Мини-Мини", смысл которой заключается в постепенном свертывании деятельности, репрофилировании, reinvestировании средств в другие отрасли и т.д. Только в отдельных случаях предприятие может рискнуть остаться, например, благодаря объединению с другой фирмой.

Таким образом, в ходе проведенного SWOT - анализа агро-

предприятия (табл. 24) необходимо прибегнуть к стратегии прорыва (сильные стороны + возможности). На основании этой стратегии предприятие должно воспользоваться сильными сторонами своей организации, максимально используя те возможности, которые предоставляет рынок:

1. Шаги по увеличению узнаваемости организации;
2. Расширить ассортимент за счет новых технологий переработки молока;
3. Расширить сферу услуг за счет квалифицированного персонала.

Результаты анализа позволят выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Методы позиционирования возможностей и угроз позволяют более точно учитывать их в корпоративной стратегии организации. Они могут применяться, как в рамках SWOT-анализа для ранжирования возможностей и угроз, так и самостоятельно в рамках интеграционного анализа. При этом составляется матрица возможностей (табл. 25).

Таблица 25

Влияние возможностей на организацию

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Поле "BC"	Поле "BU"	Поле "BM"
Средняя вероятность	Поле "CpC"	Поле "CpU"	Поле "CpM"
Низкая вероятность	Поле "HC"	Поле "HU"	Поле "HM"

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность органи-

зации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); слева откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СрС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СрМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (табл. 26). Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Сбоку (слева) откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность) [25].

Таблица 26

Влияние угроз на организацию

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	Поле "BP"	Поле "BK"	Поле "BT"	Поле "BL"
Средняя вероятность	Поле "CP"	Поле "CK"	Поле "CT"	Поле "CL"
Низкая вероятность	Поле "HP"	Поле "HK"	Поле "HT"	Поле "HL"

Те угрозы, которые попадают на поля «BP», «BK» и «CP», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля BT», «CK» и «HP», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «HK», «CT» и «VL», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их изучению и устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения менеджмента организации. В этом случае должно осуществляться внимательный мониторинг их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

2.4. Анализ стратегических альтернатив

На эффективность функционирования организации оказывают влияние изменения, происходящие во внешней среде. Воздействию подвергаются и цели, и стратегии организации. Поэтому важно обеспечить адекватность стратегии организации окружающей ее среде.

Для анализа стратегической ситуации организации необходимо собрать информацию о существующем положении фирмы, оценить отклонения от желаемого состояния и обозначить дальнейшее направление ее развития [34].

Кульминационным моментом выбора стратегии является анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем. Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка должна быть однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает

глубокое влияние на все принимаемые им решения. Поэтому выбранное решение тщательно исследуется и оценивается. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.д.

Существуют различные методические подходы, позволяющие оценить стратегические альтернативы развития фирмы [19]. Они могут использоваться локально или в определенной комбинации, в зависимости от поставленной задачи.

Удобным инструментом для сопоставления различных стратегических хозяйственных подразделений является специальная, так называемая, матрица БКГ. Она была создана для того, чтобы определить стратегическое развитие портфеля организации в будущем.

Матрица Бостонской консультативной группы (англ. - The Boston Consulting Group, BCG) применяется для формирования продуктовой и конкурентной стратегии организации. Впервые она была представлена в конце 1960-х годов основателем BCG Брюсом Хендерсоном, как инструмент для анализа положения продуктов компании на рынке [17].

Для построения матрицы БКГ по горизонтальной оси откладывают значения относительной доли рынка, по вертикальной оси - темпы роста рынка. Затем, разделив данную плоскость на четыре части, получают искомую матрицу (рис. 6).

«Звезды» — высококонкурентные товары, наиболее перспективные виды деятельности организации, занимающие лидирующее положение в быстроразвивающейся отрасли, функционируют в условиях расширяющегося рынка, где происходит постоянный приток новых потребителей.

«Звезды» можно разделить на восходящие и зрелые. «Зрелые звезды» потребность финансирования удовлетворяют за счет собственной прибыли. Как и «трудные дети», «звезды» являются

захватчиками ресурсов. По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» при достаточно благоприятных условиях должна превратиться в «дойную корову».

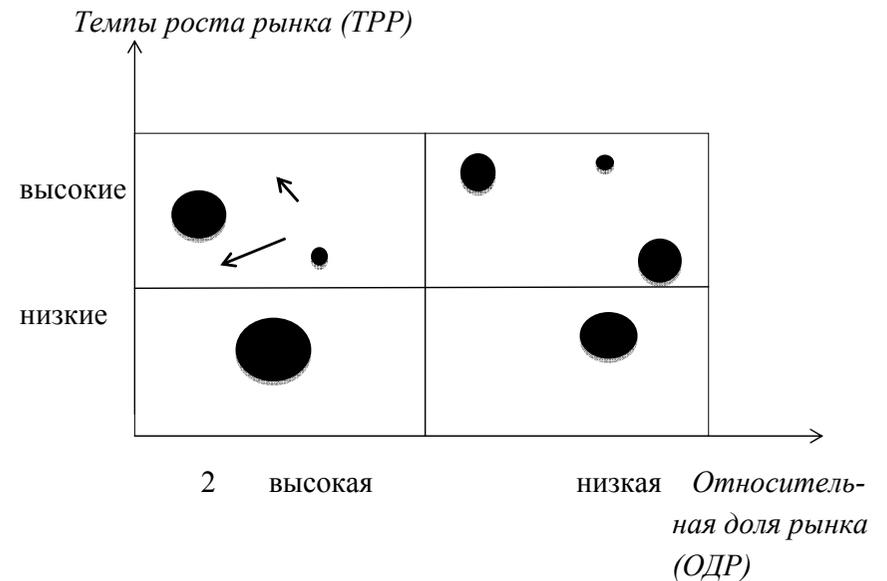


Рис. 6. Матрица БКГ

«Дойные коровы» («денежные мешки») занимают лидирующее положение на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках, емкость которых не увеличивается. Они приносят высокую прибыль за счет достигаемых оборотов. Прибыль направляется в новые проекты, т.е. на развитие «трудных детей» и «звезд».

«Собаки» («сухостой») — наиболее бесперспективные виды деятельности, т.е. товары, действующие на рынках, находящихся в состоянии зстоя. Они имеют очень слабые конкурентные позиции на рынке, «пожирают» ресурсы [30, 52].

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться определенным набором решений и принципов создания

хозяйственного портфеля организации, для этого необходимо:

- «вопросительные знаки» изучать, чтобы понять, смогут ли они при определенных финансовых вложениях стать «звездами»;
- укреплять, развивать и увеличивать доли рынка — возможное решение для перспективных «знаков вопроса» и «звезд»;
- сохранять доли рынка, контролировать капиталовложения для «дойных коров», которые являются источником финансирования для растущих видов деятельности;
- производить «сбор урожая», т.е. получение краткосрочной прибыли в максимально возможных размерах даже за счет сокращения доли рынка для слабеющих «дойных коров» и «собак»;
- избавляться от «собак», если нет веских причин их сохранить.

Сбалансированным портфелем считается портфель, включающий: 2-3 «дойных коровы», 1-2 «звезды», несколько «трудных детей» в качестве задела на будущее, небольшое число «собак». Несбалансированный портфель: одна «дойная корова», много «собак», несколько «трудных детей» при отсутствии «звезд».

Достоинства матрицы БКГ:

- возможно определить состояние единого портфеля организации и выделить наиболее перспективные стратегии развития;
- используются количественные показатели;
- информация имеет наглядный, выразительный характер.

Недостатки матрицы БКГ:

- невозможно точно сказать, кого из нескольких «трудных детей» следует развивать, т.е. однозначно инвестировать. Ресурсы в рыночных условиях практически всегда ограничены, поэтому решение этого вопроса является жизненно важным для предприятия;

- невозможно учесть изменение ситуации, изменение расходов на маркетинг, качество продукции;

-выводы объективны только по отношению к стабильным условиям рынка.

Расчетные данные для матрицы БКГ ООО «Прогресс» представлены в таблице 27.

Таблица 27

Исходные данные для ООО «Прогресс»

Название группы	Объем продаж, тыс. руб.	Объем продаж, тыс. руб.	Объем продаж конкурента	Темп роста рынка	Доля рынка
	2019 год	2020 год			
Вареные колбасы	380	400	250,00	66%	1,60
Сосиски	4 500	600	300,00	7%	2,00
Сардельки	5 000	1 601	500,00	10%	3,20
П/к колбасы	700	361	1000,00	143%	0,36
В/к колбасы	1 550	1 101	800,00	52%	1,38
ИТОГО	12 130	4 063	2850,00		

Далее построим матрицу БКГ по объему продаж, он позволяет судить о перспективах развития бизнеса в ООО «Прогресс».

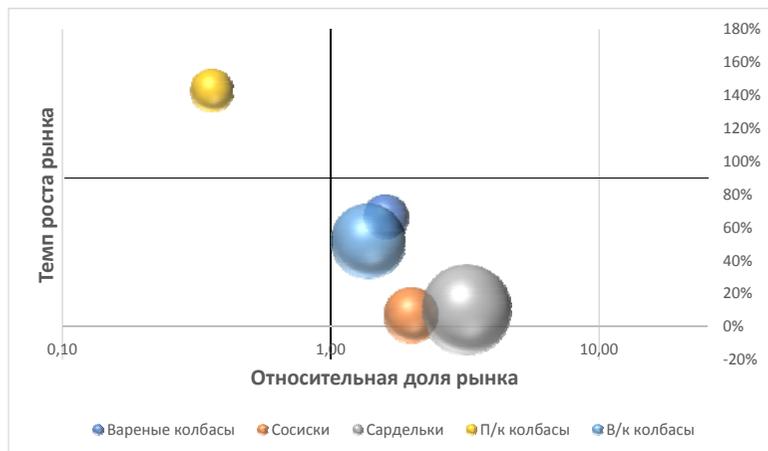


Рис. 7 Матрица БКГ ООО ООО «Прогресс»

Таким образом, в портфеле компании преобладают «собаки». Необходимо увеличивать количество новинок и разработок. Существующие виды «Сосиски» и «Полукопченые колбасы» развивать по схеме: создание конкурентных преимуществ - рост дистрибуции – поддержка.

Так же компании не хватает «звезд» «дойных коров». Необходимо рассмотреть возможность развития Сосисок и Варенокопченых колбас в "звезды" (укрепить конкурентные преимущества, построить дистрибуцию, развить знание товара). В случае невозможности развития существующих "трудных детей" в звезды - рассмотреть создание новых товарных категорий или брендов, способных занять это место.

Первым шагом компания должна решить судьбу полукопченых колбас. Данную товарную группу необходимо закрывать. Если емкость рынка велика - то можно попробовать сделать из товара "дойную корову" - тогда необходимы программы по репозиционированию или улучшению товара.

Основной акцент в поддержке делать на Сардельки - обеспечивает основную долю продаж. Цель - удержать положение.

Приоритет в инвестициях: поддержка Сарделек, развитие Вареных колбас, создание новых товаров. Сосиски - необходимо сначала увеличить рентабельность производства, иначе инвестиции нецелесообразны. Сырокопченые колбасы - минимальная поддержка.

Более сложным вариантом портфельной модели, устраняющей недостаток матрицы БКГ, является многофакторная матрица Мак-Кинси, предложенная компанией General Electric при участии консалтинговой фирмы McKensy. Характеристиками матрицы являются привлекательность рынка и позиция в конкуренции, оцениваемые на базе большого числа показателей (рис. 5). Следует использовать 10-балльную шкалу для оценки этих показателей.

Все множество показателей, характеризующих привлекательность рынка, может быть разделено на четыре группы: 1) размер и темп роста рынка; 2) качество рынка; 3) конкурентная ситуация; 4) влияние внешней среды.

Экспертным путем определяются вес и балльные оценки перечисленных групп показателей для стратегических хозяйственных подразделений, на основании которых следует рассчитать суммарную взвешенную оценку привлекательности рынка. Полученная оценка определяет положение стратегических хозяйственных подразделений в матрице по вертикали.

Все показатели, характеризующие позицию стратегических хозяйственных подразделений в конкурентной борьбе, могут быть объединены в четыре группы: 1) относительная позиция на рынке; 2) относительный потенциал производства; 3) относительный потенциал НИОКР; 4) относительный потенциал персонала.

Экспертным путем определяются вес и балльные оценки вышеуказанных групп показателей для всех стратегических хозяйственных подразделений. Следует рассчитать суммарную но

взвешенную оценку конкурентной позиции стратегических хозяйственных подразделений, которая определяет их положение в матрице по горизонтали.

<i>Привлекательность рынка</i>			
Слабая	Средняя	Сильная	
			Высо- Сред- Низ-
<i>Позиция конкуренции</i>			

Рис. 8. Матрица Мак-Кинси

- поля с высоким приоритетом инвестиций;
- поля неопределенных инвестиций;
- поля с низким приоритетом инвестиций.

Матрица Мак-Кинси дополняет матрицу БКГ, позволяя оценить положение каждого подразделения в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагая возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

Все стратегические хозяйственные подразделения, в соответствии с их положением в матрице Мак-Кинси, можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций: имеющие высокий, неопределенный (необходимы дополнительные исследования) и низкий приоритет инвестиций. Рекомендуемые стратегии для стратегических хозяйственных подразделений:

- с высоким приоритетом инвестиций — стратегия роста инвестирования;

- с низким приоритетом инвестиций — стратегии «сбора урожая» или сокращения, т.е. продолжение деятельности без инвестиций;

- с неопределенным приоритетом инвестиций стратегические решения принимаются в зависимости от характера ситуации, т.е. на основе дополнительной информации, полученной при новых исследованиях.

При разработке рекомендуемых вариантов стратегий для отдельных стратегических хозяйственных подразделений необходимо исходить не только из оценки положения в построенных матрицах, но и из соотношения различных стратегических хозяйственных подразделений в портфеле организации.

Для оценки стратегической привлекательности портфеля организации необходимо проанализировать:

- достаточно ли в портфеле стратегических хозяйственных подразделений, действующих на очень привлекательных рынках;

- не много ли стратегических хозяйственных подразделений, имеющих слабую конкурентную позицию;

- соблюдается ли требуемая пропорция между стратегическими хозяйственными подразделениями, находящимися на стадиях зарождения и роста, а также зрелости и спада;

- достигается ли требуемый баланс между стратегическими хозяйственными подразделениями, создающими денежную наличность, и потребляющими денежную наличность и др. [38].

Разновидностью портфельных матриц является матрица американского специалиста по стратегическому менеджменту И. Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Согласно подходу Ансоффа, при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствова-

ния деятельности, товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развития рынка и диверсификации (рис. 9) [31].

Рынок Товар	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	A. Совершенствование деятельности (1)	B. Стратегия развития рынка (2)
Новый товар	C. Товарная экспансия (3)	D. Диверсификация (4)

Рис. 9. Возможные стратегии роста по рынкам (продуктам)

Основные стратегические рекомендации по представленной модели:

1. *Стратегия совершенствования деятельности.* При выборе данной стратегии предприятиям рекомендуется обратить внимание на разработку мероприятий маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать предложения по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

В этом случае прирост дохода обеспечивается за счет рационализации производства (постоянные усовершенствования при незначительных инвестициях) и сбыта (снижение накладных расходов, реклама, сервис, предоставление торговых скидок).

Эта стратегия эффективна при растущем или ненасыщенном рынке.

Имеются следующие альтернативы интенсивного роста: развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых воз-

можностей использования товара; увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий — развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т.д.; приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов; защита своего положения на рынке посредством развития функционального маркетинга; рационализация рынка — фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

2. *Стратегия развития рынка,* или рыночная экспансия (новый рынок для освоенного продукта). Данная стратегия направлена на поиск новых рынков или сегментов рынка для уже освоенных товаров. Прирост дохода обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта, как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и большим риском, чем А и С (рис. 9), но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно проблематично, так как они заняты другими фирмами.

Здесь также имеется ряд альтернатив: освоение новых сегментов на том же рынке; выход на новые рынки внутри страны и в других странах. Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга. Внешние предпосылки: стагнация или сокращение рынка; ослабление собственной конкурентной позиции.

3. *Товарная экспансия* (новый продукт на освоенный рынок) — стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Внешние предпосылки: стабильный или растущий рынок. Цель — увеличение продаж.

Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже

известном рынке посредством заполнения рыночных ниш. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке.

Возможны следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- добавление потребительских характеристик продукции (фокусированная ниша): например, наряду с тракторами производятся прицепы;

- расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. Например, производитель соков выпускает их в различной упаковке и разных по объему емкостях. Кроме того, он может приобрести производство дополняющих товаров, например снеков, или получать их по договору и перепродавать под своей маркой.

4. *Стратегия диверсификации* предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Ряд причин вынуждает предприятия заниматься диверсификацией, главными из которых являются стремление уменьшить или распределить риск, а также стремление освоить новые сферы деятельности и получить финансовые выгоды от работы в них. Диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности, при котором можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества предприятия [40].

При анализе следует учитывать, что диверсификация имеет свои положительные и отрицательные стороны. Главная опас-

ность диверсификации связана с распылением сил, а также с проблемами управления диверсифицированными предприятиями. Известно, что именно проблема управляемости крупных компаний и привела к развитию методов портфельного анализа.

Практика западного менеджмента свидетельствует, что вероятность успеха отдельных стратегий роста неодинакова вследствие уменьшения синергического эффекта: для старого товара на старом рынке (А) этот эффект составляет 50%; для нового товара на старом рынке (С) — 33%; старого товара на новом рынке (В) — 20%; для нового товара на новом рынке (D) — 5% (рис. 10).

Таким образом, алгоритм выбора стратегии (по И. Ансоффу) выглядит следующим образом: А → С → В → D (от минимума инвестиций к максимуму).

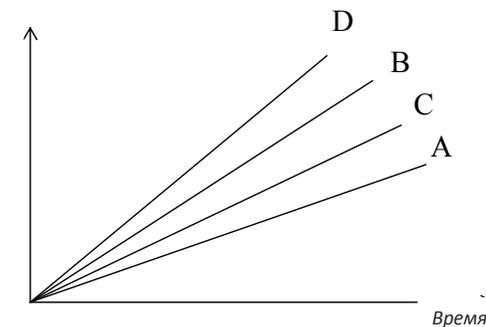


Рис. 10. Варианты развития фирмы по И. Ансоффу [25]

Д. Абель предложил определять область бизнеса в трех измерениях: обслуживаемые группы покупателей (кто?); потребности покупателей (что?); технология, используемая при разработке и производстве продукта (как?).

И. Ансофф полагает, что бизнес должен определяться на основе учета двух факторов «продукт — рынок». Абель предлагает дополнительный третий фактор для определения бизнеса — тех-

нологию. Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребностей или определить возможности сокращения затрат [12].

А. Томпсон и А. Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии развития в зависимости от динамики роста рынка и конкурентной позиции фирмы (рис. 11).



Рис. 11. Модель Томпсона — Стрикленда [38]

Номера стратегий обозначены в порядке их предпочтения. Ключевыми факторами, определяющими выбор будущей стратегии, являются:

- сильные стороны отрасли и фирмы (слабым фирмам, например, надо выбирать такие стратегии, которые приводили бы к увеличению их силы; если, например, отрасль идет к упадку, то

следует делать ставку на стратегии диверсификации);

- цели фирмы;
- интересы руководства и склонность к риску;
- финансовые ресурсы фирмы;
- квалификация персонала;
- прошлые обязательства;
- степень зависимости от внешней среды;
- временной фактор (фирма не может начать реализовывать стратегию в любое время; управленческое решение должно быть принято в единственно правильный момент).

Если стратегия соответствует целям фирмы, то при ее оценке необходимо ответить на три основных вопроса:

1. Соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружения?

2. Соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и возможностям фирмы?

3. Приемлем ли риск, заложенный в стратегии?

Таким образом, стратегический анализ внешнего и внутреннего окружения позволяет осуществлять постоянный мониторинг своих конкурентных позиций для определения правильного варианта поведения организации в современных условиях. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть осуществлен с использованием вышеперечисленных методик, что дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических управленческих решений, и, как следствие, на получение долгосрочного экономического эффекта и обеспечения экономической безопасности.

Вопросы для самопроверки

1. Какова основная цель внешнего стратегического анализа?
2. Перечислите факторы, влияющие на макроокружение организации.
3. Перечислите факторы, влияющие на микроокружение организации.
4. В чем заключается методика PEST-анализа?
5. Назначение и этапы составления профиля среды организации.
6. Опишите методы ETOM и EFAS.
8. Сущность метода анализа 5 конкурентных сил М. Портера.
9. В каких ситуациях, согласно модели Портера, велико влияние покупателей?
10. В каких ситуациях, согласно модели Портера, велико влияние поставщиков?
11. Назовите факторы, влияющие на интенсивность конкуренции внутри отрасли.
12. Что является барьерами вхождения в отрасль новых конкурентов?
13. В каких ситуациях велика угроза товаров-заменителей?
14. Цель и задачи анализа внутренней среды организации.
15. Методика анализа цепочки создания ценности М. Портера.
15. ABC-анализ: направления, этапы, результаты.
16. Цель, этапы GAP-анализа в стратегическом анализе внутренней среды компании.
17. Цель, этапы SNW-анализа в стратегическом анализе внутренней среды компании.
18. Какие индикаторы следует применять при анализе эффективности использования ресурсного потенциала организации?

19. Назначение и методика выполнения матрично-диагностического анализа в стратегическом анализе внутренней среды компании.
20. Основные задачи и порядок применения инструментов стратегического анализа безубыточности.
21. Дайте общую характеристику методов интеграционного стратегического анализа внешней и внутренней среды организации.
22. SWOT-анализ: цель, содержание, этапы проведения.
23. Опишите 4 базовые стратегии в соответствии с зонами матрицы SWOT-анализа.
24. Назовите достоинства и недостатки SWOT-анализа.
25. Методика построения матрицы Бостонской консультативной группы (BCG).
26. Характеристика факторов, влияющих на сбалансированность продуктового портфеля, в соответствии с моделью БКГ.
27. Какие стратегические решения можно принимать на основе стратегического анализа матрицы Мак-Кинси?
28. Назовите и раскройте содержание стратегических альтернатив (по Ансоффу) при выборе направлений роста у предприятия.
29. Использование матрицы Абея в стратегическом анализе альтернатив.
30. Дайте характеристику модели Томпсона — Стрикленда. В чем ее преимущество в стратегическом анализе по сравнению с моделями Ансоффа и Абея.

Тестовые задания

1. Основные группы факторов внешней среды, воздействующие на поведение организации:

- А. политические; экономические; социальные; технологические
- В. политические; экономические; социальные
- С. финансовые; экономические; социальные, культурные, духовные

2. Не является фактором социально-культурного характера:

- А. демографические признаки населения;
- В. социальная мобильность общества;
- С. скорость передачи технологий

3. PEST анализ – это ..

- А. разновидность стохастического анализа
- В. разновидность экспертного анализа
- С. разновидность анализа внутренней среды

4. Все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него – это..

- А. внутренняя среда
- В. стейкхолдеры
- С. внешняя среда

5. В микроокружение организации не входят:

- А. поставщики
- В. персонал организации
- С. потребители (клиенты)

6. При анализе поставщиков не учитывают следующие характеристики их деятельности:

- А. стоимость поставляемого товара;
- В. качество поставляемого товара;
- С. организационно-правовую форму поставщика

7. SWOT-анализ - это метод:

- А. экономического анализа.
- В. финансового анализа.
- С. ситуационного анализа

8. Матрица McKinsey - это метод:

- А. Экономического анализа.
- В. Организационно-управленческого анализа.
- С. Ситуационного анализа.

9. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:

- А. закупки, продажи, производство, материально-техническое обеспечение
- В. закупки, продажи, производство, коммуникации, материально-техническое обеспечение
- С. анализ конкурентоспособности, управление людскими ресурсами, материально-техническое обеспечение

10. Конечной целью внешнего анализа является:

- А. формирование альтернативных стратегических решений, их оценка
- В. выделение факторов внешней среды
- С. определение влияния факторов на результаты деятельности

11. В процессе анализа стратегических групп определяют:

- А. финансовое состояние предприятия
- В. конкурентные позиции предприятия
- С. стратегию предприятия

12. SWOT-анализ представляет собой:

- А. анализ сильных и слабых сторон организации, а так же возможностей и угроз со стороны окружающей среды
- Б. метод, который используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли
- В. метод, заключающийся в разделении исследуемой совокупности явлений на типические группы

13. Эффективность использования ресурсов означает:

- А. рост фондовооруженности в расчете на одного работника
- В. увеличение объема продаж в расчете на единицу потребленных ресурсов
- С. увеличение физического объема продаж за период

14. Цель стратегического управленческого анализа:

- А. предоставление информации собственникам и (или) менеджерам для принятия управленческих решений стратегического характера
- В. выявить сильные и слабые стороны предприятия, выявить возможности и угрозы внешней среды
- С. выявление внешних факторов, влияющих на производственный процесс предприятия

15. К числу сильных сторон организации не относится:

- А. высококвалифицированный персонал
- В. уникальные нематериальные активы
- С. высокий уровень себестоимости продукции

16. В матрице SWOT-анализа отрицательное влияние внутренних факторов отмечается в поле:

- А. угрозы
- В. слабости
- С. возможности

17. Внутренняя среда организации включает в себя следующие основные элементы:

- А. поставщики ресурсов
- Б. потребители продукции
- В. персонал, организация управления, производство

18. ABC-анализ – это:

- А. метод, который используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли
- В. метод, позволяющий определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли
- С. метод, заключающийся в разделении исследуемой совокупности явлений на типические группы

19. В матрице БКГ бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся областях определяются как:

- А. «собаки»
- В. «звезды»
- С. «дойные коровы»

20. В матрице БКГ новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли, определяются как:

- А. «собаки»
- В. «звезды»
- С. «дойные коровы»

21. Согласно Портеру деятельность компании делится на виды:

- А. управление персоналом, маркетинг, производство
- В. основная и вспомогательная
- С. техническую и управленческую

22. Снижение издержек по всей цепочке создания ценности является:

- А. недостатком компании
- В. стратегией сокращения масштабов деятельности
- С. стратегией достижения конкурентных преимуществ

23. Какая стратегия соответствует характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке» по модели БКГ:

- А. «Собаки»
- В. «Дойные коровы»
- С. «Трудные дети»

24. Для построения матрицы БКГ...

А. по горизонтальной оси откладывается объем продаж, по вертикальной — темпы роста рынка.

В. по горизонтальной оси откладывается относительная доля рынка, по вертикальной — темпы роста прибыли.

С. по горизонтальной оси откладывается относительная доля рынка, по вертикальной — темпы роста рынка.

25. Кто считает, что для определения бизнеса в построении матричной модели необходимо учитывать факторы: продукт-рынок-технология?

- А. Ансофф
- В. Абель
- С. Томпсон и Стрикленд

26. Характеристики стратегии диверсификации:

А. обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но является наиболее рискованной и дорогостоящей

В. обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании практически сразу, не является рискованной и дорогостоящей

С. доход обеспечивается за счет сохранения доли на уже известном рынке в будущем

27. Для анализа влияния на прибыль дополнительных инвестиций в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе используется...

- А. модель С. Томпсона
- В. модель GE/McKinsey
- С. Модель PEST-анализа

28. Что означает стратегия инвестиционного развития - «Дойные коровы» в матрице БКГ?

- А. прекращение инвестиций
- В. увеличение инвестиции
- С. «сбор урожая»

29. Источником формирования конкурентного преимущества фирмы является..?

- A. Потенциал
- B. Стратегический анализ
- C. Миссия
- D. Целевые установки

30. Стратегия совершенствования деятельности эффективна при..

- A. Растущем или ненасыщенном рынке
- B. Насыщенном рынке
- C. Стабильном рынке

Глава 3. Стратегический анализ в процессе реализации стратегии

3.1. Стратегический анализ в системе контроллинга бизнес-процессов в аграрном секторе

Глобализация экономики, новации в науке и технике, поляризация общества, стремительное развитие информационных технологий привели к многократному усилению конкуренции и повышению нестабильности внешней среды АПК. В этих условиях возросли требования к оперативности, надежности, полноте информации для разработки управленческих решений, как на перспективном, так и оперативном уровне.

Важнейшей стратегической задачей коммерческой организации АПК является обеспечение ее устойчивого функционирования в длительной перспективе [51]. Планирование строится на понимании руководством компании целей и перспектив будущего развития аграрного бизнеса, а также четком представлении тех видов деятельности и финансовых операций, благодаря которым будут достигнуты желаемые цели.

Стратегическое планирование на предприятии – это подсистема управления, ориентированная на все стратегическое: цели, задачи, факторы, проблемы, будущую деятельность, информацию, компоненты внешней среды, результаты, альтернативы.

Бизнес-план представляет собой документ, в котором поставлены цели, дается их обоснование, показаны пути достижения, необходимые для реализации средства и конечные финансовые показатели деятельности [40].

Функции бизнес-плана:

- ретроспективная: анализ ситуации;
- перспективная: создать модель бизнеса, увидеть его достоинства и недостатки, определить ожидаемые результаты;

- коммуникативная: представить партнерам суть развития бизнеса.

В целом длительность действия бизнес-плана зависит от характера и масштабов сферы деятельности агрокомпании. Срок плана должен быть достаточным для полного завершения реализации конкретного проекта, или для выхода на планируемую мощность производства и реализации.

Структура бизнес-плана агропредприятия может быть представлена следующими разделами:

- предисловие (резюме);
- цели и задачи агропредприятия;
- текущая деятельность и долгосрочные задачи;
- стратегия маркетинга;
- стратегия использования конкурентных преимуществ предприятия;
- стратегия производства;
- социальная стратегия;
- стратегия ресурсного обеспечения сельскохозяйственного производства;
- стратегический финансовый план агропредприятия;
- стратегия инноваций;
- стратегия внешнеэкономических отношений агропредприятия;
- стратегия развития системы менеджмента агропредприятия;
- организация реализации и контроля выполнения стратегического плана;
- приложения.

Агропредприятие самостоятельно планирует свою деятельность, исходя из спроса на производимую продукцию и необходимости обеспечения его производственного и социального развития, повышения личных доходов работников. Основу бизнес-планов составляют договоры, заключаемые с потребителями

продукции и поставщиками материально-технических ресурсов [49].

Приведенный состав разделов бизнес-плана является примерным. На конкретном предприятии менеджеры самостоятельно принимают решение о составе и содержании бизнес-плана.

Стратегический анализ является инструментом, обеспечивающим взаимосвязь стратегии развития агропредприятия с оперативным функционированием и контролем бизнес-процессов (рис. 12).

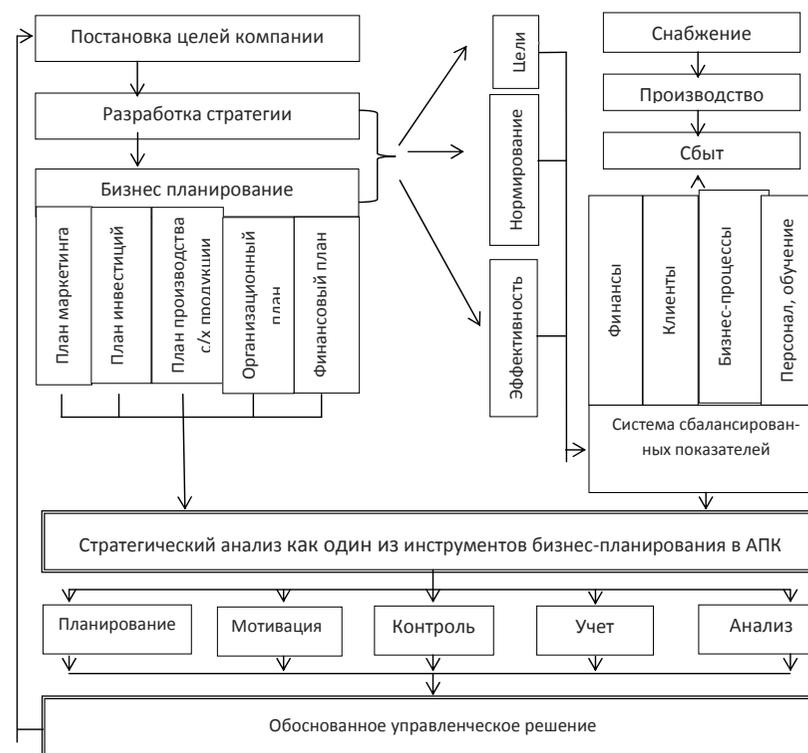


Рис. 12. Стратегический анализ как инструмент, обеспечивающий взаимосвязь стратегии развития компании с оперативным функционированием и контролем бизнес-процессов [25, с. 244]

Для разработки и обоснования бизнес-плана необходимо оценить текущее состояние агробизнеса: составить общую характеристику компании и выпускаемой продукции, оценить состояние основных производственных фондов и организационной структуры управления, технологию производства, проанализировать состояние и тенденции развития товарных рынков и основные группы потребителей, оценить кадровые ресурсы, финансовое положение компании.

Затем необходимо проанализировать внешнее окружение, чтобы охарактеризовать положение компании на рынке продовольствия, оценить действие различных конъюнктурообразующих факторов, определить систему потребительских предпочтений, дать характеристику основных конкурентов. На основе указанных исследований выявляются потенциальные возможности, которые могут быть использованы в качестве базы для разработки стратегии развития. Возможны различные варианты: сохранение профиля и видов производимой продукции, диверсификация производства, модернизация имеющегося потенциала и обновление видов продукции, расширение доли рынка за счет развития различных элементов комплекса маркетинга и т.д. [25]

Далее происходит сужение круга возможных направлений на основе их предварительного анализа и выбора нескольких наиболее перспективных вариантов. Каждый из них разрабатывается более подробно, к этому привлекаются сотрудники основных подразделений, а также внешние консультанты. В результате делается окончательный выбор варианта стратегического развития агропредприятия.

Реализация стратегических и оперативных целей достижения устойчивости агобизнеса осуществляется на основе системы *контроллинга* – информационно-аналитического обеспечения управления бизнес-процессами, связанными с движением финансовых средств. Благодаря контроллингу субъект хозяйствования

в АПК имеет возможность наблюдать и контролировать все бизнес-процессы. Система контроллинга представляет собой интегрированную систему, объединяющую важнейшие функции стратегического управления, включая планирование, координацию, учет, анализ хозяйственной деятельности, финансовый контроль [26].

Организация системы контроллинга устойчивости бизнеса включает четыре элемента:

1. *Цели и принципы их реализации.* Цель – это построение эффективной системы управления финансами, базирующееся на таких управленческих принципах, как деятельность, ориентированная на бизнес-план; децентрализованная и персонифицированная ответственность; финансовые, управленческие показатели, выраженные в количественной форме.

2. *Инструменты контроллинга бизнес-процессов в АПК,* базирующиеся на использовании гибкой системы внутренней оперативной и стратегической информации (учетных и внеучетных данных из различных подсистем и внешней рыночной информации).

3. *Организация контроллинга бизнес-процессов в АПК* в форме специальной службы.

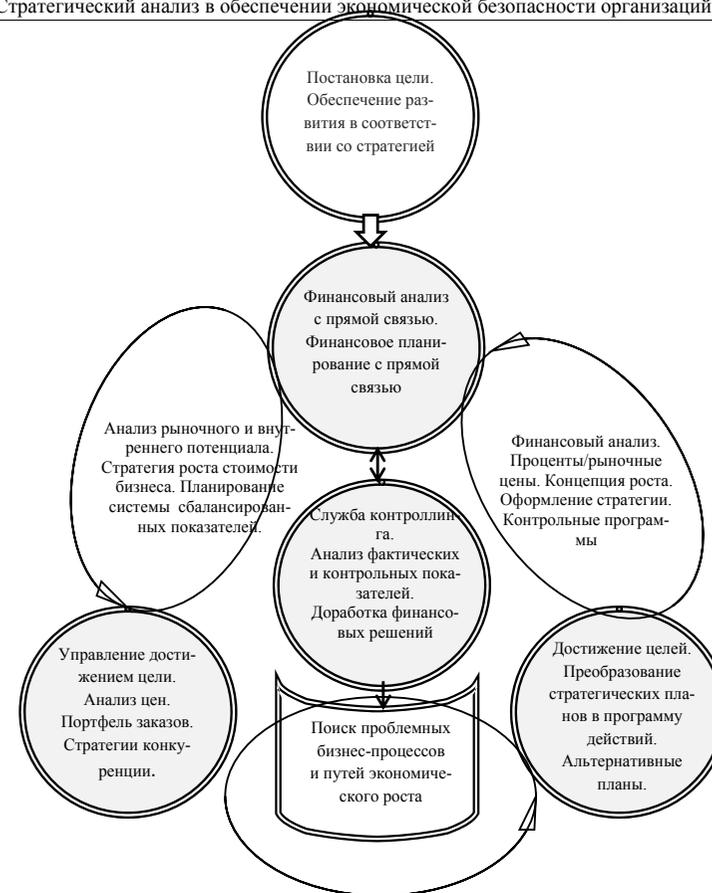
4. *Процесс контроллинга бизнес-процессов,* как взаимосвязанная система информационного обеспечения, стратегического и оперативного планирования, разработки системы показателей, координации и регулирования всех бизнес-процессов в АПК, связанных с движением финансовых средств.

Таким образом, система контроллинга бизнес-процессов в АПК – это, во-первых, составная часть организационной структуры хозяйствующего субъекта АПК; во-вторых, единство систем учета, анализа, контроля и планирования, функционирование которых невозможно без их информационного обеспечения. Аналитическими задачами контроллинга являются измерение, кон-

троль, координация, корректировка и обоснование управленческих решений, в том числе и по обеспечению экономической безопасности. По сути, контроллинг не требует наличия отдельной должности или специального отдела, он означает наличие определенной области задач, которые при необходимости могут выполняться различными сотрудниками или службами. Тем не менее, в мировой практике распространен подход с делегированием основных функций контроллинга специалисту – контроллеру.

Система контроллинга работает на основе постановки менеджментом общих или конкретных задач, постоянного мониторинга отклонений фактических результатов от плановых, выявления причин этих отклонений, выявления негативной информации, а также координации – обеспечения бесперебойности, непрерывности, согласования целей, функций менеджмента, экономической безопасности и контроллинга, их интеграции в единое целое.

Процесс контроллинга осуществляется по технологии "встречных потоков": сначала планирование проводится "сверху вниз" (разработка методики планирования, координация и детализация планов по уровням). Затем начинает двигаться встречный поток – "снизу вверх". Задачи контроллинга на этом этапе – разработка методики корректировки заданий, координация отдельных планов и сведение их в единый план агропредприятия. Этап контроля отклонений факта от плана предусматривает анализ данных по контролируемым индикаторам и выработку мероприятий, направленных на устранение нежелательных отклонений на уровне иерархии управления [15]. Анализ в системе контроллинга наглядно представлен на рис. 13.



Стратегический контроллинг

Рис. 13. Анализ в системе контроллинга

Составлено на основе [25, с 369]

Структурирование задач управления аграрным бизнесом предусматривает выделение стратегического и оперативного контроллинга. Ориентация стратегического контроллинга на длительную перспективу требует постоянного учета факторов времени и риска, мониторинга использования производственного и финансового потенциала компании, интеграции всех функций управления [25].

Оперативный контроллинг представляет собой контрольно-информационную систему, направленную на обеспечение достижения текущих целей агропредприятия, прежде всего прибыльности, платежеспособности и ликвидности. Необходимость оценки происходящих бизнес-процессов, анализ и обоснование планов требуют разработки соответствующих индикаторов в виде количественных показателей.

Система показателей – важный инструмент контроллинга, базирующийся на консолидированной информации различных систем учета агрокомпании. Она должна включать абсолютные и относительные величины, а также их совокупности, которые количественно отражают явления деятельности в АПК. Показатели выступают в качестве измерителей. Процесс измерения осуществляется с помощью измерительной системы, разрабатываемой службой контроллинга [25].

При формулировке основных принципов построения системы показателей необходимо учитывать требования к качеству измерителей и измерительной системы. Во-первых, показатели должны отражать эффективность использования всех основных ресурсов (материальных, технических, земельных, трудовых, информационных, финансовых) и функциональных областей деятельности экономического субъекта. Поскольку эффективность деятельности агропредприятия в целом зависит от того, насколько эффективно используются ее трудовые ресурсы, основные и оборотные средства, земля, нематериальные ресурсы, необходимо, чтобы система показателей в полной мере отражала эту эффективность. Система показателей должна отражать эффективность функционирования как агрокомпании в целом, так и ее структурных подразделений.

Во-вторых, показатели должны быть, по возможности, как можно более простыми как в исчислении, так и в отображении экономического смысла. Система показателей не должна требо-

вать значительных затрат времени, денег и прочих ресурсов для поддержания. Рост сложности системы требует от работников, поддерживающих ее работу, более высокой квалификации. Внедрение сложных расчетных методов требует развития компьютерной базы. При этом следует обращать внимание на затраты, которые необходимо будет произвести для внедрения и поддержания системы и сопоставить их с полезностью [35].

В-третьих, число основных показателей не должно быть большим, иначе теряется их обзорность и затрудняется интерпретация. Задача состоит в том, чтобы построить такую систему показателей, которая охватывала бы все сферы управления, но при этом не содержала бы дублирующей, избыточной и неправильно структурированной информации. При большом объеме информации теряется ее обзорность и затрудняется интерпретация. Для оценки текущего положения и принятия решения высшему руководству рекомендуется предоставлять от 7 до 10 показателей с учетом специфики АПК и предпочтений руководителей.

В-четвертых, для каждого показателя должна быть указана рекомендуемая (желательная) величина, с которой можно было бы сравнивать и оценивать степень достижения результата. При анализе результатов целесообразно использовать три значения величины показателя: плановое, фактическое и желаемое.

Введение желаемой величины позволяет оценивать, насколько хорошо функционирует агропредприятие (или структурное подразделение) относительно сложившейся на данный момент ситуации. Например, если запланированный объем производства составил 100 тыс. ед., а фактический – 115 тыс. ед., то абсолютное отклонение составило 15 тыс. ед. Всегда ли превышение позитивно? Об этом можно судить лишь с позиции ситуации в реальном времени и видения перспектив развития.

Кроме того, введение желаемой величины позволяет оценить,

насколько хорошо в компании АПК организовано планирование, а также насколько успешно она реагирует на изменение ситуации.

В-пятых, показатели должны рассчитываться и предоставляться руководству агропредприятия в соответствии с регламентом, т.е. по утвержденной форме и в определенные сроки. Измерительная система в идеале должна работать автоматически. Это значит, что измерение показателей должно осуществляться по определенной методике, в заданном перечне, в установленные сроки. Все это должно быть регламентировано документами: стандартами, процедурами. Очень важно, чтобы формы, представляемые руководителям, содержали всю необходимую и достаточную для них информацию. При этом не должно возникать таких ситуаций, когда руководитель, не получая в установленном порядке необходимой информации, оформлял бы запрос в соответствующее подразделение и тем самым отвлекал бы работников данного подразделения от исполнения прямых обязанностей.

В-шестых, методики расчета показателей желательно не менять в течение достаточно длительного времени (1–2 года), чтобы обеспечить сопоставимость получаемых результатов. Базой для сравнения показателей могут быть их фактические значения за предыдущий период, плановые значения на анализируемый период, среднеотраслевые значения, показатели конкурентов, желаемые значения на данный момент и т.д.

Индикаторы для оценки деятельности подразделений должны отражать только те результаты, на которые могло повлиять руководство подразделения. Неправильно и несправедливо было бы требовать от руководителя подразделения достижения определенных результатов по тем позициям, на которые он не может влиять в силу ограничения его полномочий.

Существуют различные подходы к построению системы по-

казателей.

Таблица 28

**Показатели в системе анализ «узких мест»
торговой организации АПК**

Функциональная сфера	"Узкое место"	Возможные причины	Возможные показатели
1	2	3	4
Покупатели (клиенты)	Удовлетворение требований покупателей. Много рекламаций по качеству. Неэффективные реклама. Слабые позиции во внешней среде. Небольшой ассортимент с\х продукции	Неправильная ассортиментная политика. Низкая активность и культура обслуживания персонала. Нет эффективной системы отбора и обучения персонала. Недостатки в обслуживании покупателей. Отсутствие системы стимулирования работников	Доля рекламаций относительно объемов продаж. Доля продукции суточной свежести в ассортименте. Ежеквартальный прирост ассортимента. Затраты на тренинг персонала по сбыту. Число клиентов, которых может обслуживать один работник. Затраты на рекламу.

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4
Продуктовая программа и рынок	Обороты по продукции, каналам реализации. Небольшая доля рынка. Снижение выручки. Небольшое количество заказов. Медленное освоение рынка продуктов	Продукция не в полной мере соответствует требованиям рынка. Недостаточно оптимальное размещение торгового оборудования. Неправильная дистрибьюторская политика. Изменение спроса. Слабое планирование и управление. Усиление конкуренции.	Средняя стоимость покупки одного покупателя. Количество покупателей. Выручка на одного работника. Число повторных покупок, совершаемых каждым покупателем. Доля местного рынка по основным видам с\х продукции

Методика анализа "узких мест". Применяемые на практике показатели и их совокупности, как правило, выстраиваются под условия конкретного предприятия. Это позволяет не только выявлять стратегический потенциал предприятия, но и давать количественную оценку его наиболее "узких мест". Пример построения структуры показателей на основе анализа "узких мест" торговой организации, реализующей продукцию фермерских хозяйств приведен в таблице (табл. 28).

Система сбалансированных показателей. В современных экономических условиях деятельность российских компаний, как правило, связана с повышенным уровнем нестабильности внешней среды, существенными рисками и жесткой конкуренцией. При этом многие компании имеют достаточно расплывчатую стратегию поведения в сложившихся условиях с нечетким планом действий по реализации стратегии, либо вообще не имеют таковой. На этом фоне по ряду субъективных и объективных причин компании не уделяют необходимого внимания на взаимосвязь подсистем "финансы", "взаимоотношения с клиентами", "внутренние бизнес-процессы", "обучение и повышение квалификации персонала". Все это, в конечном счете, не позволяет разрабатывать рациональную экономическую стратегию и определять практические методы ее реализации и контроля.

Одним из позитивных примеров международной практики и внедрения ее лучших наработок в российскую экономику и управление является разработка и применение сбалансированной системы показателей оценки эффективности деятельности хозяйствующих субъектов [26].

Система сбалансированных показателей (англ. The Balanced Scorecard, сокр. СПП или англ. BSC) позволяет перевести стратегические цели в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценить результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности (*Key Performance Indicator, KPI*) [6].

Система сбалансированных показателей была разработана на основе исследования, проведенного в 1990 г. профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Исследование проводилось с целью выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. Проводя исследование, Нортон и Каплан руково-

дествовались следующей гипотезой: управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений. В результате ими была разработана принципиально иная система контроля эффективности и выполнения стратегических целей, получившая название «Система сбалансированных показателей». Первая же публикация этих разработок получила высочайшую оценку: *Harvard Business Review* назвал Систему сбалансированных показателей самым значительным вкладом в практику управления за последние 75 лет.

Компания АПК становится успешной только в том случае, если планомерно развивается. В аспекте управления понятие "планомерное развитие" означает создание и реализацию стратегических планов. На практике же исполнение стратегических планов становится самым серьезным испытанием для организации. Масса отдельных мероприятий и действий сотрудников должна быть скоординирована таким образом, чтобы реализовать цели, желательно с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки. Система сбалансированных показателей создавалась как инструмент, позволяющий согласовать действия подразделений и сотрудников для достижения основной цели, стоящей перед компанией [30].

Основной принцип ССП, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления – управлять можно только тем, что можно измерить. Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управляющему, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает. Система делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению аспекты деятельности как степень лояльности клиентов

или инновационный потенциал компании.

Авторы ССП предложили четыре направления оценки эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы: для подсистемы "Финансы" – каково представление о компании у акционеров и инвесторов? "Клиенты" – какой компанию видят покупатели ее продуктов? "Бизнес-процессы" – какие бизнес-процессы требуют оптимизации, на каких организации стоит сосредоточиться, от каких отказаться? "Обучение и рост" – какие возможности существуют для роста и развития компании?

По этим четырем взаимосвязанным и сбалансированным аспектам собирают и анализируют данные. В состав системы включают следующие параметры организации: 1) обучение и перспективы роста – характеристика работников, информационные технологии, мотивация и ориентация; 2) внутрифирменные процессы – описание рынка, выход на рынок, производство, доставка, сервис; 3) потребительский аспект – доля рынка, способность удерживать и завоевывать потребителей; удовлетворение потребителей; прибыльность потребителей; 4) финансовый аспект – рост выручки, управление затратами, использование активов.

Модель взаимосвязи направлений сбалансированной системы показателей со стратегическими ориентирами компании представлена на рис. 14.

Одно из многих преимуществ ССП состоит в том, что она заставляет организацию делать выбор одной из нескольких альтернатив. Отбор целей и инициатив для выполнения норм должен обсуждаться при разработке системы показателей. Эти показатели являются центральным элементом сбалансированной системы и будут служить контрольной точкой и ориентиром для всей организации.

Приведем критерии отбора, которые помогают эффективно оценить и выбрать показатели.



Рис. 14. Модель взаимосвязи направлений сбалансированной системы показателей со стратегическими ориентирами компании

Связь со стратегией. Этот критерий самый явный, но имеет большое значение.. Система показателей – это инструмент перевода стратегии в действия посредством показателей деятельности, характеризующих данную стратегию. Выбор показателей деятельности, не влияющих на реализацию стратегии, может привести к снижению эффективности, так как работники будут расходовать ценные ресурсы на выполнение показателей, от которых не зависит достижение общих целей фирмы.

Целесообразно привязать показатели к целям стратегии в вертикальном разрезе уровней компании (табл. 29).

Количественное выражение. Необходимо найти количественные оценки любых показателей, даже подразумевающих субъективную характеристику деятельности, например, оценка поставщиков: "отличный", "удовлетворительный" или "хоро-

ший". При этом каждый специалист будет вкладывать в эти определения разный смысл. Однако если, например, поставщиков оценивать по проценту своевременной доставки продукции, результаты будут объективными и однозначными.

Таблица 29

Фрагмент сбалансированной система показателей для ПАО «Группа Черкизово»

Уровень	Структурное подразделение	Цель	Показатель
1	Холдинг	Создание имиджа поставщика качественной продукции	Опросы покупателей
2	Завод	Повышение качества готовой продукции	Процент бракованной продукции, число возвратов
3	Цех	Повысить качество выпускаемой продукции	Результаты тестов на соответствие нормативам

Доступность. Есть такие показатели деятельности, которые не были зафиксированы в прошлом и которые увидели свет только благодаря процессу разработки ССП. Нет сомнения в том, что новые и нетрадиционные показатели являются великолепным

преимуществом ССП, только необходимо рассчитывать затраты и выгоды, связанные с их определением.

Доходчивость. Пользователи ССП сразу должны понимать как операционное, так и стратегическое значение каждого показателя.

Сбалансированность. Необходимо избегать эффекта субоптимизации (т.е. улучшения одного показателя за счет других). Система показателей требует искать оптимальные сочетания и принимать решения по распределению ресурсов. Не следует создавать такую ситуацию, при которой ориентация на определенные показатели фактически снизит конкурентоспособность.

Релевантность. Показатели в системе должны точно отражать процесс или цель, которые необходимо оценить. Хорошей проверкой является определение возможности действовать на основе результатов данного показателя. Если какой-либо аспект деятельности выполняется плохо, нужно быть в состоянии оценить сущность проблемы и ликвидировать ее. Это можно продемонстрировать с помощью интегральных индексов деятельности, которые используют в своих Системах показателей многие организации. Интегральный индекс – это сочетание нескольких отдельных показателей, объединенных по какому-либо признаку и представляющих единый общий индикатор деятельности. Интегральные индексы могут давать очень полезную информацию, особенно, когда необходимо включить ряд показателей, и в то же время ограничить их общее количество в Системе. Однако во всем комплексе показателей должно быть не более пяти индексов.

Наличие общего определения. Сбалансированная система может содержать ряд узкоспециальных показателей деятельности, и это допустимо, так как она характеризует определенную стратегию. Проблемы возникают тогда, когда включаются в систему показатели с расплывчатыми определениями или вообще

без определений. Важнейшим показателем может быть своевременная отгрузка, но что означает своевременная? Важно указать точное значение показателя деятельности.

Важным моментом является также определение нужного количества показателей деятельности. Для этого необходим объективный рассказ о выбранной стратегии по четырем составляющим ССП. Рассказ о стратегии потребует полного комплекса основных итоговых показателей (запаздывающих индикаторов) и факторов деятельности (опережающих индикаторов) по всей ССП. Часто отношение между ними – один к одному, но иногда на один итоговый показатель приходится два фактора деятельности. Если предположить, что их отношение – один к одному, то ССП потребует как минимум восьми показателей, отношение 1:2 предполагает 12 показателей. Учитывая то, что некоторые цели деятельности имеют более одного показателя, количество показателей быстро возрастет до 20 и более. Большинство специалистов-практиков и консультантов по ССП придерживаются мнения, что ССП для высшего уровня в организации требует от 20 до 25 показателей. Сравнение с эталоном по внедрению ССП в различных областях дало такие же результаты. Однако это не является "железным" правилом, т.е. если для оценки стратегии необходимо 30 показателей, значит, столько и должно быть в ССП. Аналогично, если рассказать о стратегии можно с помощью 15 показателей, то не следует добавлять лишних показателей только для того, чтобы заполнить место.

В качестве примера приведем количество показателей по составляющим ССП для высшего уровня в организации:

- *Финансы.* От трех до четырех показателей ожидаемых финансовых результатов. Организация должна очень четко сформулировать свои финансовые цели и не включать слишком много параметров.
- *Клиенты.* От пяти до восьми показателей. Состав показате-

лей будет диктоваться покупательной ценностью предложения. В клиентской составляющей обычно много опережающих индикаторов.

- *Внутренние процессы.* От пяти до десяти показателей. В этой составляющей определены ключевые процессы, которые необходимо довести до совершенства, чтобы продолжить добавлять стоимость для клиентов и лиц, имеющих в организации финансовый интерес. Процессы могут охватывать всю организацию, и поэтому в этой составляющей показателей больше, чем в других.

- *Обучение и рост персонала.* От трех до шести показателей. Эти показатели являются движущими силами трех других составляющих. Часто их труднее всего выявить и согласовать [6].

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться определенной загрузки производственных мощностей).

Система ССП охватывает все структурные единицы агропредприятия и обеспечивает их совместное и скоординированное функционирование.

Стремясь к достижению поставленных целей, организация АПК может использовать ряд управленческих технологий, например, интегрировать ССП с другими системами. Однако для успешного функционирования системы сбалансированных показателей необходима объективная и полная первичная информация для правильной и оперативной оценки каждого установленного показателя. Применение сбалансированной системы показателей – процесс, который состоит не в разработке стратегии, а в ее реализации, он предполагает наличие четко сформулирован-

ной стратегии.

Пример увязки показателей со стратегическими целями приведен в таблице (табл. 30).

Таблица 30

Система сбалансированных показателей компании

Аспект оценки	Стратегическая цель	Показатель	Методика расчета показателя	
Финансы	Повысить прибыльность компании	Рентабельность продаж	Прибыль / Выручка	
		Снизить затраты	Снижение удельного веса постоянных затрат в себестоимости продукции	Постоянные затраты / Затраты
			Увеличение удельного веса маржинального дохода в выручке	(Выручка – Переменные затраты) / Выручка = Маржа на доход / Выручка
Клиенты	Увеличить продажи	Расширение клиентской базы	Число новых потребителей за конец отчетного периода / Число потребителей на начало периода	
		Сохранение клиентской базы	Число потребителей, не являющихся новыми в	

			течение отчетного периода, на конец отчетного периода / Число потребителей на начало отчетного периода
		Увеличение объемов продаж потребителями	Выручка / Число потребителей
	Удовлетворенность первичных потребителей	Показатель удовлетворенности первичных потребителей	Анкетирование
	Удовлетворенность конечных потребителей	Показатель удовлетворенности конечных потребителей	Анкетирование
	Надежный поставщик	Своевременность поставки	Срок задержки поставки (дни)
	Низкая цена / Небольшие затраты на приобретение	Цены в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов	Маркетинговое исследование
	Качество	Точное и качественное исполнение договоров	Число возвратов продукции
		Доля возвратов в продажах	Стоимость возвращенной продукции / Выручка от продаж
Внут-	Надежные по-	Цены на сырье,	Отклонения от

рен- ние биз- нес- про- цес-сы	ставщики	материалы и услуги	бюджетов
		Точное и качественное исполнение заказов	Число часов простоя (невыполненных заказов) из-за несвоевременной (некачественной) поставки
	Эффективное использование основных средств	Фондоотдача	Выручка / Среднегодовая стоимость основных средств
	Эффективное использование трудовых ресурсов	Производительность труда	Выручка / Затраты труда
	Улучшение качества продукции	Потери от брака (естественной убыли)	Забракованная продукция / валовая (товарная) продукция
		Процент продукции, не возвращавшейся на доработку или переработку	Продукция, не возвращавшаяся на доработку или переработку / валовая (товарная) продукция
	Лучший поставщик продукции в районе	Объем продаж	Анкетирование первичных покупателей, маркетинговые исследования среди конечных покупате-

			лей
	Постоянный ассор-тимент наиболее доходных продуктов	Увеличение доли продукции с наибольшими ставками маржинального дохода	Цена продукта – удельные переменные затраты на продукт
	Оперативная работа с клиентами	Число жалоб со стороны потребителей и время реакции на них	Количество. Часы (дни)
Обучение и развитие	Рост профессионализма работников	Объем рекламаций, количество претензий, жалоб на работу персонала	Непроизводительные прочие затраты на исправление ошибок персонала (брака)
	Стабильность основного кадрового состава	Коэффициент текучести кадров	Число уволившихся / Среднесписочная численность персонала
	Сбалансированность бюджетов	Процент отклонений от нормативов и бюджетов	Среднее арифметическое суммы отклонений от нормативов и бюджетов

Формирование основных показателей для каждой составляющей стратегии надо начинать с руководителей среднего звена (групп, подразделений, центров ответственности). Для этого следует обязательно определить ответственных за их выполнение лиц. Список показателей для каждой из выделенных групп должен быть максимально детальным. Например, генеральный ди-

ректор отвечает за показатели оценки "удовлетворенности акционеров (собственников)". В результате в общий список показателей могут попасть несколько сотен показателей деятельности.

Затем из общего списка нужно выбрать те показатели, которые действительно необходимы менеджменту для управления и позволят оценить степень достижения поставленных целей, а не просто будут контролироваться "для сведения".

Для подобного отбора можно сформировать экспертную группу. Как правило, в нее должны входить руководители подразделений и отделов. Их задача – охарактеризовать каждый из показателей по критериям, например:

- 1) отражает ли показатель степень достижения стратегических целей компании;
- 2) понятно и однозначно ли определение того или иного показателя (в первую очередь показатель должен быть понятен тем менеджерам, которым на его основе придется принимать решение);
- 3) полезен ли показатель для принятия решений.

В результате должен быть разработан список (система) ключевых показателей деятельности компании АПК и перечень ответственных за их выполнение лиц.

В дальнейшем реализация подобного подхода к анализу деятельности компании АПК предполагает установление критериев оценки отобранных показателей.

Использование ССП деятельности позволяет системе контроллинга увязать стратегические планы с оперативными. Мониторинг ключевых показателей и анализ выявленных отклонений обеспечивают обратную связь и способствуют разработке корректирующих мероприятий.

Контроль в системе контроллинга предполагает не только сравнение плановых и фактических данных, но и выявление причин их отклонений (не только виновных лиц). Иногда невыпол-

нение плановых заданий приносит предприятию гораздо меньше убытков, чем их 100%-ное выполнение. Например, если в связи с непредвиденным ухудшением конъюнктуры рынка фактические продажи начали снижаться, то выполнение плана производства на 100% приведет к убыткам, так как на складе образуется излишек готовой продукции, который приведет к возрастанию низколиквидных оборотных средств, снижая реальный уровень доходности агропредприятия.

В стратегическом контроллинге вопрос о выполнении плана формулируется так: «Было ли выполнение (невыполнение) плана в сегодняшних условиях экономически целесообразным или нет?». При этом под экономической целесообразностью понимается приближение к поставленной стратегической цели [6].

Допустим, если в качестве стратегической цели выбрано достижение определенного уровня отдачи на инвестированный капитал, то следует разобраться, к чему приводит, например, увеличение запасов готовой продукции или дебиторской задолженности с одновременным увеличением продаж по сравнению с планом. Если отдача на инвестированный капитал агропредприятия растет, то такое отклонение следует расценить положительно.

3.2. Анализ основных видов рисков в сельском хозяйстве при реализации стратегии в целях обеспечения экономической безопасности

Процессы принятия решений при реализации стратегии происходят, как правило, в условиях наличия той или иной меры неопределенности, возникающей в результате действия следующих факторов:

- неполного знания всех параметров, обстоятельств, ситуации для выбора стратегии, а также невозможности адекватного и точного учета всей информации и наличия вероятностных характе-

ристик поведения среды;

- наличия фактора случайности, то есть реализации факторов, которые невозможно предусмотреть и спрогнозировать даже в вероятностной реализации;

- наличия субъективных факторов противодействия, когда принятие решений осуществляется в ситуации игры партнеров с противоположными или несовпадающими интересами.

Таким образом, реализация стратегии идет в условиях неопределенности и рисков, и эти категории взаимосвязаны [17].

Риск — потенциальная возможность наступления события, которое является причиной воздействия на реализацию стратегии и может привести к отклонениям от ранее поставленных целей и принятых решений. Риски возникают на границе реализации стратегии с внешней средой. Считается, что факторы риска всегда располагаются за рамками стратегии, даже если само негативное последствие возникает внутри нее [50].

Ущерб может быть в виде потери фондов рабочего времени, недополучения прибыли, роста затрат, ущерба окружающей среде и прочего.

Существуют две основные категории измерителей риска: показатели чувствительности и вероятностные (статистические) величины. Такое разделение считается условным, так как вероятностные показатели могут нести информацию о чувствительности, а показатели чувствительности могут быть интерпретированы, как вероятностные оценки. Для целей стратегического анализа целесообразно применять рекомендуемый многими авторами показатель уровня риска. Этот показатель для каждой конкретной стратегии должен быть определен на этапе целеполагания. Этот уровень может быть задан набором оценочных критериев и границами их отклонений. Стратегия считается реализованной, если достигаются заранее определенные отклонения от оценочных критериев.

Для оценки риска необходимо сначала исследовать всевозможные риски, идентифицировать их и классифицировать. В связи с этим исключительно важное значение приобретает классификация рисков.

Первоначально риски, которые необходимо учитывать при обосновании и разработке стратегии развития предприятий, подразделяются по масштабам их воздействия: катастрофический; критический; значительный; умеренный; незначительный [16, 57].

Кроме того, в процессе принятия стратегических решений на уровне предприятия необходимо учитывать различную степень чувствительности к рискам различных групп заинтересованных лиц. В соответствии с этим можно выделить следующие виды рисков: допустимый; приемлемый; недопустимый.

Далее риски делятся на систематический и несистематический. Причем они могут быть: предсказуемые и непредсказуемые; явные и скрытые; измеримые и неизмеримые; прогнозируемые и непрогнозируемые; прямые и косвенные.

Выполняя анализ рисков, целесообразно классифицировать их по сферам влияния. В соответствии с этим их можно подразделить на две группы: риски внешней и внутренней среды [27].

Риски внешней деловой окружающей среды в свою очередь делятся на макроэкономические риски дальней окружающей среды и риски ближней окружающей среды.

Макроэкономические риски дальней окружающей среды *можно* условно подразделить на следующие виды:

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) экологические
- 4) производственные;
- 5) риски, связанные с возникновением форс-мажорных обстоятельств.

Политические риски возникают как результат изменения государственной политики. Они могут привести к снижению доходности прогнозируемого события в стратегии предприятия вследствие изменения политики государства. К политическим рискам следует отнести, главным образом, риски неблагоприятных социально-политических изменений в стране, а также риски безопасности бизнеса в стране (вандализм, безработица, терроризм, саботаж и т.д.).

Экономический риск учитывает государственное регулирование в сфере налогообложения, ценообразования естественных монополий, землепользования, экспорта и импорта, внешнеэкономической деятельности. Это риск потери прогнозируемого результата вследствие инфляции, изменения конвертируемости национальной валюты, изменения государственного регулирования банковско-финансовой системы и т.д.

Производственные риски — это те, что связаны с государственным регулированием развития конкретных отраслей, предприятий или регионов, возможностью государственной политики поддержки собственного производителя или созданием условий возможного вторжения на внутренний рынок зарубежного производителя.

Экологические риски связаны с внешней окружающей средой, поскольку деятельность по охране окружающей среды регулируется государством. Неожиданные меры государственного регулирования в сфере охраны окружающей среды могут существенно повлиять на отклонение от прогнозируемого результата.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами. К такого рода рискам относятся природные катастрофы.

Непредвиденные изменения любого из перечисленных параметров представляют собой неопределенность достижения желаемого результата.

К рискам ближней окружающей среды следует отнести сле-

дующие виды рисков: производственные; научно-технические; экономические; социально-психологические.

Производственный риск ближней окружающей среды ассоциируется с возможной утратой производственных мощностей вследствие изменения потребностей рынка сбыта или снижения качества производимого товара. Он сопровождается снижением объемов производства ввиду роста издержек производства, неадекватной организации производства и сбыта.

Научно-технический риск допускает потерю конкурентного преимущества предприятия, вызванную снижением моральной или физической работоспособности основного технологического оборудования.

Экономические риски связаны с финансово-кредитной политикой, политикой ценообразования, не выгодной предприятию, поглощения одного предприятия другим путем использования своего монопольного преимущества на рынке сбыта или путем приобретения акций и т.д.

Социально-психологические риски — это риски неблагоприятного социально-психологического климата ближней окружающей среды предприятия.

Внутренние риски можно разделить на объективные и субъективные. *К субъективным внутренним рискам* следует отнести риски принятия управленческих решений на всех этапах планирования и реализации стратегии.

К объективным внутренним рискам относятся риски, связанные с различными направлениями деятельности предприятия. Экологические риски возникают вследствие нарушения законов об охране окружающей среде. Юридические риски предприятия вызваны отсутствием лицензий на осуществление деятельности, предусматривающей ее наличие, несоблюдением патентного права, возникновением судебных процессов с внешними клиентами и т.д. Кадровые риски включают риски: недостаточно квалифи-

цированного руководства персоналом, мотивации работников, неэффективной системы оплаты труда, потери высокопрофессиональных кадров, снижения производительности труда и потери рабочего времени.

Риски обстоятельств, непреодолимой силы для предприятия — это непредсказуемые изменения условий хозяйственной деятельности, а также специфические риски в нарушении технологии, техники безопасности.

Экономические риски предприятия включают риски: потери доходности предприятия, снижения цен на реализацию продукции, изменения рыночной конъюнктуры. К экономическим следует отнести также риски потери активов предприятия, снижения ликвидности и финансовой устойчивости предприятия, снижения объема собственных средств и увеличения суммы заемного капитала.

Маркетинговые риски связаны с потерей рынков сбыта продукции, неудовлетворительной рекламой, появлением новых конкурентов или товаров-субститутов, неправильной политикой в отношении ассортимента и неправильно выбранной ценовой политикой предприятия.

Финансовые внутренние риски — это возможность сокращения наличного денежного потока, потери капитала или финансовых ресурсов за счет чрезмерной приверженности к агрессивным финансовым операциям с высокой нормой прибыли, недооценкой хозяйственных партнеров и другими аналогичными факторами, отрицательные последствия которых в значительной мере можно предотвратить за счет эффективного управления финансовыми рисками.

Все риски находятся во взаимосвязи, изменяя или дополняя друг друга.

Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной

динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе воздействия. Задача обеспечения экономической безопасности на предприятии – нивелировать или снизить риски.

Известно, что экономическая безопасность представляет собой систему различных взаимосвязанных видов безопасности (рис. 28).



Рис. 15. Блок-схема взаимосвязи видов экономической безопасности

На различные элементы экономической безопасности оказывают влияние факторы риска, которые необходимо изучать и оценивать в стратегическом анализе (табл. 31).

Факторы риска финансовой безопасности весьма разнообразны, поскольку организации сильно зависят от колебаний цен на сырье, энергию и различные ресурсы, а также от действий своих контрагентов. В результате неэффективного использования ресурсов весь производственный процесс может быть нарушен, что приведет к нарушению финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта из-за нарушения его договорных обязательств.

Таблица 31

Факторы экономической безопасности

Составляющие экономической безопасности	Факторы риска, влияющие на безопасность
Финансовая	Эффективность использования ресурсов, определение потребности в основных и оборотных средствах, финансовая устойчивость, долговые обязательства
Кадровая	Текущая текучесть кадров, фондовооруженность труда, фондоотдача, производительность труда
Правовая	Владение, распоряжение и пользование материальными и нематериальными активами, право на программные продукты, товарные знаки, ноу-хау.
Экологическая	Затраты на реализацию экологических мероприятий, соблюдение экологических стандартов, штрафы, пени, и другие платежи.
Информационная	Компьютерные вирусы, скорость реагирования на изменения информационной среды.

Одной из центральных угроз экономической безопасности является нарушение персоналом инструкций по технике безопасности, эксплуатации оборудования, что приводит к риску несчастных случаев на производстве, угрожающих экономической безопасности хозяйствующего субъекта в целом. Кадровая безопасность тесно взаимодействует с производством, поскольку именно кадровый отдел отбирает квалифицированный персонал в соответствии с требованиями безопасности экономического субъекта [37].

Одной из самых опасных на сегодняшний день угроз информационной безопасности являются компьютерные вирусы, поскольку большая часть важных данных компании хранится в электронном виде на серверах. В случае их проникновения на электронные носители компания на неопределенный срок может приостановить свою деятельность, при этом простои не компенсируются.

Правовые риски возникают по причинам действий субъектов различных органов власти, поскольку при динамично изменяющемся законодательстве организациям зачастую бывает сложно подстроиться под новые условия ведения хозяйственной деятельности. Факторами риска являются изменения налоговых ставок, правил валютного и внешнеэкономического обращения.

Также, например, нелегальное использование различных программных продуктов, несвоевременное получение лицензий на осуществление определенной деятельности также могут сказаться на экономической безопасности.

К экологическим факторам риска производственной деятельности относятся нарушение экологии вследствие выброса вредных веществ, что может привести к остановке производственного процесса или выплата штрафов контролирующим органам. Достаточно уязвимыми от экологических рисков являются сельскохозяйственные предприятия, так как спецификой их деятельности является зависимость от климатических условий и экологической обстановки.

В условиях рынка сельскохозяйственные риски непосредственно воздействуют на производителей сельскохозяйственной продукции. Последствия такого воздействия могут быть достаточно тяжелыми, вплоть до полного банкротства производителя.

Специфика рискованной ситуации в сельском хозяйстве состоит в том, что в этой отрасли процесс производства неразрывно связан с естественными процессами развития живых организмов — растений и животных, жизнедеятельность которых во многом зависит от природных явлений. Этим обусловлены отрицательные, а порой и катастрофические для сельскохозяйственного производства последствия неблагоприятных природных явлений (сильных морозов, града, засухи, наводнений и т.д.), из-за непредсказуемости места и времени их наступления.

По своей природе риски, которым подвержены производители сельхозпродукции, делятся на четыре группы:

- природные риски, характерные для сельского хозяйства: воздействие погодных условий, болезней и вредителей растений, технологические изменения, влияющие на сельскохозяйственное производство, экологические — загрязнение окружающей среды, изменения климата;

- риски рынка: колебание экспортных и импортных цен, обменных курсов валют; изменение условий продажи продукции. Формы его проявления — неблагоприятное для сельхозпроизводителя изменение рыночных цен из-за ухудшения соотношения «спрос-предложение», усиление конкурентной борьбы, повышение тарифов на транспортировку или затрат на хранение продукции;

- регуляторные риски: возникающие из требований к безопасности продуктов питания, требований по охране окружающей среды;

- изменения качества и количества факторов производства. Например, снижение качества посевного материала, удобрений, комбикормов, уровень качества сельскохозяйственной техники, несвоевременная поставка горюче-смазочных материалов и прочее.

В сельском хозяйстве имеются свои особенности рисков [50].

Погодные риски. Неблагоприятные погодные условия прямо влияют на урожайность сельскохозяйственных культур, а, следовательно, на издержки производства, объемы реализации продукции, размер прибыли и рентабельность.

Другая особенность — это биологическая природа используемых в сельском хозяйстве производственных ресурсов и получаемой продукции. Сроки и последовательность выполнения технологических операций предопределены этой природой, а их нарушение неизбежно усиливает риск потери продукции и дохода. Запоздалый или слишком ранний сев, затянувшаяся уборка урожая, плохие условия хранения продукции, болезни животных и вредители растений — все это сопряжено с прямым риском потери продукции, повышением затрат, снижением прибыли.

Для сельского хозяйства характерна еще одна особенность — территориальная протяженность производства, особенно в таких отраслях, как полеводство, садоводство, пастбищное животноводство. Это осложняет технологический контроль, а несвоевременное или некачественное проведение работ становится дополнительным источником риска.

Таким образом, в АПК переплетаются общие для всех отраслей и специфические для АПК источники рисков. Их совокупное воздействие на производство может быть весьма чувствительным, особенно при неблагоприятном стечении случайных обстоятельств.

На некоторые сельскохозяйственные риски можно оказывать воздействие в целях обеспечения экономической безопасности непосредственно на предприятии, другая часть находится вне зоны воздействия и должна быть минимизирована программой страхования.

Факторы снижения существующих сельскохозяйственных рисков:

а) на уровне сельскохозяйственного предприятия:

– прогрессивные технологии производства (точное планирование, использование знания погодных условий, управление водными ресурсами и т.п.);

– кооперация — возможность распределения риска среди группы предприятий, а также по вертикальной цепи производства продуктов питания;

– рыночные технологии продаж — заключение контрактов на производство или продажу сельскохозяйственной продукции; фьючерсных контрактов;

– управление капиталом и долгами;

– страхование сельскохозяйственных рисков;

– диверсификация доходов;

– рост доходов в других отраслях, например, в туризме, лесном хозяйстве и т.п.

б) на государственном уровне:

– меры, помогающие сельхозтоваропроизводителю минимизировать риски через систему исследовательских и консультационных учреждений, то есть обучение новым технологиям, предоставление прогнозов и информации о погодных условиях, информирование о новых подходах к производству и реализации продукции;

– меры государственного регулирования рынка, то есть обеспечение нижней границы цены сельскохозяйственной продукции, интервенции, компенсационные выплаты экспортерам, обеспечение хранения продукции, квоты;

– компенсация ущерба от стихийных бедствий;

– субсидируемые программы страхования. Такими программами могут покрываться различные риски (заморозки, град, засуха, порча вредителями и т.д.), также как и различные секторы сельскохозяйственного производства (растениеводство, мясное и молочное скотоводство, коневодство, овцеводство, рыбоводство и другие).

Все риски могут быть охарактеризованы с точки зрения их частоты, вероятности наступления и коммерческой стоимости.

Процесс обеспечения минимизации рисков предполагает разработку для каждой стратегии развития предприятия определенных рекомендаций и определенной системы мероприятий, позволяющих снизить уровень риска или компенсировать возможные последствия его проявления, доводя их до приемлемого уровня.

При анализе рисков выявляются факторы рисков и выполняется оценка их значимости. Оценка рисков — это определение количественным или качественным методами величины (степени) рисков.

В процессе анализа рисков используются следующие методы:

- экспертной оценки рисков;
- анализа чувствительности;
- формализованных сценариев;
- Монте-Карло;
- дерева решений [6, 29].

Методы экспертной оценки рисков применяют на начальной стадии реализации стратегии, если объем имеющейся информации является недостаточным для количественной оценки рисков. Достоинствами экспертного анализа являются отсутствие необходимости в точных исходных данных и дорогостоящих программных средствах, простота расчетов. К основным недостаткам относятся трудность в привлечении независимых экспертов и субъективность оценок.

Один из возможных алгоритмов экспертной оценки рисков состоит в следующем:

1. Для каждого риска определяется по 100-балльной шкале предельный уровень, приемлемый для организации.

2. При необходимости устанавливается дифференцированная оценка уровня компетентности экспертов по 10-балльной шкале (она является конфиденциальной информацией).

3. Проводится оценка рисков экспертами с точки зрения вероятности наступления рисков (в долях единицы) и опасности данных рисков для успешного завершения стратегии (по 100-балльной шкале);

4. Оценки, представленные экспертами по каждому виду рисков, сводятся разработчиком стратегии в таблицы, по которым определяется интегральный уровень по каждому виду рисков.

5. Проводится сравнение интегрального уровня рисков и предельного уровня для данного вида риска, и выносится решение о приемлемости данного вида риска для разработчика стратегии.

6. В случае если принятый предельный уровень одного или нескольких видов рисков ниже полученных интегральных значений, разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на снижение влияния выявленных рисков на успех реализации стратегии, и осуществляется повторный анализ рисков.

Анализ чувствительности (метод вариации параметров) состоит в исследовании изменений интегральных показателей эффективности стратегии в зависимости от изменения отдельных параметров. В качестве интегральных показателей могут выступать прибыль, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, срок окупаемости. Параметрами, влияющими на эти показатели, являются инвестиционные затраты, объем производства, издержки производства, процент за кредит, индексы цен или индексы инфляции, задержки платежей, длительность расчетного периода. Анализ чувствительности может быть относительным и абсолютным.

При относительном анализе чувствительности сопоставляют относительное влияние исходных переменных (при их изменении на определенную фиксированную величину, например 10%) на интегральные показатели стратегии. Процесс анализа осуществляется при «последовательно-единичном» изменении каждой переменной: только одна переменная меняет свое значение, на ос-

нове чего пересчитывается новая величина используемого критерия. Далее рассчитываются: процентное изменение критерия по отношению к базисному случаю и показатель чувствительности, представляющий собой отношение процентного изменения критерия к изменению значения переменной в процентах. Аналогичным образом вычисляются показатели чувствительности для каждой переменной.

Пример расчетов показателей чувствительности и определения на их основе рейтинга факторов инвестиционной стратегии приведен в таблице 32. В качестве оценочного критерия выступает показатель чистой текущей ценности проекта (NPV). Высокая степень устойчивости означает отсутствие сильных колебаний NPV при изменении параметров денежного потока. Оценка устойчивости NPV проекта при реализации стратегии означает способность этого проекта оставаться выгодным для инвестора при достаточно широких изменениях различных факторов.

Таблица 32

Пример расчета показателей чувствительности и определения рейтинга факторов (переменных) стратегии

Факторы риска проекта (X)	Изменение X, %	Изменение NPV, %	Чувствительность NPV, %	Рейтинг
Ставка процента	2	4,5	2,25	1
Оборотный капитал	8	4	0,5	4
Объем продаж	6	8	1,33	2
Цена реализации	5	4,4	0,88	3

К примеру, коэффициент эластичности чистой текущей стоимости по фактору «ставка процента» можно интерпретировать как меру риска изменения ставки процента. Чем выше показатель чувствительности, тем ниже рейтинг, так как переменная, для которой определяется ранг, является более рискованной [43]. В последней графе (табл. 32) приведена ранжированная оценка — рейтинг факторов на основе рассчитанного показателя — эластичности NPV (факторы пронумерованы в порядке возрастания в зависимости от уменьшения эластичности). Таким образом, первым в рейтинге оказался фактор с наибольшей эластичностью — ставка процента (норма дисконта).

Анализ чувствительности позволил определить наиболее существенные для стратегии параметры, изменение которых необходимо контролировать особенно тщательно (ставка процента, объем продаж). Причем объем продаж необходимо подвергнуть дальнейшему исследованию на рискованность, так как он обладает более высокой степенью прогнозируемости. Внимательного наблюдения в ходе реализации инвестиционной стратегии требует цена реализации. Обратный капитал не является для стратегии рискованным фактором.

Метод формализованных сценариев (анализ сценариев развития) дает возможность оценить влияние на стратегию одновременного изменения нескольких переменных путем составления различных сценариев и учета вероятности их наступления.

Как правило, формируются 3—5 сценариев развития стратегии, каждому из которых должны соответствовать набор значений исходных переменных, рассчитанные значения результирующих показателей и вероятность наступления данного сценария, определяемая экспертным путем. В процессе расчета определяются средние (с учетом вероятности наступления каждого сценария) значения результирующих показателей. Пример использования метода анализа сценариев приведен в таблице 33.

Таблица 33

Пример использования метода анализа сценариев

Сценарий	Вероятность	Прибыль, млн руб.	Прибыль с учетом вероятности, млн руб.
«Оптимистичный»	0,18	160	28,8
«Нормальный» («Базовый»)	0,6	105	63
«Пессимистичный»	0,22	55	12,1
Всего	1	-	103,9

В данном случае, базовый сценарий стратегического развития обеспечивает большую прибыль с учетом риска.

При сценарном анализе оценки риска реализации альтернативных инвестиционных проектов при разработке стратегии, данный риск выражается в отклонении потока денежных средств, полученных при реализации определенного сценария, от потока денежных средств, генерируемого в базисном сценарии [43]. Оценка риска в таком случае проводится с помощью показателей размаха вариации (R_{NPV}) и среднего квадратического отклонения (σ_{NPV}). Размах вариации чистого дисконтированного дохода (R_{NPV}) рассчитывается по формуле:

$$R_{NPV} = NPV_o - NPV_n \quad (9)$$

Среднее квадратическое отклонение чистого дисконтированного дохода рассчитывается по формуле:

$$\sigma_{NPV} = \sqrt{\sum_{i=1}^3 ((NPV_i - NPV_{cp})^2 \cdot Pi)} \quad (10)$$

где Pi – экспертная оценка вероятности i -го варианта,

NPV_{cp} – среднее значение чистого дисконтированного дохода.

Среднее значение чистого дисконтированного дохода (NPV_{cp}) рассчитывается по формуле:

$$NPV_{cp} = \sum NPV_i \cdot P_i \quad (11)$$

Полученные значения показателей размаха вариации (R_{NPV}) и среднего квадратического отклонения (σ_{NPV}) каждого проекта сопоставляются. Более рискованным признается проект при реализации стратегии, у которого больше значение R_{NPV} или σ_{NPV} [27].

Пример. Сельскохозяйственное предприятие ООО «Пламя» рассматривает два альтернативных инвестиционных проекта (1 и 2), сроки реализации которых – 3 года каждый. Инвестиции по обоим проектам одинаковы по размеру и составляют 19 млн. руб. Ставка дисконтирования равна 10%. Величина среднегодового дохода по трем вариантам каждого проекта представлена в таблице 34.

Таблица 34

Денежные потоки ООО «Пламя»

млн. руб.

Показатель	Проект	Проект
	1	2
Инвестиции	19	19
Экспертная оценка среднегодового денежного потока (CF):		
пессимистическая	6,5	8,0
реальная	8	10
оптимистическая	10	12

Необходимо оценить инвестиционные риски двух вариантов двух проектов.

Для оценки инвестиционных рисков необходимо рассчитать чистый денежный поток [40] для трех вариантов сценариев по первому и второму проектам по формуле (12):

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I, \quad (12)$$

где CF_t – денежные поступления в году t ; I – стартовые инвестиции; r – ставка дисконтирования; T – количество лет реализации проекта.

Результаты расчетов и экспертная оценка вероятности реализации сценариев по каждому проекту представлены в таблице (табл. 35).

Таблица 35

Значения чистого денежного потока (NPV) и вероятности их получения по проектам ОАО «Ветер»

Сценарии проектов	Проект 1		Проект 2	
	NPV _i	Экспертная оценка вероятности реализации	NPV _i	Экспертная оценка вероятности реализации
Пессимистический	- 2,84	0,2	0,89	0,3
Реальный	0,89	0,6	5,86	0,5
Оптимистический	5,86	0,2	10,84	0,2

Среднее значение NPV для каждого проекта:

$NPV_{ср.1} = - 2,84 \times 0,2 + 0,89 \times 0,6 + 5,86 \times 0,2 = 1,138$ млн. руб.

$NPV_{ср.2} = 0,89 \times 0,3 + 5,86 \times 0,5 + 10,84 \times 0,2 = 5,365$ млн. руб.

Среднее квадратическое отклонение от среднего NPV для каждого проекта:

$$\sigma_1 = \sqrt{(-2,84 - 1,138)^2 \cdot 0,2 + (0,89 - 1,138)^2 \cdot 0,6 + (5,86 - 1,138)^2 \cdot 0,2} = \sqrt{7,731} = 2,8$$

$$\sigma_2 = \sqrt{(0,89 - 5,365)^2 \cdot 0,2 + (5,86 - 5,365)^2 \cdot 0,5 + (10,84 - 5,365)^2 \cdot 0,2} = \sqrt{10,12} = 3,2$$

Вывод: так как величина среднеквадратического отклонения по второму проекту больше, чем по первому, то проект 2 признается более рискованным, чем проект 1.

Вариационный размах по первому проекту составит:

$$R_{NPV1} = 5,86 - (-2,84) = 8,7 \text{ млн. руб.}$$

Вариационный размах по второму проекту равен:

$$R_{NPV2} = 10,84 - 0,89 = 9,95 \text{ млн. руб.}$$

Более высокое значение вариационного размаха по второму проекту подтверждает более высокий риск его реализации, несмотря на то, что величина NPV по нему превышает аналогичный показатель по первому проекту.

Метод Монте-Карло представляет собой сочетание методов анализа чувствительности и метода формализованных сценариев. Он основан на имитационном моделировании с использованием специальных компьютерных программных продуктов [35]. Результатом такого анализа является распределение вероятностей возможных результатов стратегии. Имитационное моделирование по методу Монте-Карло позволяет построить математическую модель для стратегии с неопределенными значениями параметров, и, зная вероятностные распределения параметров, а также связь между изменениями параметров (корреляцию), получить распределение доходности стратегии.

Последовательность имитационного моделирования рисков стратегии с использованием метода Монте-Карло включает следующие шаги:

1. Подготовку имитационной модели реализации стратегии;
2. Выбор ключевых переменных стратегии.
3. Расчеты вероятностных характеристик распределения переменных (например, возможных значений переменных, частот встречаемости значений).
4. Определение коэффициентов корреляции между переменными.
5. Генерирование случайных сценариев на основе выбранных допущений.
6. Статистический анализ результатов имитационного моделирования.

Метод построения дерева решений стратегии используется для анализа рисков в случае небольшого количества переменных и возможных сценариев развития стратегии. Основным преимуществом данного метода является его наглядность. Последовательность сбора данных для построения дерева решений при анализе рисков стратегии включает следующие этапы:

1. Определение состава и фаз жизненного цикла осуществления стратегии.
2. Определение ключевые событий, которые могут повлиять на дальнейшее развитие стратегии.
3. Определение времени наступления ключевых событий.
4. Формулировку всех возможных решений, которые могут быть приняты в результате наступления каждого ключевого события.
5. Определение вероятности принятия каждого решения.
6. Определение стоимости каждого этапа осуществления стратегии (стоимости работ между ключевыми событиями).

На основании собранных данных строится дерево решений, узлы которого представляют собой ключевые события, а ветви, которые их соединяют, — проводимые работы по реализации стратегии. На дереве решений приводится информация относительно времени, стоимости работ и вероятности принятия того или иного решения.

В результате построения дерева решений определяют вероятность каждого сценария развития стратегии, эффективность по каждому сценарию, а также интегральную эффективность стратегии.

Оценку рисков составляющих экономическую безопасность предприятий АПК, реализующих стратегии развития, можно провести, используя сочетание рассмотренных методов и имеющихся подходов.

Так, для обеспечения производственной безопасности хозяй-

ствующего субъекта необходимо последовательное проведение процедур по анализу рисков производственной деятельности. Анализ риска целесообразно начинать с идентификации угроз, разработки сценариев аварий, несчастных случаев, отклонений от нормального развития производственных процессов, оценки вероятностей возникновения соответствующих масштабов аварий, оценки уязвимости людей и материальных объектов при действии на них поражающих факторов. Используя подход Казаевой Н.Н. [28], установим взаимосвязь угроз и рисков производственной деятельности перерабатывающего предприятия АПК - ООО «Лемаз» (табл. 36).

Таблица 36

**Опасности, угрозы, риски производственной безопасности
ООО «Лемаз»**

Опасность	Угрозы	Риски
Недобросовестные контрагенты	Поставка оборудования низкого качества, не прошедшего калибровку → производство насосов ненадлежащего качества → большое количество производственного брака отливок	Финансовые потери
	Недоставка сырья, сбои в сроках поставки → несвоевременные поставки продукции заказчикам	Выплата штрафных санкций
Недостаточная квалификация кадров	Поломка производственного оборудования вследствие нарушения правил эксплуатации → преждевременный износ оборудования →	Увеличение затрат на ремонт и приобретение нового оборудования

	снижение производственных мощностей	
Недостаточная квалификация кадров	Неправильное использование оборудования, несоблюдение техники безопасности → производственный травматизм	Потеря специалиста (летальный исход); Финансовые потери в результате выплаты компенсаций, пособий
	Неверно заложенная норма расхода материала → нарушение различного рода технологических режимов обработки материалов → поставка оборудования низкого качества, не прошедшего калибровку → производство насосов ненадлежащего качества → большое количество производственного брака	Финансовые и материальные потери.
	Несвоевременность внесения изменений в техническую документацию при внедрении корректировок в конструкторскую документацию → производство насосов ненадлежащего качества → большое количество	Финансовые и материальные потери

	во производственного брака	
Недобросовестная конкуренция	Демпинг цен → отсутствие заказов → простои	Недополучение прибыли
Устаревшее оборудование	Поломка отливочного оборудования → сбой в производстве → нарушение сроков поставки насосов	Выплата штрафных санкций, порча имущества
Природные катаклизмы	Повреждение линий электропередач → приостановка подачи электроэнергии → остановка производственного процесса → невыполнение заказа в срок	Финансовые потери, потеря/порча имущества
Пожар	Возгорание устаревшего оборудования в литейном цехе и в котельной	Финансовые потери, потеря/порча имущества

ООО «Лемаз», в случае реализации угроз, может столкнуться с рисками производственной безопасности: финансовые потери, неполучение прибыли, потеря специалиста, финансовые потери в результате выплаты компенсаций и пособий, финансовые затраты на поиск новых специалистов, порча имущества. Все риски производственной безопасности ООО «Лемаз» связаны с финансовыми потерями, что впоследствии может сказаться на нормальном функционировании предприятия и его положении на рынке.

В результате экспертного анализа установлено, что ее условно можно представить в виде 5 субъективных уровней: невероятно, маловероятно, возможно, вероятно и весьма вероятно (табл. 37).

Таблица 37

Определение степени вероятности рисков производственной безопасности в ООО «Лемаз»

Степень вероятности	Оценка вероятности	Характеристика	
1	Весьма маловероятно	0-5%	- Практически исключено; - Нужны многочисленные поломки, отказы, ошибки.
2	Маловероятно	5-25%	- Сложно представить, однако может произойти; - Нужны многочисленные поломки, отказы, ошибки.
3	Возможно	25-50%	- Иногда может произойти - Одна ошибка может стать причиной аварии/инцидента/ несчастного случая.
4	Вероятно	50-75%	- Зависит от случая, высокая степень возможности реализации; - Периодически наблюдаемое событие.
5	Весьма вероятно	75-100%	- Обязательно произойдет; - Регулярно наблюдаемое событие.

С учетом заключений определим наиболее точную оценку потенциальной степени тяжести риска. Тяжесть последствий обозначим числом от 1 до 5. Степень тяжести характеризуется следующим образом (таблица 38).

Таблица 38

Определение тяжести риска производственной безопасности ООО «Лемаз»

Тяжесть последствий	Потенциальные последствия для людей	Потенциальный ущерб для имущества	Потенциальные последствия с позиции законодательства и корпоративных норм
5	Катастрофическая	Групповой несчастный случай на производстве (2 и более человек), несчастный случай со смертельным исходом. Авария, пожар.	Свыше 7 000 000 руб. Расследование органов власти, уголовная ответственность, остановка работ, аннулирование лицензии.
4	Крупная	Тяжелый несчастный случай на производстве (временная нетрудоспособность более 60 дней). Профзаболевание	От 1 000 000 до 7 000 000 руб. Расследование органов власти, уголовная ответственность, приостановка работ до 24 часов.
3	Значительная	Серьезное ранение или утрата трудоспособности до 60 дней. Инцидент	От 300 до 1 000 000 руб. Расследование органов власти, приостановка работ до 12 часов.
2	Незначительная	Незначительная травма-микротравма. Инцидент, возгорание.	От 50 000 до 300 000 руб. Внутреннее расследование, незначительное нарушение закона, админист-

				ративная ответственность, приостановка работ до 6 часов.
1	Приемлемая	Без травмы или заболевания, потенциал к ущербу, незначительный быстроустраняемый ущерб.	До 50 000 руб.	Дисциплинарная ответственность.

Проведем оценку рисков с использованием матрицы оценки рисков (табл. 39).

Таблица 39

Матрица оценки рисков производственной безопасности ООО «Лемаз»

Риск		Вероятность				
		1	2	3	4	5
		Весьма вероятно	Маловероятно	Возможно	Вероятно	Весьма вероятно
Тяжесть	1 Приемлемая	1	2	3	4	5
	2 Незначительная	2	4	6	8	10
	3 Значительная	3	6	9	12	15
	4 Крупная	4	8	12	16	20
	5 Катастрофическая	5	10	15	20	25

Уровень риска получен методом перемножения оценок тяжести и вероятности. К очень высокому уровню относятся риски с

оценкой свыше 20, к высокому – выше 12, к среднему – свыше 8, к низкому – от 1 до 7.

Составим реестр рисков производственной безопасности ООО «Лемаз» в виде таблицы 40.

Таблица 40

Реестр рисков производственной безопасности ООО «Лемаз»

№ п/п	Описание	Вероятность	Тяжесть последствий	Уровень риска
1	Потеря имущества в аварийные ситуации на производстве/в результате стихийных бедствий	3	5	15
2	Выплата штрафных санкций покупателям вследствие нарушения договорных обязательств	4	2	8
3	Финансовые потери по причине производственного брака	4	3	12
4	Финансовые потери в результате выплаты компенсаций, пособий	2	1	2
5	Финансовые затраты на поиск новых специалистов	1	1	1

Соотношение рисков по уровню представлено в таблице (табл. 41).

Таблица 41

**Соотношение рисков производственной безопасности
ООО «Лемаз» по уровню**

Описание	Фактор риска	Количество рисков	Удельный вес рисков данного уровня, %
Очень высокий (≤ 25)	25	1	20
Высокий (≤ 16)	16	2	40
Средний (≤ 10)	10	0	0
Низкий (≤ 6)	6	2	40

Следовательно, риски ООО «Лемаз» попадают в категории очень высокого, высокого и низкого уровня риска. Однако наибольший вес имеют высокие и низкие риски предприятия.

Определим примерную величину материальных потерь ООО «Лемаз» исходя из субъективной оценки максимальной вероятности наступления неблагоприятного события в таблице 42.

Таким образом, рискогенность, существующая в ООО «Лемаз» составляет 37,5%. Исходя из этого, максимальный риск финансовых потерь составляет 501 360 тыс. руб. с вероятностью 37,5%.

На основе проведенного стратегического анализа рисков можно заключить, что руководству хозяйствующего субъекта необходимо обратить пристальное внимание непосредственно на риск потери имущества в результате возможных аварийных ситуаций на производстве и стихийных бедствий, риск выплаты штрафных санкций покупателям вследствие нарушения договорных обязательств и риск финансовых потерь по причине производственного брака, так как их негативные последствия могут поставить под угрозу экономическую безопасность ООО «Лемаз».

Таблица 42

**Оценка рисков производственной безопасности
ООО «Лемаз»**

№ п/п	Описание	Вероятность	Стоимость, тыс. руб.	Удельный вес риска, %	Рискогенность, %
1	Потеря имущества в аварийные ситуации на производстве в результате стихийных бедствий	0,25	500 000	39	9,75
2	Выплата штрафных санкций покупателям вследствие нарушения договорных обязательств	0,5	300	21	10,5
3	Финансовые потери по причине производственного брака	0,5	1 000	32	16
4	Финансовые потери в результате выплаты компенсаций, пособий	0,25	50	5	1,25
5	Финансовые затраты на поиск новых специалистов	0,5	10	3	0,0015
	Итого	x	501 360	1	37,5015

Процесс оценивания информационных рисков организации, согласно стандартам и методикам, может состоять из следующих этапов:

1. Идентификация и количественная оценка информацион-

ных ресурсов, имеющих значение для аграрного бизнеса.

2. Идентификация и оценка возможных угроз.
3. Оценка существующих уязвимостей.
4. Определение эффективности средств обеспечения информационной безопасности.

Предполагается, что значимые для аграрного бизнеса уязвимые информационные ресурсы организации подвергаются риску, если по отношению к ним существуют какие-либо угрозы информационной безопасности [48].

Цель оценивания рисков состоит в определении характеристик рисков информационной системы организации АПК и ее ресурсов. После оценки рисков можно выбрать средства, обеспечивающие желаемый уровень информационной безопасности компании.

Возможность реализации угрозы для информационного ресурса организации АПК оценивается вероятностью ее реализации в течение определенного отрезка времени.

В любом частном случае требуется адаптация общих методических подходов к анализу рисков и управления ими под конкретные нужды организации с учетом специфики функционирования и ведения бизнеса [48].

Пример оценки рисков экономической безопасности ООО ТК «Ресурс-Юг» представлен в приложении Ж.

Оценим уровень и риски информационной безопасности обслуживающего предприятия АПК - МП «РЭУ». Защита информации для данного предприятия будет относиться к уровню значимости К3 (табл.1).

Таблица 43

Масштаб информационной системы и уровень значимости информации для определения класса защищенности информационной системы

Уровень значимости информации	Масштаб информационной системы		
	Федеральный	Региональный	Объектовый
УЗ 1	К1	К1	К1
УЗ 2	К1	К2	К2
УЗ 3	К2	К3	К3

(таблица в ред. Приказа ФСТЭК России от 15.02.2017 N 27)

Уровень информационной безопасности определим экспертным методом на основании опроса сотрудников МП «РЭУ» и обработки результатов вопросных листов. В таблице 43 представлены сводные результаты 15 опросных листов и предлагаемая шкала оценки [49].

Таблица 43

Вопросный лист для оценки уровня информационной безопасности МП «РЭУ»

№	Содержание вопроса	Результат проверки	Баллы	Диапазон оценки
1	2	3	4	5
1	Имеется ли на предприятии служба информационной безопасности?	Нет	0	0-1
2	Разработана ли политика информационной безопасности на предприятии?	Нет	0	0-2

3	Проводятся ли инструктажи сотрудников по эксплуатации технических средств и по мерам обеспечения безопасности информации на предприятии?	Не проводились	0	0-3
4	Допускается ли использование нелегального программного обеспечения?	Нет	2	0-2
5	Доля ПК, на которых установлены антивирусы?	64%	3	0-5
6	Периодичность смены паролей для доступа к ПК?	раз в год	3	0-5
7	Сталкивался ли персонал организации со случаями мошенничества через сеть Интернет?	Довольно часто	0	0-4
8	Имеется ли на предприятии противопожарное оборудование и инвентарь?	Не в полном объеме	1	0-3
9	Используются ли в организации профессиональные средства защиты информации от утечки?	Никогда	0	0-5
10	Имеются ли офисные сейфы?	Нет	0	0-3
11	Установлены ли решетки на окнах?	Нет	0	0-4
12	Установлен ли контрольно-пропускной пункт при входе в офис?	Нет	0	0-1
Итого (максимально возможно)			9	38

Исходя из набранной суммы баллов, проведем оценку уровня информационной безопасности в соответствии со шкалой [49], представленной в таблице 3.

Таблица 44

**Оценка уровня информационной безопасности
в зависимости от количества полученных баллов**

Уровень информационной безопасности	Количество баллов
Низкий	0 - 15
Средний	16 - 27
Высокий	28 - 38

Таким образом, установлено, что информационная безопасность МП «РЭУ» находится на довольно низком уровне. Предприятие использует примитивные методы и средства обеспечения информационной безопасности, которых недостаточно для защиты информации, сохранения ее целостности и конфиденциальности. Положительным моментом является наличие локальной системы защиты информации от вирусов и враждебных апплетов, программы автоматического уничтожения наименее опасных вирусов. Поэтому можно говорить лишь о базовом уровне корпоративной защиты информации.

Проведем оценку рисков безопасности информации МП «РЭУ», используя количественные и качественные методы, предлагаемые в международных и национальных стандартах. Для ранжирования рисков, отразим связь факторов негативного воздействия и вероятностей реализации угрозы с учетом показателей уязвимостей.

На первом этапе с помощью экспертного метода путем анкетирования руководящих работников и специалистов предприятия, а также работников информационно-консультационного центра городского департамента произведена оценка негативного воздействия угроз, которые могут возникнуть в МП «РЭУ» по балльной шкале от 1 до 5 баллов в соответствии со шкалой:

- 1 балл – легкий ущерб;

- 2 балла – умеренный ущерб;
- 3 балла – ущерб средней тяжести;
- 4 балла – большой ущерб;
- 5 баллов – критический ущерб.

Далее по балльной шкале от 1 до 5 экспертами оценена вероятность реализации каждой угрозы:

- 1 балл – очень низкая;
- 2 балла – низкая, маловероятно, что произойдет;
- 3 балла – средняя, может произойти;
- 4 балла – высокая, скорее всего произойдет;
- 5 баллов – очень высокая, произойдет раньше, чем ожидается.

На следующем этапе определен показатель риска (путем умножения негативного воздействия на вероятность реализации угрозы) и его ранг. В таблице 45 представлены средние значения, полученные в результате обработки анкет экспертов [49].

Таблица 45

Ранжирование информационных рисков МП «РЭУ»

Угрозы	Риски	Негативное воздействие угрозы	Вероятность реализации угрозы	Показатель риска реализации угрозы	Ранг риска
Несанкционированный доступ сотрудников организации к информационным	Продажа конфиденциальной информации конкурентам	4	3	12	2

ресурсам					
Наступление чрезвычайных ситуаций (пожаров, ураганов, взрывов)	Уничтожение информации	5	1	5	3
Внедрение компьютерных вирусов	Искажение данных	2	2	4	4
Нарушение технических условий при эксплуатации технических средств	Потеря или недоступность важных данных	1	4	4	4
Хищение носителей информации злоумышленниками	Использование информации злоумышленниками в противоправных целях	3	5	15	1

Ранг риска представляет собой общую оценку рисков, которая помогает установить на информационной безопасности наиболее значимые из них для организации [48]. Из таблицы видно, что наиболее важными рисками информационной безопасности для

МП «РЭУ» являются: использование информации злоумышленниками в противоправных целях и продажа конфиденциальной информации конкурентам.

Качественный метод оценивания информационных рисков состоит в разделении их только на приемлемые и неприемлемые риски. Это необходимо для того, чтобы определить, какие меры требуется применить в первую очередь [50].

Матрица составляющих рисков угроз включает не количественные показатели (числа), а качественные (символы):

- Д - риск допустим;
- Н - риск недопустим.

Для МП «РЭУ» матрица оценки информационных рисков будет иметь следующий вид (табл. 46).

Таблица 46

**Матрица разделения приемлемых и неприемлемых рисков
МП «РЭУ»**

Ранжирование угроз по негативному воздействию	Ранжирование угроз по вероятности реализации				
	Наступление чрезвычайных ситуаций (пожаров, взрывов)	Внедрение компьютерных вирусов	Несанкционированный доступ к информационным ресурсам	Нарушение технических условий при эксплуатации технических средств	Хищение носителей информации
Нарушение технических условий при экс-	Д	Д	Д	Д	Н

плуатации технических средств					
Внедрение компьютерных вирусов	Д	Д	Д	Н	Н
Хищение носителей информации	Д	Д	Н	Н	Н
Несанкционированный доступ к информационным ресурсам	Д	Н	Н	Н	Н
Наступление чрезвычайных ситуаций (пожаров, взрывов)	Н	Н	Н	Н	Н

В МП «РЭУ» присутствуют следующие неприемлемые информационные риски: использование информации злоумышленниками в противоправных целях, продажа конфиденциальной информации конкурентам и уничтожение информации.

Поскольку оптимальное решение вопроса о целесообразном уровне затрат на защиту состоит в том, что этот уровень должен

быть равен уровню ожидаемых потерь при нарушении защищенности, достаточно определить только уровень потерь.

В качестве одной из методик определения уровня затрат возможно использование следующей эмпирической зависимости ожидаемых потерь (рисков) от i -й угрозы информации [49]:

$$R_i = 10^{S_i + V_i - 4}, \quad (1)$$

где S_i - коэффициент, характеризующий возможную частоту возникновения соответствующей угрозы;

V_i - коэффициент, характеризующий значение возможного ущерба при ее возникновении.

Значения коэффициентов S_i и V_i приведены в таблице 47.

Таблица 47 – Значения коэффициентов S_i и V_i

Ожидаемая (возможная) частота появления угрозы	Предполагаемое значение S_i
Почти никогда	0
1 раз в 1 000 лет	1
1 раз в 100 лет	2
1 раз в 10 лет	3
1 раз в год	4
1 раз в месяц (примерно, 10 раз в год)	5
1-2 раза в неделю (примерно 100 раз в год)	6
3 раза в день (1000 раз в год)	7
Значение возможного ущерба при проявлении угрозы, руб.	Предполагаемое значение V_i
30	0
300	1
3 000	2
30 000	3

300 000	4
3 000 000	5
30 000 000	6
300 000 000	7

Суммарная стоимость потерь определяется формулой:

$$R = N^{i-1} R_i, \quad (13)$$

где N – количество угроз информационным активам.

При расчете суммарного показателя рекомендуется принять, что угрозы конфиденциальности, целостности и доступности реализуются нарушителем независимо [48]. То есть, если в результате действий нарушителя была нарушена целостность информации, предполагается, что её содержание по-прежнему остается ему неизвестным (конфиденциальность не нарушена), а авторизованные пользователи по-прежнему имеют доступ к активам, пусть и искаженным.

Возможные потери информационных ресурсов МП «РЭУ» представлены в таблице 48.

Таблица 48

Величины потерь для критичных информационных ресурсов до модернизации защиты информации МП «РЭУ»

Актив	Угроза	Величина потерь (тыс. руб.)
Проектная документация, разработанная организацией	Конфиденциальности	100
Проектная документация, разработанная организацией	Целостности	70
Проектная документация, разработанная организацией	Доступности	2

ганизацией		
Проектная документация, полученная от заказчика	Конфиденциальности	70
Проектная документация, полученная от заказчика	Целостности	100
Проектная документация, полученная от заказчика	Доступности	2
Личные данные клиента	Конфиденциальности	10
Личные данные клиента	Целостности	2
Личные данные клиента	Доступности	20
Личные сведения о сотрудниках	Конфиденциальности	5
Личные сведения о сотрудниках	Целостности	1
Личные сведения о сотрудниках	Доступности	1
Системное программное обеспечение	Конфиденциальности	0
Системное программное обеспечение	Целостности	40
Системное программное обеспечение	Доступности	20
Суммарная величина потерь		443

Таким образом, финансовые потери для предприятия в случае реализации угроз информационной безопасности могут со-

ставить 443 000 рублей, что для предприятия будет очень существенной потерей. Поэтому необходимо разработать мероприятия по улучшению уровня обеспечения информационной и, соответственно, экономической безопасности, чтобы не ставить под угрозу процесс реализации стратегии.

3.3. Критерии принятия стратегических решений в условиях риска для обеспечения экономической безопасности организаций АПК

Одной из важных инструментов обеспечения экономической безопасности предприятия является обоснование выбора стратегии из имеющихся альтернатив.

При принятии к реализации стратегии развития организации часто приходится принимать решения, не имея достаточной информации, то есть в условиях неопределенности и риска.

Неопределенность является характеристикой внешней среды, в которой принимается стратегическое решение о развитии (или функционировании) предприятия. Рассмотрим неопределенность внешней среды, вызванную отсутствием, недостатком информации о действительных условиях (факторах), при которых развивается предприятие. Внешняя среда может находиться в одном из множества возможных состояний. Это множество может быть конечным и бесконечным. Будем считать, что множество состояний конечно или, по крайней мере, количество состояний можно пронумеровать.

Пусть S_i — состояние «внешней среды», при этом $i = \overline{1, n}$, где n - число возможных состояний. Все возможные состояния известны, не известно только, какое состояние будет иметь место в условиях, когда планируется реализация принимаемого стратегического решения. Будем считать, что множество стратегических решений R_j также конечно и равно m . Реализация R_j плана в

условиях, когда «природа» находится в состоянии P_i , приводит к определенному результату, который можно оценить, введя количественную меру. В качестве этой меры могут служить выигрыши от принимаемого решения (стратегии); потери от принимаемого решения, а также полезность, риск и другие количественные критерии [38].

Данные, необходимые для принятия решения в условиях неопределенности, обычно задаются в форме матрицы, строки которой соответствуют возможным стратегическим действиям (управленческим решениям) R_j , а столбцы — возможным состояниям внешней среды P_i .

Допустим, каждому R_j -му действию и каждому возможному P_i -му состоянию среды соответствует результат (исход), определяющий результат (выигрыш, полезность) при выборе j -го действия и реализации i -го состояния, — V_{ji} .

	P_1	P_2	P_i	P_n
R_1	V_{11}	V_{12}	V_{1i}	V_{1n}
R_2	V_{21}	V_{22}	V_{2i}	V_{2n}
R_j	V_{j1}	V_{j2}	V_{ji}	V_{jn}
R_m	V_{m1}	V_{m2}	V_{mi}	V_{mn}

Следовательно, математическая модель задачи принятия решений определяется множеством состояний $\{P_i\}$, множеством стратегий $\{R_j\}$ и матрицей возможных результатов $\|V_{ji}\|$. В качестве результатов в отдельных задачах рассматривается матрица рисков $\|r_{ji}\|$.

Риск - мера несоответствия между разными возможными результатами принятия определенных стратегий (действий) [15].

Элементы матрицы рисков $\|r_{ji}\|$ связаны с элементами матрицы полезностей (выигрышей) следующим соотношением:

$$r_{ji} = V_i - V_{ji}, \quad (14)$$

где $V_i = \max_j V_{ji}$, — максимальный элемент в столбце i матрицы результатов.

Если матрица возможных результатов $\|V_{ji}\|$ представляет собой матрицу потерь (затрат), то элементы матрицы рисков $\|r_{ji}\|$ следует определять по формуле

$$r_{ji} = V_i - V_{ji}, \quad (15)$$

где $V_i = \min_j V_{ji}$, — минимальный элемент в столбце матрицы результатов.

Таким образом, риск — это разность между результатом, который можно получить, если знать действительное состояние внешней среды, и результатом, который будет получен при j -й стратегии.

Матрица рисков дает более наглядную картину неопределенной ситуации, чем матрица выигрышей (полезностей).

Непосредственный анализ матриц $\|V_{ji}\|$ или рисков $\|r_{ji}\|$ не позволяет в общем случае принять решение по выбору оптимальной стратегии (плана), за исключением случая, когда выигрыши при одной стратегии выше, чем при любой другой для каждого состояния «внешней среды» (элементы матрицы выигрышей в некоторой строке больше, чем в любой из других). Другими словами, имеется в наличии «доминирующая» стратегия.

Для принятия стратегического решения в условиях неопределенности используются критерии Лапласа, Вальда и Гурвица [21, 38].

1. *Критерий Лапласа* опирается на «принцип недостаточного основания» Лапласа, согласно которому все состояния внешней среды S_i , $i = \overline{1, n}$ полагаются равновероятными. В соответствии с этим принципом каждому состоянию S_i ставится вероятность q_i , определяемая по формуле:

$$q_i = \frac{1}{n} \quad (16)$$

При этом в качестве исходной может рассматриваться задача

принятия стратегического решения в условиях риска, когда выбирается действие R_j , дающее наибольший ожидаемый выигрыш. Для принятия решения для каждого действия R_j вычисляют среднее арифметическое значение выигрыша:

$$M_j(R) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n V_{ji} \quad (17)$$

Среди $M_j(R)$ выбирают максимальное значение, которое будет соответствовать оптимальной стратегии R_j .

Другими словами, находится действие R_j , соответствующее

$$R_j^{max} \left\{ \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n V_{ji} \right\} \quad (18)$$

Если в исходной задаче матрица возможных результатов представлена матрицей рисков $\|r_{ji}\|$, то критерий Лапласа принимает следующий вид:

$$R_j^{min} \left\{ \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n r_{ji} \right\} \quad (19)$$

2. *Критерий Вальда (минимаксный или максиминный критерий)*. Применение данного критерия не требует знания вероятностей состояний S_i . Этот критерий опирается на принцип наибольшей осторожности, поскольку он основывается на выборе наилучших из наихудших стратегий R_j .

Если в исходной матрице (по условию задачи) результат V_{ji} представляет потери лица, принимающего решение, то при выборе оптимальной стратегии используется минимаксный критерий. Для определения альтернативной стратегии R_j необходимо в каждой строке матрицы результатов найти наибольший элемент $\max_i \{V_{ji}\}$, а затем выбрать действие, определяющее результат, равный

$$W = \min_j \max_i \{V_{ji}\}. \quad (20)$$

Если в исходной матрице, по условию задачи результат V_{ji} представляет выигрыш (полезность) для организации, то при выборе оптимальной стратегии используется максимальный критерий.

Для определения альтернативной стратегии R_j в каждой строке матрицы результатов находят наименьший элемент $\min_j \{V_{ji}\}$, а затем выбирается действие R_j (строка j), которому будут соответствовать наибольшие элементы из этих наименьших элементов, то есть действие, определяющее результат, равный:

$$W = \max_j \min_i \{V_{ji}\}. \quad (21)$$

3. *Критерий Гурвица* основан на следующих двух предположениях: внешняя среда может находиться в самом невыгодном состоянии с вероятностью $(1-\alpha)$ и в самом выгодном состоянии с вероятностью α , где α — коэффициент доверия. Если результат V_{ji} — прибыль, полезность, доход и т.п., то критерий Гурвица записывается так:

$$W_{max} = \max_j [\alpha \max_i V_{ji} + (1 - \alpha) \min_i V_{ji}] \quad (22)$$

Когда V_{ji} представляет затраты (потери), то выбирают действие, дающее

$$W_{min} = \min_j [\alpha \min_i V_{ji} + (1 - \alpha) \max_i V_{ji}] \quad (23)$$

Если $\alpha = 1$, получим пессимистический критерий Вальда. Если $\alpha = 0$, то приходим к решающему правилу вида $\max_j \max_i V_{ji}$, или к так называемой стратегии «здорового оптимиста», то есть критерий слишком оптимистичный.

Критерий Гурвица устанавливает баланс между случаями крайнего пессимизма и крайнего оптимизма путем взвешивания обоих способов поведения соответствующими весами $(1 - \alpha)$ и α , где $0 < \alpha < 1$. Значение α от 0 до 1 может определяться в зависимости от склонности лица, принимающего решение, к пессимизму или к оптимизму. При отсутствии ярко выраженной склонности $\alpha = 0,5$ представляется наиболее разумной.

Выбор критерия принятия решений в условиях неопределенности и риска является наиболее сложным и ответственным этапом при выборе стратегии [38]. При этом не существует каких-либо общих советов или рекомендаций. Выбор критерия должен

производить квалифицированный специалист, принимающее решение, с учетом конкретной специфики решаемой задачи и в соответствии с целями организации, а также опираясь на прошлый опыт и собственную интуицию.

Таблица 50

Стратегии к реализации

Стратегии	Описание стратегий
R ₁	Улучшение финансового положения организации на основе диверсификации производства и изменения структуры сельскохозяйственной продукции путем исключения из нее неэффективных видов (рапса, сои)
R ₂	Усиление рыночной активности путем проникновения на новые географические товарные рынки и осуществления наступательной маркетинговой политики с использованием современных информационных технологий
R ₃	Снижение себестоимости продукции путем активного внедрения ресурсосберегающих технологий в растениеводстве и животноводстве, что позволит увеличить финансовые результаты деятельности
R ₄	Создание вертикально интегрированной агропромышленной структуры на основе формирования замкнутого цикла «производство — хранение — переработка — реализация» с использованием существующих перерабатывающих производств, что позволит снизить зависимость от рыночной конъюнктуры, увеличить долю рынка и привлечь дополнительные инвестиции

Пример. Критерий Лапласа опирается на «принцип недостаточного основания», согласно которому все состояния внешней среды S_i , $i = \overline{1, n}$ полагаются равновероятными. Предположим,

что планово-экономической службой сельскохозяйственного предприятия были рассмотрены возможные значения финансовых результатов (прибыли) выбираемых к реализации четырех стратегий R₁, R₂, R₃, R₄ (табл. 31) при возможных состояниях внешней среды: социально-экономической ситуации и уровня конкуренции (табл. 32).

Необходимо выбрать наиболее оптимальную стратегию развития для данного сельскохозяйственного предприятия.

Таблица 51

Предполагаемые значения финансовых результатов для четырех стратегий развития при возможных состояниях внешней среды, млн руб.

Обозначения стратегии (R)	Социально-экономическая ситуация			
	стабильная	стабильная	нестабильная	нестабильная
	Уровень конкуренции			
	Слабый (P ₁)	Сильный (P ₂)	Слабый (P ₃)	Сильный (P ₄)
R ₁	7	12	20	24
R ₂	9	8	9	28
R ₃	23	18	16	19
R ₄	27	24	21	14

Решение

Принцип Лапласа предполагает, что состояния внешней среды (P₁, P₂, P₃, P₄) равновероятны. Следовательно, $P\{P = P_1\} = \frac{1}{n} = \frac{1}{4} = 0,25$, $i=1,2,3,4$ и ожидаемая прибыль при различных стратегиях R₁, R₂, R₃, R₄ составляет:

$$W\{R_1\} = 0,25 \times (7 + 12 + 20 + 24) = 15,75 \text{ (млн руб.)};$$

$$W\{R_2\} = 0,25 \times (9 + 8 + 9 + 28) = 13,5 \text{ (млн руб.)};$$

$$W\{R_3\} = 0,25 \times (23 + 18 + 16 + 19) = 19 \text{ (млн руб.)};$$

$$W\{R_4\} = 0,25 \times (27 + 24 + 21 + 14) = 21,5 \text{ (млн руб.)}.$$

Таким образом, наиболее оптимальной стратегией развития сельскохозяйственного предприятия в соответствии с критерием Лапласа будет стратегия номер четыре (R_4).

Вопросы для самопроверки

1. Какие этапы вы можете назвать в развитии взглядов на контроллинг?
2. В чем вы видите роль контроллинга в обеспечении экономической безопасности компании?
3. Какая роль отводится стратегическому анализу и мониторингу в системе контроллинга?
4. Назовите аналитические инструменты стратегического контроллинга.
5. Раскройте содержание четырех взаимосвязанных аспектов деятельности, включаемых в систему сбалансированных показателей.
6. Перечислите основные требования к разработке системы сбалансированных показателей для контроллинга бизнес-процессов.
7. Какие индикаторы могут использоваться для характеристики направления «Клиенты» в системе сбалансированных показателей для сельскохозяйственного предприятия?
8. Назовите факторы, обуславливающие неопределенность процессов принятия решений при реализации стратегии.
9. Какое содержание вкладывается в понятие «риск»?
10. На основе каких критериев можно проводить классификацию рисков?
11. Какие виды рисков принято выделять на основе использования критерия «степень чувствительности к риску»? Дайте ха-

рактеристику этих видов рисков.

12. Какое содержание вкладывается в понятия «систематический риск» и «несистематический риск»?

13. Раскройте содержание рисков внешней деловой окружающей среды. Дайте характеристику их основных элементов.

14. Раскройте содержание и структуру рисков ближней окружающей среды предприятия.

15. Что вы понимаете под «внутренними рисками предприятия»? Раскройте их содержание и дайте характеристику основных видов.

16. В чем состоит специфика рисков ситуации в сельском хозяйстве?

17. Перечислите группы рисков, которым подвержены производители сельхозпродукции.

18. Какие меры предпринимаются для снижения рисков на уровне сельскохозяйственного предприятия, а какие на государственном уровне?

19. Перечислите методы снижения рисков предприятий.

20. Какие методы могут использоваться в процессе анализа рисков?

21. Когда применяется метод экспертной оценки рисков? Каковы его достоинства и недостатки?

22. Опишите алгоритм экспертной оценки рисков.

23. В чем состоит метод анализа чувствительности? Какие варианты реализации этого метода вам известны?

24. В чем состоит метод формализованных сценариев?

25. Что представляет собой метод Монте-Карло?

26. Какие шаги включает в себя последовательность имитационного моделирования рисков стратегии с использованием метода Монте-Карло?

27. Опишите, как используется метод построения дерева решений для анализа рисков стратегии.

28. Перечислите критерии принятия стратегического решения в условиях неопределенности.

29. Раскройте методику принятия стратегических решений на основе критериев решения Лапласа и Вальда.

30. Раскройте методику принятия стратегических решений на основе критерия решения Гурвица.

Тестовые задания

1. К субъективным внутренним рискам относят риски:

А. связанные с различными направлениями деятельности предприятия;

В. принятия управленческих решений на всех этапах планирования и реализации стратегии

С. связанные с производственной деятельностью предприятия

2. Природные риски, характерные для сельского хозяйства:

А. возникающие из требований к безопасности продуктов питания, требований по охране окружающей среды;

В. изменение условий реализации произведенной продукции;

С. колебание экспортных и импортных цен;

Д. воздействие погодных условий.

3. Оценка рисков — это:

А. определение интуитивным способом величины (степени) рисков;

В. определение количественным или качественным способом величины (степени) рисков;

С. определение статистическим способом величины (сте-

пени) рисков.

4. К политическим рискам относятся:

А. риск изменения прогнозируемого результата вследствие инфляции в стране;

В. риски безопасности бизнеса в стране;

С. риск потери конкурентного преимущества предприятия

5. Маркетинговые риски связаны:

А. с потерей рынков сбыта продукции

В. с текучестью кадров

С. с увеличением ставки рефинансирования

6. Финансовые риски связаны с:

А. появлением новых конкурентов

В. с текучестью кадров

С. с увеличением ставки рефинансирования

7. Управление на основе метода диссипации рисков предусматривает:

А. осуществление диверсификации видов деятельности на предприятии;

В. страхование рисков, поиск гарантий, отказ от рискованных стратегий;

С. формирование на предприятии специальных и хозяйственных структур, осуществляющих реализацию рискованных проектов

8. К недостаткам экспертного анализа рисков можно отнести:

А. отсутствие необходимости в точных исходных данных и дорогостоящих программных средствах;

В. трудность в привлечении независимых экспертов и субъ-

ективность оценок

С. объективность оценок

9. Анализ чувствительности состоит:

А. в возможности оценить влияние на стратегию одновременного изменения нескольких переменных путем составления различных сценариев и учета вероятности их наступления;

В. в исследовании изменений интегральных показателей эффективности стратегии в зависимости от изменения отдельных параметров;

С. в имитационном моделировании с использованием специальных программных продуктов - математических пакетов.

10. Что означает принцип диверсификации инвестиционного портфеля?

А. включение в его состав разнообразных инвестиционных объектов для повышения надежности и доходности и снижения риска вложений

В. включение в его состав высоколиквидных инвестиционных объектов для повышения надежности и доходности

С. включение в его состав государственных ценных бумаг для повышения надежности и снижения риска вложений

11. Какой основной принцип формирования информационной базы финансовой составляющей системы сбалансированных показателей?

А. синтез данных

В. непрерывность данных

С. сопоставимость данных

12. Что показывает темп роста показателя?

А. сколько процентов составляет показатель текущего периода по отношению к показателю базисного периода

В. средний уровень анализируемого показателя

С. на сколько % изменился показатель текущего периода по сравнению с базисным периодом

13. Что представляет собой интегрированную систему, объединяющую такие функции стратегического управления, как планирование, координация, учет, анализ, финансовый контроль?

А. система управленческого анализа

В. система финансовой независимости

С. система контроллинга

14. Инструментами стратегического контроллинга не является..

А. SWOT-анализ

В. бенчмаркинг

С. анализ кредитной истории

Д. анализ рынка

15. Кто является основателями системы сбалансированных показателей?

А. Абель и Ансофф

В. Нортон и Каплан

С. Марковиц и Миллер

16. Сколько подсистем (направлений) оценки эффективности входит в систему сбалансированных показателей:

А. 5

В. 7

С. 4

17. Подсистема "Финансы" в системе сбалансированных показателей позволяет ответить на вопрос..

- A. какой компанию видят покупатели ее продуктов?
- B. какие бизнес-процессы требуют оптимизации?
- C. каково представление о компании у акционеров и инвесторов?

18. Подсистема "Клиенты" в системе сбалансированных показателей позволяет ответить на вопрос..

- A. какой компанию видят покупатели ее продуктов?
- B. какие бизнес-процессы требуют оптимизации?
- C. каково представление о компании у акционеров и инвесторов?

19. Система сбалансированных показателей предполагает...

- A. улучшение одного показателя за счет других
- B. ориентацию только на определенные показатели
- C. поиск оптимального сочетания показателей

20. Какой фактор не входит в операционный бизнес-процесс?

- A. Производство
- B. Менеджмент
- C. Послепродажный сервис

21. Что характеризует показатель ROCE?

- A. доходность основного капитала
- B. лояльность клиентов
- C. денежный поток
- D. рентабельность инвестированного капитала

22. Что характеризует показатель ROE?

- A. доходность основного капитала
- B. рентабельность собственного капитала
- C. денежный поток
- D. рентабельность инвестированного капитала

23. Что характеризует показатель ROA?

- A. рентабельность основного капитала
- B. рентабельность собственного капитала
- C. рентабельность активов
- D. рентабельность инвестированного капитала

24. Для достижения цели – «снизить затраты» можно использовать показатель в профиле «Финансы»:

- A. увеличение фондоотдачи
- B. увеличение удельного веса маржинального дохода в выручке от продаж
- C. снижение числа жалоб со стороны потребителей

25. Мониторинг ключевых показателей..

- A. обеспечивают обратную связь и способствуют разработке корректирующих мероприятий
- B. предполагает установление критериев оценки отобранных показателей
- C. направлен на поиск виновного лица

26. К индикаторам по клиентам не относится:

- A. количество клиентов
- B. доля рынка
- C. индекс удовлетворенности покупателей
- D. своевременная доставка продукции

27. К индикаторам бизнес-процессов относится:

- А. количество клиентов
- В. доля рынка
- С. индекс удовлетворенности покупателей
- Д. своевременная доставка продукции

28. Что представляет собой коэффициент оборачиваемости собственного капитала?

- А. отношение выручки от продаж к средней за период стоимости собственного капитала
- В. отношение высоколиквидных активов к текущим пассивам
- С. отношение прибыли от продаж к средней за период стоимости собственного капитала

29. Как соотносятся размер дохода по ценным бумагам и финансовые риски по ним?

- А. прямо пропорционально
- В. обратно пропорционально
- С. нет зависимости

30. Критерий Лапласа опирается на принцип...

- А. наибольшей осторожности состояний внешней среды
- В. недостаточного основания (равной вероятности состояний внешней среды)
- С. баланса между случаями крайнего пессимизма и крайнего оптимизма

Библиографический список

1. О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года: Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. №204 // Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343386 (дата обращения: 06.06.2021).

2. О Стратегии национальной безопасности РФ: Указ Президента РФ от 31.12.2015 г. №683 / Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.04.2021).

3. О Стратегии экономической безопасности РФ на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. №208 / Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.04.2021).

4. Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности РФ: Указ Президента РФ от 21.01.2020 N 20 / Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 07.04.2021).

5. О безопасности: Федеральный закон от 28.12.2010 г. № 390-ФЗ / Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.06.2021).

6. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 420-ФЗ / Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.06.2021).

7. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ / Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 22.06.2021).

8. О развитии сельского хозяйства: Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. N 264-ФЗ (ред. от 15.10.2020 N 330-ФЗ) // Косуль-

тантПлюс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 02.07.2021).

9. О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства»: Федеральный закон от 11.06.2021 г. № 175-ФЗ // КосультантПлюс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 02.07.2021).

10. О сельскохозяйственной продукции, сырье и продовольствии с улучшенными характеристиками: Федеральный закон от 11.06.2021 г. № 159-ФЗ// КосультантПлюс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 04.07.2021).

11. О стратегическом планировании в РФ: Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (в ред. от 31.07.2020 N 264-ФЗ) // СПС «Косультант-Плюс» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 02.06.2021).

12. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Утв. Постановлением Правительства РФ от 14 июля 2012 г. N 717 (в ред. Постановления Правительства РФ от 16.07.2020 №1061) (с изм. на 31.12. 2020г.) // Косультант плюс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons/> (дата обращения 07.06.2021г)

13. Об утверждении Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов РФ на период до 2030 года, (Распоряжение Правительства РФ от 12 апреля 2020 года N 993-р // Косультант плюс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_350437/ (дата обращения 07.06.2021г)

14. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов /

В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

15. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 246 с.

16. Авдийский, В.И. Управление рисками в деятельности хозяйствующих субъектов / В. И. Авдийский // Экономика. Налоги. Право. – 2016. – №4. – С. 18–34.

17. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Издательство Таганрогского технологического института, 2016. – 144 с.

18. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с.

19. Воронин, Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия / Н.В. Воронин // Вестник науки и образования. – 2019. – №12-2 (66). – С. 17-20.

20. Гупалова, Т.Н. Формирование системы учетно-аналитического обеспечения процесса управления в организациях АПК: монография / Т.Н. Гупалова. - М.: Изд-во РГАУ-МСХА, 2013. - 235 с.

21. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и сервис, 2018. – 612 с.

22. Евстафьева, Е.М. Анализ современных методик формирования прогнозной финансовой информации и отчетности в системе управленческого учета коммерческих организаций / Е.М. Евстафьева, Д.В. Богатый // Международный бухгалтерский учет. - 2013. - № 48. - С. 2-16.

23. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О. В. Ефимова. М.: Омега-Л, 2014. – 351 с.

24. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 375 с.

25. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. М.: Юрайт, 2016. - 500с.

26. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 320 с.

27. Карзаева, Н.Н. Инвестиционный анализ в производственном менеджменте / Н.Н. Карзаева [и др.] – М: Изд-во РГАУ МСХА, 2015. - 297с.

28. Карзаева Н.Н., Бабанская А.С. Экономическая безопасность: Учебное пособие / Н.Н. Карзаева, А.С. Бабанская. М.: Изд-во РГАУ-МСХА им К.А. Тимирязева, 2016. - 290 с.

29. Катков, Ю.Н. Информационно-аналитическое обеспечение производственной безопасности организаций АПК в рамках реализации стратегии устойчивого развития: монография / Ю.Н. Катков, Н.Ю. Трясцина, А.С. Бабанская. – М.: Научный консультант, 2019. – 168 с.

30. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов / М.И. Круглов. - М.: Русская деловая литература, 2003. - 464с.

31. Кутузова, Т.Ю. Управление маркетингом / Т.Ю. Кутузова. – М.: Издательство Весь Мир, 2015. - 256 с.

32. Любушин, Н.П. Экономический анализ: учебник для студентов высших учебных заведений / Н.П. Любушин. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 575 с.

33. Мальсагов, И.А. Методология интегрированного стратегического управленческого учета, анализа и контроля в холдингах / Дисс. на соиск. уч. степени доктора эк. наук. Йошкар-Ола. - 2015г. – 312 с.

34. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК / А.М. Нехланова, М.Б. Туманова. М.: КолосС, 2012. - 312 с.

35. Пименов, Н.А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности / Н.А. Пименов. М.: Изд-во Юрайт, 2016. - 413с.

36. Пласкова, Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ / Н.С. Пласкова – М.: ЭКСМО, 2011. – 640 с.

37. Сергеева, И.А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия: учебное пособие / И.А. Сергеева, А.Ю. Сергеев. Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 2017. - 122 с.

38. Современный стратегический анализ: учебное пособие / П.В. Иванов [и др.]; под ред. П.В. Иванова. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 509с.

39. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 131с.

40. Староверова, Г.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев, И.В. Сорокина. – 3-е изд. М.: КНОРУС, 2009. - 308с.

41. Терловая, В.И. Роль и задачи СВР-анализа в системе управления финансами предприятий / В.И. Терловая, Е.С. Сорокина // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. – №3. – С. 56–74.

42. Трясцина, Н.Ю. Развитие молочного скотоводства в условиях членства России в ВТО: региональный аспект программно-целевого управления и государственной поддержки: монография / Н.Ю. Трясцина, А.А. Грудкин. Орел: Изд-во ОрелГАУ, 2013. - 302с.

43. Трясцина, Н.Ю. Инвестиционный анализ. М: Изд-во МТИ, 2015. – 301с.

44. Трясцина, Н.Ю. Инвестиционный анализ: учебно-методическое пособие / Н.Ю. Трясцина, А.С. Бабанская. – М.: ООО «Мегаполис», 2019. – 73с.

45. Трясцина, Н.Ю. Институциональные аспекты стратегического инвестиционного анализа / Н.Ю. Трясцина // Международный сельскохозяйственный журнал. 2016. № 2. С. 14-17.

46. Трясцина, Н.Ю. Стратегический анализ внешней среды организации АПК/ Н.Ю. Трясцина, О.Н. Суринова // Бухучет в сельском хозяйстве. 2016. - № 5. - С. 44-53.

47. Трясцина, Н.Ю. Стратегический анализ: методические указания / Н.Ю. Трясцина. М.: Изд-во РГАУ-МСХА, 2016. - 38 с.

48. Хоружий, Л.И. Анализ и оценка рисков информационной безопасности организаций АПК / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина, А.Ю. Данильченко // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2018. – №11 (184). – С. 48-58.

49. Хоружий, Л.И. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления: учебное пособие / Л.И. Хоружий, И.Н. Турчаева, Н.А. Кокарев. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 298 с.

50. Хоружий, Л.И. Анализ рисков предприятий АПК / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина, Т.Ю. Крутова // Бухучет в сельском хозяйстве. 2018. - №1 (174). -С.72–80.

51. Хоружий, Л.И. Формирование информации в интегрированной отчетности для оценки инвестиционной привлекательности организаций АПК / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. 2018. - № 1 (174). - С. 18–26.

52. Хоружий, Л.И. Стратегический анализ в процессе разработки стратегии предприятия рыбной промышленности / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина, Е.Н. Аспидов // Бухучет в сельском хозяйстве. - 2018. - №4 (177). - С. 57–66.

53. Хоружий, Л.И. Стратегический анализ конкурентоспособности организации / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. - 2019. - №3. - С. 66-77.

54. Хоружий, Л.И. Формирование прибыли от продаж в прогнозном отчете о финансовых результатах / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2020. – №3 (200). – С. 18-28.

55. Хоружий, Л.И. Стратегический анализ безубыточности организаций АПК / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина, А.С. Гусева // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2021. – №6. – С.37-47.

56. Хоружий, Л.И. Методические подходы к стратегическому анализу затрат сельскохозяйственных организаций/ Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина, Т.В. Маринина // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2017. – №12. – С. 51–59.

57. Хоружий, Л.И. Анализ рисков информационной безопасности организаций АПК / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина, Е.Д. Рассказова // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2021. – №5. – С.6 - 13.

58. Хоружий, Л.И. Анализ и оценка кадровой безопасности предприятий АПК / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2020. – №8. – С.54 - 63.

59. Цветкова, И.И. Установление пороговых значений индикаторов кадровой безопасности / И.И. Цветкова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 1. – С. 153-165.

60. Шарапов Ю.В., Юпринская Ю.А. Стратегия мероприятий для поддержки и повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия / Ю.В. Шарапов, Ю.А. Юпринская // Инновации в науке. 2016. № 10 (59). - С. 189-196.

61. Шибуняева, Е.А., Управленческий учет и анализ безубыточности продукции в организации / Е.А. Шибуняева, Е.Ю. Меркулова // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – №6. – С. 63–70.

62. Enyi, Enyi Patrick. Joint Products CVP Analysis – Time for Methodical Review / Enyi Patrick // Journal of Economics and

Business, Vol.2. – 2019. – №4. – С. 1288–1297.

63. Le, Oanh Thi Tu. Application of Cost-Volume-Profit Analysis in Decision-Making by Public Universities in Vietnam / Le Oanh Thi Tu // Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol.7. – 2020. – №6. – С.305–316.

64. Stoenoiu, C.E. Sensitivity of indicators used in cost-volume-profit / C.E. Stoenoiu. // Annual Session of Scientific Papers IMT ORADEA. – 2018. – №4. – С. 1–6.

65. Yan, Yan Jiang. Study on the Application of CVP Analysis in Catering Industry / Yan Jiang // Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 124. – 2017. – №6. – С. 816-822.

Приложение А

PEST-анализ АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод»

Таблица А.1 – Оценка основных внешних факторов, влияющих на финансовый потенциал АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» за 2020 г.

Факторы	Влияние фактора	Оценка эксперта				Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4		
Политические							
Бюрократизация и уровень коррупции	3	5	4	4	4	4,3	0,22
Налоговая политика (тарифы и льготы)	3	4	5	3	3	3,8	0,19
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	2	4	3	5	4	4,0	0,14
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	2	3	2	4	3	3,0	0,10
Экономические							
Санкции	3	2	2	3	3	2,5	0,13
Уровень инфляции и процентные ставки	2	3	5	4	3	3,8	0,13
Курсы основных валют	2	3	3	4	3	3,3	0,11
Уровень располагаемых доходов населения	2	2	1	3	4	2,5	0,08
Конкуренция	2	1	3	5	3	3,0	0,10
Социально-культурные							
Предпочтения потребителей	3	3	2	4	2	2,8	0,14
Демография	2	4	5	2	1	3,0	0,10
Возрастная структура населения	2	5	2	5	2	3,5	0,12
Религия	1	4	2	3	5	3,5	0,06
Уровень миграции и иммиграционные настроения	2	2	3	2	1	2,0	0,07
Технологические							
Уровень развития информационных технологий в отрасли	3	5	4	5	3	4,3	0,22
Технологические решения	2	4	4	3	2	3,3	0,11
Инновации	2	4	5	4	3	4,0	0,14
Уровень технологического развития контрагентов	1	2	3	3	4	3,0	0,05
Итого	39	x	x	x	x	59,3	X

Политические факторы выделяются наиболее значимыми для АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод», а именно: бюрократизм, налоговая политика и коррумпированность властей представляют реальную угрозу для финансовой безопасности компании и для ее способности осуществлять финансовую деятельность.

В области экономического воздействия, по мнению экспертов: санкции, уровень инфляции и процентные ставки также оказывают серьезное влияние на деятельность АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод».

В области социально-культурного воздействия выделяются такие факторы как: предпочтения потребителей и возрастная структура населения. Инновации и уровень развития информационных технологий имеют наибольшее влияние в сфере технологических факторов. Завершающим этапом анализа является составление матрицы на основании полученных данных (табл. А2).

Таблица А.2 – Матрица факторов, оказывающих воздействие на финансовую деятельность АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод», на основании PEST-анализа за 2020 г.

Политические факторы		Технологические факторы	
Бюрократизация и уровень коррупции	0,22	Уровень развития информационных технологий в отрасли	0,22
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,19	Инновации	0,14
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	0,14	Технологические решения	0,11
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	0,10	Уровень технологического развития контрагентов	0,05
Экономические факторы		Социально-культурные факторы	
Санкции и мировой кризис	0,13	Предпочтения потребителей	0,14
Уровень инфляции и процентные ставки	0,13	Возрастная структура населения	0,12
Курсы основных валют	0,11	Демография	0,10
Конкуренция	0,10	Уровень миграции и иммиграционные настроения	0,07
Уровень располагаемых доходов населения	0,08	Религия	0,06

На основании приведенного анализа можно сделать вывод, что при формировании стратегии развития руководству следует обратить внимание на следующий ряд факторов:

- бюрократизация и уровень коррупции – данный фактор оказывает негативное влияние на финансовую деятельность компании в виде увеличения оттоков денежных средств, увеличения подготовительных фаз (в виде получения разрешений от различных государственных инстанций);

- уровень развития информационных технологий в отрасли – данный фактор будет оказывать положительное влияние на развитие компании в виде минимизации различных расходных статей, однако внедрение новых технологий требует больших первоначальных затрат;

- налоговая политика (тарифы и льготы) – данный фактор оказывает негативное влияние на финансовую деятельность компании, при увеличении налоговых ставок, у компании увеличатся платежи по текущим операциям, что уменьшает возможность генерирования денежных средств за счет собственного капитала;

- количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика – деятельность АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» связана с экспортом продукции за границу, при наложении ограничений на количество вывоза продукции компания понесет убытки, что ухудшит ее финансовое состояние и потенциал;

- инновации – являются положительным фактором, так как способны ускорить процесс производства, снизить затраты и повысить качество продукции, однако требуют больших первоначальных вложений, которые компания не сможет внедрить за счет собственных средств, и будет вынуждена опять обращаться к внешним источникам финансирования, что негативно скажется на ее финансовом потенциале;

- предпочтения потребителей – данный фактор формирует объем производства, он может оказывать как негативное, так и положительное влияние, для правильного определения спроса, АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» должна уделять особое внимание анализу потребительского рынка;

- санкции и мировой кризис – санкции, вводимые против нашей страны, в целом негативно сказываются на экономике, соответственно бизнес также испытывает определенные потери, наложение запрета на ввоз продукции АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» негативно скажется на ее финансовом потенциале, компании необходимо заключать контракты со странами, с которыми РФ находится в дружественных союзах (Китай, Казахстан, Армения, Белоруссия и другие);

- уровень инфляции и процентные ставки – данный фактор негативно сказывается на финансовой деятельности АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод», компании необходимо вкладывать свои свободные активы с целью их сохранения и приумножения, хранение денежных средств на банковских счетах приведет к их обесцениванию.

Приложение Б

PEST-анализ ООО «Группа компаний Русагро»

Таблица Б1 – Промежуточная таблица PEST-анализа
ООО «Группа компаний Русагро», 2020 г.

Факторы	Значимость	Эксперт				Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4		
Политические							
Политическая обстановка	1	4	2	1	4	2,8	0,048
Коррупция	1	3	2	2	1	2,0	0,043
Международные отношения	3	3	3	4	4	3,5	0,255
Правовая защита предпринимательской деятельности	2	4	4	3	4	3,8	0,160
Устойчивость власти	2	2	2	1	1	1,5	0,064
Изменения законодательства по безопасности и качеству товаров	2	3	3	4	3	3,3	0,138
Экономические							
Санкции	1	2	2	3	3	2,5	0,053
Налоговая политика	2	2	1	2	1	1,5	0,064
Процентные ставки по кредиту	2	3	2	2	1	2	0,085
Валютный курс	3	2	3	3	4	3	0,191
Конкуренция	2	4	4	3	3	3,5	0,149
Инфляция	3	2	3	4	2	2,75	0,176
Социально-культурные							
Предпочтения потребителей	3	3	2	4	2	2,75	0,176
Демография	2	4	1	2	1	2	0,085
Возрастная структура населения	4	5	3	5	3	4	0,340
Религия	3	4	2	3	4	3,25	0,207
Организация общественных культурных мероприятий	2	2	1	2	1	1,5	0,064
Средний уровень дохода	3	2	3	2	1	2	0,128
Технологические							
Уровень развития информационных технологий в отрасли	1	1	3	3	1	2	0,043
Технологические решения	1	3	1	2	3	2,25	0,048
Инновации	1	2	1	2	4	2,25	0,048
Уровень технологического развития контрагентов	1	2	3	3	4	3	0,064
Международные стандарты	2	3	1	1	1	1,25	0,053
Итого	47						

Далее на основании таблицы Б1 составим сводную таблицу PEST-анализа – таблицу Б2, в которой будут представлены те же факторы по их группам, только в порядке убывания степени их влияния.

Таблица Б2 – Сводная таблица PEST-анализа

для ООО «Группа компаний Русагро», 2020 г.

Политические факторы	Оценка поправок	Экономические факторы	Оценка поправок
Коррупция	0,043	Санкции	0,053
Политическая обстановка	0,048	Налоговая политика	0,064
Устойчивость власти	0,064	Процентные ставки по кредиту	0,085
Изменения законодательства по безопасности и качеству товаров	0,138	Конкуренция	0,149
Правовая защита предпринимательской деятельности	0,160	Инфляция	0,176
Международные отношения	0,255	Валютный курс	0,191
Социально-культурные факторы	Оценка поправок	Технологические факторы	Оценка поправок
Организация общественных культурных мероприятий	0,064	Уровень развития информационных технологий в отрасли	0,043
Демография	0,085	Технологические решения	0,048
Средний уровень дохода	0,128	Инновации	0,048
Предпочтения потребителей	0,176	Международные стандарты	0,053
Религия	0,207	Уровень технологического развития контрагентов	0,064
Возрастная структура населения	0,340		

Из таблицы Б2 по каждой группе аспектов следует выделить два самых весомых фактора, провести анализ влияния на ООО «Группа компаний Русагро» при их изменении и определить возможные действия организации, которые необходимо провести хозяйствующему субъекту для минимизации негативных последствий. Для этого составим финальную форму PEST-анализа и представим в таблице Б3.

Таблица Б3 – Финальная форма PEST-анализа для ООО «Группа компаний Русагро», 2020 г.

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Политический			
Международные отношения	Ограничения в международных отношениях (национальные конфликты) приведут к ухудшению общего положения в отрасли	Ограничения в международных отношениях (национальные конфликты) приведут к ухудшению общего положения организации, уменьшению деловых партнеров	Создание дополнительного резерва продукции
Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Правовая защита предпринимательской деятельности	Чем более защищена предпринимательская деятельность, тем больше отрасль будет развиваться	Уменьшение правовой защиты предпринимательства повышает риски нарушения прав предпринимателей	Создание резервов
Экономический			
Инфляция	Снижается спрос на продукцию отрасли, что приводит к уменьшению прибыли	Снижение спроса на продукцию приводит к уменьшению доходов организации	Контроль за изменением цен
Валютный курс	Повышение курса валют увеличит расходы каждого участника отрасли, и наоборот	Повышение курса валют увеличит расходы организации на закупку продукции	Регулярный анализ динамики курса
Социально-культурный			
Религия	Сильная дифференциация в религиях ограничивает продажи вследствие снижения спроса	Сильная дифференциация в религиях ограничивает продажи вследствие снижения спроса	Анализ статистических данных
Возрастная структура населения	В случае преобладающего большинства населения среднего возраста отрасль может быть прибыльнее	В случае преобладающего большинства населения среднего возраста организация может быть прибыльнее	Анализ статистических данных
Технологический			
Уровень технологического развития контрагентов	Низкий уровень технологического развития контрагентов создает препятствия в сотрудничестве	Низкий уровень технологического развития контрагентов создает препятствия в сотрудничестве	Выбор контрагентов с современным технологическим развитием
Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Международные стандарты	Помогают рынкам быстрее развиваться и увеличивают объем мировой торговли	Увеличивают объем торговли	Мониторинг нововведений

Приложение В**PEST-анализ ООО «Велес-Агро»**

Весь процесс проведения PEST-анализа представим в виде 3 шагов, в которых определяем (табл. В1):

- состав факторов,
- оказываемое ими влияние на деятельность ООО «Велес-Агро» (экспертным путем по шкале – от 1 до 3),
- вероятность изменения (экспертным путем по шкале – от 1 до 5).

Таблица В1 – Промежуточная таблица PEST-анализа ООО «Велес-Агро»

Факторы	Степень влияния	Эксперты			Средняя оценка	Взвешенная оценка
		1	2	3		
1. Политические						
Государственная программа поддержки АПК в форме предоставления субсидий	1	2	3	2	2,33	0,10
Налоговая политика (тарифы и льготы)	3	5	4	4	4,33	0,54
Законодательство по охране окружающей среды	1	3	2	3	2,67	0,11
2. Экономические						
Инфляция	2	4	5	5	4,67	0,39
Процентные ставки по кредитам	3	4	4	5	4,33	0,54
Уровень доходов населения	3	3	4	3	3,33	0,42
3. Социально-культурные						
Мода на вегетарианство/ веганство	3	1	2	2	1,67	0,21
Уровень образования	2	4	3	2	3,00	0,25
Отток работников	1	3	3	2	2,67	0,11
4. Технологические						
НТП в сельхозтехнике	2	5	4	4	4,33	0,36
Информация и коммуникации, влияние интернета	3	5	4	5	4,67	0,58
Итого	24					

По данным таб. можно сделать вывод, что наибольшее влияние на хозяйственную деятельность ООО «Велес-Агро» оказывают:

- налоговая политика (тарифы и льготы),
- процентные ставки по кредитам,
- уровень доходов населения,
- инфляция,
- информация и коммуникации, интернет.

Представим итоговые данные в матричном виде, где факторы расположены в порядке убывания (табл. В2).

Таблица В2 - Сводная таблица PEST-анализа ООО «Велес-Агро»

Политические		Экономические	
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,54	Процентные ставки по кредитам	0,54
Законодательство по охране окружающей среды	0,11	Уровень доходов населения	0,42
Государственная программа поддержки АПК в форме предоставления субсидий	0,1	Инфляция	0,39
Социально-культурные		Технологические	
Уровень образования	0,25	Информация и коммуникации, влияние интернета	0,58
Мода на вегетарианство/ веганство	0,21	НТП в сельхозтехнике	0,36
Отток работников	0,11		

Для визуализации результатов PEST-анализа, удобным инструментом является лепестковая диаграмма, в которой наглядно проиллюстрированы самые важные факторы каждой категории (рис. В10).



Рисунок В1 - Факторы PEST-анализа ООО «Велес-Агро»

Указанные факторы должны быть тщательно исследованы, учтены, и для каждого из них разработаны инструменты реагирования. Исходя из проведенного анализа ООО «Велес-Агро» можно сделать следующие выводы:

- Значимо влияние политических факторов, в особенности, налоговой политики, что говорит о необходимости постоянного контроля изменений законодательства, его безусловного соблюдения и использование возможных льгот.

- Для категории «Экономические факторы» необходимо обратить внимание на анализ предложений кредитных организаций, динамику инфляции и оценку уровня покупательной способности населения соотносимой с предполагаемыми объемами продаж.

- ООО «Велес-Агро» занимается разведением сельскохозяйственной птицы. Анализ социальных факторов выявил корреляцию выручки и влияния растущей моды на вегетарианство и веганство, что требует отдельного внимания. Также важное значение имеет уровень образования работников предприятия: грамотные специалисты имеют большую производительность труда.

- Среди технологических факторов основными оказались – «Информация и коммуникации, влияние интернета» и «НТП в сельхозтехнике». Интернет-платформа имеет большие возможности для рекламы и расширения рынков сбыта. Современное оборудование, в свою очередь, в совокупности с работой грамотных специалистов, способны значительно повысить производительность труда. Помимо этого, внедрение современной техники может выполнять часть функций, возложенных на работников, что может существенно сократить штат.

Таким образом, согласно проведенному PEST-анализу, ООО «Велес-Агро» следует уделить особое внимание следующим факторам (отсечение по уровню оценки выше 0,2) по мере убывания значимости:

- информация и коммуникации, влияние интернета;
- налоговая политика (тарифы и льготы);
- процентные ставки по кредитам;
- уровень доходов населения;
- инфляция;
- НТП в сельхозтехнике;
- уровень образования;
- мода на вегетарианство/ веганство.

ООО «Велес-Агро» имеет потенциал для дальнейшего развития. Располагая информацией о наиболее значимых факторах, руководство способно найти новые возможности или подготовить соответствующие инструменты управления вероятными или неизбежными негативными событиями в целях минимизации потерь.

Приложение Г

Анализ конкурентных сил Портера ООО «Велес-Агро»

Для оценки влияния конкурентов на деятельность ООО «Велес-Агро» проведем анализ «Пяти сил конкуренции» методом М. Портера.

В соответствии с моделью М. Портера, для определения значимости каждой из пяти сил конкуренции были выделены факторы, оказывающие влияние на степень ее проявления. Рассмотрим представленные в таблице Г1 силы конкуренции применительно для ООО «Велес-Агро».

Таблица Г1 - Факторы конкуренции по модели М. Портера

Сила конкуренции	Факторы
Внутриотраслевая конкуренция	Степень насыщенности и концентрации рынка (число и рыночная доля предприятий, конкурирующих на рынке) Разнообразие продукции, предлагаемых конкурентами рынку
Сила конкуренции	Факторы
Влияние со стороны потенциальных конкурентов (угроза появления нового игрока)	Барьеры входа на рынок (включая потребность в инвестициях, знание рынка, наличие опыта и знаний и технологий, наличие репутации на этой рынке)
Влияние товаров-заменителей	Предприятие-конкурент обладает уникальным предложением на рынке
Влияние покупателей	Количество аудитории
Влияние поставщиков	Качество товара

Основными конкурентами ООО «Велес-Агро» в регионе являются:

- ООО «Мамкорм»,
- ООО «Владис»,
- ООО «Терская птицефабрика».

Выделим конкурентные позиции ООО «Велес-Агро» и оценим их в сравнении с другими предприятиями. В качестве таковых выделим: месторасположение, стоимость продукции, ассортимент продукции, маркетинговую составляющую (сайт), закреплённость на рынке. Оценим преимущества по десятибалльной шкале (исходя из того, что 10 баллов – сильное преимущество, 1 балл – низкое преимущество). Результаты оценки представлены в таблице Г2.

Таблица Г2 – Оценка конкурентной силы ООО «Велес-Агро»

Конкурентные силы	ООО «Велес-Агро»	ООО «Мамкорм»	ООО «Владис»	ООО «Терская птицефабрика»
Месторасположение	6	8	10	6
Стоимость продукции	7	7	6	5
Ассортимент продукции	8	6	8	5
Маркетинговая составляющая (сайт)	9	5	4	6
Закреплённость на рынке	9	4	8	3

На рисунке Г1 представлен конкурентный профиль ООО «Велес-Агро» и предприятий-конкурентов в Кабардино-Балкарской Республике.

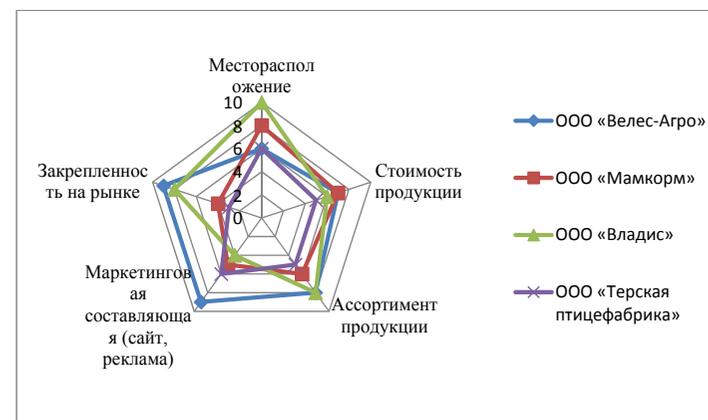


Рисунок Г1 – Конкурентный профиль ООО «Велес-Агро» и предприятий-конкурентов

Анализ данных таблиц и рисунка Г1 показывает, что в большинстве выделенных конкурентных сил ООО «Велес-Агро» превосходит своих конкурентов в Кабардино-Балкарской Республике. Так, например, по позициям: маркетинговая составляющая и закреплённость на рынке получает хорошую оценку, в то время как у конкурентов оценка по этим позициям меньше.

Приложение Д

Матрично-диагностический анализ деятельности ОАО «КАРАТ»

Среднегодовой темп роста на базе ежегодных коэффициентов роста определим по формуле:

$$T_{\text{средний}} = \sqrt[n-1]{I_{\text{ц}}} \quad (1)$$

где $T_{\text{средний}}$ – темп роста средний (%); n – количество периодов; $I_{\text{ц}}$ – индексы цепные.

Таблица Д1 – Матрично-диагностический анализ деятельности ОАО «КАРАТ» за 2016-2020 гг.

i	j	Ресурсы		Затраты	Результаты	
		FA	E	CP	P	V
Ресурсы	FA					
	2016 г.	1,00				
	2017 г.					
	2018 г.					
	2019 г.					
	2020 г.					
	E					
2016 г.	350,40	1,00				
2017 г.	288,18					
2018 г.	239,69					
2019 г.	241,24					
2020 г.	274,80					
<i>TRcp.</i>	<i>0,94</i>					
Затраты	CP					
	2016 г.	0,06	0,0002	1,00		
	2017 г.	0,05	0,0002			
	2018 г.	0,04	0,0002			
	2019 г.	0,04	0,0002			
	2020 г.	0,04	0,0001			
<i>TRcp.</i>	<i>0,92</i>	<i>0,97</i>				
Результаты	P					
	2016 г.	0,32	0,0009	5,61	1,00	
	2017 г.	0,14	0,0005	2,86		
	2018 г.	0,16	0,0007	4,11		
	2019 г.	0,20	0,0008	5,27		
	2020 г.	0,21	0,0008	5,21		
	<i>TRcp.</i>	<i>0,90</i>	<i>0,96</i>	<i>0,98</i>		
	V					
	2016 г.	0,04	0,0001	0,63	0,11	1,00
	2017 г.	0,03	0,0001	0,65	0,23	
	2018 г.	0,03	0,0001	0,68	0,17	
2019 г.	0,03	0,0001	0,71	0,14		
2020 г.	0,03	0,0001	0,70	0,13		
<i>TRcp.</i>	<i>0,94</i>	<i>1,00</i>	<i>1,02</i>	<i>1,04</i>		

где: FA – основные средства; E – численность работников; CP – себестоимость; P – прибыль; V – выручка.

Перед определением обобщающего показателя уровня эффективности ОАО «КАРАТ» необходимо рассчитать сумму элементов (TR_{cp}), расположенных под главной диагональю. В нашем случае сумма элементов равняется 9,68. Теперь подставим полученный результат в формулу:

$$I_0 = \frac{2 \sum_i \sum_j I_{cij}}{n^2 - n} = \frac{2 * 9,68}{25 - 5} = 0,97 \quad (1)$$

Поскольку индекс эффективности деятельности получился меньше 1, это свидетельствует о том, что эффективность деятельности ОАО «КАРАТ» в 2020г. по сравнению с 2016 г. снизилась на 3%. Это обусловлено ростом рентабельности продаж на 1,04% в среднем за 5 лет, а также сокращением затрат на 1 руб. прибыли (снижение составляет в среднем 2%). Также стоит отметить, что затратноёмкость за анализируемый период не превышала 1, что в свою очередь свидетельствует о прибыльности производства. Однако данный показатель с каждым годом увеличивается и стремится к 1, что является негативным моментом в деятельности организации. Также по рассчитанным данным, можно заметить снижение фондоёмкости (в среднем на 6%), что является положительным моментом и свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов.

Приложение Е

Анализ состояния и динамики кадрового потенциала ООО «Рассвет» для оценки кадровой безопасности

Рассмотрим состав трудовых ресурсов по категориям работников ООО «Рассвет» за 2016-2020гг. (табл. Е1).

Таблица Е1 - Состав трудовых ресурсов ООО «Рассвет», чел.

Категория работников	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.	Абсолютное отклонение 2020г от 2016г
Среднесписочная численность работников	255	294	336	378	445	190
Рабочие сезонные и временные	34	39	41	43	47	13
Рабочие постоянные	185	215	254	291	348	163
Руководители, специалисты, служащие	38	40	41	44	50	12

Как видно из таблицы, среднесписочная численность работников ООО «Рассвет» за период 2016-2020гг. выросла в 1,7 раза. Данное явление связано с наращиванием объемов производства. На протяжении всего рассматриваемого периода наибольшую долю в общей структуре персонала составляют рабочие постоянные. В 2020 году они составили 78% от общего состава персонала. Численность сезонных и временных рабочих сопоставима с численностью руководителей, специалистов и служащих в 2016-2020 году. В отчетном году их число составило 47 и 50 человек соответственно.

Также проведем анализ структуры персонала ООО «Рассвет» по половозрастному признаку (табл. Е2).

Таблица Е2 – Состав и структура трудовых ресурсов ООО «Рассвет» по возрасту

Возраст	2016г.		2017г.		2018г.		2019г.		2020г.	
	численность, чел.	уд.вес, %								
до 20	17	6,6	16	5,4	16	4,8	16	4,2	15	3,4
21-40	117	45,7	136	46,3	161	47,9	191	50,5	244	54,8
41-50	61	23,8	77	26,2	92	27,4	102	27,0	113	25,4
51-60	44	17,2	48	16,3	49	14,6	51	13,5	54	12,1
более 60	18	6,6	17	5,8	18	5,4	18	4,8	19	4,3
Итого	257	100	294	100	336	100,0	378	100	445	100

Наибольшую долю в составе персонала на протяжении всего периода составляют работники с возрастной категорией 21-40 лет. В 2020 году их доля составила 55%.

На втором месте по численности идут сотрудники возрастом от 41 до 50 лет. Самыми малочисленными являются сотрудники младше 20 и старше 60 лет.

Наглядное распределение сотрудников предприятия по возрасту за 2020 год представлено на диаграмме (рис. Е1).

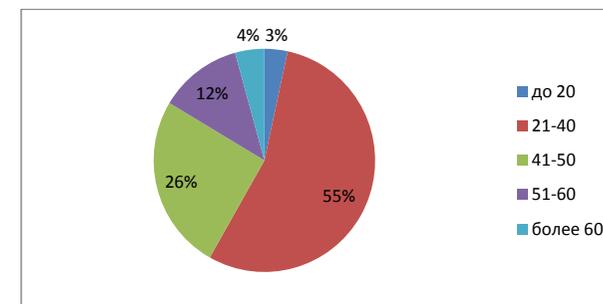


Рисунок Е1 – Распределение сотрудников ООО «Рассвет» по возрасту в 2020 г

Также рассмотрим распределение сотрудников ООО «Рассвет» по полу (табл. Е2).

Таблица Е2 – Распределение трудовых ресурсов ООО «Рассвет» по полу

Пол	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.
Мужчины	120	130	150	170	190
Женщины	137	164	186	208	255

	численность, чел.	уд. вес, %								
Муж.	125	48,6	139	47,3	159	47,3	180	47,6	205	46,1
Жен.	132	51,4	155	52,7	177	52,7	198	52,4	240	53,9
Всего	257	100	294	100	336	100	378	100	445	100

В ООО «Рассвет» на протяжении всего рассматриваемого периода преобладает доля сотрудников женского пола: в 2020 году она составила 54%.

Структура трудовых ресурсов за рассматриваемый период в зависимости от вида образования (высшее, среднее специальное, начальное профессиональное, среднее) представлена в таблице Е3.

Таблица Е3 – Состав и структура трудовых ресурсов ООО «Рассвет» по образованию

Образование	2016г.		2017г.		2018г.		2019г.		2020г.	
	Числ., чел.	Уд.вес, %								
Высшее	61	23,9	72	24,4	82	24,5	94	24,8	116	26,1
Среднее техническое	151	58,7	172	58,5	197	58,5	224	59,1	265	59,6
Начальное проф.	32	12,4	37	12,7	43	12,7	46	12,2	48	10,8
Среднее	13	5,0	13	4,4	14	4,2	14	3,9	16	3,6
Итого	257	100	294	100	336	100	378	100	445	100

Как видно из таблицы, наибольшую долю в структуре трудовых ресурсов занимают сотрудники со средним техническим образованием. В 2020 году они составляли 59,6% от общей численности персонала. На втором месте – сотрудники с высшим образованием (26,1% от общего числа работников в 2020 году). Можно сделать вывод, что уровень образовательного состава ООО «Рассвет» повышается из года в год, что является положительной тенденцией.

Далее проанализируем показатели движения трудовых ресурсов, представленные в таблице Е4.

Таблица Е4 – Показатели движения трудовых ресурсов ООО «Рассвет»

Показатели	Методология расчета	2020г
Коэффициент оборота по приему	Количество принятых на работу сотрудников / Среднегодовая численность персонала	0,02
Коэффициент оборота по выбытию	$\frac{\text{Количество выбывших сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	0,03
Коэффициент текучести кадров	$\frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	0,17
Коэффициент общего оборота кадров	$\frac{\text{Количество принятых работников} - \text{количество работников, уволившихся по собственному или за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	0,21
Коэффициент замещения	$\frac{\text{Количество принятых на работу сотрудников}}{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}$	0,79
Коэффициент постоянства состава персонала	$\frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	0,67
Коэффициент стабильности персонала	$\frac{\text{Количество работников, проработавших более 3 лет}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	0,69

Основным источником восполнения кадров является прием работников самим предприятием, а наибольшую долю в структуре выбывших сотрудников занимают уволившиеся по собственному желанию. ООО «Рассвет» следует выявить мотивы увольнения.

Коэффициент текучести кадров в отчетном году составил 0,17. Данный показатель свидетельствует о высокой текучести (естественным уровнем текучести считается 0,02-0,1) [58].

Коэффициент замещения, равный 0,79, указывает на оперативность восполнения численности предприятия.

Коэффициенты постоянства и стабильности персонала, равные 0,67 и 0,69 соответственно, указывают на нормальную устойчивость трудового коллектива ООО «Рассвет».

Показатели для оценки эффективности управления персоналом и использования труда на предприятии представлены в таблице Е5.

Таблица Е5 – Показатели эффективности управления персоналом ООО «Рассвет»

Показатели	2016г	2017г	2018г	2019г	2020г	Абс. откл. 2020/2016	Темп прироста 2020/2016, %
Производительность труда, тыс. руб./чел	2138,9	2193,7	2177,4	2195,4	2345,3	206,4	9,6
Фонд заработной платы, тыс. руб.	6336,5	8789,9	10547,3	12285,7	14797,7	8461,2	133,5
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	227,6	228,4	233,6	239,8	243,5	15,9	7,0
Рентабельность расходов на оплату труда, %	3,0	2,9	3,2	3,5	3,6	0,6	8,2

Как мы видим из таблицы, производительность труда за рассматриваемый период увеличилась на 16%. Среднегодовая выработка на одного сотрудника также увеличилась и составила 2345 руб. в 2020 году, что является положительной тенденцией.

Темпы роста заработной платы отстают от темпов роста производительности труда. Данный факт говорит об эффективной системе использования персонала, применяемой на предприятии [58].

Однако высокая текучесть кадров показывает, что персонал предприятия не удовлетворен условиями работы в ООО «Рассвет». Руководству предприятия следует обратить внимание на данный факт и изменить политику стимулирования персонала.

Также текучесть кадров в ООО «Рассвет» отчасти обусловлена наличием сезонных сотрудников, работающих непродолжительное время.

Подводя итог оценки кадрового потенциала ООО «Рассвет», можно сделать вывод о положительной динамике, в пользу которой свидетельствуют такие факты, как:

- наращивание трудового потенциала (среднесписочная численность в 2020г. увеличилась на 70% по сравнению с 2016г. и составила 445 человек);
- рост образовательного состава (доля сотрудников с высшим и средним специальным образованием растет на протяжении всего рассматриваемого периода);
- показатели движения трудовых ресурсов свидетельствуют об умеренном обновлении кадров и стабильности трудового коллектива предприятия;
- показатели эффективности управления персоналом и трудовой мотивации показывают положительную динамику, однако рост текучести кадров сигнализирует о необходимости изменения кадровой стратегии.

Оценим состояние кадровой безопасности в ООО «Рассвет» (табл. Е6).

Таблица Е6 - Индикаторы кадровой безопасности ООО «Рассвет»

№ п/п	Показатель	2020 г., %	Эталонное значение, %	Вес индикатора
1	Текучесть кадров	17	2	9
2	Образовательный состав персонала	62	100	7
3	Доля иностранных сотрудников в общей численности персонала	35	20	6
4	Удельный вес издержек на обучение в общем объеме издержек на персонал	19	30	7
5	Степень удовлетворенности оплатой труда	65	100	9
6	Удельный вес оплаты труда в общих издержках организации	55	70	5
7	Наличие профзаболеваний	5	0-3	9
8	Уровень механизации производственных процессов в растениеводстве и животноводстве	58	от 70	7
9	Доля персонала, не имеющего нарушений трудовой дисциплины	78	100	7
10	Вероятность сохранения коммерческой тайны	90	100	9

При анализе текучести кадров хозяйствующего субъекта следует учитывать естественный уровень текучести, который способствует обновлению персонала организации. В ООО «Рассвет» в отчетном году существовал приемлемый уровень текучести кадров.

Образовательный состав персонала значительно отстает от эталонного значения, поскольку большую часть состава персонала предприятия составляют рабочие.

Уровень механизации труда также имеет отклонение от эталона, поскольку часть производственных процессов в животноводстве не механизирована.

Вероятность сохранения коммерческой тайны находится на высоком уровне, что говорит об успешной работе внутреннего контроля ООО «Рассвет».

Для дальнейшей оценки необходимо вычислить итоговый интегральный показатель, рассчитываемый по формуле:

$$m = \sum_{n=1}^N w_n x_n^I x_n^II, \quad (1)$$

где n – номер индикатора;

N — количество используемых индикаторов;

w_n — весовой коэффициент n-го индикатора;

x_n^I — значение n-го индикатора предприятия;

x_n^{II} — значение n-го индикатора эталона.

В случае с ООО «Рассвет» интегральный показатель составил 28,95. Для дальнейшей интерпретации необходимо разделить этот фактический показатель на значение, полученное в случае замены значения предпри-

ятия на эталонное в формуле 1. Данное значение будет приходиться на промежутки от 0 до 1.

Итоговый показатель состояния кадровой безопасности ООО «Расвет» составил 0,75. Данный показатель подлежит интерпретации в соответствии со шкалой, разработанной Цветковой И.И. (табл. 10) [59].

Таблица Е7 - Интерпретация итогового показателя состояния кадровой безопасности

№ п/п	Значение итогового показателя	Описание
1	0,00-0,20	Критическое состояние – требуется внедрение антикризисной кадровой стратегии
2	0,21-0,40	Кризисное состояние – необходимо предпринять меры по локализации кризиса и устранению последствий
3	0,41-0,60	Удовлетворительное состояние – необходимы меры по предотвращению кризиса
4	0,61-0,80	Нормальное состояние – нужна поддержка на заданном уровне и профилактика кризисных явлений
5	0,81-1,00	Стабильное состояние – поддержка на достигнутом уровне

В случае с ООО «Расвет» итоговый показатель кадровой безопасности в 2020г составил 0,63, что свидетельствует о нормальном состоянии кадровой безопасности, однако руководству предприятия следует обратить внимание на индикаторы, имеющие наибольшее отклонение от эталонных значений, и причины, способствовавшие этому.

Приложение Ж

Оценка рисков ООО ТК «Ресурс-Юг»

Для составления оценки вероятности риска и оценка тяжести предполагаемых последствий используем экспертный метод и были привлечены 5 экспертов в лице генерального директора ООО ТК «Ресурс-Юг», финансового директора, главного бухгалтера и юриста, а также референт-руководителя. Оценка ставится от 1 (минимальная вероятность и минимальные последствия) до 10 (максимальная вероятность и самые тяжелые последствия). Данная оценка представлена в таблице Ж1.

Таблица Ж1 – Оценка вероятности риска и тяжести предполагаемых последствий в ООО ТК «Ресурс-Юг»

Риск	Эксперты					Средняя оценка	Ранг
	1	2	3	4	5		
Вероятность риска							
утрата и порча имущества	7	6	7	6	6	6,4	2
потеря кадровых ресурсов	5	6	5	7	4	5,4	5
потеря финансовых активов (денежных средств)	8	6	7	8	7	7,2	1
упущенная выгода (неосуществленные возможности получения дохода)	7	5	6	5	6	5,8	4
потеря информации	5	6	8	5	7	6,2	3
Тяжесть последствий							
утрата и порча имущества	7	8	9	7	6	7,4	2
потеря кадровых ресурсов	6	5	7	6	5	5,8	5
потеря финансовых активов (денежных средств)	9	8	9	8	9	8,6	1
упущенная выгода (неосуществленные возможности получения дохода)	7	6	8	7	8	7,2	3
потеря информации	8	7	6	7	7	7	4

В ходе экспертной оценки было выявлено, что должностные лица по большей вероятности возникновения выделяют риск потери финансовых активов (денежных средств), это связано прежде всего с ростом дебиторской задолженности. Второе место занимает риск утраты и порчи имущества.

На основе таблицы Ж1 составим реестр рисков ООО ТК «Ресурс-Юг», который представлен в таблице Ж2.

Таблица Ж2 - Реестр рисков в ООО ТК «Ресурс-Юг»

№	Риск	Оценка вероятности	Оценка последствий	Уровень риска
1	утрата и порча имущества	6,4	7,4	47,4
2	потеря кадровых ресурсов	5,4	5,8	31,3
3	потеря финансовых активов (денежных средств)	7,2	8,6	61,9
4	упущенная выгода (неосуществленные возможности получения дохода)	5,8	7,2	41,8
5	потеря информации	6,2	7	43,4

Уровень риска получен методом перемножения оценок последствий и вероятности. К высокому уровню относятся риски с оценкой выше 50 – потеря финансовых активов (денежных средств), а к среднему относятся свыше 25 – утрата и порча имущества, потеря кадровых ресурсов, упущенная выгода и потеря информации.

Далее составим матрицу рисков (рис. Ж1).

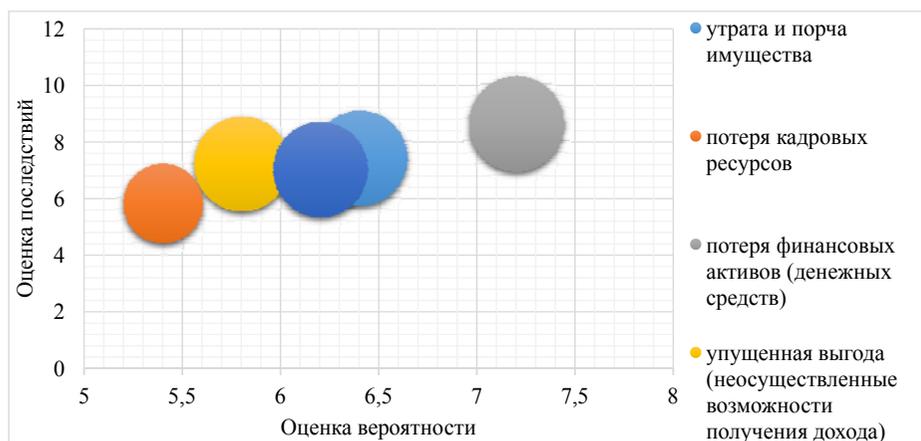


Рисунок Ж1 - Матрица рисков для ООО ТК «Ресурс-Юг»

Таким образом, самыми опасными рисками являются риск потери финансовых активов, риск утраты и порчи имущества и риск потери информации. Наименее опасными рисками выделяются – риск потери кадровых ресурсов и риск упущенной выгоды (неосуществленные возможности получения дохода).

Учебное издание

Н.Ю. Трящина

Стратегический анализ в обеспечении экономической безопасности организаций АПК

Учебное пособие

Компьютерная верстка и макет *Горохов А.А.*

Подписано в печать 07.08.2021. Формат 60×84/ 1/16.
Усл. печ. л. 14,0. Уч.-изд. л. 12,7. Тираж 500 экз. Заказ 1287

Отпечатано в типографии
Закрытое акционерное общество "Университетская книга"
305018, г. Курск, ул. Монтажников, д.12
ИНН 4632047762 ОГРН 1044637037829 дата регистрации 23.11.2004 г.
Телефон +7-910-730-82-83 www.nauka46.ru