

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

JEL: R10, R11, R13, R19
УДК: 332.142.4

РИСКИ И УГРОЗЫ КАК СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ



Рудакова Татьяна Алексеевна

*кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономической безопасности, учета, анализа и аудита Алтайского государственного университета,
Россия, Барнаул,
e-mail: rta_62@mail.ru
ORCID: 0000-0002-8735-7058*



Черкасова Юлия Владимировна

*помощник оценщика ООО «Агентство оценки»,
Россия, Барнаул,
e-mail: julcha14@mail.ru*

Одной из важнейших задач для современного предприятия становится задача выявления, идентификации и купирования потенциальных угроз, что предполагает комплекс действий: от постановки целей, задач, мониторинга структурных элементов экономической безопасности до разработки вариативного инструментария обеспечения экономической безопасности предприятия и корректировки стратегии развития бизнеса.

В статье рассматриваются теоретические основы потенциальных угроз экономической безопасности предприятия, методы анализа, основные цели, задачи, информационное обеспечение, содержание и методические подходы к оценке.

Ключевые слова: экономическая безопасность, угроза, риск, оценка, предприятие.

RISKS AND THREATS AS COMPONENTS OF ECONOMIC SECURITY ENTERPRISES

Rudakova Tatyana Alekseevna

*Cand. Econ. Sciences, Associate Professor, Economic Security, Accounting, Analysis and Audit, Altai State University, Russia, Barnaul, e-mail: rta_62@mail.ru
ORCID: 0000-0002-8735-7058*

Cherkasova Julia Vladimirovna

Assistant Appraiser LLC Estimation Agency Россия, Барнаул, e-mail: julcha14@mail.ru

One of the most important tasks for a modern enterprise is the task of identifying, identifying and stopping potential threats, which implies a set of actions from setting goals, tasks, monitoring the structural elements of economic security to developing variable tools for ensuring the economic security of an enterprise and adjusting business development strategies. The article discusses the theoretical foundations of potential threats to the economic security of an enterprise, methods of analysis, main goals, objectives, information support, content and methodological approaches to evaluation.

Keywords: economic security, threat, risk, assessment, enterprise.

Введение
Получение прибыли — одна из важнейших целей деятельности коммерческого предприятия. В условиях свободного рынка, когда ограничены производственные возможности, когда необходимо искать наиболее выгодных поставщиков и клиентов, при постоянном усилении конкуренции, частом изменении законодательной базы задачей предприятия становится грамотная разработка системы защиты от угроз и рисков экономической безопасности.

Потенциальные угрозы влияют на такие важные для предприятия показатели, как конкурентоспособность, выручка, прибыль и рентабельность, репутация и имидж, охват рынка и др. Следовательно, анализ данных показателей выходит на первый план при формировании управленческих решений.

Анализ потенциальных угроз предприятия, выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внутренней и внешней среды предприятия, разработка стратегии купирования и минимизации потенциальных угроз экономической безопасности — главные задачи сохранения и развития бизнеса.

Методология исследования

Методологической основой исследования является системное изучение основных характеристик анализа потенциальных угроз экономической безопасности, основу которого составили фундаментальные положения бухгалтерского учета, экономического анализа, менеджмента, работы отечественных и зарубежных экономистов в области анализа финансово-экономического состояния предприятия — М. И. Баканова, О. В. Ефимовой, В. В. Ковалева,

Г. В. Савицкой, А. Д. Шеремета и др. В части оценки потенциальных угроз следует отметить работы Д. В. Арутюновой, Г. И. Васюковой, О. С. Виханского, Е. Е. Добычиной, С. В. Земляка, Е. Ю. Кузнецовой, В. Е. Ланкина, Ю. Н. Лапыгина, В. В. Синяева, И. М. Синяевой, А. И. Тернового, К. И. Тернового, А. И. Уколова, Ю. Г. Учителя, О. А. Фирсовой; в исследованиях вопросов оценки — работы Ф. Агиллара, Дж. Х. Вилсона, Т. Питера, М. Ю. Портера, Р. Уотермана, Б. Д. Хендерсена, К. Эндрюса и др.

Результаты исследования

В современном мире каждое предприятие подвергается всестороннему воздействию: как внешнему, так и внутреннему. Данное влияние может быть негативным и позитивным. Позитивное влияние рассматривается как благо для организации. Негативное же влияние предприятия стараются предотвратить, избежать или уменьшить его. Именно поэтому необходимо знать, какие риски и угрозы, как проявления отрицательного воздействия субъектов и объектов окружающего мира, есть у каждого конкретного предприятия.

В широком смысле угроза — отрицательное изменение во внешнеполитической или природной среде, которое причиняет значительный реальный ущерб либо возможный вред государству в целом, его структурным составляющим и непосредственно общественно-политическим и экономическим интересам. Угроза является предконфликтным состоянием. Угроза — это всегда намерение и возможность нанесения ущерба интересам безопасности. Угроза всегда имеет определенного адресата. Отрицательное влияние угроз различают по характеру причиняемого вреда.

Риск — это чаще всего лишь возможность потерь или получения положительного результата. Понятие «риск» имеет множество определений. Более полно оно раскрывается в следующих критериях: экономическая природа риска, объективность проявления, вероятность наступления и др. При наличии разнообразия рисков существует и множество причин их возникновения.

Отличием риска от угроз является именно возможность положительного исхода риска. Угрозы имеют только негативные последствия. Угрозы являются также более определенными, так как всегда имеют адресата, риски же могут быть как всеобщими, так и конкретными.

Таким образом, угроза — реальная, адресная, непосредственная возможность причинения ущерба интересам организации, организации в целом или ее отдельных частей. Риск — объективно возможная ситуация, наступающая с определенной вероятностью и приводящая к потерям или к получению экономических выгод.

Экономическую безопасность предприятия можно понимать как состояние хозяйствующего субъекта, при котором он формирует вокруг себя систему защиты от внешних угроз и рисков, используя корпоративные ресурсы наиболее эффективно.

Безопасность предприятия рассматривается в виде двух составляющих: экономическая безопасность предприятия и личная безопасность руководства и сотрудников компании.

Для предупреждения угроз экономической безопасности предприятию необходимо своевременно и качественно спрогнозировать и оценить данные угрозы, а также разработать и внедрить превентивные меры защиты предприятия.

Для оценки потенциальных угроз предприятия можно использовать классические методики. К ним относятся общеэкономические методы анализа (системы показателей, сравнение, детализация и группировка, факторный анализ и др.), экспертные методы, экономико-математические методы, а также обобщение результатов анализа и последующие формирование решений.

Анализ внутренней и внешней среды организации позволяет оценить состояние компании, ее положение в отрасли, выделить основные риски и угрозы, при этом раскрываются ответы на следующие вопросы:

1. Какова степень эффективности функционирующей стратегии?
2. Какие существуют у предприятия сильные, слабые стороны, возможности и угрозы?
3. Насколько конкурентоспособны основные факторы предприятия: издержки, цены, качество и др.?

4. Какова степень прочности конкурентной позиции организации?

5. Каковы основные стратегические проблемы предприятия?

6. Каково соотношение возможностей предприятия с его ресурсами?

7. Какие стратегические мероприятия необходимо разработать и внедрить для минимизации и купирования рисков и угроз, для использования своих сильных сторон и возможностей?

В поиске ответов на эти вопросы можно применить инструменты ситуационного и стратегического анализа (SWOT-анализ, профиль среды, SNW-анализ, PEST-анализ, ССП — система сбалансированных показателей, модель «пяти сил» Портера, метод «5×5», метод четырех вопросов, метод разработки матрицы «вероятность усиления фактора — воздействие фактора», метод «PDS», анализ матрицы БКГ (Бостонской консультационной группы), модель Мак-Кинси «7С», оценка конкурентной позиции организации.

SWOT-анализ

(Strengths — сила, Weaknesses — слабость, Opportunities — возможность и Threats — угрозы) — инструмент для проведения детального анализа внешней и внутренней среды компании. Результатом данного анализа становятся эффективные решения воздействия субъекта на сигнал внешней среды. Полученный результат отражается в соответствующей матрице (табл. 1) (Арутюнова, 2010). SWOT-анализ применяется при разработке различных видов стратегий (стратегии развития, антикризисной и инновационной стратегии, стратегии экономической безопасности и др.), позволяет формировать прогнозные сценарии развития предприятия и использовать их при принятии стратегических и тактических управленческих решений.

С помощью SWOT-анализа можно выявить факторы внешней и внутренней среды организации, определить степень их воздействия на результаты ее работы, оценить потенциальные угрозы экономической безопасности и возможности предотвращения кризиса (стратегического, финансового или др.) и последующего интенсивного или экстенсивного развития. Каждый элемент метода SWOT анализируется с точки зрения воздействия на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности в одноименной матрице (табл. 1). Полученные внутри матриц поля возможностей имеют разное значение для организации — сильное, умеренное или незначительное.

Угрозы оцениваются в соответствующей матрице с точки зрения вероятности реализации и последствий для организации (табл. 2).

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа

ПАРАМЕТРЫ	Возможности — благоприятные факторы среды, способствующие улучшению благополучия организации	Угрозы — неблагоприятные факторы среды, усиливающие риски нарушения экономического благополучия организации
Силы — внутренние элементы организации, позволяющие ей достигать поставленных целей (ресурсы, накопленный опыт, партнерские отношения и т. д.)	Получение максимального эффекта за счет эффективного применения сильных сторон организации и использования благоприятных возможностей	Предотвращение угроз посредством применения резервов сильных сторон организации
Слабости — внутренние элементы организации, препятствующие достижению поставленных целей	Использование возможностей среды для усиления слабых позиций организации	Укрепление слабых позиций организации в целях предотвращения внешних угроз

Таблица 2

Матрица возможностей и угроз

Матрица возможностей				Матрица угроз				
Вероятность использования возможности	Влияние			Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Сильное	Умеренное	Незнач.		Решение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкое потрясение
Высокая	BC	BU	BM	Высокая	BP	BK	BT	BL
Средняя	CC	CU	CM	Средняя	CP	CK	CT	CL
Низкая	NC	NU	NM	Низкая	NP	NK	NT	NL

PEST-анализ и STEP-анализ

PEST-анализ и STEP-анализ состоит в изучении внешней макросреды организации. Исследуется четыре компонента: политическая (Policy), экономическая (Economy), социальная (Society) и технологическая (Technology). Отличие между ними в том, что при PEST-анализе на первый план выходят политические и экономические факторы, а при STEP-анализе — социальные и технологические. Кроме того, для развивающихся стран используется PEST-

анализ, а для развитых — STEP-анализ. В России используется STEP-анализ (Арутюнова, 2010).

Существуют также расширенные вариации PEST- и STEP-анализа (рис. 1).

PEST-анализ проводится на долгосрочную перспективу (минимум 3–5 лет), с ежегодным обновлением информации. Каждый из четырех факторов анализа подразделяется на несколько основных параметров.

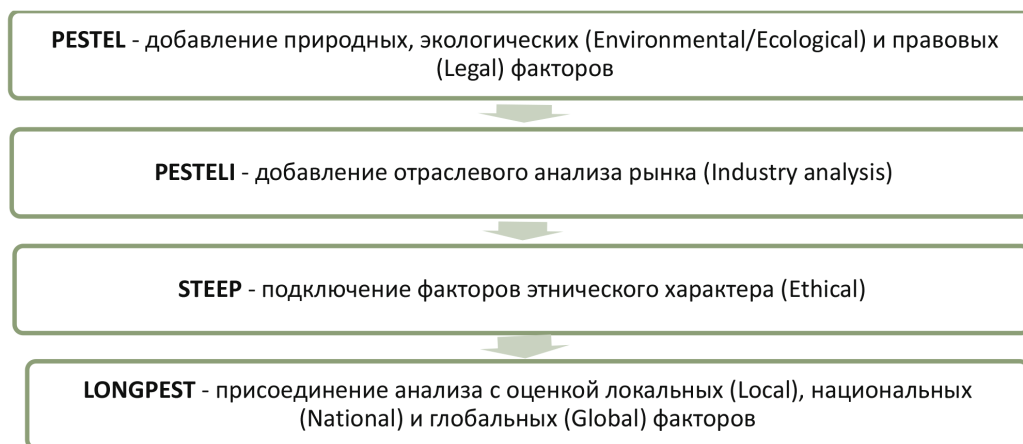


Рис. 1. Варианты PEST- и STEP-анализа

К политическим факторам относятся: тип управления государством, стабильность правительства, свобода слова и нормы законодательства, уровень бюрократизации, тенденции к регулированию, криминальный и коррупционный уровень, социальное законодательство, политические изменения в перспективе.

Факторы экономического состояния рынка: динамика развития экономики (ее спад, рост, стагнация); изменение курсов валют и стоимости капиталов; уровень безработицы и инфляции; располагаемый до-

ход на душу населения; основные тенденции в банковской и финансовой сферах.

Социокультурные факторы: демографическое состояние, уровень образованности населения, особенности менталитета и культурные ценности, стратификация населения, культура нации.

Технологические параметры: инновации в ключевых технологиях, капиталах и методах ведения бизнеса; влияние интернета и мобильных технологий; новшества в информационных технологиях.

Таблица 3

Результаты PEST-анализа

Группа факторов	Политические			Экономические			Социальные			Технологические		
	1	2	...	1	2	...	1	2	...	1	2	...
События, факторы												
Опасности и возможности												
Вероятность наступления события или проявления фактора												
Важность												
Влияние на организацию												
Меры предосторожности												

SNW-анализ

Усовершенствованной версией SWOT-анализа является SNW-анализ. Его принципиальное отличие состоит в том, что добавляется промежуточная, нейтральная (Neutral) графа для анализа угроз и возможностей организации. SNW-анализ является анализом внутренней среды организации (Арутюнова, 2010).

Данный анализ имеет широкий охват стратегических позиций. К ним относятся:

- общая, корпоративная стратегия организации;
- бизнес-стратегии по конкретным операциям;
- организационная структура;
- финансовое положение;
- конкурентоспособность продукции, работ или услуг;
- структура затрат;
- система реализации продукции;
- информационные технологии; лидерство на рынке;
- уровень производства; способности и возможности создания новых товаров, работ, услуг;
- уровень менеджмента и маркетинга; качество персонала;
- деловая репутация; административный ресурс;
- инновации и исследования, ноу-хау, патенты и пр.;
- послепродажное обслуживание;
- корпоративная среда и культура;
- стратегические альянсы и т. д.

Таблица 4

Матрица SNW-анализа

Стратегические позиции	Качественная оценка		
	сильная сторона	нейтральная сторона	слабая сторона
Бизнес-процессы			
Организационная структура и т. д.			

Конкурентоспособность достигается при состоянии, в котором все, кроме одной, стратегические позиции находятся в нейтральном состоянии, а одна позиция является сильной стороной.

Составление профиля среды

Метод применяется в целях оценки внешнего окружения и внутренней среды организации в разрезе шкалы: сильное, нейтральное и слабое воздействие (при этом нейтральное воздействие рекомендуется к исследованию по среднерыночным или среднеотраслевым значениям) (Виханский, 1998). Факторы и степень их воздействия на организацию могут быть определены ее руководством самостоятельно либо с помощью привлеченных экспертов (табл. 5).

Таблица 5

Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность Влияния	Степень важности, (5=2×3×4)
1.				
2.				

Составление матрицы профиля среды состоит из двух этапов:

1) оценка факторов экспертным способом. Применяется следующая градация факторов:

- важность: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;
- влияние на организацию: 3 — значительное, 2 — среднее, 1 — незначительное;
- направленность влияния: «плюс» 1 — положительное, «минус» 1 — отрицательное;

2) определение степени важности фактора. Степень важности — интегральная оценка параметра среды, получаемая путем перемножения трех экспертных оценок.

Полученные результаты анализа профиля среды позволяют руководству организации сделать заключение о том, какие факторы являются более значимыми и заслуживающими пристального внимания, а какие факторы не настолько значимы и требуют меньшего внимания.

По М. Портеру (2005), существует пять конкурентных сил: угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами. Наиболее мощная из сил становится определяющей при формировании стратегии.

Таблица 6

Характеристика основных конкурентных сил по Портеру

Сила	Характеристика
Угроза вхождения на рынок новых участников	Формируется опасность для прибыльности и доходности организации. Но воздействие данной силы находится во взаимосвязи со стоимостью вхождения в отрасль. Для вхождения в отрасль необходимы: положительный интерес покупателей (требуются большие капиталовложения от фирмы); абсолютные преимущества по издержкам; экономия на масштабе (массовость производства)
Соперничество между действующими конкурентами	Усиление конкурентных позиций осуществляется с помощью ценовой политики, эффективной кампании по продвижению товара и т. д. Это снижает прибыльность отрасли, но повышает качество товара, в том числе благодаря его обновлению
Рыночная власть покупателей	Покупатели являются непосредственными участниками конкретного рынка, формируя спрос в крупных или мелких масштабах, удовлетворяя свои потребности в определенных благах. В целях получения гарантированного финансового результата и обеспечения финансовой безопасности организации ориентируются на потребительские предпочтения, повышая качество товаров и услуг, осуществляя гибкую ценовую политику и сервисное обслуживание
Рыночная власть поставщиков	Одним из наиболее неблагоприятных факторов для организации является зависимость от одного поставщика, которая не только усиливает влияние финансовых рисков (рост себестоимости, сбои в поставках, некачественное сырье и материалы, снижение рентабельности продукции), но и ограничивает возможности развития. Наиболее сильное влияние на прибыль организации поставщики могут оказать в случае ограниченного объема поставок ресурсов или полуфабрикатов, при ограниченном или недостаточно развитом рынке ресурсов.
Угроза появления субститутов	Наличие товаров-заменителей является фактором развития качества товара при ограничении роста цен и распределении прибыли среди большего количества производителей, снижая возможности роста прибыли для каждого в отдельности.

Метод «5×5»

Представляет собой один из методов ситуационного анализа, сформулированный А. Мески, результатом применения которого становится понимание текущего положения компании на рынке и состояния макросреды на основе получения ответов на вопросы о факторах, оказывающих наиболее существенное влияние на: 1) продажи; 2) достижение цели в масштабах обозначенной стратегии развития продаж; 3) конкуренцию на основе известных пяти фактов о планах конкурентов; 4) финансовое благополучие; 5) стать благоприятными для развития организации (Кузнецова, 2016).

Метод четырех вопросов

Метод четырех вопросов (Порошина, 2017) состоит из основных критериев оценки положитель-

ного или отрицательного влияния на будущее организации каждого значимого фактора рыночной среды:

- 1) с точки зрения влияния на организацию в целом;
- 2) возможности мониторинга влияния фактора и усиления его воздействия;
- 3) оценки силы воздействия;
- 4) возможности ослабления влияния фактора в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Метод разработки матрицы «вероятность усиления фактора — воздействие фактора»

Метод был предложен Дж. Х. Вилсоном. Он не только дополняет рассмотренный выше метод «четыре вопроса», но и позволяет получить коли-

чественную оценку степени воздействия каждого фактора и вероятности его усиления, предоставляя возможность использовать эти данные в целях акцентирования внимания на наиболее важных из них (Лапыгин, 2017)

Таблица 7

Матрица «вероятность усиления фактора — воздействие фактора»

Воздействие фактора	Вероятность усиления фактора		
	Высокая	Средняя	Низкая
	Значение фактора для организации		
Высокое	Высокое	Высокое	Среднее
Среднее	Высокое	Среднее	Низкое
Низкое	Среднее	Низкое	Низкое

Метод «PDS»

Метод «PDS» (Problem Detection Study) дает возможность комплексного понимания структуры потребностей клиента и улучшения конкурентных позиций организации на рынке с помощью исследования проблемы сбыта инструментами анкетирования и анализа ответов на уточняющие вопросы в части потребления товаров и услуг.

Таблица 8

Этапы применения метода «PDS»

1 этап	2 этап
План исследования	Распространение перечня проблем среди настоящих и бывших пользователей и заказчиков
Работа с основными исполнителями	Обработка ответов
Опрос заказчиков	Анализ ответов
Разработка перечня проблем и составление анкет	Отчет по результатам и подготовка плана мероприятий

Матрица БКГ

Матрица БКГ (BCG — «Boston Consulting Group») была названа в честь экспертов Бостонской консалтинговой группы в конце 1960-х гг. С ее помощью определяется положение организации на рынке. Матрица имеет табличную форму (Арутюнова, 2010).

Этапы построения матрицы БКГ: 1) сбор исходных данных — составление перечня тех товаров, работ или услуг, которые будут анализироваться с помощью матрицы; 2) вычисление темпа роста рынка за год; 3) вычисление относительной доли рынка — сравнение объемов продаж между компанией и ее конкурентами; 4) построение матрицы БКГ; 5) анализ матрицы.

Таблица 9

Матрица Бостонской консультационной группы

Темп роста рынка	Высокий	Дикая кошки (трудные дети, знаки вопросов, проблемы, темные лошадки)	Звезды
	Низкий	Дохлые собаки (хромые утки, мертвый груз)	Дойные коровы
		Низкая	Высокая
		Относительная доля рынка	

Элементами матрицы являются:

«Проблемы» — товары, работы или услуги, имеющие быстрый рост, но при этом занимающие малую долю рынка. Для товаров этой группы характерен перспективный рост, который требует значительных финансовых и нефинансовых средств. Данные товары могут перейти в категорию звезд, если организация решит увеличить их долю рынка.

«Звезды» — товары, работы или услуги, являющиеся лидерами рынка, имеющие быстрый рост и высокую долю рынка. Это конкурентоспособные и приносящие значительную прибыль товары. Им также необходимо значительное финансирование для поддержания высокой доли рынка.

«Дойные коровы» — товары, работы или услуги, имеющие медленный рост и высокую долю рынка. Они способны приносить большую прибыль при уменьшенном финансировании. Для организации товары данной категории являются основными финансовыми источниками средств.

«Собаки» — товары, работы или услуги, имеющие медленный рост и малую долю рынка. Это невыгодные для производства товары без возможности роста доли рынка. Для сохранения данных товаров организации потребуются значительные финансовые траты, при том что вероятность стать данным товарам дойными коровами или звездами минимальна. Наилучшим решением для организации является прекращение или минимизация их производства.

Модель Мак-Кинси «7С»

Название модели определяется входящими в ее состав элементами: стратегия, структура, система и процедура работы, стиль, состав персонала, сумма навыков и совместно разделяемые ценности Второе название модели — «Счастливый атом».

Томас Питер и Роберт Уотерман в 1980-е гг. разработали данную модель. Ее преимуществом стала систематизация традиционных взглядов на структуру, управление, разделение власти, отношение к внедрению перемен, конфликты и другие общие организационные проблемы. Модель показала также четкую взаимосвязь производственных процессов с исполнителями и руководством (рис. 2).

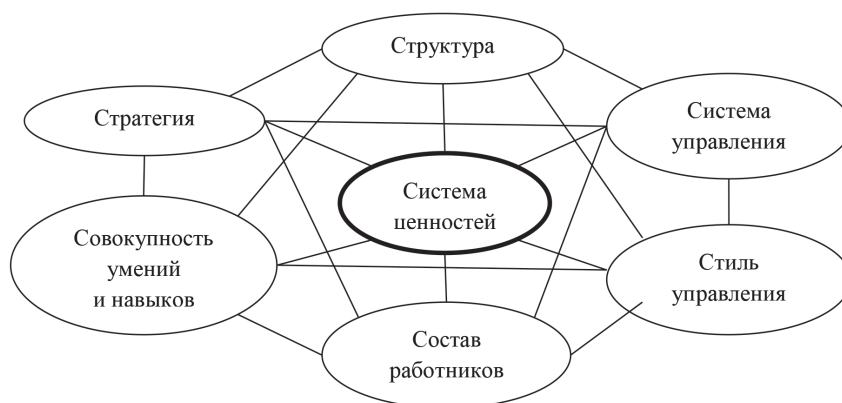


Рис. 2. Модель Мак-Кинси «7С»

Этапы анализа семи элементов:

1. Анализ и планирование реализации общей стратегии организации. 2. Определение сильных сторон и навыков, необходимых для реализации стратегии. Какие перемены необходимы организации для достижения успеха и какие мероприятия необходимо осуществить для появления конкурентных преимуществ. 3. Организация и проведение изменений структуры, распределение взаимосвязей между подразделениями и типами деятельности. 4. Установление системы в организации. Система — порядок и процессы, происходящие при выполнении различных видов деятельности и при принятии управленческих решений. Преимуществом данного метода является гибкость управления, отсутствие формального подхода. Более равномерное распределение власти и использование межличностного влияния вместо авторитарного стиля управления является актуальной формой управления, необходимой для современных организаций.

Сбалансированная система показателей

Сбалансированная система показателей (BSC) (Balanced Scorecard) представляет собой взвешенный набор интегральных показателей результатов деятельности того или иного экономического объекта. Метод был разработан Р. Капланом и Д. Нортоном (2016).

Преимуществом ССП является объединение финансовых параметров и нефинансовых показателей при анализе организации. Основными измерителями являются: клиенты, хозяйственный, финансовый, инновационный. Однако выбор показателей довольно широк. Факторами могут быть также социальные измерители, фискальные и др.

К преимуществам ССП относят предоставление полной и четкой картины бизнеса, прогнозирование и предупреждение критических ситуаций, облегчение взаимодействий между участниками производственного процесса, преобразование большого объема информации в доступную форму. Недостатками анализа являются долгосрочность и дороговизна внедрения системы, ее низкая адаптивность.

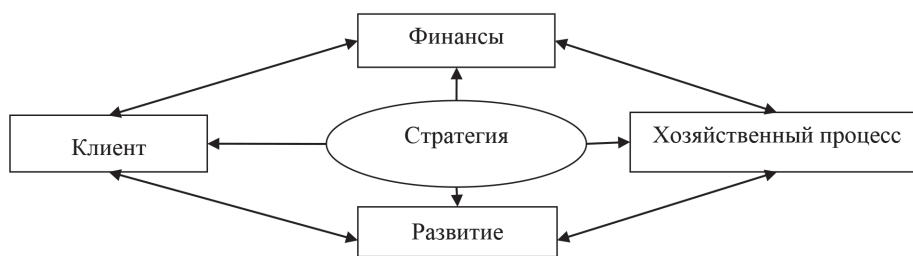


Рис. 3. Принципиальная структура сбалансированной системы показателей

Результатом применения методики становятся предложения для управленческих решений, которые принимают форму Space-гистограммы. По результатам анализа можно увидеть потенциальные слабые места организации, что позволит принять своевременное управленческое решение по минимизации или устранению влияния данных угроз. Оценка конкурентной позиции фирмы позволяет сравнить дея-

тельность компаний с ближайшими конкурентами. Анализ проводится в табличной форме (табл. 10). Каждую конкурентную позицию оценивают с помощью рейтинга: от 1 до 10, где 1 — слабое проявление КФУ, 10 — сильное проявление. К недостаткам данного метода можно отнести субъективность оценок, так как они носят экспертный характер и требуют компетентности менеджера.

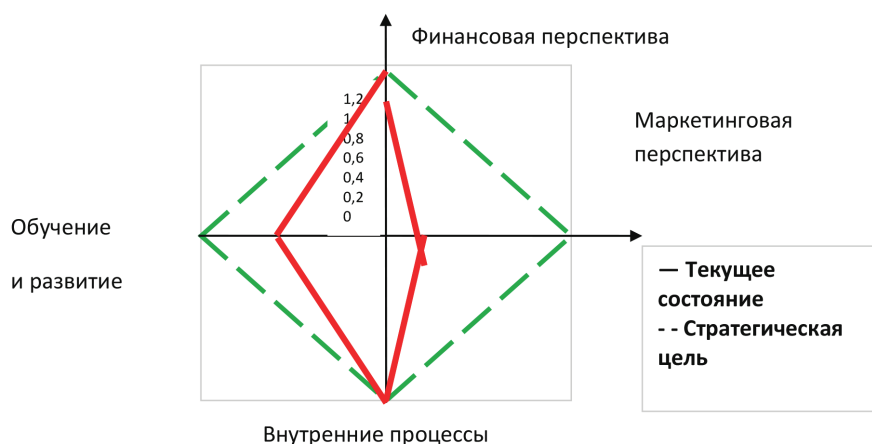


Рис. 4. Space-гистограмма нормированных показателей

Таблица 10

Оценка конкурентной позиции компании

КФУ/мера силы	Вес	Компания	Соперник А	Соперник Б	Соперник В
Качество продукта	0,10				
Репутация/имидж	0,10				
Материалы/стоимость	0,05				
Технологическое искусство	0,05				
Производственные мощности	0,05				
Маркетинг	0,05				
Финансовые ресурсы	0,10				
Стоимостная позиция	0,25				
Конкуренция по цене	0,25				
Взвешенный рейтинг					

Таблица 11

Сферы потенциальных угроз, которые выявляют исследуемые инструменты и методы

Наименование методики	Выявляет потенциальные угрозы в сфере:							
	финансы	качество	репутация/имидж	конкурентоспособность	кадры	бизнес-процессы	внешняя среда	внутренняя среда
SWOT-анализ	+	+	+		+	+	+	+
Профиль среды	+	+	+		+	+	+	+
SNW-анализ	+	+	+		+	+		+
PEST-анализ							+	
ССП	+	+	+		+	+		+
Модель «пяти сил» Портера				+				
Метод «5x5»				+				
Метод четырех вопросов	+	+	+		+	+	+	+
Метод разработки матрицы «вероятность усиления фактора — воздействие фактора»	+	+	+		+	+	+	+
Метод «PDS»				+				
Матрица БКГ				+				+

Окончание таблицы 11

Наименование методики	Выявляет потенциальные угрозы в сфере:							
	финансы	качество	репутация/имидж	конкурентоспособность	кадры	бизнес-процессы	внешняя среда	внутренняя среда
Модель Мак-Кинси «7С»			+		+	+		+
Оценка конкурентной позиции организации				+				

Выводы

Таким образом, рассмотренные методики позволяют проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, указать потенциальные угрозы и возможности, провести ситуационный анализ компании, оценить конкурентную позицию организации, определить долю рынка и др. (табл. 11) На основе полученной информации разрабатывается стратегия организации. Стратегическая оценка потенциальных угроз предприятия состоит из определенных целевых установок, конкретных мероприятий по обеспечению экономической безопасности. Внешние и внутренние факторы риска существу-

ют на всех уровнях управленческих решений. Однако именно для стратегических решений количество и значимость внешних факторов риска выше, чем для оперативных или тактических. Одной из самых важных задач для современного предприятия становится задача выявления, идентификации и купирования потенциальных угроз, что предполагает комплекс действий: от постановки целей, задач, мониторинга структурных элементов экономической безопасности до разработки вариативного инструментария обеспечения экономической безопасности предприятия и корректировки стратегии развития бизнеса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Арутюнова Д. В. (2010). Стратегический менеджмент: учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ. 122 с. [Arutyunova, D. V. (2010). *Strategic management: textbook*. Taganrog: Publishing house TTI SFU, 122 p. (In Russian)].
- Виханский О. С. (1998). Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 296 с. [Vikhansky, O. S. (1998). *Strategic Management: textbook*. М.: Gardarika, 296 p. (In Russian)].
- Добычина Е. Е. (2011). Методологическая основа управления продажами // Научные записки ОрелГИЭТ. Орел: Изд-во Орловского государственного университета экономики и торговли. С. 189–195. [Dobychina, E. E. (2011). *Methodological basis of sales management. Scientific notes OrelGIET*. Orel: Publishing house: Oryol State University of Economics and Trade, pp. 189–195. (In Russian)].
- Каплан Р., Нортон Д. (2016). Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес. 320 с. [Kaplan R., Norton D. (2016). *Balanced Scorecard*. М.: Olimp-Business. 320 p. (In Russian)].
- Кузнецова Е. Ю. (2016). Современный стратегический анализ: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та. 131 с. [Kuznetsova, E. Yu. (2016). *Modern strategic analysis: textbook*. Ekaterinburg: Ural University Publishing House, 131 p. (In Russian)].
- Ланкин В. Е. (2005). Децентрализация управления социально-экономическими системами (системный аспект). Таганрог: Изд-во ТРТУ. 228с. [Lankin, V. E. (2005). *Decentralization of management of socio-economic systems (system aspect)*. Taganrog: Publishing house of TSURE. 228 p. (In Russian)].
- Лапыгин Ю. Н. (2017). Стратегическое развитие организации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 284 с. [Lapugin, Yu.N. (2017). *Strategic development of the organization: textbook*. М.: KNORUS. 284 p. (In Russian)].
- Минцберг Г. (2004). Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер. 512 с. [Mintzberg, G. (2004). *Structure in the fist: the creation of an effective organization*. SPb.: Peter, 512 p. (In Russian)].
- Порошина Е. А. (2017). Возможные (потенциальные) угрозы экономической безопасности пищевой промышленности // Экономика и менеджмент инновационных технологий. № 10. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/10/15343> (Дата обращения: 17.05.2019). [Poroshina, E. A. (2017). Possible (potential) threats to the economic security of the food industry. *Economics and management of innovative technologies*, No. 10. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/10/15343>. (In Russian)].
- Портер М. (2005). Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс. 454 с. [Porter, M. (2005). *Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors*. М.: Alpina Business Books, 454 p. (In Russian)].