

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухов Тимур Александрович

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета

Дата подписания: 21.05.2025 15:57:31

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Методические указания
по выполнению практических работ
по дисциплине «Обеспечение безопасности экономических интересов
корпоративных структур» для студентов направления подготовки
38.04.01 «Экономика»

СОДЕРЖАНИЕ

С.

- 1 Введение
- 2 Методические указания по организации практических занятий
- 3 Вопросы для собеседования
- 4 Список литературы

1. ВВЕДЕНИЕ

Целями освоения дисциплины «Обеспечение безопасности экономических интересов корпоративных структур» являются формирование у магистранта структуры знаний о существующих видах интеграции бизнес-структур, их роли и значении для эффективного управления и обеспечения высокой конкурентоспособности корпорации в современных экономических условиях; получение навыков выбора студентами современных способов интеграции корпораций.

Задачи дисциплины «Обеспечение безопасности экономических интересов корпоративных структур»:

- изучение понятийного аппарата, используемого в теории экономической безопасности организации;
- формирование навыков классификации угроз экономической безопасности организации;
- формирование компетенций, необходимых для выявления и предотвращения угроз экономической безопасности бизнес-структур;
- обеспечение высокой финансовой эффективности работы бизнес-структур и их финансовой устойчивости и независимости;
- ознакомить с методиками анализа экономической безопасности бизнес-структур;
- изучение подходов к оценке экономической безопасности бизнес-структур.
- получить навыки построения систем экономической безопасности бизнес-структур.

Дисциплина «Обеспечение безопасности экономических интересов корпоративных структур» осваивается в 1,2 семестре.

2. Методические рекомендации по организации практических занятий

Тема 1. Объективные предпосылки и сущность экономической интеграции

Цель: рассмотреть теоретические основы экономической интеграции.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- Понятие и значение интеграции, экономической интеграции;
- Горизонтальные и вертикальные слияния фирм

Уметь:

- проводить анализ категории «экономическая интеграция» в отечественной и зарубежной литературе;
- применять способы, используемые фирмами для предотвращения нежелательных слияний

Владеть:

- Способностью идентифицировать и оценивать риски в финансовой сфере (ПК-6)

Актуальность темы: интеграция является генеральным направлением развития современной мировой экономики.

В теоретической части рассматриваются следующие вопросы:

1. Теоретические основы экономической интеграции.

Под процессами **экономической интеграции** понимается объединение различных субъектов экономики любой организационно-правовой формы, в целях развития взаимосвязей между ними.

Понятие «**интеграция**» имеет два аспекта. С одной стороны – это *результат (статика)* формирования особой системы связей между субъектами (агентами) экономической деятельности (компаниями, фирмами, учреждениями, физическими лицами, государством), с другой – непосредственно *процесс (динамика)*, приводящий к созданию нового хозяйствующего организма с неформальной и специфической функциональной и управленческой структурой. Экономическая интеграция может происходить также на уровне национальной экономики, между компаниями и корпорациями.

Под процессами интеграции субъектов хозяйственной деятельности и государства понимается процесс объединения финансового, производственного и интеллектуального потенциалов акционерных обществ, имеющих государственные пакеты акций, позволяющий повысить технологический, инвестиционный и научно-технический уровень, а также целостность и управляемость бизнес-единицами новой структуры.

Наряду с понятием «интеграция» в экономической теории и практике используется понятие «корпорация». Термин «корпорация» (буквально от позднелат. *corporatio* – объединение) – понятие сложное и неоднозначное.

Корпорация – это «совокупность лиц, объединяющихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности, ... широко распространенная в западных странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму».

Впервые понятие «**корпорация**» было введено в начале XIX века Председателем Верховного суда США Д. Маршаллом в решении по делу *The Trustees of Dartmouth College v. Woodward*. Корпорация определялась им как «искусственное образование, невидимое, неосоздаваемое и существующее только с точки зрения закона». Данное понятие корпорации до настоящего времени и является основой корпоративного законодательства США и других развитых стран и объединяет различные концептуальные теории корпоративности.

В соответствии с этим корпорация – это «организация, поставившая перед собой определенные цели, действующая на общественное благо, обладающая определенными правами, являющаяся юридическим лицом, действующая на постоянной основе и несущая ограниченную ответственность».

В соответствии с корпорация (от позднелат. *corporation*, англ. *corporation* – объединение): это «совокупность лиц, объединившихся для достижения каких-либо общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо. Корпорации могут быть частными и государственными. В частной корпорации большая часть акции принадлежит единственному владельцу, семье либо узкой группе. Корпорации облагаются налогом на прибыль».

Директором института анализа предприятий и рынков ГУВШЭ Яковлевым А. и старшим советником центра развития фондового рынка Даниловым Ю. в статье «Российская корпорация в 20-летней перспективе» корпорация рассматривается «как единый бизнес, основанный на неограниченной ответственности и, как правило, включающий в себя несколько юридических лиц (синоним – компания)».

Началом активных интеграционных процессов в экономике России и формирования корпоративных структур можно считать середину 90-х гг. XX в., при этом основными предпосылками являются следующие факторы:

- осуществление процесса приватизации (1991–1993 гг.);
- подавление к 1997 г. процессов гиперинфляции;
- образование относительно стабильного и полноценного сектора финансового капитала;

- направление стратегии реформ на формирование корпоративных (интегрированных) структур, конкурентоспособных на мировых рынках;
- реорганизация структуры Правительства РФ, усиление функционального блока за счет сокращения отраслевого блока министерств и ведомств;
- унификация законодательно-нормативных основ и налогового режима функционирования предприятий всех организационно-правовых форм;
- разрыв кооперационных и хозяйственных связей на отраслевом и региональном уровне (как одно из последствий приватизации);
- принятие ряда федеральных законодательных и нормативных актов, а также правовых актов на уровне региона, связанных с возможностью создания финансово-промышленных групп (ФПГ);
- предоставление гарантированной федеральным законодательством государственной поддержки и льгот официально зарегистрированным ФПГ и предприятиям оборонно-промышленного комплекса (ОПК);
- свертывание бюджетного финансирования;
- наличие жесткой конкуренции на внешнем и внутреннем рынках;
- наличие дефицита оборотных средств, нецелевое использование амортизационных отчислений, недостаточный уровень прибыли на предприятиях вследствие инфляции и неплатежей.

2. Горизонтальные и вертикальные слияния фирм

В зависимости от характера интеграции компаний целесообразно выделять следующие виды:

Горизонтальные слияния – объединение двух конкурентов. Основной причиной таких объединений является попытка увеличить свою долю на рынке. Компании, стремящиеся к расширению, стоят перед выбором между внутренним ростом и ростом через слияния и поглощения. Внутреннее развитие может быть медленным и неопределенным, и в таком случае конкуренты быстрее отреагируют и увеличат свою долю рынка. Рост через горизонтальные слияния и поглощения оказывается быстрым процессом. Другой причиной горизонтальных слияний может стать желание создать более эффективную экономическую модель, которая обеспечивала бы сокращение издержек и эффект масштаба, позволяющий объединенной компании повысить свою конкурентоспособность на рынке. В российской практике, к сожалению, существует немало примеров неудачной горизонтальной интеграции: несостоявшиеся слияния ЮКОСа и Сибнефти, Кузнецкого и Западно-Сибирского металлургических комбинатов.

Вертикальные слияния – объединение компаний, имеющих взаимоотношения покупателя и продавца, которое позволяет сделать процессы покупки, продажи и дистрибуции более экономичными. Такие фирмы действуют на различных уровнях или стадиях производственного процесса в одной и той же отрасли. В качестве примера прямой вертикальной интеграции можно назвать покупку предприятием, владеющим большими нефтяными резервами, нефтепроводной компании для розничной продажи бензина. Большинство нефтяных компаний в России являются вертикально интегрированными. Данный вид интеграции представляет опасность для потребителя, т.к. процесс ценообразования на продукцию является непрозрачным. Стоит отметить, что для противодействия несправедливому ценообразованию вертикально интегрированных нефтяных компаний в России создается международная товарно-сырьевая биржа.

Родовые слияния – слияния компаний, сходных по природе и осуществляемым действиям. При этих слияниях компания-покупатель и компания-мишень связаны между собой базовой технологией, производственным процессом или через рыночную нишу. В

родственные слияния, как правило, вовлекаются фирмы, которые работают в одном и том же сегменте экономического пространства, но не занимаются выпуском или продажей одного и того же продукта (как при горизонтальных слияниях) или не связаны снабженческо-сбытовым циклом (как при вертикальных слияниях).

Конгломератные слияния предполагают объединение компаний, функционирующих в не связанных между собой отраслях или находящихся в различных географических регионах. Такие предприятия не являются конкурентами и не находятся в отношениях покупателя и продавца.

Можно выделить три разновидности конгломератных слияний.

1. *Слияния с расширением продуктовой линии* – объединение компаний, позволяющее расширить ассортимент выпускаемой продукции. Организации осуществляют свою деятельность в разных отраслях, а с помощью консолидации получают новые конкурентоспособные продукты. Примером таких сделок может стать приобретение страховыми компаниями медицинских клиник для создания новых продуктов в области медицинского страхования.

2. *Слияния с расширением рынка* обуславливаются стремлением к росту компании, которая хочет выйти на рынок иного географического региона. Такая ситуация может возникнуть, когда фирма находится в одной части страны, но хочет расширить географию пребывания или выйти на рынки других стран. В большинстве случаев быстро и менее опасно осуществлять географическое расширение через слияния и поглощения, а не через внутреннее развитие. Это объясняется нюансами нового рынка, новой правовой базой, языковыми и культурными барьерами.

3. *Чистые конгломератные слияния*, не предполагающие никакой общности и происходящие между компаниями из совершенно не связанных и неродственных отраслей.

В зависимости от национальной принадлежности объединяемых компаний можно выделить два вида слияния:

1. национальные – объединение компаний, находящихся в рамках одного государства;

2. транснациональные – слияния компаний, находящихся в разных странах, приобретение фирм в других государствах; данные слияния сложно провести, т.к. объединяющиеся контрагенты действуют в разных правовых системах и могут осуществлять свою деятельность в стратегически значимых для государства отраслях.

В зависимости от отношения управленческого персонала компаний к сделке по слиянию или поглощению можно выделить следующие виды слияний.

Дружественные слияния предполагают, что и покупатель, и продавец добровольно идут на заключение сделки. Большая часть подобных объединений носят именно такой характер. Они базируются на взаимном согласовании интересов сторон, которые полагают, что им лучше сотрудничать, чем противостоять друг другу, и что они могут совместно выработать конструктивное решение.

Враждебные слияния – слияния и поглощения, при которых руководящий состав или акционеры целевой компании (компании-мишени) не согласны с готовящейся или совершившейся сделкой и проводят ряд противозахватных мероприятий. В этом случае приобретающей компании приходится вести на рынке ценных бумаг действия против целевой фирмы с целью ее поглощения или оспаривать через суд уже проведенные действия. Наиболее ярким примером может служить покупка чешским инвестиционным фондом PPF 38 % акций «Ингосстрах» – ведущего российского страховщика. Противостояние в суде между чешскими миноритариями и группой «Базэл» длится уже больше года.

В зависимости от способа объединения потенциала можно выделить следующие типы слияния.

Корпоративные альянсы – это объединение двух или нескольких компаний, сконцентрированное на конкретном направлении бизнеса, обеспечивающее получение синергетического эффекта только в этом направлении или в отдельном проекте, в остальных же видах деятельности фирмы функционируют самостоятельно. Компании для этих целей могут создавать совместные структуры, например совместные предприятия.

Корпорации – этот тип слияния имеет место тогда, когда объединяются все активы вовлекаемых в сделку фирм. Часто это является видом реструктуризации компаний, когда мажоритарный акционер хочет изменить структуру принадлежащих ему активов.

В зависимости от того, какой потенциал в ходе слияния объединяется, можно выделить:

1. *производственные слияния* – это слияния, при которых объединяются производственные мощности двух или нескольких компаний с целью получения синергетического эффекта за счет увеличения масштабов деятельности; причиной подобных слияний может стать возможность получить ноу-хау, наладить новые циклы и процессы производства или изготавливать совершенно новый продукт;

2. *чисто финансовые слияния* – это слияния, при которых объединившиеся компании не действуют как единое целое, при этом не ожидается существенной производственной экономии, но имеет место централизация финансовой политики, способствующая усилению позиций на рынке ценных бумаг, в финансировании инновационных проектов.

В зарубежной практике встречаются следующие виды слияний компаний:

- слияние компаний, функционально связанных по линии производства или сбыта продукции (product extension merger);
- слияние, в результате которого возникает новое юридическое лицо (statutory merger);
- полное (full acquisition) или частичное поглощение (partial acquisition);
- прямое слияние (outright merger);
- слияние компаний, сопровождающееся обменом акций между участниками (stock-swap merger);
- поглощение компании с присоединением активов по полной стоимости (purchase acquisition) и т.п.

Тип слияний зависит от ситуации, существующей на рынке, а также от стратегии деятельности компаний и ресурсов, которыми они располагают.

Слияния и поглощения компаний имеют свои особенности в разных странах или регионах мира. Так, в отличие от США, где происходят прежде всего слияния или поглощения крупных корпораций, в Европе и Азии идет поглощение мелких и средних компаний, семейных фирм, небольших акционерных обществ смежных отраслей. Это связано прежде всего с незавершенными процессами концентрации капитала в большинстве стран Европы и Азии.

3. Диверсификация и образование конгломератов: стратегии поведения до и после слияния.

Во второй половине XX века диверсификация почти одновременно появилась в США, Японии, Германии – странах с передовой рыночной экономикой. Такое сложное явление не могло возникнуть само по себе, его появление было подготовлено всем предыдущим развитием системы экономических и производственных отношений. В истории развития рыночного хозяйства есть множество сочетаний диверсификации и специализации, теоретические и практические вопросы этого явления впервые были описаны американским экономистом **М. Гортом** (1962), а несколько позднее – группой японских специалистов под руководством **Е. Есины** (1979). В результате их исследований диверсификация получила признание как стратегия, снижающая риск

рыночной деятельности в неблагоприятных условиях и повышающая степень финансовой устойчивости компании.

В стратегическом планировании под диверсификацией понимается одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия, а также переориентация рынков сбыта.

Диверсификация применяется с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды и предотвращения банкротства. Поэтому необходимости в ней нет до тех пор, пока компания получает прибыль за счет роста в уже освоенной отрасли. Однако по мере замедления роста диверсификация приобретает все большую привлекательность. Но нужно иметь ввиду, что процесс диверсификации для любой компании является сложным. Поэтому в каждом отдельном случае следует учитывать как позитивные, так и негативные стороны этой стратегии.

Диверсификация и ее преимущества и недостатки

Преимуществом диверсификации является то, что:

- это хороший способ выхода из отрасли, находящейся на спаде;
- это снижает зависимость от одного продукта или рынка;
- это усиливает рыночную власть компании в отношении покупателей;
- это повышает кредитоспособность компании;
- это помогает распределить риск.

К *недостаткам* диверсификации можно отнести следующее:

- новая деятельность может потребовать от персонала навыков, необходимости в которых до сих пор в существующей компании не было (например, технологических навыков);
- в этой стратегии недостаточно внимания уделяется поведенческим сторонам диверсификации (например, проблемам сотрудничества команд);
- стратегия требует значительных резервов денежных средств;
- может начаться нежелательный перенос усилий с имеющегося предприятия на новые.

В рамках диверсификации как стратегии рассматриваются два частных случая ее реализации – *концентрическая* и *конгломератная* диверсификации.

Концентрическая диверсификация и ее преимущества и недостатки

Концентрическая диверсификация предусматривает пополнение ассортимента товаров новыми образцами, которые с технической и маркетинговой точки зрения имеют сходство с товарами, которые уже выпускаются компанией, но предназначены для привлечения новых клиентов. Она основана на понимании того, что, имея разную клиентскую аудиторию, можно достичь синергии.

Концентрическая диверсификация имеет свои преимущества и недостатки.

- К *преимуществам* можно отнести следующее:
- весь капитал компании концентрируется на одном виде бизнеса;
 - уменьшается риск того, что менеджмент компании не справится с поставленной задачей;
 - свободные ресурсы направляются на географическую экспансию;
 - менеджмент компании знает производственные процессы компании, что позволяет ему принимать правильные управленческие решения;
 - за счет накопленного опыта и репутации компания может стать лидером отрасли;
 - за счет объединения родственных видов деятельности снижаются издержки;
 - появляется возможность совместного использования бренда.

Серьезным *недостатком* концентрической диверсификации можно считать риск попасть в зависимость от одной отрасли. В случае появления новых технологий или резкого изменения потребительских предпочтений это может привести к полному краху компании.

Конгломератная диверсификация и ее преимущества и недостатки

Конгломератная диверсификация предусматривает пополнение ассортимента новыми изделиями, не имеющими отношения ни к применяемой технологии, ни к существующим товарам и рынкам фирмы. Она также основана на понимании того, что с увеличением ассортимента товаров может увеличиться синергия.

Конгломератная диверсификация имеет свои преимущества и недостатки.

К *преимуществам* можно отнести следующее:

- риски распределяются по различным отраслям;
- за счет распределения по отраслям, которые являются перспективными, эффективно используются финансовые ресурсы и сокращается финансирование неперспективных отраслей;
- спад в одних отраслях компенсируется подъемом в других, что стабилизирует прибыльность компании;
- пропадает необходимость вкладывать средства в замену устаревшего оборудования, расширение инвестиционного фонда и оборотные средства.

Недостатками конгломератной диверсификации можно назвать следующее:

- в крупных конгломератах менеджменту сложно принимать решения и находить правильную стратегию для разнородных предприятий;
- для успеха необходима диверсификация в больших масштабах;
- могут понадобиться значительные инвестиции в новую технологию;
- это приростная стратегия, поэтому для получения прибыли необходимо определенное время.

4. Роль слияний в формировании рыночной структуры и барьеров входа.

Барьеры входа – это такие факторы, под воздействием которых фирмы, стремящиеся проникнуть на рынок, испытывают затруднения с эффективной организацией производства продукции и получением доступа к каналам ее реализации.

Барьеры входа являются важнейшими характеристиками структуры отраслевого рынка, ослабляющими действие конкурентного механизма и ведущими к усилению у действующих фирм монопольной власти, что, в свою очередь, ведет к росту степени концентрации производства.

Как правило, барьеры входа приводят к необходимости фирмам, пытающимся проникнуть на рынок, осуществлять безвозвратные издержки, связанные их преодолением. Поэтому фирма, входящая на рынок, всегда соизмеряет доход (или иные выгоды), которые она может получить от доступа на данный рынок, и издержки, которые она вынуждена будет понести для преодоления барьеров входа. В этой связи выделяют следующие три типа отраслевых рынков:

- 1) рынки с блокированным входом, когда барьеры входа являются непреодолимыми ни при каких издержках, или когда выгоды от проникновения на рынок не оправдывают издержки, которые требуется понести (примером могут выступать рынки естественных монополий);
- 2) рынки с удержанным входом, когда выгоды, получаемые фирмой от проникновения на данный рынок, перевешивают издержки, связанные с преодолением барьеров (большинство рынков относится именно к этому типу);
- 3) рынки с открытым входом, когда фирма не несет никаких издержек или затруднений, связанных с проникновением на рынок (на практике, ситуации, когда фирма не несет абсолютно никаких затрат при проникновении на рынок, крайне редки).

В зависимости от причин, вызывающих возникновение барьеров входа, принято выделять:

- 1) стратегические (субъективные) барьеры входа, появление которых вызвано сознательным поведением компаний, уже действующих на рынке (фирмы-старожилы), по недопущению на рынок новых компаний (фирмы-новички);

2) нестратегические (объективные) барьеры входа, появление которых вызвано действием объективных факторов, независящих от поведения компаний, уже действующих на рынке.

Разберем далее более подробно данные виды барьеров входа.

В силу того что уже действующим компаниям невыгодно, чтобы конкуренция на рынке их продукции усиливалась, они могут препятствовать входу новых фирм, что ведет к возникновению стратегических барьеров входа.

Стратегические барьеры можно сгруппировать в зависимости от методов, реализованных в стратегии уже действующих на рынке компаний по недопущению новых:

1) получение вертикального контроля (заключение долгосрочных или эксклюзивных контрактов на поставку дефицитного сырья и материалов или на реализацию продукции через сбытовые сети);

2) увеличение минимального эффективного выпуска (увеличение расходов на рекламу и инновации);

3) создание правовых препятствий для начала бизнеса в данной отрасли (лоббирование лицензирования деятельности; создание отраслевых ассоциаций, устанавливающих стандарты качества; патентование продукции);

4) проведение хищнического ценообразования, предполагающего поддержание избыточных мощностей и существенное снижение цен в случае попыток входа новых фирм на рынок.

Так как создание стратегических барьеров ограничивает вход на рынок новых фирм, которые потенциально могли бы эффективно на нем функционировать, то их установление, как правило, негативно влияет на эффективность отраслевого рынка и поэтому должно тщательно отслеживаться антимонопольными органами.

Помимо реализации фирмами методов по предотвращению проникновения на рынок новых фирм, существуют и объективные факторы, затрудняющие новым компаниям вход на рынок. Основные факторы, определяющие наличие на рынке нестратегических барьеров входа, могут быть разделены на следующие группы:

1) технологические барьеры:

- значительная положительная отдача от масштаба производства;
- наличие нескольких стадий производства, что обуславливает стимулы к вертикальной интеграции фирм;
- многопродуктовость (возможность выпуска разных видов продукции или диверсификации деятельности);

2) барьеры, связанные с особенностями спроса на продукцию:

- дифференциация продукции;
- низкая эластичность и низкие темпы роста спроса;

3) административные барьеры, включая квоты и пошлины, ограничивающие появление иностранных фирм на рынке;

4) институциональные барьеры:

- несовершенство законодательства;
- неразвитость инфраструктуры рынка;
- необходимость лицензирования вида деятельности и т.д.

5) сезонность спроса или цикличность производства, ведущие к неравномерности поступления денежных потоков и вынуждающие диверсифицировать деятельность, что несет дополнительные затраты.

Основное воздействие сделок по слияниям и поглощениям на отраслевой рынок заключается в росте размеров фирм, осуществляющих слияния и поглощения, и соответствующем усилении концентрации на рынке, что потенциально усиливает монопольную власть фирм. По этой причине в большинстве стран активность в области слияний и поглощений является предметом антимонопольного регулирования, а каждая

сделка по слияниям или поглощениям, в результате которой может произойти существенное усиление концентрации, должна быть одобрена регулирующими органами.

Вместе с тем у слияний и поглощений бесспорно есть и значительные положительные стороны, как для фирм участвующих в этих сделках, так и для общества в целом.

Так, чистая теория слияний и поглощений, принимающая предположения об эффективности рыночного механизма, отсутствии оппортунистического поведения и рациональности действующих агентов, выделяет следующие мотивы:

- 1) усиление монопольной власти фирм;
- 2) сокращение расходов на стимулирование сбыта;
- 3) выигрыши от эффективности, недоступные в ином случае (эффект синергии), которые могут возникнуть вследствие:
 - а) экономии масштаба;
 - б) владения неделимыми ресурсами (например месторождение полезных ископаемых);
 - в) экономии в сфере НИОКР;
 - г) экономии при получении финансовых ресурсов;
 - д) сокращении транзакционных затрат.

Если отказаться от предположений чистой теории слияний и поглощений, то можно выделить еще несколько мотивов:

- 1) недооцененность целевой компании, что делает ее привлекательной для стяжательных поглощений (или поглощений для последующей продажи);
- 2) неэффективность целевой компании, что делает возможным существенное улучшение результатов ее деятельности благодаря привнесению новых технологий, оптимизации бизнес-процессов, смене неэффективного менеджмента, в результате аллокативных поглощений;
- 3) получение контроля над управляемой компанией со стороны менеджеров в результате управленческого выкупа;
- 4) диверсификация деятельности в целях снижения хозяйственных рисков в рамках конгломератных поглощений.

5. Способы, используемые фирмами для предотвращения нежелательных слияний.

С целью защиты компании от враждебного поглощения целесообразно применять меры предосторожности не только в случаях появления риска захвата предприятия, но и заблаговременно, исключив подобный вариант развития событий. В перечне мер предосторожностей, которые входят в состав механизма защиты от поглощения, можно выделить такие:

- во-первых, в руководстве компании не должно быть людей случайных, ненадежных, непроверенных, которые могут работать на компанию-рейдера;
- во-вторых, руководители компаний не должны подписывать и передавать в распоряжение пустые листы и другие документы;
- в-третьих, предприятие вовремя должно рассчитываться со своими долгами;
- в-четвертых, учредительные и правоустанавливающие документы предприятия должны быть оформлены должным образом, храниться в надежном защищенном месте.

В случае осуществления рейдерской атаки владельцам и руководителям предприятия следует немедленно обратиться к правоохранительным и другим органам. Если относительно предприятия совершены конкретные криминальные действия или стало известно о фактах коррупции и подкупа должностных лиц, следует также

обратиться в правоохранительные органы с соответствующим заявлением. Характеристики дружественных и враждебных поглощений.

Рассматривая такие термины, как «рейд на рассвете», «ядовитая пилюля», «против акул репеллент», можно предположить, что это - названия операций из фильмов о Джеймсе Бонде, но на самом деле это - названия методов защиты компаний от враждебных поглощений. Все методы защиты от враждебного поглощения, которые используются компаниями на мировом рынке, условно можно разделить на два класса - превентивные и активные методы. Наибольшую популярность приобрели нижеописанные превентивные методы защиты от враждебных поглощений:

- Реорганизация: делистинг и превращение в НАО (ООО);
- Выкуп акций у миноритариев (защита от зеленого шантажа);
- «Вымораживание» миноритариев (выведение активов и дальнейший выкуп акций);
- Раздел компании;
- Ликвидация компании и передача ее имущества новому юридическому лицу (ООО или НАО);
- Выведение активов в дочерние компании (НАО или ООО);
- Изменение держателя реестра;
- Мониторинг долговой нагрузки;
- Против акул репеллент;
- Поиск «белого рыцаря»;
- Создание стратегического альянса.

Рассмотрим некоторые из превентивных и активных методов защиты компаний от враждебных поглощений.

Рассветный рейд (оригинальное название - «Dawn Raid»). Этот метод получил наибольшее распространение в Великобритании. При применении этого метода фирма или инвестор пытается приобрести акционерный целевой капитал для контроля за компанией с помощью специального инструктажа брокеров, чтобы они сразу по открытию фондовой биржи скупали определённые акции, при этом покупатель («Хищник») подобным образом маскирует свою идентичность и истинные намерения.

Золотой парашют (оригинальное название - «Golden Parachute»). При данном методе защиты руководство компании, которой угрожает поглощение, предлагает своим ведущим специалистам, которые могут потерять работу, значительные компенсационные выплаты и льготы, например, права на покупки акций компаний по льготным ценам, различные бонусы и т.п. Этот метод дорогостоящий (может стоить миллионы долларов), но достаточно эффективный и является сильным сдерживающим средством, а также позволяет поторговаться о цене компании, ссылаясь при этом на большие понесённые расходы на персонал.

Защита от зелёного шантажа (оригинальное название - «Greenmail»). Этот метод защиты применим в том случае, когда недружелюбная компания владеет значительным пакетом акций, и состоит в том, что у миноритариев выкупаются акции, чтобы исключить любую попытку враждебного захвата со стороны компании-хищника. Этот метод ещё иначе называется «Приятного путешествия» («Bon voyage bonus») или «Поцелуй на прощание» («Goodbye kiss»).

Макаронная защита (оригинальное название - «Macaroni Defense»). Это - определённая тактика, при которой подвергающаяся опасности поглощения компания выпускает определённое количество обязательств с гарантией, что они могут быть выкуплены по более высокой цене, если компания будет поглощена. Здесь имеется в виду, что если компания подвергается поглощению, то её обязательства расширяются подобно макаронам, которые варятся в кастрюле. Это - весьма полезная тактика, но при этом компания должна соблюдать осторожность, чтобы не выпустить такое количество обязательств, которое она не сможет финансово обеспечить.

Народная пилюля (оригинальное название - «People Pill»). Если компании угрожает захват, то вся управленческая команда грозит одновременным увольнением. Это приводит к результату, если они - настоящие профессионалы, и их уход может серьезно обескровить компанию, что заставляет компанию-хищника дважды подумать о целесообразности захвата. Однако это может не сработать в том случае, если большая часть управления так или иначе планировалось к увольнению, Т.е. здесь основную роль играет человеческий фактор.

Ядовитая пилюля (оригинальное название - «Poison Pill»). При этой стратегии компания старается приуменьшить свою привлекательность для возможного покупателя. Есть 2 типа ядовитых пилюль. При применении пилюли типа «ввод щелчка» действующим акционерам предлагается купить больше акций по льготной цене, если это не противоречит статуту компании. Цель «ввода щелчка» - разбавить акции, держащиеся возможным покупателем, что делает захват компании непредсказуемым и дорогим удовольствием. При применении ядовитой пилюли типа «отдача щелчка» действующим акционерам предлагается купить больше акций возможного покупателя по сниженной цене в случае, если слияние действительно произойдет. Если инвесторы не в состоянии финансово поддержать этот метод, акции не будут достаточным образом разбавлены, и поглощение может-таки произойти.

Экстремальная версия ядовитой пилюли - это «Пилюля самоубийства» (оригинальное название - «Suicide Pill») - это также средство защиты компании от нежелательного поглощения, но при применении данного метода для защищающейся компании могут наступить катастрофические последствия. Например, компания осуществляет массированную замену собственного капитала заёмным. Безусловно, подобные действия способны отпугнуть компанию-хищника, так как для них процесс поглощения станет слишком дорогим, но при этом резко ухудшается финансовое состояние самой компании, она может быть не способна выполнять свои финансовые обязательства, и в дальнейшей перспективе - неминуемое банкротство для этой компании.

Белый рыцарь (оригинальное название - «White Knight»). Белый рыцарь - это дружелюбная компания, своеобразный «хороший парень», которая предпринимает все усилия, чтобы защитить от захвата компанией - «плохим парнем». Белый рыцарь обычно предлагает дружелюбное слияние как альтернативу враждебному захвату.

Повторная рекапитализация (оригинальное название - «Leveraged recapitalization»). При применении данного метода защиты компания проводит усиленную повторную рекапитализацию своих активов, выпускает финансовые обязательства, а потом скупает их в свою собственность, при этом действующие акционеры обычно сохраняют свой контроль над акциями. Это действие значительно затрудняет возможность захвата компании.

Справедливая ценовая поправка (оригинальное название - «Fair price amendment»). При применении данного метода защиты справедливая ценовая поправка включается в качестве дополнения к Уставу компании, что не позволяет приобретающей компании предлагать разные цены для различных акций, принадлежащих акционерам компании, в ходе попыток её поглощения. Эта методика препятствует попыткам поглощения и заставляет компанию-хищника заплатить более дорогую цену.

Защита «Просто скажи нет» (оригинальное название - «"Just say no" defense»). При этом методе защиты компании от захвата её руководство просто предпринимает все усилия, чтобы лоббировать своих акционеров не соглашаться на самые заманчивые предложения от компании-захватчика.

Расшатывание Совета директоров (оригинальное название - «Staggered board of directors»). Этот метод защиты работает тогда, когда директоров компании избирают на срок не более одного года. Поэтому потенциальный покупатель не может мгновенно заменить весь Совет директоров, даже если она контролирует большинство голосов. При каждом ежегодном собрании одна треть директоров и кандидатов будет иметь право для

акционеров ратификации на 3-хлетний период. Эффект метода защиты заключается в том, что надо потратить не менее 2-х лет, чтобы переизбрать 2/3 директоров и взять Совет под свой контроль. А, как правило, компания -хищник не может столько ждать.

Ограничительные законы поглощения (оригинальное название - «Restrictive takeover laws»). При этом методе защиты те компании, которые не хотят потенциально враждебных слияний, могут рассмотреть возможность повторного включения в такие корпорации, которые приняли более строгие законы против возможного поглощения.

Ограниченные избирательные права (оригинальное название - «restricted voting rights»). При этом методе защиты компанией принимается правовой механизм, который ограничивает возможности акционеров голосовать своими акциями, если их долевая собственность находится выше некоего порогового уровня (например, 15 %). Данный метод поощряет потенциальных приобретателей вести переговоры с Советом директоров, поскольку он может освободить своих акционеров от данных ограничений.

Жемчужина обороны (оригинальное название - «Crown Jewel Defense»). При этом методе компания может распродавать свои наиболее привлекательные активы дружественной третьей стороне или соединить ценные активы в отдельное юридическое лицо. В данном случае недружелюбного претендента в меньшей степени привлекают целевые активы.

Пак-мен обороны (оригинальное название - «Pac-man Defense»). Название метода защиты происходит от названия компьютерной игры, бывшей популярной в 80-х годах 20-го века. При этом фирма- мишень всеми методами препятствует навязыванию ей тендерного предложения со стороны фирмы- хищника, делая при этом потенциальному покупателю выгодное встречное предложение.

Белый эскавайр обороны (оригинальное название - «White Square Defense»). Этот метод весьма похож на метод «Белого рыцаря», за исключением того, что эта дружественная компания владеет не контрольным пакетом акций, а значительным миноритарным пакетом. При эскавайре всегда находится т.н. «Белый оруженосец», который не имеет намерений завладеть компанией, но используется как подставное лицо для защиты от враждебного поглощения. «Белый эскавайр» зачастую может получать специальные права голоса для своих акций.

Супер-большинство (оригинальное название - «Supermajority voicing provisions»). Этот метод используется в случае принятия особенных решений, например при рассмотрении предложения о покупке компании при поглощении или вопроса об изменении ее руководства. Положение по супер-большинству варьирует от 60 до 80%, то есть это - минимальный процент акционеров, необходимый для одобрения какого-либо решения. Данная мера ограничивает возможности компании-покупателя относительно захвата компании -мишени, даже если агрессору удалось поставить под контроль совет директоров, и помогает сбалансировать интересы менеджмента с интересами акционеров компании- мишени. Как показывают результаты ряда исследований, положение о супер-большинстве увеличивает стоимость акций, при этом рост расходов на координацию действий акционеров часто нейтрализуется снижением затрат.

Создание стратегического альянса (оригинальное название - «Defense of strategic alliance»). Данный вид защиты также напоминает метод «Белого рыцаря», но в отличие от последнего применяется до того, как возникает угроза поглощения. Стратегический альянс между двумя и больше предприятиями способен защитить все стороны от нежелательного поглощения. Но при этом существует риск того, что стратегический партнер трансформируется в «серого рыцаря» и сам попытается поглотить компанию-партнера, пользуясь доступной ему инсайдерской информацией.

Защита активов. Один из способов почти идеальной защиты компании. Это - комплекс правовых действий компании, цель которых сделать свои активы менее интересными и более недоступными для компании-захватчика. Этот метод защиты может включать следующие действия:

- легальное дистанционное отдаление активов от фигуры реального собственника, которое обычно решается путем передачи имущества в собственность третьему лицу (оффшорные компании, различные фонды и т.п.).

Это - распространенная мера защиты в России. Как правило, подобные соглашения носят достаточно спорный, иногда мнимый характер и не предусматривают получения замены соответствующего эквивалента, однако они нарушают права миноритарных акционеров. В случае недостаточной законности соглашения и потери активов акционеры могут подать в суд, чтобы получить компенсацию за понесенные потери;

- обременение собственных активов таким образом, чтобы в итоге они были менее привлекательными для противодействующей стороны;

- защита активов через сокрытие информации о самих активах и их владельце, при этом юридическая служба защищающейся компании обеспечивает самый высокий уровень конфиденциальности информации.

Другой вид защиты активов: реструктуризация пассивов через наращивание задолженности. Это означает перевод всех активов и пассивов компании на предприятие, которое проводит хозяйственную деятельность.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Дайте определение интеграции.
2. Что представляет с собой интеграция с философской точки зрения
3. Каковы микроэкономические основы экономической интеграции
4. В чем отличие и сходство категории «экономическая интеграция» в отечественной и зарубежной литературе
5. Перечислите возможные потери и выгоды горизонтальных и вертикальных слияний фирм
6. Стратегии поведения до и после слияния образования конгломератов

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-7

Тема 2. Необходимые ресурсы и компетенции компании в процессе экономической интеграции

Цель: рассмотреть инновационные, финансовые, производственные и человеческие ресурсы компании, а также компетенции, необходимые в процессе экономической интеграции.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- инновационные, финансовые, производственные и человеческие ресурсы компании
- корневые, ключевые, отличительные, управленческие и организационные компетенции компании
- факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании

Уметь:

- связать факторы успеха компании с наличием инновационных, финансовых, производственных и человеческих ресурсов компании

- определить траектории эволюционного развития компаний

Владеть:

- Способностью идентифицировать и оценивать риски в финансовой сфере (ПК-6)

Актуальность темы: заключается в необходимости систематизации и упорядочения ресурсов и компетенций компании в целях более точной их идентификации и разработки комплекса мер по их эффективному управлению.

В теоретической части рассматриваются следующие вопросы:

1. Понятие ресурсов, способностей, компетенций организации, их связь с ключевыми факторами успеха

С начала 1990-х годов в мировой теории и практике стратегического управления доминирует **ресурсный подход**. Исследование, проведенное недавно Ассоциацией менеджеров России и консалтинговой компанией Accenture, показало, что рост их бизнеса все меньше зависит от внешней среды и все больше - от **эффективности использования внутренних ресурсов**.

При реализации стратегии и внедрении изменений сегодня первоочередное значение приобретает обоснование ресурсно-компетенционной базы. Организационная структура выступает при этом в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления предприятием для достижения поставленных целей.

Согласно ресурсной теории фирма представляет собой совокупность ресурсов. Ресурсы фирмы включают в себя все входящие потоки, которые обеспечивают работу фирмы и позволяют осуществлять стратегии.

Аксиомами ресурсной концепции являются два эмпирических обобщения:

- 1) имеются системные различия между фирмами в степени контроля ресурсов, необходимых для реализации стратегий,
- 2) эти различия относительно стабильны.

Каркас ресурсной концепции обретает завершенность, когда эти обобщения комбинируются с двумя допущениями, заимствованными у экономической теории. Речь идет о следующих предпосылках:

во-первых, различия между ресурсными багажами фирм порождают различия в их хозяйственных результатах,

во-вторых, фирмы стремятся повысить (если не максимизировать) эти результаты.

Главный тезис ресурсной концепции состоит в том, что устойчивый успех фирмы зависит от наличия у нее уникальных ресурсов и организационных способностей (компетенций), которые, являясь причиной недоступных соперникам экономических рент, определяют конкурентные преимущества данной фирмы.

Классифицировать ресурсы можно по качественному признаку. Выделяют при этом финансовые, физические, человеческие и организационные ресурсы. К финансовым ресурсам относят собственный и заемный капитал, нераспределенную прибыль; физические ресурсы включают в себя основные фонды: движимое и недвижимое имущество, здания и сооружения, машины и оборудование; человеческие ресурсы складываются из знаний, опыта, квалификации, способности вырабатывать суждения и принимать риски; организационные ресурсы — это не только история, репутация, установленные взаимоотношения, доверие, но и внутренняя организационная культура.

Таблица 1-Классификация ресурсов предприятия

Классификационный признак	Виды ресурсов
1. Качественная характеристика	· финансовые · физические · человеческие · организационные

2. Осязаемость	· материальные · нематериальные
3. Степень развития	· приобретенные на рынке (активы и определенные навыки) · развитые внутри предприятия (компетенции)

По степени осязаемости ресурсы предприятия могут быть материальными (осязаемые) и нематериальными (неосязаемые).

По степени развития ресурсы подразделяются на те, что могут быть развиты внутри предприятия (способности, компетенции) и те, что приобретены на рынке (основные ресурсы: активы и определенные навыки).

Основные ресурсы - это ресурсы, которые могут быть приобретены на рынке. Например, ресурсы, связанные с обеспечением логистики, включают материальные ресурсы (грузовики, материалы, инвентарь) и навыки (навыки погрузочных, разгрузочных работ, навыки упаковки, навыки операций на компьютере). В процессе преобразования и применения эти ресурсы становятся частью активов и способностей фирмы, внося непосредственный вклад в производство продукции.

Активы являются совокупностями доступных факторов, которыми фирма владеет или управляет. Активы могут быть созданы только в результате процесса накопления путем инвестирования в течение определенного времени. Активы могут быть осязаемые или неосязаемые, но в любом случае это "видимые" ресурсы.

Примерами активов может быть оборудование, патенты, торговые марки, сформулированное и кодифицируемое знание, складские и информационные системы, телекоммуникационные системы.

Термин «компетенции» получил широкое распространение в связи с применением процессного подхода в управлении и используется для обозначения бизнес-процессов.

Процессный подход к управлению предприятием строится на понятии бизнес-процесса предприятия. Выделение основных и вспомогательных бизнес-процессов позволяет создать эффективную инфраструктуру предприятия, которая будет направлена на повышение качества продукции и услуг, ориентацию на клиента и удовлетворение его потребностей.

Традиционно сложившийся у нас функциональный подход к управлению предприятием, где основное внимание уделяется функциям и взаимодействию подразделений, не ориентирован на целевые задачи предприятия. Подразделения при таком подходе не чувствуют своей роли в деятельности всего предприятия, у них нет стимулов оптимизировать свою деятельность, они ориентированы на отстаивание своих внутренних интересов, сильно затруднено их взаимодействие между собой и аппаратом управления. Все это ведет к тому, что предприятие медленно реагирует на изменения потребностей рынка, теряет клиентов и терпит убытки.

Системы управления, основанные на бизнес-процессах, формируют функционально-организационную структуру для максимально эффективного выполнения бизнес-процессов, которые в свою очередь ориентированы на достижение стратегических целей предприятия. Преимущества такого подхода в объединении усилий всех подразделений предприятия в единый поток, направленный на получение наилучших результатов.

Процессный подход позволяет оптимально построить систему управления предприятием, сократить накладные расходы на взаимодействие подразделений, повышает скорость принятия управленческих решений, позволяет предприятию гибко реагировать на изменения рынка. Каждое подразделение, каждый сотрудник ощущают свою роль в создании конечного продукта, что позволяет контролировать и повышать качество работы.

Наглядно бизнес-процесс можно представить как некую процедуру, организация и управление которой с привлечением необходимых ресурсов позволяет получить из исходного объекта определенный результат.

Бизнес-процесс, в структурном представлении, может иметь неограниченное количество вложений. Несложно заметить, что на самом высоком уровне абстракции эта модель отображает системную функцию бизнес-системы в целом. Повышение детализации логически приводит к элементарным неделимым работам. Бизнес-процесс любого уровня может быть назван «способностью». Понятия «способности» как «компетенции», сложившееся в школах стратегического планирования, не противоречит пониманию ее как бизнес-процесса. В то же время предлагаемое отождествление позволяет привлечь для целей настоящего анализа широчайший набор существующих средств моделирования организации и бизнес-процессов.

В результате последовательно-параллельного выполнения бизнес-процессов (способностей), составляющих определенным образом построенную бизнес-систему, возможности, существующие в бизнес-пространстве, используются для удовлетворения существующих потребностей. Именно знания того, как разворачивать, организовывать и управлять такой системой и ее элементами, составляют «компетенции».

Компетенция – (от лат. *Competo* - добиваюсь, соответствую) это особое свойство информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителем которого индивидуально или коллективно являются работники. Компетенцией предприятия считается набор знаний и умений, позволяющий ей осуществлять какой-либо бизнес – процесс (операционный процесс) на уровне, принятом в данном сегменте рынка как стандарт). Различия между активами и компетенциями заключаются в том, что активы связаны с наличием (т.е. каждый элемент актива находит свое отображение в балансе предприятия), а способности связаны с выполнением, т.е. представляются невидимыми. Кроме того, компетенции - ресурсы на основе знания, комбинирующие знания и действия. Они делают фирму специфическим социальным комплексом и существуют в коллективной памяти персонала организации.

В процессе взаимодействия ресурсы приобретаются, развиваются и используются. Эта сложная структура может быть результатом взаимодействия сети ресурсов, посредством чего специфические ресурсы приобретают преимущество от их использования в системе.

Компетенции, в свою очередь, как некое внутреннее знание, недоступны непосредственному восприятию потребителя, как, впрочем, по результатам исследований, и самих менеджеров. Они находят косвенное выражение в потребительной стоимости конечного продукта через эффективность использования способностей и ресурсов в производственной и организационной системе с определенной конфигурацией.

Общая схема мобилизации ресурсов предприятия для создания конкурентных преимуществ представлена на рис.



Рис. Мобилизация ресурсов для создания конкурентных преимуществ

Следует также отметить, что к основным критериям, создающим устойчивое конкурентное преимущество относятся:

- ✓ трудновоспроизводимость
- ✓ долгий срок использования
- ✓ устойчивость к нейтрализации и уникальность

2. Компетенции компании: корневые, ключевые, управленческие, организационные

Корневые компетенции – знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Термин «корневые компетенции фирмы» введен в лексикон стратегического менеджмента в начале 1990-х гг. Корневые компетенции имеют три основные характеристики:

- Они должны создавать возможность создавать особую ценность для потребителя.
- Их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам.
- Они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

Знание фирмы своих корневых компетенций является важнейшим условием для разработки успешной стратегии. Действительно, фокусируясь на корневых компетенциях и предоставляя другим фирмам поставлять иные товары и услуги, компания может:

- Наилучшим образом использовать свои ресурсы, концентрируясь на том, что удается делать наилучшим способом.
- Создавать барьеры на пути проникновения конкурентов на рынки.
- Полностью использовать сильные стороны поставщиков, которые невозможно воспроизвести без массированных инвестиций.
- Сократить риски, уменьшить цикл разработки и вывода на рынки новых товаров (услуг).

Ключевой (исключительной) является такая компетенция, наличие которой позволяет предприятию, ею владеющему, установить новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым получить новое конкурентное преимущество. Превращению компетенций (имеющихся у предприятия навыков, умений и знаний) в ключевые компетенции способствует:

- значимость для потребителя;
- интеграция навыков, знаний, умений в операционные процессы всех подразделений предприятия;
- потенциал использования компетенций во всех сегментах рынка.

Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей, тем самым создающим дополнительную потребительную стоимость.

Компетенции также отличаются от других ресурсов тем, что они развиваются во время использования. Чем больше компетенции используются, тем более сложными и трудными для подражания они становятся. Данное правило отражает динамический и развивающийся характер данной категории. Устойчивые конкурентные преимущества могут быть результатом взаимодействия сложной структуры ресурсов.

Ключевые компетенции имеют следующие особенности:

- Ключевые компетенции редко опираются на опыт или деятельности отдельных подразделений. Чаще всего они возникают в результате объединения опыта и ноу-хау разных рабочих групп и подразделений в различных звеньях цепочки ценности.
- Поскольку они возникают в результате объединения усилий разных рабочих групп и подразделений, руководители подразделений не могут отвечать за их создание. Формирование и совершенствование компетенций – задача высшего руководства.
- Для превращения ключевых компетенций в конкурентные возможности, обеспечивающие долгосрочное конкурентное преимущество, предприятие должно вложить в их создание и укрепление больше усилий и труда, чем конкуренты.
- Компетенции должны быть достаточно широкими и гибкими, чтобы соответствовать любым требованиям будущего. Это связано с тем, что потребности клиентов и рыночные условия часто меняются непредсказуемо и трудно заранее предсказать, какие ноу-хау и интеллектуальный капитал понадобятся в будущем для победы над конкурентами.

3. Внутрифирменные инновационные и операционные бизнес-процессы, их особенности.

Бизнес-процессы — модное словосочетание, которое можно услышать в любой продвинутой компании. Но иногда те, кто его использует, не всегда правильно понимает, что оно означает на самом деле.

Бизнес-процессы есть в каждом бизнесе, независимо от его уровня развития и размеров. Они есть у Газпрома и Сбербанка, где трудятся сотни тысяч сотрудников, и они есть у любого ИП, который работает один. Даже если вы думаете, что у вас в компании их нет — они есть.

Бизнес-процесс — последовательность заранее понятных действий, которые приводят к предсказуемому и нужному результату.

Это определение отличается от классического, но оно понятнее и с ним проще работать. Главное в нём — заранее понятные действия и предсказуемый результат. Например, если вы каждый квартал отчитываетесь в налоговую или сдаёте бухгалтерскую отчётность, это уже бизнес-процесс: вам ясно, что нужно делать, и вы понимаете, какой результат получится в итоге.

Закупка товаров у поставщика — тоже бизнес-процесс. У вас есть заранее понятные действия:

- составить список товаров для закупа,
- связаться с поставщиком,
- получить счёт и оплатить его,
- принять товар,
- поставить его на учёт,

- оформить все нужные бумаги по сделке.

Каждая закупка проходит примерно одинаково, поэтому каждое действие можно регламентировать:

- как составлять список,
- как и когда связываться с поставщиком,
- кто отвечает за оплату счёта, и что делать, если он слишком большой,
- куда разгружают товар и кто это делает,
- в какой срок товар ставится на учёт и кто за это отвечает,
- кто оформляет все бумаги по сделке и что для этого нужно.

Если посмотреть на этот список, то можно заметить, что мы только что формализовали процесс закупок. Теперь, когда в компанию придёт новый человек и будет этим заниматься, у него уже будет готовый отработанный план, по которому нужно действовать. Предсказуемый результат в этом случае будет таким — у вас на складе или в магазине появятся нужные товары, которые уже заведены в систему и на которые есть все документы.

Если говорить строго, то бизнес-процессы делятся на три группы:

- управляющие → они отвечают за работу всех остальных систем,
- операционные → мы как раз в примерах говорили про них, именно они приносят в итоге прибыль всей компании,
- поддерживающие → их задача — обеспечить нормальную работу первых двух.

Про управляющие и поддерживающие мы поговорим в других статьях, а пока вернёмся к операционным — самым популярным и востребованным процессам.

Процесс продажи в B2B — тоже бизнес-процесс. Смотрите, что обычно происходит:

- после переговоров с клиентом он соглашается на покупку,
- выставляете счёт,
- убеждаетесь, что счёт оплачен,
- оказываете услугу или отгружаете товар,
- оформляете закрывающие документы,

Каждый из этих шагов заранее понятен и определён — менеджеру остаётся только пройти по ним, чтобы получить нужный результат.

Бизнес-процессы повышают прозрачность внутри компании, ускоряют работу и помогают не допустить ошибок.

Вот что нужно, чтобы начать работу с операционными бизнес-процессами у себя в компании:

- Выяснить, что делает ваша компания, чтобы получить прибыль: закупает товар, продаёт его, рекламирует, хранит на складе, выставляет на витрину, ведёт переговоры с клиентом и так далее.
- Разбить каждый из этих этапов на шаги таким образом, чтобы они приводили к понятному и предсказуемому результату, который вам нужен.
- Прописать ответственного за каждый шаг.
- Оформить это в виде документа, текста или статьи на внутреннем сайте и познакомить с ним всех участников.

Инновационные бизнес-процессы являются неотъемлемой частью процесса инновационного развития предприятия. Разработка общей схемы инновационных бизнес-процессов, как нам представляется, необходимо реализовать в рамках определенного процесса проектирования. Процесс проектирования начинается с постановки задачи и ряда модельных переходов, которые и составляют содержание процедур проектирования, в нашем случае, выявляются основные цели и возможности реализации принципа сбалансированности в системе управления инновационными бизнес-процессами. При создании общей схемы процессов, в целях идентификации основных и вспомогательных процессов, имеющих значение для моделирования «как должно быть», могут применяться два различных подхода:

- Top-down подход (структурирование сверху вниз);
- Bottom-up (структурирование снизу вверх).

При структурировании сверху вниз основные процессы идентифицируются исходя из стратегических целей деятельности. Определенные таким образом абстрактные процессы верхнего уровня последовательно детализируются. Для этого каждый функциональный шаг процесса представляется как отдельный процесс следующего, более нижнего, уровня. Преимуществом этого подхода является разработка процессов «как должно быть» в строгом соответствии со стратегическими целями компании. Недостаток подхода состоит в том, что в результате иерархической детализации структуры процессов могут быть упущены из виду важные взаимосвязи между процессами нижних уровней, что может привести к локальной оптимизации процессов и, как следствие, к низкой производительности всех процессов в целом. Причиной таких негативных последствий является недостаточное изучение потенциальных конфликтов между процессами.

При структурировании снизу вверх Bottom-up исходят из совокупности всех запланированных бизнес-процессов компании. Для всех бизнес-процессов создаются модели процесса, группировка которых приводит к формированию следующего, более абстрактного, уровня процессной структуры. Разграничение между основными и вспомогательными процессами происходит в ходе иерархизации процессов. Преимущество подхода Bottom-up заключается в возможности создания реалистичных моделей «как должно быть», которые, в результате непосредственной ориентации на оперативную деятельность предприятия, могут быть легко воплощены в реальность. Это преимущество может стать и его недостатком в том случае, когда процессы «как должно быть» будут существенно отличаться от процессов «как есть», ориентация на которые в данном случае не является нецелесообразной.

Кроме того, важность и польза отдельных бизнес-процессов может быть оценена нередко только в свете их взаимодействия с другими процессами. По описанным выше причинам, как при доходе top-down, так и при подходе bottom-up, исследованию взаимосвязей между основными и вспомогательными процессами, необходимо уделить особое внимание. При этом связь процессов определяется внутрипроизводственными отношениями между процессами.

Существует два вида связи – прямые и косвенные. В случае прямой связи, взаимодействие между основными и вспомогательными процессами можно идентифицировать и смоделировать уже на структурном уровне процессов, а не только в отдельных бизнес-процессах. В качестве примера можно привести поддержку контроллинга (вспомогательный процесс) при калькуляции предложения внутри основного процесса «Планирование предоставления услуг». Косвенная связь между основными и вспомогательными процессами не может быть представлена в модели процесса. Нет непосредственной зависимости на уровне структуры процессов. Поэтому идентификация косвенного взаимодействия нецелесообразна. Примером может служить идентификация возможных интерфейсов между основными процессами и вспомогательным процессом «Налоговая консультация» не имеет смысла, так как принципиально любое взаимодействие может быть связано с налоговыми значительными аспектами. Их формализация может привести к перегрузке моделей процессов ненужной информацией и значительно затруднит их использование. Результатом создания общей схемы инновационных бизнес-процессов должно стать:

- разделение всех процессов на основные и вспомогательные, а также анализ их взаимосвязей. Систематизирующая схема процессов может служить вспомогательным инструментом.
- предварительная группировка основных и вспомогательных процессов в комплексы моделирования.

Такая группировка может проводиться на основе функционально и объективно ориентированных методов, применяемых при моделировании «как есть». Комплексы

моделирования следует создавать таким образом, чтобы взаимосвязи процессов, находящихся в разных комплексах были минимальны.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Дайте определение понятиям: ресурсы, способности, компетенции организации.
2. Покажите связь ресурсов с ключевыми факторами успеха.
3. В чем уникальность и ценность ресурсов и способностей.
4. Классификация ресурсов компании, необходимых в процессе экономической интеграции.
5. Какие факторы, позволяют определить потенциал и компетенции компании в процессе экономической интеграции.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-7

Тема 3. Формы экономической интеграции в бизнес-системах: кооперация, аутсорсинг, управление цепями поставок

Цель: рассмотреть характерные черты, условия стабильности в краткосрочном и долгосрочном периодах основных форм экономической интеграции в бизнес-системах

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- формы кооперативных связей между фирмами.
- характерные черты кооперативного типа межфирменного взаимодействия.
- формы кооперативных связей между фирмами.
- современные теоретические модели картели.
- модель ОПЕК

Уметь:

- выявлять причины возникновения картелей
- предотвращать нарушения картельного соглашения.
- выявлять проблемы стратегического взаимодействия между фирмами и находить пути их решения
- находить пути рыночного (частного) решения проблемы «плохих» равновесных результатов
- осуществлять выбор эффективной игровой стратегии с точки зрения эволюционного подхода: турнир Р. Аксельрода.

Владеть:

- Способностью идентифицировать и оценивать риски в финансовой сфере (ПК-6)

В теоретической части рассматриваются следующие вопросы:

1. Характерные черты кооперативного типа межфирменного взаимодействия

Кооперация - это форма взаимного оказания услуг предприятиями при решении проблем, возникающих в процессе коммерческой деятельности. Это универсальная форма организации совместного производства, основанная на сотрудничестве двух или нескольких самостоятельных с правовой и хозяйственной точек зрения предприятий на основе добровольных соглашений в целях повышения общей конкурентоспособности.

Кооперация предполагает совместные действия в распределении производства продукции, коммерческом сотрудничестве, взаимной гарантии рисков, общей защиты инвестиций и промышленных секретов.

Для предприятий, проводящих коммерческие операции, выступающих как в роли продавца, так и в роли покупателя, важными задачами являются обеспечение надежности сделки и снижение коммерческого риска.

Мелкие торговые предприятия (и оптовые, и розничные) не обладают долговременной устойчивостью. Это связано с недостатком денежных средств, отсутствием инвестиций, инфляцией и другими причинами.

Мировая практика показывает, что в год $\frac{1}{3}$ малых предприятий разоряется и столько же создается, что свидетельствует о низкой жизнеспособности этих предприятий, поэтому система товаро-хозяйственных связей вызывает необходимость кооперирования отдельных направлений деятельности этих предприятий при сохранении их самостоятельности.

Основными **признаками объединения** в кооперацию являются:

- обоюдная заинтересованность и использование потенциальных возможностей в совместной работе;
- правовая и хозяйственная самостоятельность кооперирующихся предприятий;
- совместное и планомерное воздействие на объекты кооперации;
- обозначенные результаты от кооперационной деятельности.

Формирование кооперированных связей позволяет решать следующие задачи:

- повышать конкурентоспособность отдельных предприятий и надежность их работы за счет взаимной поддержки кооперированных предприятий и сокращения их затрат на единицу продукции (объединение маркетинговых усилий, поиск крупного надежного поставщика и т.д.);
- повышать имидж кооперированных предприятий (определенная гарантия надежности и стабильности работы таких предприятий, которые зачастую используют по договоренности единую торговую марку, что гарантирует высокий уровень качества товаров и услуг);
- объединять финансовые средства для закупок крупных партий товаров по более низким ценам;
- объединять усилия для рекламирования реализуемой продукции, что позволяет сократить удельные затраты на единицу такой продукции;
- формировать единую ассортиментную политику и устанавливать унифицированные требования к качеству покупаемой продукции (возможно, например, создание лабораторной базы для всех участников соглашения о кооперировании).

К перспективным сферам кооперации можно отнести:

- маркетинговые исследования оптового рынка и прогнозы его развития;
- расширение доли оптового рынка;
- закупочная деятельность;
- область складского хозяйства;
- сбытовая деятельность.

2. Формы кооперативных связей между фирмами

В зависимости от **партнеров** существуют различные формы кооперации коммерческих предприятий:

- **горизонтальная кооперация**, предполагающая сотрудничество предприятий, находящихся на одной хозяйственной ступени и выполняющих идентичные функции (предприятия производителей, предприятия оптовой торговли или предприятия розничной торговли и т.д.; при такой кооперации могут создаваться сети предприятий, такие как «Перекресток», «Седьмой континент», «Магнит», «Вимм-Билль-Данн», «Пятерочка», «Рамстор», «Дикси»);

- **вертикальная кооперация** предполагает сотрудничество предприятий, находящихся на разных ступенях хозяйствования и выполняющих различные функции и

операции в товародвижении товаров (предприятия с различной хозяйственной деятельностью, товаропроизводитель и оптовая торговля, товаропроизводители и розничная торговля, оптовая и розничная торговля):

- кооперация по ассортименту реализуемой продукции (автомашины и запчасти к ним, бытовая техника и т.д.);

- кооперация по перекрестной поставке товаров определенного ассортимента (в этом случае оптовые предприятия или производители, имеющие сходный ассортимент реализуемой продукции договариваются о своей узкой специализации, дополняя и углубляя ассортимент для покупателей за счет поставки товаров от различных источников).

Наиболее распространенными являются горизонтальная и вертикальная виды кооперации.

Горизонтальная кооперация

При **горизонтальной кооперации** два или более торговых предприятий на временной или постоянной основе объединяют усилия в совместной деятельности.

Горизонтальная кооперация ориентирована, прежде всего, на закупочную и сбытовую деятельность.



Рис. - Структура горизонтальной кооперации

Участники кооперации — товаропроизводители, оптовые или розничные предприятия — передают заявки на необходимые товары головному предприятию, которое суммирует их и общий заказ направляет производителю для поставки товаров. В результате закупаются БОльшие объемы товаров по более выгодным ценам, что приносит определенную выгоду скооперированным предприятиям.

В рамках горизонтальной кооперации используются услуги оптовых рынков и торговых домов, которые относятся к центрам оптового товароснабжения и сбыта продукции.

В Москве и Московской области наибольшее распространение получила **кооперация производителей** продовольствия (мясокомбинаты, птицефабрики и т.д.), автотранспорта и торговых предприятий. Эта кооперация осуществляется в форме представительства предприятия, когда торговое предприятие продает преимущественно или исключительно продукцию предприятия- производителя.

Эта форма кооперации имеет неоспоримые достоинства:

- высокая репутация производителя на рынке товаров и услуг позволяет более целенаправленно реализовывать продукцию;

- работа экономична за счет сокращения совокупных затрат по сбыту продукции, что обеспечивает более низкие цены на нее;

- есть гарантия бесперебойной торговли и качества товаров, что положительно влияет на репутацию предприятия и формирование спроса.

Одним из направлений кооперирования является создание **крупных оптовых рынков**, где работают и мелкооптовые, и розничные предприятия. Это позволяет решать в комплексе проблемы купли-продажи товаров различного ассортимента и качества с учетом дифференциации цен у поставщиков.

Вертикальная кооперация

Вертикальная кооперация по своим возможностям и диапазону видов деятельности гораздо шире, чем горизонтальная, поэтому в европейских странах этот вид кооперации очень часто называют **добровольными торговыми цепочками**.

Вертикальная кооперация состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговых предприятий, розничного торгового предприятия, действующих как единая система.

В зависимости от организационной структуры вертикальная кооперация может быть двух-, трех- и четырехступенчатой.

При **двухступенчатой** кооперации оптовое предприятие кооперируется с несколькими розничными торговыми предприятиями.

Трехступенчатая структура позволяет сотрудничать головной организации с несколькими предприятиями оптовой торговли и их партнерами из числа розничных торговых предприятий.

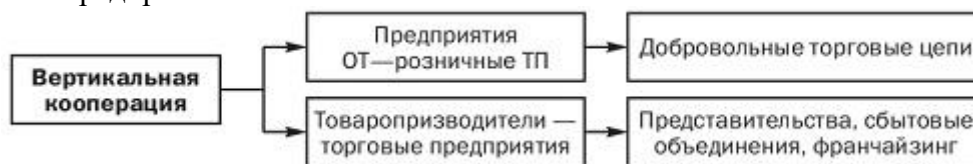


Рис. Структура вертикальной кооперации

При **четырёхступенчатой** кооперации совместно действуют международные организации, национальные головные предприятия, несколько оптовых и розничных предприятий.

В этом случае один из членов канала либо является владельцем остальных, либо предоставляет им привилегии, либо обладает большей мощностью, обеспечивающей их полное сотрудничество. Доминирующей силой в вертикальной системе кооперации может быть либо производитель, либо оптовое, либо розничное торговое предприятие.

Вертикальная кооперация между производителем и торговым предприятием может быть организована в виде:

- представительства;
- сбытовых объединений;
- франчайзинга.

Представительства — это обособленные подразделения промышленных предприятий, которые осуществляют сбыт продукции на основе исключительного права. Наряду с продажей они могут выполнять гарантийное обслуживание продукции и поставлять запчасти. **Сбытовые объединения** организуют сбыт товаров между производителями и предприятиями торговли на основе договора.

Одной из форм вертикальной кооперации являются торговые дома.

Торговый дом - многопрофильное крупное торговое предприятие, важнейшими особенностями которого является активное проникновение в сферу производства товаров, организации кооперации производства и участие в кредитно-финансовых операциях.

Торговые дома являются особой формой коммерческо-посреднической деятельности и представляют собой свободный ассоциативный союз единомышленников на добровольной основе с включением торговых, производственных, транспортных, строительных предприятий, а также банков и страховых компаний в целях максимального и качественного удовлетворения запросов клиентов.

Большинство торговых домов работают с зарубежными производителями, поставляющими свой товар на российский рынок. Торговый дом как посредник выполняет функции оптовой торговли, приобретая товар для его дальнейшего продвижения по каналам обращения, и участвует в кредитно-финансовых операциях.

Обычно торговые дома представляют собой крупные коммерческие структуры, созданные преимущественно в форме холдинговых компаний, в состав которых могут входить производственные, транспортные, закупочные, сбытовые, сервисные и другие фирмы. За рубежом обычно это транснациональные корпорации.

Кооперация целесообразна в области товарного обеспечения малых и средних предприятий, формирования устойчивого и разнообразного ассортимента, исследования рынка и выхода на него и т.д. В области товарного обеспечения кооперация реализуется в основном в трех вариантах.

Распределительная система — головное предприятие собирает заказы от других предприятий на поставку продукции и общим заказом передает поставщику. Достоинства этой системы заключаются в возможности влиять на условия закупок, в том числе посредством системы скидок за счет покупки большой партии товара, самостоятельно выходить на внешний рынок и покупать импортные товары. Трудность в том, что необходимо обеспечить надежность всех членов кооперации, организовать надежную систему доставки и взаиморасчетов.

Система генерального договора - головное предприятие (ассоциация) заключает договоры купли-продажи от имени всех партнеров по кооперации, а заказы на поставку продукции и расчеты могут осуществляться каждым партнером самостоятельно, но на условиях генерального договора. Эта форма кооперации позволяет минимизировать складские площади за счет поставок продукции небольшими партиями (например, кольцевой завоз), усреднять и стабилизировать закупочные цены, формировать устойчивый широкий ассортимент продукции.

Система прямых поставок - участники кооперации от собственного имени заказывают за его счет товары, которые поступают им от производителя (поставщика).

При всех выгодах кооперирования предприятия зачастую отказываются от такой формы сотрудничества, поскольку она требует учитывать интересы партнеров, что приводит к потере свободы в принятии решений. Чем более долгосрочная и многоплановая кооперация, тем меньше степень свободы, поэтому целесообразно постепенное кооперирование, когда есть время изучить партнеров — узнать их сильные и слабые стороны.

При выборе формы кооперации необходимо учитывать следующие моменты:

- ориентацию кооперации и задачи, которые она решает;
- сферу деятельности предприятия, подлежащую кооперированию, и заинтересованность в согласованности действий с партнерами;
- степень сотрудничества (обмен информацией, кооперирование финансовых средств, расширение ассортимента, совместная реклама, исследование рынка и т.д.);
- число партнеров по кооперации (чем больше число партнеров, тем выше риск и меньше степень свободы участников кооперации);
- сроки кооперированного взаимодействия партнеров (чем больше срок, тем выше риск);
- правовое регулирование отношений между партнерами по кооперации (договорные отношения, финансово-товарные отношения, ассоциации, союзы и т.д.).

С учетом этих моментов выбирают наиболее приемлемую форму кооперации, что при высоком уровне инфляции помогает предприятиям оптовой и розничной торговли (особенно средним и малым), получившим самостоятельность, но не имеющим достаточных оборотных средств, разрешать проблемы, препятствующие надежной нормальной работе.

Поскольку, как мы видим, все перечисленные формы кооперации имеют и преимущества, и недостатки, принимая решение о взаимодействии с партнерами по кооперации, целесообразно провести тщательный анализ возможных выгод и потерь, а также надежности партнеров.

3. Картели: современные теоретические модели и причины возникновения.

Картель – организация, которая образовалась вследствие легально разрешенного соглашения или тайного сговора, члены которой (группы фирм, или участники какого-либо рынка) действуют совместно и согласованно по принятию решений о выпуске продукции, установлению цен на товары, о границах территорий сбыта и другим вопросам. Иными словами, картель – это форма монополистического объединения хозяйствующих субъектов-конкурентов, результатом которого является их взаимовыгодное сотрудничество вместо ожидаемого потребителями соперничества между ними.

Картели создаются, в первую очередь, с целью снижения издержек, связанных с поддержанием уровня конкуренции на рынке, ограничения конкурентных сил и максимизации своей совокупной прибыли. Картель осуществляет сговор и договор между участниками по всей информации, которая имеет коммерческий интерес. Это могут быть патенты и условия их обмена, определение квот производства, разделение и передача партнёров для сотрудничества в области сбыта или производства, определение и разделение новых технологий и внедрение достижений научно-технологического прогресса. Таким образом, ключевая цель создания картеля – повышение конкурентоспособности его участников как основополагающего фактора, определяющего коммерческий успех и характеризующего наличный и будущий потенциал выживания.

Международный картель – это соглашение (союз) монополий или фирм (принадлежащих разным странам, но действующих чаще всего в одной отрасли) о разделе рынков сбыта, источников сырья, об установлении монопольных цен, об использовании патентов и других мер, обеспечивающих получение максимальной прибыли. Международные картельные соглашения, как правило, направлены на то, чтобы избежать некоторых или всех форм конкуренции, участниками которых являются коммерческие предприятия, находящиеся под управлением более чем одного правительства и осуществляющие торговлю через национальные границы. Такой картель может включать в себя крупные предприятия, действующие в данной промышленной сфере по всему миру. Вместе с тем международные картели могут действовать также и в региональном, а не только в мировом масштабе. Подобный картель возможен, если районы, в которых он не доминирует, не экспортируют картелизованный товар, или если территория, включенная в картель, защищена от внешней конкуренции естественными или правительственными барьерами. Кроме того, концерны, торгующие по всему миру, иногда соглашались ограничить свою картельную деятельность даже одним регионом, в котором их интересы могут быть согласованы, в то время как они продолжают конкурировать между собой в других регионах.

В целом картельные соглашения, как форма антиконкурентных объединений в производстве, могут приводить к следующим негативным последствиям: росту цен на сырьё, полуфабрикаты и производимую продукцию; к снижению качества и сокращению ассортимента производимой продукции; демотивированию инновационной активности; снижению эффективности производственной и сбытовой деятельности предприятий и др. В итоге все это способно привести к стагнации развития не только производственной сферы, но и сферы международной торговли. Тем более сегодня, когда в мировой торговле наблюдаются тенденции к смещению акцентов в сторону роста капитализации и увеличения рыночной стоимости компаний, часто не соответствующих их реальным производственным возможностям, определяемым наличными производственными мощностями, реальной производительностью оборудования и состоянием последнего. В настоящее время распространение получили «цифровые» картели, использующие заранее настроенные аукционные роботы. Аукционный робот – это программа, используемая на электронных торговых площадках, которая позволяет подавать ценовые предложения по заранее установленной стратегии без участия пользователя. Появление цифровых картельных организаций уже сегодня оказывает значительное влияние на процессы как

стратегического управления, так и на процессы учета и реализации прочих основных и дополнительных функций управления в организациях.

Преследуя цель получить гарантированную долю прибыли на рынке какого либо товара или услуги, крупные компании во избежание больших издержек (при столкновении интересов) вступают в переговоры между собой. Цель переговоров - определить рамки по территориям производства и сбыта продукции (услуг), добычи полезных ископаемых, по работе с конкретными партнерами, по установлению цен на продукцию и т.д. В результате переговоров на рынке возникают крупные игроки, объединенные компании, чье влияние на рынок становится решающим. Одно из таких объединений носит название картеля.

Большинство стран настороженно относится к картелям с самого начала их возникновения. Причем, независимо от того, состоят ли они из отечественных или иностранных фирм. Как результат, деятельность и национальных и международных картелей часто существенно ограничивается государством, в том числе судебной практикой. В этой связи укажем, что еще в 1939 году Министерством юстиции США возбуждалось дело против 37 таких организаций, связанных с нефтью, химическими веществами (включая синтетический каучук, пластмассы, красители, взрывчатые вещества), фармацевтической продукцией, фотоматериалами, электрическими лампочками, оборудованием для флуоресцентного освещения, магнием, молибденом, титаном, авиационными принадлежностями и приборами, военными оптическими приборами, гибкими металлическими шлангами и другими товарами.

Отметим, что довольно часто картель образуется в случаях, когда имеются интересные в ограничении вывода на рынок какой-то конкретной продукции, с целью установления приемлемых для членов картеля цен. С помощью картельных соглашений они могут устанавливать целевые или минимальные цены, диктовать ставки на аукционах, формировать квоты на объем или долю рынка, распределять рынки географически или же распределять крупных клиентов среди участников картельного соглашения. Важно понимать, что картельные соглашения не заключаются по принципу: «однажды и навсегда». Они систематически пересматриваются. В первую очередь это связано с тем, что меняющиеся со временем внешние условия требуют от картеля корректировки соглашений. Например, колебания валютных курсов могут создавать значительные проблемы для международных картелей, пытающихся договориться о ценах и предотвратить международный арбитраж. При этом под международными картелями авторы понимают картели, в состав участников которых входят фирмы более чем из одной страны.

Картели также пересматривают свои соглашения, если их члены меняют собственное поведение в ответ на внешние воздействия, причем не всегда так, как это предусматривалось в ходе картельных соглашений. Например, когда фирмы договариваются о цене и количестве производимой продукции (услуг), но не договариваются об инвестициях. Как следствие, отдельные члены картеля могут увеличивать инвестиции, приводящие в итоге к непредусмотренному в соглашении росту масштабов производства. Эта и другие подобные ей проблемы "избыточной" конкуренции в областях, которые ранее не были согласованы сторонами, являются весьма частыми и распространяются на конкуренцию в сферах качества продукции (услуг), предоставления кредитов, сферах использования транспортных систем и т.п..

Принятые ранее картельные соглашения могут целенаправленно нарушаться и некоторыми их участниками, особенно в случаях, если появляется возможность получения существенной дополнительной прибыли, отступив от ранее оговоренных условий соглашения. Таким нарушителям соглашения со стороны картеля может быть объявлена «ценовая война», суть которой может заключаться, например, в неоднократных действиях на рынке по последовательному снижению цен на их товары и услуги. Хотя угроза явных или скрытых ценовых войн для нарушителей картельных соглашений потенциально присутствует всегда, однако картели не всегда ее реализуют, а стараются

предотвратить разными методами. Это может быть уменьшение неопределенности и «белых пятен» при заключении соглашений, расширение сбора информации и детальный мониторинг действий участников, наказание нарушителей разными выплатами в счет компенсации потерь, понесенных другими участниками соглашения.

Так, в целях осуществления компенсационных схем и уменьшения неопределенности картели регулярно собирают, анализируют и обмениваются обширной информацией о деятельности участников. Это могут быть отчеты фирм о выпуске продукции и продажах, ценах, списках клиентов, а также отраслевые и правительственные отчеты, иная информация, подлежащая контролю. Картели используют коммуникации в форме личных и многосторонних встреч, телефонных звонков, электронной почты, иногда непосредственно встречаются друг с другом, а иногда через сторонних агентов, в том числе через торговые ассоциации или через вышедших на пенсию руководителей. В то время как руководители регулярно встречаются, чтобы договориться об условиях соглашения, менеджеры более низкого уровня встречаются и обсуждают вопросы, связанные с мониторингом выполнения этих соглашений.

Опубликованные данные свидетельствуют, что во многих случаях в картельных соглашениях участвует 5-6 компаний. Там, где в таких соглашениях участвует большое число компаний, активную роль играют торговые ассоциации. В период после Второй мировой войны, торговые ассоциации США, управляемые профессионалами

(независимыми от какой-либо конкретной фирмы и хорошо знающими законы против установления цен), неохотно вступают в картельные сговоры. В отличие от США, в европейских картелях по-прежнему активность демонстрируют торговые ассоциации. Поэтому совсем не случайны факты, свидетельствующие о том, что торговые ассоциации фигурировали в деятельности большого числа международных картелей, оштрафованных ЕС.

Заметим, что сбор, проверку и агрегирование информации по ситуации на рынках картели часто осуществляют не собственными силами, а привлекают для этого сторонние организации. Например, швейцарская трастовая компания Fides выполняла эту работу для нескольких европейских картелей. В Fides направлялись периодические информационные отчеты о заказах, производстве, продажах и использовании производственных мощностей фирм, затем полученная информация анализировалась, а результаты анализа направлялись участникам картельных соглашений.

Еще один интересный факт из работы картелей связан с тем, что входящие в картель фирмы с целью более четкого позиционирования и усиления положения на конкретных рынках могут менять свою отраслевую и территориальную структуру. В литературе приводятся примеры, когда в интересах картеля одна из компаний, имея небольшую долю на рынке в Нидерландах, согласилась уйти с этого рынка в обмен на увеличение своей доли на рынке в Италии. Другой же член данного картеля, наоборот оставил итальянский рынок в обмен на большую долю рынка в Нидерландах. В решении ЕС эта сделка описывается следующим образом: «Тем производителям, чья рыночная доля в конкретных странах считалась слишком низкой, предлагалось или требовалось уйти с этих рынков . . . В обмен на отказ от этого бизнеса они получали компенсацию в виде увеличения своих квот на других рынках, на которых они уже присутствовали...».

В условиях глобализации экономики объективно возрастает потребность в картельных соглашениях между участниками рынка, особенно среди крупных компаний. Дело в том, что объединение в картель помогает участникам более эффективно решать свои внутренние и внешние проблемы: вести активные переговоры с субъектами отрасли, которые не являются участниками картеля; взаимодействовать с потенциальными членами картельного соглашения; налаживать многосторонние обмены мнениями; принимать максимально выгодные решения по вопросам разделения рынка; фиксировать цены; анализировать и исследовать рынки товаров-заменителей; взаимодействовать с производителями товаров-заменителей.

Картель может объединять участников рынка на территории одной страны – такой картель носит название национальный. Картели, в которые вступают организации из разных стран, называются международными. Процесс формирования как национальных, так и международных картелей объективен по своей природе. Однако поскольку этот процесс может оказывать не только положительное, но и существенное отрицательное воздействие на экономику, он должен находиться под пристальным вниманием и регулированием соответствующих государственных органов стран-участников рынков. Одни из самых серьезных негативных последствий картельных соглашений связаны с ограничениями и даже полным устранением здоровой конкуренции на рынках, порождаемыми кулуарными договоренностями нескольких участников, а не самим рынком на состязательной основе, с формированием искусственных барьеров для входа на рынок сторонних участников, с возможностями установления цен выгодных прежде всего участникам картельных соглашений, а не другим представителям рынка. Именно поэтому картели вызывают со стороны государств опасения и диктуют необходимость установления административных ограничений в своей деятельности.

В настоящее время в России разработана целая программа мер, направленных на выявление картелей и прочих ограничивающих конкуренцию соглашений. Её целями являются обеспечение экономической безопасности страны, защита конкуренции, а также пресечение монополистической деятельности. Данная программа особенно актуальна для условий, когда на первый план в экономике выходят (вышли) не отдельные предприятия и фирмы, а их мощные объединения, так называемые, ТНК, финансовые или финансово-промышленные группы.

Вместе с тем существует множество ситуаций, когда создание картелей, напротив, помогает в развитии рынка. Например, картели, формирующие рынки принципиально новой продукции и способствующие тем самым формированию новых отраслей. Здесь же можно отметить картели, содействующие ускорению научно-технологического прогресса. Также существование картелей может быть оправданно случаями, когда целью картельных соглашений является созидание новых проектов, инвестирование средств в строительство новых предприятий и производств, объектов совместной инфраструктуры или коммуникационных связей, объединение сил для закупки сырья и материалов, сбор данных, статистической информации о рынке и другие цели.

Эффективность картеля зависит от степени добросовестности его участников и выполнения ими условий картельного соглашения, не противоречащего законодательству. Основной принцип картельного соглашения заключается в том, что каждый участник должен получить размер прибыли не меньше того, чем если бы он не вступал в картельное соглашение. Картели могут подписывать соглашения на горизонтальном уровне, чтобы определить место на рынке своих участников, либо на вертикальном уровне, чтобы обеспечить себе выгодные условия с компаниями из других звеньев и отраслей, например, поставщиков или покупателей.

Поскольку картель - это результат олигополистического рынка, то и ценообразование в нем схоже с последним. Один из вариантов, когда фирма-лидер картеля рассчитывает вероятные показатели производства и прибыли, а остальные участники следуют за ней. Второй вариант – когда в картеле участники устанавливают определенную цену, и стороны, не боясь оттока покупателей, увеличивают свой выпуск продукции. При этом цены могут устанавливаться на таком уровне, при котором «чужим» компаниям будет существенно ограничиваться «вход» на рынок конкретной продукции.

4. Формы создания репутации: стратегические инвестиции в специфические активы, супер-игры с различными стратегиями.

Корпоративная репутация – нематериальный актив, представляющий собой оценочное мнение, сформировавшееся на основании поведения компании в течение длительного периода времени. Это один из основных механизмов увеличения прибыли,

ценный, а главное, более устойчивый актив, нежели материальные. Репутация влияет на отношение к компании целевых аудиторий, является ее гарантом и защитой в случае кризисных ситуаций.

Организации стремятся целенаправленно формировать репутацию и управлять ею. Хорошая репутация способствует приданию дополнительной психологической ценности продуктам, осуществлению выбора потребителем между функционально похожими в их сознании товарами, увеличению удовлетворения, которое сотрудники фирмы получают от работы, привлечению в компанию квалифицированных кадров, популярности новых товаров, а также сохранению или незначительному падению продаж в случае кризиса.

Под репутацией понимается эффект, создаваемый работой компании в целом и ее имиджевыми мероприятиями в частности.

Конструкция репутации основывается на присущих ей ценностях, которые находят отражение и в создании имиджа путем имиджевых мероприятий. Она включает в себя имиджевую и содержательную части, базирующиеся на личной истории (мифе), в основе которой лежат архетипы и стереотипы. Репутация по сравнению с имиджем является более сложным понятием и включает в себя:

имидж организации, ее позиционирование на рынке, отношение к клиентам, авторитет первого лица,

известность на рынке, престижность места работы, финансовую стабильность.

Говоря об имидже как о составляющей репутации, необходимо подчеркнуть, что он представляет собой обобщенный образ организации у целевой аудитории и повышает оценку организации, но, заметим, не авторитет. В зависимости от уровня репутации компании складывается ее репутационный капитал, который является одним из самых дорогих активов организации и играет ключевую роль в формировании ее стоимости. Под репутационным капиталом понимается сумма нематериальных активов, а также внутренних и внешних (имиджевых) характеристик объекта, которые, в свою очередь, увеличивают стоимость организации. а. в. Короткевич утверждает, что «основой репутационного капитала любой организации является своя репутация, которая превращается в капитал благодаря инвестициям фирмы. Так как репутационный капитал сегодня является очень ценным активом, появилась необходимость введения понятия «управление репутационным капиталом». Это непрерывный и трудоемкий процесс, который ориентирован на внутреннюю и внешнюю среду организации и зависит от принятых бизнес-решений, качественного управления, налаженных отношений с партнерами, а также потребителями. Квалифицированное управление репутационным капиталом и организация мероприятий, способствующих его укреплению (измеряемому в росте общественного доверия к организации, позитивного имиджа компании, повышении престижа торговой марки и создании положительного общественного мнения о ней), приводят к улучшению экономического положения компании на рынке, ее выходу на новый уровень.

Инструменты формирования репутации представляют собой комплекс тактических мероприятий, объединенных по определенным признакам в целях оказания влияния на общее восприятие компании.

На основе анализа специальной литературы нами выделены следующие инструменты формирования репутации: медиарилейшнз, комплекс маркетинговых коммуникаций, рекламная, корпоративная коммуникация, корпоративная социальная ответственность (далее – КСО).

Медиарилейшнз, как инструмент формирования репутации, представляет собой информирование о деятельности компании путем рассылки пресс-текстов, ответов на запросы СМИ, а также организации мероприятий для журналистов. Отметим, что это тактические мероприятия, которые по отдельности выступают инструментами создания имиджа. Специфическими особенностями медиарилейшнз являются систематичность, планомерность и непрерывность работы со средствами массовой информации.

Маркетинговые коммуникации представляют собой широкий спектр составляющих, таких как брендинг, директ-маркетинг, программа стимулирования сбыта, личные продажи и др. Рекламная коммуникация подразумевает закодированное в звуке, цвете, тексте сообщение, адресованное потенциальным потребителям товаров или услуг, а также ответ на него. Реклама не только знакомит общество с товарами и услугами, но и формирует социальные стереотипы, стандарты и ценности.

Рекламная коммуникация, как самостоятельный инструмент формирования репутации, повышает осведомленность о торговой марке и информирует о преимуществах продуктов или услуг организации.

К корпоративной коммуникации относится множество тактических мероприятий, связанных с формированием и развитием корпоративной культуры и внутренних коммуникаций в целом. При работе с этим инструментом необходимо определить организационную структуру компании и тип внутрикорпоративных коммуникаций, на основе чего выстраивать дальнейшую коммуникацию с сотрудниками для

Корпоративная социальная ответственность – новый инструмент формирования репутации компании. авторитетный российский исследователь М. И. Коханова утверждает, что репутация организации приближена к понятию социально ответственного бизнеса: в последние годы понятие «репутация» все чаще связывают с понятием «социальная ответственность». Корпорации стремятся доказать представителям своих целевых аудиторий (покупателям, сотрудникам, акционерам), что они добросовестные граждане своей страны, заботящиеся об общественных интересах.

5. Двухфакторная модель О. Уильямсона

Оливер Э. Уильямсон выдвинул гипотезу (1964), что максимизация прибыли не будет целью менеджеров акционерной организации. Эта теория, как и другие управленческие теории фирмы, предполагает, что максимизация полезности является единственной целью менеджера. Однако только в корпоративной форме организации бизнеса корыстный руководитель максимизирует свою полезность, поскольку существует разделение собственности и контроля. Менеджеры могут использовать свое «усмотрение» для разработки и реализации политики, которая будет максимизировать их собственные полезности, а не максимизировать полезности акционеров. По сути, это проблема принципала-агента. Однако это может поставить под угрозу их безопасность работы, если фирма не получит минимального уровня прибыли для распределения между акционерами. Основные допущения модели: Несовершенная конкуренция на рынках. Развод собственности и управления. Существуют ограничения по минимальной прибыли, позволяющие фирмам выплачивать дивиденды своим держателям акций.

Функция управленческой полезности включает такие переменные, как заработная плата, гарантия занятости, власть, статус, доминирование, престиж и профессиональное мастерство менеджеров. Из них заработная плата является единственной количественной переменной, и поэтому ее можно измерить. Остальные переменные не являются денежными и не поддаются количественной оценке. Переменным расходам на заработную плату персонала, нехватке руководства, дискреционным инвестициям можно присвоить номинальные значения. Таким образом, они будут использоваться в качестве косвенных переменных для измерения реальных или не поддающихся количественной оценке понятий, таких как надежность работы, власть, статус, доминирование, престиж и профессиональное превосходство менеджеров, появляющихся в функции управленческой полезности.

Вопросы для обсуждения в рамках круглого стола Базовый уровень

1. Интеграция бизнес-процессов в цепях поставок

Повышенный уровень

1.Современные тенденции развития рынка логистических услуг и аутсорсинга в России

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Каковы характерные черты кооперативного типа межфирменного взаимодействия
2. Охарактеризуйте формы кооперативных связей между фирмами
3. Причины возникновения картелей: современные теоретические модели.
4. Условия стабильности картелей в краткосрочном и долгосрочном периодах
5. Методы предотвращения нарушения картельного соглашения.
6. Охарактеризуйте Модель ОПЕК.
7. Проблема стратегического взаимодействия между фирмами в кооперации.
8. Формы создания репутации: стратегические инвестиции в специфические активы, суперигры с различными стратегиями.
9. Выбор эффективной игровой стратегии с точки зрения эволюционного подхода: турнир Р. Аксельрода.
10. Однофакторные модели выбора кооперативных форм межфирменного взаимодействия.
11. Двухфакторная модель О. Уильямсона.
12. Многофакторная модель «выгод-потерь» Ф. Контрэктора и П. Лорэнджа.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-7

Тема 4. Холдинговые компании. Ассоциации, кластеры

Цель: Изучить опыт формирования холдинговых компаний и нехолдинговых бизнес-структур в России и за рубежом, оценить преимущества и недостатки их создания.

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать:

- Типы холдинговых компаний.
- Условия создания холдингов.
- Функции холдингов.
- Виды холдинговых компаний
- Структуру управления холдингов.

Уметь:

- осуществлять управление холдинговыми компаниями
- выделять преимущества и недостатки создания холдингов
- отличать холдинговые компании по видам
- разграничивать функциональные обязанности по структурным звеньям управления
- выделять преимущества и недостатки создания нехолдинговых бизнес-структур

Владеть:

- Способностью идентифицировать и оценивать риски в финансовой сфере (ПК-6)

Актуальность темы. Формирование интегрированных холдинговых структур любого типа направлено на решение определенных задач, связанных с взаимодействием предприятия с внешней средой, а также на получение дополнительных преимуществ всеми предприятиями группы.

В теоретической части рассматриваются следующие вопросы:

Холдинг – структура коммерческих организаций, включающая в себя управляющую компанию и сеть мелких дочерних компаний, которые она контролирует. Материнская компания владеет контрольным пакетом акций, а дочерние распределяют между собой оставшиеся акции. В холдинговую компанию имеют возможность вступать **частные компании разных правовых форм.** Холдинг – объединение, которое контролирует одну или несколько предприятий с помощью их акций. Управляющая компания в холдинге работает по принципу контрольного пакета акций.

Закон "О холдингах" был принят Госдумой 28 июня 2000 г., одобрен Советом Федерации 7 июля и отклонен Президентом РФ Владимиром Путиным 20 июля того же года. Однако, президент выделил недостатки закона: четко не была определена экономическая и юридическая цель создания и регламентации деятельности такого образования, как холдинг, в результате чего закон содержит большое количество неясных положений, применение которых затруднено.

Закон "О холдингах" был отклонен, и в сфере интегрированных холдинговых структур до сих пор действует **"Временное положение о холдинговых компаниях"**, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 16 ноября 1992 г. № 1392 **"О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий"**.

Компании - холдинги освобождены от государственного оформления как официального общекорпоративного вида деятельности. Но представление о холдингах есть в сегодняшнем законопроекте России.

Нормативно-правовой подход исследования понятия «холдинг», позволяет обозначить следующие характерные особенности:

- в ряде нормативных актов термин «холдинговая компания» используется для обозначения основного (материнского) общества или головной организации;

- в некоторых законодательных актах «холдинг» или «холдинговую компанию» рассматриваются как **совокупность юридических лиц, то есть интегрированное предпринимательское объединение;**

- имеются нормативно-правовые акты, в которых нет четкого определения и в рамках которых понятие «холдинг» или «холдинговая компания» используется в разных значениях;

- в ряде нормативных документов «холдинг» понимается именно как группа участников.

Законодательный пробел создает предпосылки развития ряда негативных явлений, как для бизнеса, так и для государства, **касающиеся защиты интересов различных субъектов этого процесса и повышения прозрачности данных интеграционных образований, влияющие на доверие к ним и правительства, и инвесторов.**

Исходя из проекта Федерального закона N 99049555-2 «О холдинговых компаниях» (ред., принятая ГД ФС РФ в I чтении 20.10.1999) холдинговые отношения возникают при наличии ниже перечисленных условий:

- основное участие управляющей компании в капитале дочерних компаний, также в регистрации путем записывания в список дольщиков или в регламент партнера компании об имени долей, обеспечивающими доминирующее участие в капитале участника холдинга. **Под доминирующим участием в капитале холдинговой компании** понимается владение собственником акциями в объеме, допускаемом в согласии с законами Российской Федерации и регламентом общества определять разные заключения, утверждаемые компанией;

- договор об образовании холдинговых отношений между управляющей компанией и участниками холдинга;

- решение владельцев имущества, если все стороны холдинговых отношений являются акционерными обществами, а также государственными унитарными предприятиями с контрольным пакетом акций, закрепленным в государственном владении, и внесении соответственно отметок в регламенты холдинг - партнеров.

Холдинг удобен с точки зрения управления обществом предприятий, так как это позволяет:

- во-первых, сбалансированно организовывать, вносить исправления и выносить решения целей и задач холдинга. Разрабатывать эффективные решения в управлении компанией в

критических обстоятельствах. Осуществлять единое управление в стратегическом отношении становления холдинга.

- во-вторых, стандартизировать и единообразить ведение учета, оборота документов, и т. д.

- в-третьих, прямо или косвенно осуществлять контроль цен, при этом защищать интересы всей компании.

Основываясь на исследовании сложившегося состояния российской и мировой макроэкономики можно выделить пути на практике, объединяющие коммерческие предприятия в холдинги:

а) Холдинги могут образовываться посредством методического приобщения или завладения контролем над компаниями, **объединенными таким же видом бизнеса**. Такой способ называется **горизонтальной интеграцией**. **Цель - завоевание новейших подразделений рынка.**

Как пример тут вправе привести то, что в начале года председатели главных Британских табачных компаний British-American Tobacco и Rothmans International, которые занимают второе и четвертое места в мире по количеству продаж, заявили о планах воссоединения, чтобы стать самым крупным мировым производителем табачных товаров. Стоимость соглашения оценивается в 13 млрд. фунтов стерлингов. Новейшее предприятие с общим количеством продаж 21,32 млрд. долл. и мощностью 1 трлн. сигарет в год будет охватывать около 17% рынка мира.

б) **Объединение компаний одного производственного курса (от сырья до готовой продукции).** Этот путь называется **вертикальной интеграцией**. **Цель - является уменьшение общих затрат, свершение ценовой устойчивости, увеличение стоимости холдинг - компании.**

Например, объединение электростанции и угольного разреза в Приморье в прошлом году. Из Приморской ГРЭС и Лучегорского разреза создавалась компания ЛУТЭК, контрольным пакетом которой завладела РАО ЕЭС России. Целью данного опыта были снижение себестоимость электричества, а это одна из проблем в Приморье, и справедливо разделить деньги между угольщиками и энергетиками. Вследствие объединения объем производства увеличился на 6%, себестоимость угля снизилась на 3%, электроэнергии – на 17%, а доход вырос на 59%.

в) **Создание предприятий путем последовательного присоединения их к группе, после того, как созданная компания доказала свою эффективность.** Такая политика позволяет избежать огромных потерь при неэффективной работе или провале новой компании.

г) **Так же имеет место быть объединение холдинг - компаний.** Примером служит соединение известного сталелитейного концерна в Нидерландах и такого же в Германии. Их собственники: компании KN Hoogovens NV и Hoesch AG образовали на равных началах (50% х 50%) управляющую компанию Estel NV в которую в качестве своих вкладов передали по 100% акций концернов.

д) **Объединение транснациональных и национальных компаний происходит по таким же схемам.**

Объединение крупных индийского и бельгийского пивных компаний было реализовано по следующей схеме. Создав на равных началах управляющую компанию SUN-Interbrew, на базе Sun-Brewing, каждый получил по 34% акций. В уставной капитал индийцы передали акции заводов и сбытовую сеть, а бельгийцы - акции заводов Россар, Десна, товарную марку пива «Stella Artois» плюс 40 млн. долл. Также 32% акций нового предприятия будет сбываться по открытой подписке.

Все виды интеграции холдинг - компаний осуществляются следующим образом:

- путем покупки акций на вторичном рынке, осуществляющим брокером;

- путем бартера акциями, специально выпустившими для этого каждой компанией. Так и поступил генеральный директор Каха Бендукидзе «Уралмаш заводов», что бы взять контроль над «Ижорскими заводами», каждый из которых являлась холдингом. Для этого он выпустил дополнительные акции и произвел обмен на уже имевшийся пакет «Ижорских заводов». Тем самым он получил контрольный пакет из-за разницы в стоимости пакетов акций.

- путем образования головного предприятия, куда соучредители отдают пакеты акций компаний, которые они хотят передать в холдинг - компанию. При этом отдаваемые акции компаний выменивались на выпущенные акции данного предприятия.

- путем передачи главных, для данного бизнеса, авторских прав, ноу-хау, патентов (пример – компания «МакДональдс»).

2 Преимущества и недостатки функционирования бизнеса в форме холдинговых компаний

Холдинг – компании как вид предпринимательских интеграций обладают рядом преимуществ:

- реализацией масштаба используемых ресурсов (производственных средств, инвестиционных фондов, трудовых средств), в том числе возможностью вовлечения квалифицированных научных, управленческих, производственных кадров;
- снижением для партнеров холдинга негативного последствия конкуренции, так как участники холдинг - компании, как правило, не допускают двусторонней конкуренции на одном и том же рынке сбыта;
- возможностью производства конкурентоспособных товаров, работ, услуг, из-за создания самостоятельного вертикально интегрированного типа, от добычи сырья до выпуска готовых товаров высокой меры переработки;
- значительной концентрации капитала, который в зависимости от экономической ситуации может переходить из одной области коммерческой деятельности в новую область;
- возможностью разнообразия производства для уменьшения коммерческих издержек и обеспечения типизации отдельных групп деятельности как условия их конкурентности;
- объединением технического опыта, производства, и научно-исследовательских разработок, возможностью объединения науки и производства;
- возможностью выполнять согласованную материальную, инвестиционную, кредитную политическую деятельность;
- репутацией крупнейшей и высокопоставленной холдинг - компанией;
- возможностью отстаивания интересов в государственных и законодательных органах.

К недостаткам холдинг-компаний наряду с наглядными преимуществами можно отнести:

- дефицит внутри холдинг - компании борьбы за существование, что влечет за собой риск сохранения невыгодных предприятий и уменьшения экономической рентабельности холдинговой компании в целом;
- бюрократизацию правления, сложность древовидной структуры;
- неоптимальное налогообложение резидентов холдинга, неимение налогового единства холдинга - компании;
- трудность управления холдинг - компанией:
 - а) огромное количество субъектов холдинговых отношений, которые имеют разную потребность;
 - б) большие транзакционные затраты, в том числе сложный документооборот;
- дефицит соответствующего законодательного регулирования холдинг компаний;
- отсутствие отличительных черт правового регулирования исполнения договоров с заинтересованностью внутри холдинг - компании.

У холдинг - компаний имеются особенности правления, связанные со структурой холдинг - компании, представляющей собой систему отдельных юридических лиц, относятся уверенность и постоянство этого вида коммерческого объединения.

Постоянство и уверенность холдинг - компании представлена самой его сутью, которая заключается в отношениях экономического наблюдения головной компании над филиалами. Выйти из системы холдинг – компании как, например, расторжение картельного соглашения, не имеет возможности. При перемене окружающего состояния головная компания принимает нужное адаптивное заключение, являющееся обязательным для резидентов, и в итоге этого создается единство корпорации.

Филиалы холдинг – компании остаются свободными юридическими лицами от своего имени выполняют коммерческую деятельность и несут обязательства по своей деятельности, только по тому имуществу, которое им принадлежит. Исходя из этого, сомнительные сделки могут быть перенесены в филиалы. Стратегия сдерживания опасностей предполагает также распределение главных легкорезализуемых фондов холдинг - компании в отдельно возникших для данных целей объединениях.

Нередко в структуре холдинг - компании создаются **дочерние лизинговые предприятия**, которым переходит недвижимость и иное дорогостоящее имущество для следующей передачи в финансовый лизинг резидентам коммерческого объединения. В итоге такого заключения помимо снижения вероятности потери дорогой собственности резиденты данного лизингового проекта имеют право использовать налоговые льготы, связанные с лизинговыми операциями, ускорение износа основных средств, которые переданы в лизинг; возможность отнести лизинговые платежи к экономически подтвержденным затратам; включить в стоимость объекта лизинга не только затрат на его покупку, но и на обслуживание, поставку и на доведение до статуса, при котором лизинговое имущество может применяться. Распределение материальных активов среди филиалов уменьшает налоговые потери и увеличивает надежность бизнес – процесса в общем.

Вместе с чертой надежности холдинг - компания также характеризуют как пластичную и ликвидную. Холдинг - компания имеет независимость деятельности для подбора организационно-правовых видов резидентов общества, а затем в пределах взятого вида разделяет между ними обязанности и определяет показатели их независимости в утверждении результатов.

Ликвидность холдинг – компании также относится к процедуре его организации и реструктуризации. Как известно, создание холдинга - компании не влечет за собой процедуры регистрации. При покупке контрольного пакета акций всегда меньше организационных моментов и материальных затрат, чем покупка собственности. Возможность юридической структуры холдинг компании способствует быстрому и эффективному наращиванию и развитию бизнес - стратегии. Также организационно легко путем реализации контрольного пакета акций филиала можно избавляться от неэффективного вида бизнеса. Филиалы, контрольные пакеты акций которых реализуются холдинг - компаниями, сохраняют свое оригинальное имя, бренд, торговую марку, коммерческий имидж. Это очень хорошо, когда наименование предприятия, которое приобретается, общеизвестно на рынке, может быть даже на мировом, на котором компания - приобретатель только начинает осваиваться.

Холдинг - компания предоставляет разделение торговых издержек. В основном это относится к развитым холдинг - компаниям, когда резиденты общества работают в разных частях экономики и на разных каналах сбыта. Разнообразие способствует получать постоянную прибыль путем передачи материальных средств в выгодную область деятельности. Скорейшее производственное разнообразие в холдинг - компании определено тем, что в начале создания и изменения бизнес - процесса партнеры холдинг - компании могут напрямую или второстепенно, например, путем кредитования, помогать компании, производящую новую товарную единицу или осваивающую новый канал сбыта. Холдинг - компании, могут стать потребителями нового производимого товара или услуги, что будет способствовать их быстрейшему выходу на рынок и свершению самоокупаемости.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Охарактеризуйте типы холдинговых компаний.
2. Каковы условия создания холдингов.
3. Раскройте функции и преимущества холдинговых структур.
4. В чем особенности портфельных, инвестиционных, портфельно-инвестиционных, чистых холдингов.
5. Охарактеризуйте холдинги с обменом акциями между материнской и дочерними компаниями.
6. Сравните опыт формирования холдинговых компаний в России и за рубежом
7. Что представляют с собой государственные холдинговые компании в России и за рубежом
8. Структура управление холдинговыми компаниями.
9. Холдинговые компании как новые организационные структуры, пути их развития.
10. Охарактеризуйте типы нехолдинговых бизнес-структур.
11. Каковы условия создания нехолдинговых бизнес-структур.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-

			ресурсы
1	1	1,2	1-7

Тема 5. Теоретические и методологические аспекты исследования экономической безопасности корпорации

Цель: рассмотреть теоретические и методологические аспекты исследования экономической безопасности корпорации

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: понятие, структура и сущность экономической безопасности на корпорации, методики оценки уровня экономической безопасности корпорации

Уметь: проводить оценку уровня экономической безопасности корпорации

Владеть:

- Способностью идентифицировать и оценивать риски в финансовой сфере (ПК-6)

В теоретической части рассматриваются следующие вопросы:

В теоретической и практической деятельности существуют различные определения термина «экономическая безопасность» через: способность противостоять угрозам, финансовое состояние корпорации и определение её сущности как состояния корпорации (таблица 1).

Таблица 1 – Определения термина «экономическая безопасность»

Источник	Понятие
Определение экономической безопасности через способность противостоять угрозам	
Фирсов О. А.	Обеспечение устойчивой реализации основных коммерческих интересов и целей уставной деятельности путем обеспечения состояния защищенности корпорации от негативного влияния внутренних и внешних угроз и дестабилизирующих факторов.
Грунин О. А.	Экономическое состояние корпорации, при котором она наиболее эффективно использует корпоративные ресурсы и достигает ослабления, предупреждения или защиты от угроз и опасностей. При этом организация обеспечивает достижение целей деятельности в условиях хозяйственного риска и высокой конкуренции.
Антонова Е. А.	Это состояние защиты интересов корпорации в финансово-экономической, технологической и производственно-хозяйственной сферах от внешних и внутренних угроз, причем, в первую очередь, угроз социально-экономического плана.
Определение экономической безопасности как состояния корпорации	
Мельников А. Б.	Эффективная работа всех производственных ресурсов, при которой стабильно функционирует и получает прибыль организация, осуществляется научно-техническое развитие реального сектора экономики.
Иволга А. Б.	Экономико-организационное положение корпорации, обеспечивающее надежность работы, финансовое равновесие, регулярное получение прибыли, реализация всех поставленных стратегических и текущих целей, задач, приобретение способности к дальнейшему совершенствованию и развитию.
Гончаренко Л. П.	Состояние защищенности жизненно важных интересов корпорации от недобросовестной конкуренции, противоправной деятельности криминальных структур и отдельных лиц, способность сохранять стабильность функционирования и развития корпорации в соответствии с уставными целями.
Определение сущности экономической безопасности через финансовое состояние корпорации	
Богомолов В. А.	В рамках обеспечения экономической безопасности у корпорации должны быть все финансовые ресурсы для её корпорации.
Прохоров Н. В.	Максимально эффективное использование финансовых, информационных показателей ликвидности, платежеспособности, рентабельности капитала, которые расположены в пределах своих граничных значений.

Суглобов А. Е.	Создание определенных условий функционирования финансовой системы, при которых: - существует малая возможность переориентации финансовых потоков в незакрепленные законодательными актами сферы их использования; - снижение до минимума возможности явного злоупотребления финансовыми средствами.
----------------	---

На практике наиболее точно можно определить уровень экономической безопасности объекта через его финансовое состояние, а в частности, через финансовые потоки.

Представим схему обеспечения экономической безопасности посредством финансовой безопасности на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема обеспечения экономической безопасности посредством обеспечения финансовой безопасности (финансового обеспечения)

Основными компонентами системы экономической безопасности корпорации являются: силовая, финансовая, информационная, интеллектуальная и кадровая, экологическая, технико-технологическая, политико-правовая.

В ходе оценки основных функциональных составляющих экономической безопасности корпорации важно определить:

- какие факторы оказывают существенное влияние на состояние функциональных составляющих;
- выделить основные процессы, влияющие на обеспечение функциональных составляющих экономической безопасности корпорации;
- изучить экономические индикаторы, которые отражают уровень обеспечения функциональных составляющих экономической безопасности корпорации.

Для обеспечения полной экономической безопасности корпорации используют всю совокупность внутрифирменных ресурсов, которые можно охарактеризовать как факторы бизнеса, которые используются владельцами и управленцами корпорации для выполнения основных целей деятельности корпорации.

Способами обеспечения экономической безопасности принято называть комплекс мер и систем экономической безопасности корпорации, их исполнение и контроль, которые, в итоге, позволяют достигать наиболее высоких значений показателей уровня экономической безопасности.

Ведущим направлением в ходе обеспечения экономической безопасности корпорации является стратегическое планирование и прогнозирование её экономической безопасности. На данном этапе разрабатывается план обеспечения экономической безопасности, который включает в себя качественные параметры использования внутрифирменных ресурсов вместе с её организационной и функциональной составляющими и связями структурных подразделений, а также, количественные показатели обеспечения этих составляющих и экономической безопасности корпорации в целом.

Далее наступает очередь следующего шага - оперативная оценка уровня обеспечения и текущее тактическое планирование экономической безопасности корпорации.

На основе анализа и оценки эффективности мер по предупреждению ущербов и расчете совокупного и функциональных критериев экономической безопасности корпорации проводится оперативная оценка уровня обеспечения экономической безопасности любого корпорации.

Процесс текущего планирования ведется на основе разработки нескольких альтернативных сценариев развития ситуации и расчета значения совокупного критерия экономической безопасности по каждому из них. В результате расчетов выбирается самый безопасный вариант. Далее руководством вырабатываются оперативные рекомендации (планы) по текущему планированию всей деятельности корпорации. Эти рекомендации носят как качественный, так и количественный характер заданий.

Далее, в процессе финансово-хозяйственной деятельности появляется информация для анализа состояния её экономической безопасности. На основе полученной информации происходит оценка функциональных и совокупных критериев экономической безопасности, вычисляются отклонения от плановых значений, происходит анализ причины возникновения этих отклонений.

Затем происходит разработка рекомендаций по корректировке качества и набора внутрифирменных ресурсов корпорации, систем оперативного и стратегического планирования финансово-хозяйственной деятельности, а также, систем оперативного управления её деятельностью.

Непосредственно, корректировки вносятся и в систему планирования экономической безопасности, при этом, заново используются методы планирования экономической безопасности и вносятся изменения в хозяйственные планы и систему их дальнейшей реализации.

Корпорация, в процессе своей хозяйственной деятельности непосредственно взаимодействует с внешней средой, некоторые элементы которой могут выступать потенциально опасными для экономической безопасности корпорации.

Оценка экономической безопасности корпорации осуществляется на основании научных подходов и различных разработанных методик. На практике выделяют четыре уровня экономической безопасности:

1. Высокий уровень. Его характеризует высокий уровень финансовой устойчивости и возможность направления финансовых потоков на научно-исследовательскую и инвестиционную деятельности. Корпорации, обладающие таким уровнем экономической безопасности, практически не зависят от внешних займов, высоколиквидны и платежеспособны.

2. Средний уровень. Для него характерны небольшие финансовые проблемы, а именно: краткосрочные проблемы с ликвидностью и платежеспособностью с их разрешением в течение 3-6 месяцев. Этот уровень охарактеризован небольшими сложностями с возвратом дебиторской задолженности.

3. Низкий уровень. Для него характерна потеря финансовой устойчивости, зависимость от внешних займов, приобретение долгосрочных активов за счет привлеченных средств, проблемы с оплатой труда персонала, оплатой поставщикам и контрагентам, высокий износ основных фондов.

4. Кризисный уровень. Для него характерно полное отсутствие финансовой устойчивости.

Первые методики оценки экономической безопасности появились в США после окончания второй мировой войны. Именно в это время банкротство было частым явлением. Тогда ученые стали разрабатывать методики оценки, которые основаны на финансовых показателях и их критических значениях. Такой подход существует в настоящее время и широко применяется на практике, так как является наиболее простым и успешным (таблица).

Таблица – Зарубежные методики оценки уровня экономической безопасности корпорации

Фамилии авторов	Формула расчета	Условные обозначения	Достоинства и недостатки
Двухфакторная модель Э. Алтмана [12, с. 47]	$Z = -0.3877 - 1.0736K_{т.л.} + 0.579K_{ф.н.}$	Кт.л. – коэффициент текущей ликвидности; Кф.н. – коэффициент финансовой независимости. Вероятность банкротства оценивается следующим образом: - если $Z < 0$, то вероятность банкротства менее 50%; - если $Z > 0$, то вероятность – более 50%; - если $Z = 0$, то вероятность банкротства примерно равна 50%.	В такой модели слишком дефицитное количество показателей, но она проста в расчетах.
Четырехфакторная модель Р. Таффлера и Г. Тиншоу [13, с. 273]	$Z = 0.53 \{1 + 0.13X_2 + 0.18X_3 + 0.16X_4\}$	X_1 – отношение прибыли до уплаты налога к сумме текущих обязательств; X_2 – отношение суммы текущих активов к общей сумме обязательств; X_3 – отношение суммы текущих обязательств к общей сумме активов; X_4 – отношение выручки к общей сумме активов. Вероятность банкротства равна при $Z < 0.2$. Если $Z > 0.3$, то вероятность банкротства низка.	Идеализация финансового состояния в рамках данной модели отражает недействительность результата.
Модель Л. В. Спрингейта [14, с. 465]	$Z = 1.03X_1 + 3.07X_2 + 0.66X_3 + 0.4X_4$	X_1 – отношение оборотного капитала к валюте баланса; X_2 – отношение операционной прибыли к валюте баланса; X_3 – отношение операционной прибыли к краткосрочным обязательствам; X_4 – отношение выручки (нетто) от реализации к валюте баланса. При достижении $Z < 0.862$ организация считается потенциальным банкротом.	Такая модель достаточно точна, но не ориентирована к экономике республики Узбекистан.

Таблица - Отечественные методики оценки уровня экономической безопасности корпорации

Фамилии авторов	Формула расчета	Условные обозначения	Достоинства и недостатки
Модель Р. С. Сайфуллина и Г. Г. Кадькова [14, с. 368]	$R=2*K_{\text{Косс}}+0,1*K_{\text{Ктл}}+0,08*K_{\text{Ко}}+0,45*K_{\text{Км}}+K_{\text{Кр}}$	Косс – коэффициент обеспеченности собственными средствами; Ктл – коэффициент текущей ликвидности; Ко – коэффициент оборачиваемости активов; Км – коммерческая маржа; Кр – коэффициент рентабельности собственного капитала. Значение $R < 1$ говорит о неудовлетворительном финансовом состоянии с высоким риском банкротства. Значение выше 1, говорит о финансовой стабильности.	Данная методика достаточно точна, но весовые коэффициенты очень чутко реагируют на изменения расчетных коэффициентов, из-за чего результаты в динамике могут резко варьироваться.
Четырехфакторная модель А. Д. Беликова и Г. В. Давыдова [15, с. 466]	$R=8,38X_1+X_2+0,054X_3+0,63X_4$	X_1 – отношение чистого оборотного капитала к активам; X_2 – отношение чистой прибыли к собственному капиталу; X_3 – отношение чистого дохода к валюте баланса; X_4 – отношение чистой прибыли к суммарным затратам. Шкала оценки выглядит следующим образом: - если $R < 0$, то максимальна (90-100%) вероятность банкротства; - если R равно от 0,18 до 0,32 средняя вероятность банкротства (35-50%); - если $R > 0,42$, то минимальна вероятность банкротства (до 10%).	Такая модель оценки учитывает специфику деятельности предприятия и точно даже при сильных колебаниях в экономике. Недостатком является тот факт, что она показывает степень банкротства тогда, когда это уже очевидно.

Российская практическая мысль за период с 1998 года по текущее время рождала еще множество методик. О. П. Зайцева, В. В. Ковалев и О. Н. Волков, В. А. Пареная и И. В. Долгалева – авторы еще нескольких методик оценки финансового состояния, основанных на расчете коэффициентов с расширенной градацией уровней экономической безопасности.

Теоретический аспект показал, что, несмотря на большое количество методик оценки уровня экономической безопасности большинство из них оценивают состояние корпорации только по двум уровням (высокий и низкий уровни экономической безопасности), что существенно снижает качество такой оценки. Каждая из представленных моделей имеет свои недостатки и достоинства, что сказывается на достоверности результатов.

Таким образом, необходимость создания более качественных моделей оценки уровня экономической безопасности постоянно возрастает.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. Понятие, структура и сущность экономической безопасности на корпорации
2. Методика оценки уровня экономической безопасности корпорации
3. Характеристика опасных факторов и стратегические направления нейтрализации угроз
4. Правовые основы обеспечения экономической безопасности корпорации

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-7

Тема 6. Концепция экономической безопасности предприятия

Цель: изучить концепцию экономической безопасности предприятия

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: Сущность экономической безопасности предприятия, опасности и угрозы экономической безопасности, функциональные составляющие, принципы обеспечения экономической безопасности предприятия

Уметь: рассчитать пороговые значения экономической безопасности предприятия, выявлять факторы нарушения экономической устойчивости предприятия

Владеть:

- Способностью идентифицировать и оценивать риски в финансовой сфере (ПК-6)

В теоретической части рассматриваются следующие вопросы:

Вопрос о сущности состояния экономической безопасности предприятий и организаций до настоящего момента остается дискуссионным. Так, в научных источниках существуют как минимум две точки зрения.

Во-первых, экономическая безопасность предприятия рассматривается с позиции *существующих угроз и возможностей их нейтрализации*. Во-вторых, экономическую безопасность предприятия связывают с такими характеристиками, как *эффективность, достижение цели, функционирование, развитие*. Представляется, что оба из обозначенных подходов имеют право на существование.

В данном учебном пособии будет использоваться следующее определение: **экономическая безопасность предприятия** – это обеспечение наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения внешних и внутренних угроз и обеспечения устойчивого функционирования хозяйствующего субъекта в настоящее время и в будущем. В таком подходе заложено взаимодействие понятий «безопасность» и «устойчивость».

Устойчивость – это понятие, отражающее прочность и надежность функционирования организации (предприятия) в режиме принятой стратегии. Потеря устойчивости, т.е. выход из режима принятой стратегии, сигнализирует о наличии угрозы экономической безопасности. Различие в понятиях «экономическая безопасность» и «устойчивость» не столько качественное, сколько количественное. Устойчивости и безопасности угрожают одни и те же факторы. До определенного количественного предела негативные явления в функционировании предприятия представляют собой нарушение его устойчивости, не вызывая угроз экономической безопасности. Однако эти нарушения, достигнув определенного количественного уровня, превращаются в нарушение экономической безопасности.

Выстраивая систему безопасности, компании вынуждены считаться с обстоятельствами конкуренции, которую можно определить как борьбу за выживание в бизнесе. Наиболее развернутое исследование этого феномена провел М. Портер, который доказал, что на ситуацию внутри конкретного рынка оказывают влияние пять сил конкуренции.

1. Новые потенциальные конкуренты. Риск входа потенциальных конкурентов создает опасность прибыльности компании. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль).

2. Поставщики. Сила позиции поставщиков заключается в их угрозе поднять цены, заставляя компании снизить количество выпускаемой продукции, а следовательно, и прибыль. Соответственно слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества.

3. Покупатели. Сила позиции покупателей представляет собой угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли.

4. Товары-заменители (угроза их появления). Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако если продукты компании имеют не много полных заменителей, то компании могут повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

5. Соперничество уже существующих на рынке конкурентов. При рассмотрении этой силы следует выделить влияние трех факторов:

- структуры отраслевой конкуренции;
- условий спроса;
- высоты барьеров выхода в отрасли.

М. Портер аргументировал предложенную модель тем, что чем выше давление конкурентных сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Можно утверждать, что конкурентоспособность организации (предприятия), являясь свойством (состоянием) более высокого порядка, включает эффективность. Вместе с тем существуют и принципиальные отличия конкурентоспособности от эффективности.

Во-первых, отличие формально-смысловое. **Эффективность** – это соотношение полученного результата и понесенных затрат, показывающее, насколько результативно предполагается использовать имеющиеся в распоряжении субъекта конкурентной борьбы ресурсы. **Конкурентоспособность** – это потенциал, способность к конкурентной борьбе, которая, однако, может и не быть реализована. Она определяется набором показателей, характеризующих имеющийся в распоряжении субъекта конкурентной борьбы ресурсный (в широком смысле) потенциал. Это не результат, а способность к ведению успешной конкурентной борьбы.

Во-вторых, конкурентоспособность – это, как правило, не абсолютная характеристика ресурсного потенциала и определяется по отношению к какому-либо другому субъекту рынка (товару, фирме или стране). Это означает, что конкурентоспособным может быть и малоэффективный рыночный субъект, если другие конкурирующие субъекты еще менее эффективны, из чего следует, что конкурентоспособность может достигаться не только путем улучшения своих собственных характеристик, но и путем использования различного рода мер по блокированию развития конкурентов (недобросовестной конкуренции). Таким образом, конкурентоспособность практически включает и понятие экономической безопасности, без обеспечения которой ни отдельная фирма, ни страна не могут в условиях современного мирового рынка достаточно длительное время сохранять рыночные позиции.

К числу важнейших конкурентных преимуществ относятся корпоративные ресурсы – факторы бизнеса, используемые владельцами и менеджерами предприятия для реализации целей бизнеса (сохранение и приумножение капитала предприятия из расчета превышения процентной депозитной ставки банков; удовлетворение различных потребностей людей и общества в целом; самореализация через данный бизнес). Среди корпоративных ресурсов принято выделять следующие.

Ресурс капитала - образуется акционерным капиталом в сочетании с заемными финансовыми ресурсами и позволяет приобретать и поддерживать остальные корпоративные ресурсы.

Ресурс персонала - включает менеджеров предприятия, штат инженерного персонала, производственных рабочих и служащих с их знаниями, опытом и навыками. Этот ресурс является основным проводящим и связующим звеном, соединяющим воедино все факторы данного бизнеса, обеспечивающим достижение целей бизнеса.

Ресурс информации. Представляет собой наиболее ценный и дорогостоящий из ресурсов предприятия. Именно информация (научнотехническая, технологическая, конкретные ноу-хау, новое в методах организации и управления бизнесом и т.д.) позволяет предприятию адекватно реагировать на любые изменения внешней среды бизнеса, эффективно планировать и осуществлять свою хозяйственную деятельность.

Ресурс техники и технологии. Включает технологическое и другое оборудование, приобретаемое предприятием на основе его финансовых, информационно-технологических и кадровых возможностей.

Ресурс прав. Включает права на использование патентов, лицензий и квот на использование природных ресурсов, экспортные квоты, права на пользование землей. Данный ресурс позволяет предприятию приобщаться к передовым технологическим разработкам и исследованиям.

Опасность – объективно существующая возможность негативного воздействия на общество, личность, государство, природную среду, предприятие, в результате которого им может быть причинен какой-либо ущерб, вред, ухудшающий их состояние, придающий их развитию нежелательные динамику или параметры. Опасность – вполне осознаваемая, но не неотвратимая вероятность нанесения вреда кому-либо, чему-либо, определяемая наличием объективных и субъективных факторов, обладающих поражающими свойствами. Опасность является исходной предпосылкой при рассмотрении проблем безопасности.

Угроза – наиболее конкретная и непосредственная форма опасности или совокупность условий и факторов, создающих опасность для интересов государства, общества, предприятий, личности, а также национальных ценностей и национального образа жизни. Можно также сказать, что угроза безопасности – это опасность на стадии перехода из возможности в действительность, высказанное намерение или демонстрация готовности одних субъектов нанести ущерб другим. Угрозами в сфере предпринимательства являются опасности экономического, социального, правового, организационного, информационного, экологического, технического и криминального характера, снижающие эффективность и надежность функционирования предприятия, а в отдельных случаях – приводящие к прекращению его деятельности.

При оценке угроз экономической безопасности предприятия эти угрозы классифицируются:

- по источникам возникновения (внешние и внутренние);
- по функциональной принадлежности (производственно-технологические, финансовые, маркетинговые, социальные и др.).

По отношению к отдельному предприятию или отдельной коммерческой структуре можно привести следующие виды *внешних* угроз.

1. Утеря своей ниши на рынке товара, т.е. невозможность сбыта своего товара с необходимой для обеспечения нормального воспроизводственного процесса прибылью. Причинами возникновения этой угрозы экономической безопасности могут быть:

- общеэкономическая ситуация в стране и в мире;
- значимые технические и технологические сдвиги, вызывающие изменения спроса на отдельные виды товаров;
- агрессивная политика конкурентов;
- негативные изменения внешней и внутренней политико-экономической конъюнктуры.

2. Изменение финансовой ситуации в стране, существенно меняющее условия функционирования предприятия в худшую сторону.

Эти негативные изменения могут произойти в результате:

- нестабильности и непрогнозируемости налоговой и таможенной политики;
- изменения обменного курса рубля;
- ситуации на фондовом рынке (прежде всего снижения стоимости на нем собственных акций, т.е. снижения капитализации корпорации).

3. Условия кредитования. Это в первую очередь ставки рефинансирования, применяемые Центральным банком РФ. Снижение ставок рефинансирования делает

кредит доступным для предприятий, работающих в реальной экономике, способствует росту инвестиций, особенно в воспроизводство элементов основного капитала, что на данном этапе экономического развития крайне необходимо.

4. Платежная недисциплинированность покупателей. Наряду с перечисленными внешними угрозами экономической безопасности предприятия, к их числу также возможно отнести недобросовестную конкуренцию, преступные и криминальные и противозаконные действия отдельных лиц и организаций, посягательства на коммерческую тайну, промышленный шпионаж и другие.

В отличие от внешних, главные и наиболее вероятные *внутренние* угрозы экономической безопасности предприятия в настоящее время лежат, скорее, не в финансовой, а в производственной сфере. Их можно классифицировать следующим образом.

1. Массовое выбытие устаревших элементов основного капитала, их невосполнение и потеря из-за этого производственного потенциала. Эта угроза в равной мере характерна для всех отраслей реального сектора, хотя, безусловно, каждая отрасль имеет свои специфические черты.

2. Отставание техники и технологии, применяемых на предприятии. Эта угроза лишает предприятие конкурентоспособности на рынке и возможности нормально функционировать.

3. Высокие издержки производства. Эта угроза тесно связана с предыдущей. В мире постоянно возникают технические новшества, позволяющие снижать издержки производства, что, естественно, может привести и к снижению цен. Если предприятие постоянно не работает над снижением издержек производства, то всегда есть угроза потерять конкурентоспособность на рынке.

С целью достижения наиболее высокого уровня экономической безопасности организация должна следить за обеспечением максимальной безопасности основных функциональных составляющих системы экономической безопасности.

Функциональные составляющие экономической безопасности организации (предприятия) – это совокупность основных направлений ее экономической безопасности, существенно отличающихся друг от друга по содержанию.

Примерная структура функциональных составляющих экономической безопасности выглядит следующим образом:

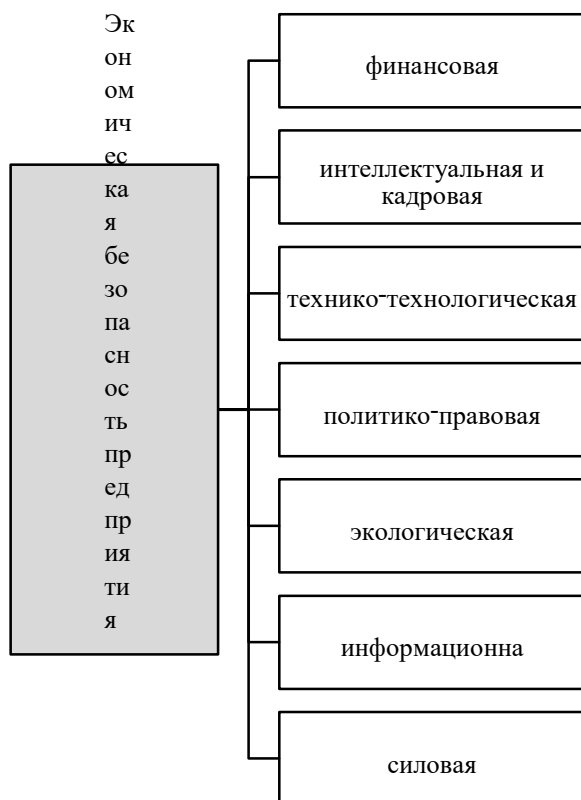


Рис. 1. Составляющие экономической безопасности предприятия

Каждая из вышеперечисленных функциональных составляющих характеризуется собственным содержанием, набором функциональных критериев и способами обеспечения.

Необходимость обеспечения экономической безопасности организаций и предприятий обусловлена важностью задач стабильного функционирования и создания перспектив роста для выполнения целей бизнеса:

- сохранение и приумножение капитала акционеров из расчета превышения процентной депозитной ставки банков;
- самореализация через данный бизнес его инициаторов и высшего менеджмента;
- удовлетворение различных потребностей людей и общества в целом.

Рассмотрение совокупности вышеизложенных целей позволяет определить **ключевую цель системы экономической безопасности предприятия**: обеспечение устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящее время и высокого потенциала развития и роста в будущем.

Эффективное использование корпоративных ресурсов предприятия, необходимое для достижения целевых установок бизнеса, достигается путем предотвращения угроз негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия и достижения следующих основных функциональных целей экономической безопасности предприятия’.

- обеспечение высокой финансовой эффективности работы предприятия и его финансовой устойчивости и независимости;
- обеспечение технологической независимости предприятия и достижение высокой конкурентоспособности его технологического потенциала;
- достижение высокой эффективности менеджмента предприятия, оптимальности и эффективности его организационной структуры;
- обеспечение высокого уровня квалификации персонала предприятия, использование его интеллектуального потенциала, эффективности корпоративных НИОКР;

-достижение высокого уровня экологичности работы предприятия, минимизация разрушительного влияния результатов производственной деятельности на состояние окружающей среды;

-обеспечение качественной правовой защищенности всех аспектов деятельности предприятия;

-обеспечение защиты информационной среды предприятия, коммерческой тайны и достижение высокого уровня информационного обеспечения работы всех его служб;

-обеспечение безопасности персонала предприятия, его капитала, имущества и коммерческих интересов;

-борьба с коррупцией.

Обеспечение экономической безопасности предприятия – постоянный циклический процесс реализации функциональных составляющих экономической безопасности с целью предотвращения возможного ущерба и достижения максимального уровня экономической безопасности.

Способы обеспечения экономической безопасности – это набор мер, система организации их выполнения и контроля, которые позволяют достигать наиболее высоких значений уровня экономической безопасности предприятия.

Исходя из целей создания бизнеса, а также особенностей национальной ментальности и природного темперамента высших менеджеров предприятия, отраслевой спецификации бизнеса и общеэкономической ситуации на рынках данного предприятия формируется его философия.

Для осуществления целей данного бизнеса на основе сложившейся философии предприятия его менеджментом рассчитываются потребности бизнеса в различных ресурсах и формируется набор корпоративных ресурсов предприятия.

Важнейший этап обеспечения экономической безопасности предприятия – стратегическое планирование и прогнозирование его экономической безопасности. Он включает разработку стратегического плана обеспечения экономической безопасности. В этом документе задаются качественные параметры использования корпоративных ресурсов предприятия в сочетании с его организационно-функциональной структурой и взаимосвязями структурных подразделений, а также некоторые количественные ориентиры обеспечения функциональных составляющих.

На основе разработанного стратегического плана вырабатываются общие и функциональные рекомендации по реализации плановых установок, которые должны содержать определенные количественные характеристики и оформляться специальными приложениями к стратегическому плану обеспечения экономической безопасности предприятия.

После разработки стратегических планов деятельности предприятия необходимо провести оперативную *оценку уровня обеспечения и текущее планирование* экономической безопасности предприятия.

Организация обеспечения экономической безопасности предприятия должна включать следующие *этапы*:

-выявление состава и характера угроз экономической безопасности и направленности их действия;

-оценку ожидаемого ущерба от действия угроз экономической безопасности;

-ранжирование угроз экономической безопасности по важности, времени наступления и т.д.;

-формирование и выбор стратегии обеспечения экономической безопасности применительно к тем или иным угрозам;

-определение и реализацию конкретных мер по обеспечению экономической безопасности.

Экономическая безопасность и эффективное функционирование торговых предприятий и организаций, работающих на финансовых и фондовых рынках, достигаются благодаря информационному обеспечению бизнеса, а также фактору финансовой деятельности. Экономическую безопасность предприятий, работающих на финансовых рынках, в значительной степени определяет интеллектуальная и кадровая безопасность. При этом для предприятий, работающих на финансовых и фондовых рынках, и торговых предприятий более высока (по сравнению с промышленными и сельскохозяйственными предприятиями) роль силовой составляющей экономической безопасности при существенно меньшей значимости для них влияния экологических проблем.

Для промышленных и сельскохозяйственных предприятий примерно одинаково важно финансовое обеспечение их производственной деятельности. В то же время для промышленных предприятий существенно выше (по сравнению с сельскохозяйственными) роль интеллектуальной и кадровой составляющей, а также системы информационного обеспечения производства (особенно новейшая технологическая информация и информация о движении рынков предприятия). При этом для сельхозпроизводителей экологическая составляющая гораздо более значима (по сравнению с промышленными предприятиями). Это вызвано тем, что для сельскохозяйственных предприятий земля является основным фактором производства и экологическая обстановка существенно влияет на результаты сельскохозяйственного бизнеса, в то время как промышленных предприятий экологические проблемы касаются преимущественно через системы штрафных санкций за загрязнение окружающей среды и нарушение экологических стандартов на выпускаемую продукцию.

Обеспечение безопасности организации должно соответствовать следующим принципам:

- непрерывность – осуществление мер по обеспечению безопасности должно быть основано на постоянной готовности к отражению как внутренних, так и внешних угроз безопасности организации, при этом руководители организаций должны ясно осознавать: процесс обеспечения безопасности не допускает перерывов, иначе придется все начинать сначала;

- комплексность – использование всех средств защиты финансовых, материальных, информационных и человеческих ресурсов во всех структурных подразделениях организации и на всех этапах ее деятельности, при этом комплексность реализуется через совокупность правовых, организационных и инженерно-технических мероприятий без их приоритетного выделения;

- своевременность – обеспечение безопасности с использованием упреждающих мер, при этом принцип своевременности предполагает постановку задач по комплексной безопасности на ранних стадиях разработки системы безопасности, а также разработку эффективных мер предупреждения посягательств на интересы организации;

- законность – обеспечение безопасности на основе законодательства РФ и других нормативных актов, утвержденных органами государственного управления в пределах их компетенции;

- активность – обеспечение безопасности организации с достаточной степенью настойчивости и с широким использованием маневра имеющихся сил и средств;

- универсальность – обеспечение безопасности посредством применения таких мер и проведения таких мероприятий, которые дают положительный эффект независимо от места их конкретного применения;

- экономическая целесообразность – сопоставление возможного ущерба и затрат на обеспечение безопасности, при этом во всех случаях стоимость системы безопасности должна не превышать размера возможного ущерба от любых видов риска;

-конкретность и надежность – определение конкретных видов ресурсов, выделяемых на обеспечение безопасности, при этом обязательным является достаточное дублирование методов, средств и форм защиты при обеспечении безопасности организации;

-профессионализм – реализация мер безопасности должна осуществляться только профессионально подготовленными специалистами, при этом в условиях быстрого развития средств и систем безопасности необходимо постоянное совершенствование мер и средств защиты на базе обучения личного состава;

-взаимодействие и координация – осуществление мер обеспечения безопасности на основе четкой взаимосвязи соответствующих подразделений, служб и ответственных лиц, при этом вопрос о взаимодействии и координации касается не только подразделений и лиц, непосредственно отвечающих за безопасность, но и их связи с остальными подразделениями организации;

-централизация управления и автономность – обеспечение организационно-функциональной самостоятельности и централизованное управление обеспечением безопасности организации в целом.

Уровень экономической безопасности предприятия – это оценка состояния использования корпоративных ресурсов по критериям уровня экономической безопасности предприятия. Уровень экономической безопасности предприятия зависит от того, насколько эффективно его службам удастся предотвращать угрозы и устранять ущерб от негативных воздействий на разные аспекты экономической безопасности.

Для организаций и предприятий крайне важно разработать систему индикаторов, позволяющих своевременно идентифицировать опасности и угрозы, возникающие в функциональных составляющих экономической безопасности.

Индикатор – цифровой показатель, имеющий ключевое значение для реализации стратегии развития и оценки достигнутых текущих результатов деятельности. Индикаторами экономической безопасности являются известные нормативные характеристики и показатели, которые:

- в количественной форме отражают угрозы экономической безопасности;

-обладают высокой чувствительностью и изменчивостью и поэтому большей сигнальной способностью;

-выполняют функции индикаторов не отдельно друг от друга, а лишь в совокупности, т.е. взаимодействуют в достаточно сильной степени.

Следует отметить, что для построения системы экономической безопасности организации именно третье свойство является самым важным. Взаимодействие индикаторов существует всегда, но только при определенных условиях нарастания опасности оно выходит за установленные границы, приобретает экстремальный характер и становится очевидным. Накопление информации о численных параметрах такого взаимодействия необходимо для определения последствий принимаемых управленческих решений, оценки значимости тех или иных угроз экономической безопасности.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

- 1.Сущность экономической безопасности предприятия
2. Опасности и угрозы экономической безопасности
3. Функциональные составляющие, принципы обеспечения экономической безопасности предприятия
4. Индикаторы, критерии и пороговые значения экономической безопасности предприятия
5. Факторы нарушения экономической устойчивости предприятия

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)

Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-7

Тема 7. Обеспечение экономической безопасности предприятия в условиях неопределенности и риска

Цель: рассмотреть сущность и виды рисков экономической безопасности предприятия, методы оценки риска

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: сущность понятия «риск» в концепции экономической безопасности предприятия, характерные черты экономической категории «риск», классификацию рисков

Уметь: проводить количественную и качественную оценку риска, применять способы снижения степени риска

Владеть:

- Способностью идентифицировать и оценивать риски в финансовой сфере (ПК-6)

В теоретической части рассматриваются следующие вопросы:

Для наиболее полной оценки риска в условиях ограниченной информации обычно используют совокупность качественных и количественных методов.

Качественный анализ предшествует количественному. Он предполагает определение факторов риска, идентификацию потенциальных областей возникновения риска, выявление направлений деятельности и этапов, на которых может реализоваться риск. На протяжении качественного анализа также устанавливается возможность количественной оценки рисков, реализация которых может оказать влияние на деятельность предприятия.

К методам качественного анализа риска относятся:

- ☐ историко-ассоциативные;
- ☐ литературно-фантастические аналогии;
- ☐ концептуальные переносы;
- ☐ рейтинг-метод;
- ☐ метод экспертных оценок (экспертиза) и др.

Историко-ассоциативные методы анализа риска и неопределенности заключаются в привлечении сведений исторического характера.

Литературно-фантастические аналогии при анализе риска заключаются в использовании литературных образов. В этом случае сведения, почерпнутые из литературных источников, служат основой для принятия решений и оценки риска. При концептуальных переносах как методах анализа риска выдвигают предположение о возможности или невозможности использования тех или иных теоретических предложений (концепций) и затем определяют перспективы анализа риска.

Рейтинг-метод анализа риска основан на формализации оценок, полученных каким-либо образом. Если для этого привлекаются эксперты, данный метод считается разновидностью метода экспертных оценок.

Наиболее распространенной формой проведения рейтинга стала мягкая рейтинговая оценка. Согласно этому методу эксперты оставляют в списке, не указывая приоритет, наилучшие с их точки зрения оцениваемые объекты. Наивысший ранг получает объект, набравший большее число голосов экспертов.

Другим способом проведения рейтинга является непосредственное ранжирование. Сущность этого метода состоит в том, что эксперты располагают в определенном порядке

(как правило, возрастания или убывания качеств) оцениваемые объекты, затем рассчитывается среднее арифметическое место каждого объекта и в соответствии с этим значением составляется окончательно упорядоченный список. Достоверность результатов экспертизы проверяется по значению коэффициента конкордации - согласованности методов экспертов.

Более сложным вариантом ранжирования является попарное сравнение, в соответствии с которым эксперты, сопоставляя поочередно каждые два оцениваемых объекта, определяют, какой из них лучше, затем эти мнения усредняются, и составляется окончательный рейтинг по правилу: «Если А лучше В, В лучше С, то А лучше С». Проблема применения этого способа связана с тем, что экспертам приходится анализировать большое число пар, при этом усреднение может привести к логическому тупику: А лучше В, В лучше С, С лучше А». Кроме того, непосредственное ранжирование невозможно применить, если список оцениваемых объектов остается открытым.

Ранжирование на основе балльной оценки сочетает в себе преимущества непосредственного ранжирования и ранговой корреляции.

При этом список оцениваемых объектов может быть неограничен. Эксперты сами называют число объектов и оценивают их в баллах или располагают их в определенном порядке, при этом порядковому номеру присваивается соответствующее число баллов. Для получения окончательно упорядоченного списка ранжируемых объектов баллы складываются, а объекты располагаются в порядке возрастания или убывания баллов.

Главная проблема ранжирования как одного из методов оценки, связана с тем, что сравнения объектов осуществляются по нескольким показателям, и результаты могут быть неоднозначными: лидер по одному показателю может стать аутсайдером по другому (классический пример: высокая доходность корпоративных ценных бумаг при высокой степени риска инвестиций).

Поэтому встречается рейтинг, в котором объекты ранжированы отдельно по каждому показателю. Право определить, какое из ранжированных качеств является наиболее важным, предоставляется тому, кто использует результаты рейтинга. Также предпринимаются попытки согласования ранжированных списков на базе элементарных методов расчета средневзвешенных величин с учетом коэффициентов весомости (важности для анализа) показателей или специального математического и логического аппарата.

Использование результатов рейтинга значительно упрощает аналитическую работу по управлению рисками. Анализ рисков проводит рейтинговое агентство, оно же разрабатывает рекомендации в отношении работы в данной области.

Экспертные методы оценки риска

Общая схема экспертных опросов включает следующие основные этапы:

- 1) подбор экспертов и формирование экспертных групп;
- 2) формирование вопросов и составление анкет;
- 3) работу с экспертами;
- 4) формирование правил определения суммарных оценок на основе оценок отдельных экспертов;
- 5) анализ и обработку экспертных оценок.

На первом этапе исходя из целей экспертного опроса решаются вопросы относительно структуры экспертной группы, количества экспертов и их индивидуальных качеств, т.е. определяются требования к специализации и квалификации экспертов, необходимое число экспертов каждой специализации и общее их количество в группе.

Оценки численности группы экспертов производятся на основе следующих соображений.

Численность группы не должна быть малой, так как в этом случае будет потерян смысл формирования экспертных оценок, определяемых группой специалистов. Кроме того, на

групповые экспертные оценки в значительной степени влияла бы оценка каждого эксперта.

При увеличении группы экспертов, хотя и устраняются эти недостатки, но зато появляется опасность возникновения новых. Так, при очень большом количестве экспертов оценка каждого из них в отдельности почти не влияет на групповую оценку. Причем рост численности экспертной группы далеко не всегда приносит повышение достоверности оценок. Часто расширение группы экспертов возможно лишь за счет малоквалифицированных специалистов, что в свою очередь может привести к уменьшению достоверности групповых оценок. Одновременно с ростом числа экспертов увеличиваются трудности, связанные с координацией работы группы и обработкой результатов опроса. Следует отметить, что при нахождении оценок экспертным путем, помимо погрешности, вносимой недостатком информации об исследуемом объекте и недостаточной компетентностью экспертов, возможна и погрешность совсем другого рода, обусловленная заинтересованностью экспертов в результатах экспертизы, что обязательно скажется на их достоверности. Наличие такого рода погрешностей может значительно искажать оценки.

Устранение указанных недостатков достигается использованием соответствующих методов и в первую очередь посредством правильной организации экспертной процедуры, начиная от подбора экспертов до обработки их мнений.

Характерными особенностями методов экспертных оценок и моделей их реализации как инструмента научного решения сложных неформализуемых проблем являются, во-первых, научно обоснованная организация всех этапов экспертизы, обеспечивающая эффективность работы на каждом из этапов и, во-вторых, применение количественных методов как при организации экспертизы, так и при оценке суждений экспертов на основе формальной групповой обработки результатов их мнений. Эти особенности отличают методы экспертных оценок от обычной, давно известной экспертизы, применяемой в различных сферах человеческой деятельности.

При подборе экспертов должно быть учтено ограничение, касающееся соответствия целей экспертов целям экспертного опроса, т.е. необходимо установить, имеется ли тенденция у отдельных экспертов необъективно оценивать рассматриваемые события. Для этого желательно выявить потенциальные возможные цели экспертов, противоречащие целям получения объективных результатов.

Анализируя предшествующую деятельность экспертов, необходимо выяснить наличие причин, которые приводят к стремлению завышать или занижать оценки так, чтобы повлиять на групповые оценки в желательном для себя либо для других лиц направлении.

Основными методами экспертных оценок являются следующие:

- 1) методы коллективной работы экспертной группы;
- 2) методы получения индивидуального мнения членов экспертной группы.

Методы коллективной работы экспертной группы предполагают формирование общего мнения в ходе совместного обсуждения последствий предпринимательской деятельности. Иногда эти методы называют методами прямого получения коллективного мнения. Они включают методы «мозговой атаки», сценариев, деловых игр, совещаний и «суда».

Методы получения индивидуального мнения членов экспертной группы основаны на предварительном сборе информации от экспертов, опрашиваемых независимо друг от друга, с последующей обработкой полученных данных. К этим методам можно отнести методы анкетного опроса, интервью, Дельфи.

Средством сбора информации от экспертов является опросный лист – *анкета*, которая должна удовлетворять ряду таких требований, как простота и однозначность понимания текста, краткость изложения, полнота изложения, иллюстративность, однотипность.

Опрос экспертов осуществляется в соответствии с выбранным методом экспертных оценок. Среди методов экспертных оценок как научного инструмента трудноформализуемых задач анализа предпринимательского риска наиболее приемлем

метод Дельфи, или метод дельфийского оракула. Этот метод представляет итеративную процедуру анкетного опроса. При этом соблюдается требование отсутствия личных контактов между экспертами и обеспечения их полной информацией по всем результатам оценок после каждого тура опроса с сохранением анонимности оценок, аргументации и критики.

Процедура метода включает несколько последовательных этапов (туров) опроса. На первом этапе ведется индивидуальный опрос экспертов, обычно в форме анкет. Эксперты дают ответы, не аргументируя их. Затем результаты опроса обрабатываются, и формируется коллективное мнение группы экспертов, выявляется и обобщается аргументация в пользу различных суждений. На втором этапе вся информация сообщается экспертам, и их просят пересмотреть оценки и в случае своего несогласия с коллективным суждением объяснить его причины. Новые оценки вновь обрабатываются, и осуществляется переход к следующему этапу. Практика показывает, что после трех-четырех этапов ответы экспертов стабилизируются, и на этом следует прекращать процедуру опроса.

Достоинством метода Дельфи является использование обратной связи в ходе опроса, что значительно повышает объективность и надежность экспертных оценок степени риска. Однако данный метод требует значительного времени на реализацию всей многоэтапной процедуры.

Обработка результатов полученной экспертной информации определяется методом ее получения и типом представления (качественная, количественная). При обработке экспертной информации ставятся задачи оценки: коллективного мнения экспертной группы; согласованности мнений экспертов; компетентности экспертов. При решении первой задачи, если есть необходимый информационный потенциал, используются методы математической статистики, основанные на осреднении данных. Если информационный потенциал недостаточен, обработка результатов базируется на методах качественного анализа.

При наличии информационного потенциала коллективное мнение экспертной группы может быть выражено в формах:

- 1) количественных оценок в физических единицах измерения или в виде отношения;
- 2) балльных оценок;
- 3) попарных сравнений;
- 4) группировок (сортировки);
- 5) ранжирования.

Правила опроса экспертов содержат ряд положений, обязательных к выполнению всеми. Эти правила должны обеспечивать соблюдение условий, благоприятствующих формированию экспертами объективного мнения. В число таких условий входят:

- 1) независимость формирования экспертами собственного мнения об оцениваемых событиях;
- 2) удобство работы с предполагаемыми анкетами (вопросы формулируются в общепринятых терминах и должны исключать всякую смысловую неоднозначность и др.);
- 3) логическое соответствие вопросов структуре объекта опроса;
- 4) приемлемые затраты времени на ответы по вопросам анкеты, удобное время получения вопросов и выдачи ответов;
- 5) сохранение анонимности ответов для членов экспертной группы;
- 6) предоставление экспертам требуемой информации.

Для обеспечения выполнения этих условий должны быть разработаны правила проведения опроса и организации работы экспертной группы.

В зависимости от характера исследуемого объекта, от степени его формализации и возможности привлечения необходимых экспертов порядок работы с ними может быть различным, но в основном он состоит из 3 следующих стадий.

На первой стадии эксперты привлекаются в индивидуальном порядке для того, чтобы уточнить модель объекта, ее параметры и показатели, подлежащие экспертной оценке; уточнить формулировки вопросов и терминологию в анкетах; согласовать целесообразность той или иной формы представления таблиц экспертных оценок; уточнить группы экспертов.

На второй стадии экспертам направляются анкеты с пояснительным письмом, в котором описываются цель работы, структура и порядок построения таблиц с примерами.

Если имеется возможность собрать экспертов вместе, то цели и задачи анкетирования, а также все вопросы, связанные с анкетированием, могут быть изложены устно. Обязательное условие такой формы экспертного опроса – последующее самостоятельное заполнение анкет при соблюдении правил анкетирования.

Третья стадия работы с экспертами осуществляется после получения результатов опроса в процессе обработки и анализа полученных результатов.

На этой стадии от экспертов в форме консультации обычно получают всю необходимую информацию, которая требуется для уточнения данных и их окончательного анализа.

Рациональное использование информации, получаемой от экспертов, возможно при условии преобразования ее в форму, удобную для дальнейшего анализа, направленного на подготовку и принятие решений.

Существует несколько способов использования группы экспертов. Один из них (метод согласования оценок) заключается в том, что каждый эксперт дает оценку независимо от других, а затем с помощью определенных приемов эти оценки объединяются в одну обобщенную (согласованную).

Например, если речь идет о вероятности наступления рискованного события (p) и i -й эксперт указывает для этой вероятности число p_i , то простейший способ получения обобщенной оценки состоит в вычислении средней вероятности:

$$p = \sum_{i=1}^m p_i / m \quad (3.2.1)$$

где m – число экспертов, участвующих в экспертизе.

В методе Дельфи в качестве обобщенного мнения принимается медиана оценок последнего тура опроса экспертов.

Можно рассчитать и средневзвешенное значение вероятности, если попытаться учесть вес (компетентность) самого эксперта, который определяется на основе предыдущей деятельности (количество верных ответов к общему количеству), либо на основе других методов – самооценка экспертом своих знаний в области заданных вопросов, квалификация, должность, ученое звание и т.д.:

$$p = \frac{p_1 h_1 + \dots + p_m h_m}{h_1 + \dots + h_m} = \frac{\sum_{i=1}^m p_i h_i}{\sum_{i=1}^m h_i} \quad (3.2.2)$$

где h – вес, приписываемый i -му эксперту.

Существуют различные приемы оценки компетентности эксперта, выбор которых определяется как характером решаемой задачи, так и возможностями проведения конкретного экспертного опроса. В общем случае значения веса, приписываемого i -му эксперту, интерпретируются как вероятность задания им достоверной оценки. В этом случае $0 < h < 1$.

Так, например, выявленные в процессе качественного анализа риски необходимо представить в порядке их важности (степень возможного их влияния на уровень потерь) или вариантов снижения риска – в порядке их предпочтительности и т.п.

Существует ряд методов упорядочения, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки, а также область эффективного применения. Наиболее распространенными из них являются ранжирование, непосредственная оценка, последовательное сравнение, парное сравнение.

Важным моментом экспертных процедур является оценка согласованности действий экспертов и достоверности экспертных оценок.

Как отмечалось, существующие способы определения достоверности экспертных оценок основаны на предположении, что в случае согласованности действий экспертов достоверность оценок гарантируется.

Наиболее часто для этих целей используют коэффициент конкордации (согласия), величина которого позволяет судить о степени согласованности мнений экспертов и, как следствие, достоверности их оценок. Коэффициент конкордации (W) определяется из выражения:

$$W = \frac{\sigma_o^2}{\sigma_{max}^2} \quad (3.2.3)$$

где: σ_o^2 – фактическая дисперсия суммарных (упорядоченных) оценок, данных экспертами;

σ_{max}^2 – дисперсия суммарных (упорядоченных) оценок в случае, когда мнения экспертов полностью совпадают.

Величина коэффициента конкордации может изменяться в пределах от 0 до 1. При $W = 0$ согласованности нет, т.е. связь между оценками различных экспертов отсутствует. При $W = 1$ согласованность мнений экспертов полная.

Для принятия решения об использовании полученных от экспертов оценок необходимо, чтобы коэффициент конкордации был больше заданного (нормативного) значения. Можно принять $W = 0,5$. Считается, что при W большем, чем 0,5, действия экспертов в большей степени согласованы, чем не согласованы.

Используются также критерии, которые позволяют оценить вероятность того, что согласованность экспертов не явилась результатом случайных вариаций их мнений.

Если в соответствии с принятыми критериями мнения экспертов можно считать согласованными, то данные ими оценки принимаются и используются в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Если полученные оценки нельзя считать достоверными, следует повторить опрос заново. Если и это не дает желаемых результатов, следует уточнить исходные данные и (или) изменить состав группы экспертов.

Известно, что среднее значение суммарной оценки для m объектов, назначаемых n экспертами, составляет $1/2n(m + 1)$.

Качественная оценка риска, хотя и представляет собой необходимый этап в процессе разработки и реализации решений, не дает достаточной информации об уровне риска. Окончательные выводы можно получить только в результате проведения количественной оценки.

Количественно величина риска достаточно точно описывается с помощью математического аппарата теории вероятности и статистики. При этом в наиболее общем виде абсолютное и относительное ее выражение можно представить следующими формулами:

$$R = \sum_i P_i Y \quad (3.3.1)$$

$$W = \frac{R}{X} \quad (3.3.2)$$

где R - абсолютное значение риска;

P_i - вероятность реализации i-го неблагоприятного события;

Y_i - ущерб от реализации i-го неблагоприятного события;

W - относительное выражение риска;

X - величина показателя, характеризующего результаты хозяйственной деятельности (размер прибыли, стоимость имущества и т. д.), с которым сравнивается значение риска.

Абсолютное выражение риска представляет собой среднюю ожидаемую величину потерь.

Причем все они должны быть выражены в стоимостном виде.

На практике в зависимости от сферы происхождения можно выделить:

□ материальные потери, которые измеряются в тех же единицах, что и количество утраченных ресурсов;

□ временные потери, связанные с задержкой реализации плановых сроков деятельности, проекта;

□ трудовые потери (разновидность временных потерь), которые выражаются в человеко-часах неотработанного персоналом времени;

□ экологические потери, которые проявляются в нанесении ущерба окружающей среде;

□ моральные, интеллектуальные потери и пр.

Перечисленные параметры не всегда возможно представить в адекватном стоимостном выражении, чтобы рассчитать вероятные неблагоприятные последствия принятого решения. Однако, даже если это удастся, использование только абсолютных величин недостаточно для всестороннего анализа риска. Как уже говорилось, его более высокий уровень может быть связан с ожиданием получения повышенной прибыли. В этом случае для анализа целесообразно использовать относительные показатели риска, которые подразумевают сопоставление его величины с прогнозируемыми результатами деятельности.

Выражения (3.3.1) и (3.3.2) позволяют вполне адекватно формализовать существующие представления о риске и проводить его оценку. Вместе с тем их практическое применение осложняется рядом причин.

Во-первых, не всегда достаточно информации для оценки вероятности или количественного выражения возможных неблагоприятных последствий.

Во-вторых, даже при наличии информации не всегда возможна ее формализация (приведение к единому численному, лучше всего стоимостному, виду).

В данной ситуации необходимо использовать дополнительные методы определения уровня риска, которые будут учитывать характер доступной информации. При этом показатели оценки могут быть косвенными и характеризовать риск недостаточно полно и точно. Степень их достоверности и аналитичности будет определяться количеством и характером доступной информации.

Основная задача количественного подхода заключается в численном измерении влияния факторов хозяйственного риска на финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия.

Среди количественных методов оценки хозяйственных рисков наиболее часто используются следующие:

□ статистический метод;

- ☐ кривая Лоренца и коэффициент Джинни;
- ☐ анализ целесообразности (уместности) затрат;
- ☐ метод аналогий;
- ☐ аналитические методы оценки риска:
- ☐ коэффициент чувствительности (β);
- ☐ точку безубыточности;
- ☐ коэффициенты финансовой устойчивости;
- ☐ метод проверки устойчивости (чувствительности);
- ☐ метод сценариев и метод дерева решений;
- ☐ метод имитационного моделирования (метод Монте-Карло);
- ☐ метод Z-модель (модель Альтмана); ☐ шкала риска;
- ☐ GAP анализ.

Заключительным этапом анализа и оценки факторов риска предпринимательской деятельности являются разработка и принятие управленческих решений с целью максимизировать снижение степени риска. Вариант воздействия на риск подбирается в соответствии с ограничениями, связанными с достаточностью ресурсов, техническими возможностями, срочностью и другими обстоятельствами.

При выборе мероприятий проводится оценка эффекта от их применения, т.е. в какой степени данное мероприятие может снизить вероятность наступления рискованного события или его возможные последствия. Кроме того, рассматриваются возможные затраты на него.

В целом сегодня выделяют две группы методов управления финансовыми рисками предприятия: внутренние и внешние.

К внутренним методам управления рисками относятся:

- уклонение;
- лимитирование;
- трансферт;
- хеджирование;
- диверсификация;
- принятие риска на себя.

Уклонение от риска. Уклонение от риска – это наиболее простое и радикальное направление нейтрализации финансовых рисков. Данный метод заключается в разработке мероприятий, полностью исключающих данный вид риска. Мерами по избежанию риска являются такие действия, как, например, отказ от осуществления высокорисковых финансовых операций, прекращение деловых отношений с ненадежными партнерами, снижение доли заемных средств и т.д. Он предполагает полное снижение потерь, но в то же время не позволяет получить прибыль в полном объеме. На практике чаще всего данный метод реализуется в форме отказа субъекта от операций, связанных с высоким риском, и предпочтения в пользу менее рискованных или безрисковых проектов.

Применение метода уклонения от риска эффективно, если:

- отказ от одного вида риска не влечет за собой возникновение других видов рисков более высокого и однозначного уровня;
- уровень риска намного выше уровня возможной доходности проекта (операции);
- ущерб (потери) по данному виду риска фирма не имеет возможности возместить за счет собственных средств, так как эти потери слишком высоки.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что отказ от рискованных операций применим только по отношению к крупным рискам.

Лимитирование предполагает установление лимита, т.е. неких предельных сумм (расходов, продажи, кредита). На предприятии устанавливают внутренние лимиты (нормативы, допустимые пределы) по разным показателям. Это может быть максимальный размер (доля) заемных средств, максимальный размер депозита в одном банке или максимальный объем на контракты с одним контрагентом. Он активно применяется банками при выдаче ссуд, при заключении договоров на овердрафт. Хозяйствующие субъекты используют его при продаже товаров в кредит, определении сумм вложения капитала.

Выделяют следующие виды лимитов:

- структурные лимиты – поддерживают соотношение между различными видами операций: кредитование, ценные бумаги. Они устанавливаются в процентном отношении к совокупным активам и поддерживают общие пропорции при изменении размеров совокупных активов;

- лимиты контрагента включают три подвида:

- а) лимит предельного риска на одного контрагента (или группу контрагентов);

- б) лимит на конкретного заемщика или эмитента ценных бумаг;

- в) лимит на посредника (покупателя, продавца, брокера);

- лимиты открытой позиции; при совершении крупных сделок, связанных с открытой позицией (валютные операции, акции), риск потери и ошибки возрастает, в сделках квалификация и опыт дилера имеют первоочередное значение;

- лимиты на исполнителя и контролера сделки – данный вид лимитов ограничивает полномочия лиц, непосредственно совершающих, оформляющих и контролирующих операции;

- лимиты ликвидности, задача которых – ограничить риск недостатка денежных средств для своевременного исполнения обязательств.

Трансферт (передача) риска. Передача риска – управленческая стратегия, смысл которой заключается в том, что участники рискованного взаимодействия (рискующие лица) передают ответственность по риску третьим лицам, при этом существующий уровень риска не изменяется.

Трансферт (передача) риска позволяет вовлечь других контрагентов в процесс управления риском, передавая им риск еще до наступления события. Передача риска – это один из самых дорогих и юридически максимально формализованных методов правового управления рисками. Преимущество передачи риска – отказ от его самостоятельной регуляции в пользу профессионального управления рисками. Трансферт позволяет нейтрализовать потери активов через передачу рисков партнерам по отдельным бизнес-процессам путем заключения контрактов. Недостатки заключаются в том, что уровень риска, как правило, не снижается (риск признается как данность) и деятельность лиц, принявших риск, строится на возмездной основе. Способы передачи риска.

- заключение контрактов; - организационная форма бизнеса; - хеджирование.

Хеджирование (от англ. heaging – ограждать) используется в банковской, биржевой и коммерческой практике для обозначения различных методов страхования прежде всего валютных рисков. В общем виде хеджирование можно определить как страхование цены товара от риска, либо нежелательного для продавца падения, либо невыгодного покупателю увеличения путем создания встречных валютных, коммерческих, кредитных и иных требований и обязательств. Таким образом, хеджирование используется предпринимательской фирмой с целью страхования прогнозируемого уровня доходов путем передачи риска другой стороне.

Диверсификация. Для сокращения возможных потерь применяется еще один метод – диверсификация бизнеса. **Диверсификация** представляет собой процесс распределения капитала между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. Диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности. Например, приобретение инвестором акций пяти разных акционерных обществ вместо акций одного общества увеличивает вероятность получения им среднего дохода в пять раз и соответственно в пять раз снижает степень риска. Диверсификация является наиболее обоснованным и относительно менее издержкоемким способом снижения степени риска.

Принятие риска на себя (самострахование). Многие компании сознательно принимают на себя риски. Риск подлежит принятию, когда он находится в приемлемых границах (т.е. ниже границы терпимости) либо когда невозможно применить другие методы воздействия на риск. Принятие риска вовсе не означает, что он будет оставлен без внимания. Такие риски должны постоянно находиться в зоне контроля. При принятии риска следует учитывать возможные потери. Они могут иметь постоянный характер (их можно предвидеть) либо быть вызванными единичными рисками. Такие риски необходимо вовремя выявлять и применять по отношению к ним другие методы воздействия. Они влекут за собой значительные размеры возможных потерь. Поэтому используется так называемый механизм самострахования финансовых рисков. Он основан на резервировании предприятием части финансовых ресурсов, позволяющем преодолевать негативные финансовые последствия по тем финансовым операциям, по которым эти риски не связаны с действиями контрагентов. К мерам этого механизма относится формирование резервного (страхового) фонда предприятия, а также резервирование нераспределенного остатка прибыли, полученной в отчетном периоде.

К внешним методам относится страхование рисков.

Страхование – один из наиболее удобных и распространенных методов воздействия на риск. Его можно отнести к способам как сокращения, так и передачи риска. **Страхование** – это защита имущественных интересов предприятия при наступлении страхового события специальными организациями (страховыми компаниями) за счет денежных фондов, формируемых ими путем получения от предприятий (страхователей) страховых взносов (премий). Страхование позволяет защитить объект риска от случайных воздействий. Потребность в страховании обусловлена наличием факторов риска и необходимостью покрытия ущерба. Многообразие форм проявления риска и тяжесть его последствий создают предпосылки для защиты объектов собственности. Цель страхования не в уменьшении вероятности возникновения рисков, а в возмещении материального ущерба от проявления рисков. В то же время страхование предполагает проведение мероприятий по снижению вероятности наступления неблагоприятных событий, которые не всегда достигают желаемой цели. Для страхования предназначены массовые виды рисков, которым подвержены многие организации и индивиды. Вероятность их проявления известна с высокой степенью точности. Страхование заключается в распределении ущерба между всеми его участниками.

Экономический эффект управления рисками измеряется разностью между прогнозируемой величиной снижения степени воздействия выявленных рисков и затратами, связанными с фактическими потерями от проявления выявленных рисков, а также фактическими расходами на их диагностику.

Формирование оптимального набора инструментов защиты от разнообразных рисков связано с разделением основных видов рисков, объединяющих множество разновидностей неблагоприятных событий, на отдельные факторы рисков, в пределах которых группируются более ограниченные и более однородные наборы возможных неблагоприятных событий. Такое разделение должно обеспечить подбор специализированных инструментов управления факторами риска по принципу наиболее результативного адресного воздействия на конкретный фактор риска.

Как правило, методы управления рисками не используются отдельно друг от друга. Эффективная система управления рисками обязательно должна включать комплексные методы управления.

С учетом вышеизложенного представляется возможным определить основные *этапы* управления корпоративным риском.

- 1.Выявление всех возможных угроз для бизнеса.
- 2.Оценка рисков (определение возможного ущерба при наступлении неблагоприятного события и оценка вероятности наступления каждого из них).
- 3.Расстановка приоритетов (невозможно управлять всеми рисками сразу – из их обширного списка необходимо выбрать именно те, по которым компания будет принимать превентивные меры).
- 4.Выбор методов управления рисками и их внедрение.

5.Анализ проведенной работы, устранение ошибок и внедрение цикла с первого шага.

Отметим, что эффективность управления риском повышается с каждым новым циклом, поскольку собранная информация и статистика возникновения тех или иных рисков событий в прошлом позволят разрабатывать более точные прогнозы по будущим рискам.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях:

1. В чем состоит отличие понятий «риск» и «угроза»?
2. Каким группам рисков потенциально подвержено предприятие?
3. Каковы причины возникновения рисков?
4. Каковы возможные последствия реализации финансовых рисков?
5. Какие классификации применяют в практике управления рисками?
6. Что понимают под статистическими методами управления риском?
7. Что показывает кривая Лоренца?
8. Охарактеризуйте основные способы снижения степени риска.
9. Дайте понятие лимитированию. Какие виды лимитов Вы знаете?
10. Опишите алгоритм управления риском.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1	1,2	1-7

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Формы объединений предприятий: тресты,
2. Отличительные особенности концерна
3. Отличительные особенности конгломерата
4. Отличительные особенности консорциума
5. Этапы жизненного цикла предприятия
6. Сущность экономической безопасности предприятия
7. Отличительные черты эффективности и конкурентоспособности
8. Виды внешних угроз предприятия
9. Внутренние угрозы экономической безопасности предприятия
10. Функциональные составляющие экономической безопасности корпорации
11. Цель системы экономической безопасности корпорации

12. Принципы обеспечения безопасности корпорации
13. Индикаторы экономической безопасности
14. Внутренние методы управления рисками
15. Характеристика понятия «финансовая безопасность предприятия»
16. Объект обеспечения финансовой безопасности
17. Главный финансовый интерес предприятия
18. Приоритетные финансовые интересы предприятия
19. Система государственного нормативно-правового регулирования финансовой безопасности предприятий
20. Рыночный механизм регулирования финансовой безопасности предприятия
21. Внутренний механизм обеспечения финансовой безопасности предприятия
22. Система методов управления финансовой безопасностью предприятия
23. Система инструментов управления финансовой безопасностью предприятия
24. Кадровая безопасность предприятия
25. Внутренние угрозы кадровой безопасности
26. Внешние угрозы кадровой безопасности
27. Функции обеспечения кадровой безопасности
28. Основные этапы обеспечения технико-технологической безопасности предприятий материальной сферы
29. Обеспечение технико-технологической безопасности предприятий нематериальной сферы
30. Информационную безопасность предприятия и его составляющие
31. Функции службы обеспечения информационной безопасности корпорации
32. Виды информации, составляющей коммерческую тайну
33. Этапы процесса обеспечения информационной безопасности корпорации
34. Зона «катастрофического риска»
35. Зона «значительного риска»
36. Зона «умеренного риска»
37. Совокупный критерий экономической безопасности предприятия
38. Роль государственных и частных институтов в реальном интеграционном процессе.
39. Понятие и типы стратегий экономической безопасности предприятия, ориентированные на устранение существующих или предотвращающие возникновения возможных угроз экономической безопасности.
40. Классификация угроз экономической безопасности предприятия (организации): по источникам возникновения (внешние; внутренние); по функциональной принадлежности (производственно-технологические; финансовые; маркетинговые; социальные и т.д.).
41. Сущность и содержание экономической безопасности корпоративных - структур. Понятие и виды корпоративных
42. Ресурсов предприятия (ресурс капитала, ресурс персонала, ресурс информации, ресурс техники и технологии, ресурс прав).
43. Способы обеспечения экономической безопасности бизнес-структур.
44. Понятие и типы стратегий экономической безопасности предприятия, ориентированные на устранение, на предотвращение существующих или предотвращающие возникновения возможных угроз экономической безопасности; направленные на компенсацию ущерба, наносимого в результате действия угроз экономической безопасности.
45. Информационная безопасность предприятия.
46. Диверсификация и образование конгломератов.
47. Стратегии поведения до и после слияния.
48. Роль слияний в формировании рыночной структуры и барьеров входа.
49. Способы, используемые фирмами для предотвращения нежелательных слияний.
50. Роль траекторий эволюционного развития компаний.

51. Внутрифирменные инновационные и операционные бизнес-процессы, их особенности.
52. Компоненты стратегического потенциала компании.
53. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании в процессе экономической интеграции.
54. Измерения силы картельной власти на практике. Модель ОПЕК.
55. Кооперация как форма стратегического взаимодействия между фирмами: подход теории отраслевых рынков.
56. Проблема стратегического взаимодействия между фирмами.
57. Пути рыночного (частного) решения проблемы «плохих» равновесных результатов: кооперация через взаимное участие в собственности (горизонтальная, вертикальная интеграция), кооперация через создание репутации.
58. Управление холдинговыми компаниями.
59. Структура управления холдинговыми компаниями.
60. Функции управленческого персонала материнской компании, функции дочерних компаний.
61. Централизация и децентрализация управленческих функций холдинговыми компаниями.
62. Опыт формирования холдинговых компаний в России и за рубежом.
63. Государственные холдинговые компании в России и за рубежом.
64. Холдинговые компании как новые организационные структуры, пути их развития.
65. Внешние угрозы экономической безопасности предприятия
66. Внутренние угрозы экономической безопасности предприятия
67. Диагностика кризисных ситуаций на предприятии.
68. Мониторинг факторов, вызывающих угрозы экономической безопасности предприятия (организации).
69. Этапы организации обеспечения экономической безопасности бизнес-структур:
70. Основные пороговые значения экономической безопасности бизнес-структур.

3. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

3.1 Основная литература:

1. Экономическая безопасность (2-е издание) Электронный ресурс : учебное пособие / М.А. Ельчанинов / Е.А. Павлов / Е.Н. Барикаев / Н.Д. Эриашвили / В.А. Богомолов ; ред. В.А. Богомолов. - Экономическая безопасность (2-е издание), 2018-09-01. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 295 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01562-0, экземпляров неограничено

3.1.2. Перечень дополнительной литературы

1. Экономическая безопасность : учебник / под ред. В.Б. Мантусова, Н.Д. Эриашвили ; Российская таможенная академия. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2018. – 568 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496884>

3.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Профессиональные базы данных:

1. <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online>. - некоммерческая интернет-версия КонсультантПлюс.
2. <https://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант.ру.
3. <https://www.gks.ru/> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

4. <https://stavstat.gks.ru/> - Управление Федеральной службы государственной статистики по Северо-Кавказскому федеральному округу.
5. <https://www.minfin.ru/ru/> - официальный сайт Министерства финансов РФ
6. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - <http://biblioclub.ru>
7. Научная электронная библиотека e-library – www.elibrary.ru

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по организации и проведению самостоятельной работы по дисциплине
**«Обеспечение безопасности экономических интересов корпоративных
структур»**
для студентов направления подготовки: 38.04.01 Экономика

СОДЕРЖАНИЕ

	С.
1 Введение	4
2 Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины	5
3 План-график выполнения самостоятельной работы	5
4 Методические указания по изучению теоретического материала	6
6 Список рекомендуемой литературы	14

Введение

Целями освоения дисциплины «Обеспечение безопасности экономических интересов корпоративных структур» являются формирование у магистранта структуры знаний о существующих видах интеграции бизнес-структур, их роли и значении для эффективного управления и обеспечения высокой конкурентоспособности корпорации в современных экономических условиях; получение навыков выбора студентами современных способов интеграции корпораций.

Задачи дисциплины «Обеспечение безопасности экономических интересов корпоративных структур»:

- изучение понятийного аппарата, используемого в теории экономической безопасности организации;
- формирование навыков классификации угроз экономической безопасности организации;
- формирование компетенций, необходимых для выявления и предотвращения угроз экономической безопасности бизнес-структур;
- обеспечение высокой финансовой эффективности работы бизнес-структур и их финансовой устойчивости и независимости;
- ознакомить с методиками анализа экономической безопасности бизнес-структур;
- изучение подходов к оценке экономической безопасности бизнес-структур.
- получить навыки построения систем экономической безопасности бизнес-структур.

2. Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Обеспечение безопасности экономических интересов корпоративных структур» предусматривает следующий вид: самостоятельное изучение литературы.

Цели самостоятельной работы:

- овладение новыми знаниями, а также методами их получения;
- развитие умения приобретения научных знаний путем личного поиска и переработки информации;
- сбор и систематизация знаний по конкретной теме или проблеме

Задачи самостоятельной работы:

- формирование умений использовать справочную документацию и специальную литературу; развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности.
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов; углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации
- развитие исследовательских умений.

Цель самостоятельного изучения литературы – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельного изучения литературы являются:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

Целью самостоятельной подготовки сообщения к круглому столу по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

Задачами данного вида самостоятельной работы студента являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

ПК-6	Способен идентифицировать и оценивать риски в финансовой сфере
------	--

3. План-график выполнения самостоятельной работы

Коды реализуемых компетенций , индикатора(ов)	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии и оценки	Объем часов, в том числе (астр.)		
				СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
1 семестр						
И-1 ПК-6	Самостоятельное изучение литературы с 1-3 темам	конспект	собеседование	28,8	3,2	32
Итого за 1 семестр				28,8	3,2	32
2 семестр						
И-1 ПК-6	Самостоятельное изучение литературы с 4-7 темам	конспект	собеседование	114,3	12,7	127
Итого за 2 семестр				114,3	12,7	127
Итого за 1,2 семестр				143,1	15,9	159

4. Методические указания по изучению теоретического материала

4.1. Рекомендации по организации работы с литературой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данной дисциплине.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий дисциплины. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях)

дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения - полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, что для экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ).
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
- разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
- при составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями, которые помогут лучше сориентироваться.
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты.
- в работе с научной литературой следует выработать в себе способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать).

4.2. Задания для самостоятельной работы студентов

4.2.1. Вид самостоятельной работы студентов: самостоятельное изучение литературы.

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект.

Средства и технологии оценки: собеседование.

Порядок оформления и предоставления: оформляется в виде конспекта. При составлении конспекта необходимо внимательно прочитать текст. После этого выделить главное, составить план; кратко сформулировать основные положения текста; законспектировать материал, четко следуя пунктам плана. Записи следует вести четко, ясно.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Конспект предоставляется в рукописном виде на практическом занятии.

Критерии оценивания: Оценка «отлично» ставится студенту, если он полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

Оценка «хорошо» ставится студенту, если он дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но допускает ошибки, которые сам же исправляет, и имеются недочеты в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, если студент он незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

4.3 Методические указания по подготовке к экзамену

Изучение дисциплины «**Обеспечение безопасности экономических интересов корпоративных структур**» завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

При подготовке к экзамену необходимо использовать конспекты лекций по дисциплине, учебники и учебные пособия (из списка основной и дополнительной литературы) или конспект литературы, прочитанной по указанию преподавателя в течение семестра.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения.

Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Вопросы к экзамену

1. Теоретические основы экономической интеграции.
2. Горизонтальные и вертикальные слияния фирм
3. Диверсификация и образование конгломератов: стратегии поведения до и после слияния.
4. Роль слияний в формировании рыночной структуры и барьеров входа.
5. Способы, используемые фирмами для предотвращения нежелательных слияний.
6. Понятие ресурсов, способностей, компетенций организации, их связь с ключевыми факторами успеха
7. Ресурсы компании, необходимые в процессе экономической интеграции
8. Компетенции компании: корневые, ключевые, отличительные, управленческие, организационные
9. Внутрифирменные инновационные и операционные бизнес-процессы, их особенности.
10. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании в процессе экономической интеграции.
11. Каковы характерные черты кооперативного типа межфирменного взаимодействия

12. Охарактеризуйте формы кооперативных связей между фирмами
13. Причины возникновения картелей: современные теоретические модели.
14. Условия стабильности картелей в краткосрочном и долгосрочном периодах
15. Методы предотвращения нарушения картельного соглашения.
16. Охарактеризуйте Модель ОПЕК.
17. Проблема стратегического взаимодействия между фирмами в кооперации.
18. Формы создания репутации: стратегические инвестиции в специфические активы, суперигры с различными стратегиями.
19. Выбор эффективной игровой стратегии с точки зрения эволюционного подхода: турнир Р. Аксельрода.
20. Однофакторные модели выбора кооперативных форм межфирменного взаимодействия.
21. Двухфакторная модель О. Уильямсона.
22. Многофакторная модель «выгод-потерь» Ф. Контрэктора и П. Лорэнджа.
23. Понятие холдинга и его функции
24. Типы и виды холдинговых компаний
25. Структура управления холдинговыми компаниями
26. Государственные холдинговые компании в России и за рубежом
27. Типы и функции нехолдинговых бизнес-структур: ассоциации, кластера
28. Охарактеризуйте типы холдинговых компаний.
29. Каковы условия создания холдингов.
30. Раскройте функции и преимущества холдинговых структур.
31. В чем особенности портфельных, инвестиционных, портфельно-инвестиционных, чистых холдингов.
32. Охарактеризуйте холдинги с обменом акциями между материнской и дочерними компаниями.
33. Сравните опыт формирования холдинговых компаний в России и за рубежом
34. Что представляют с собой государственные холдинговые компании в России и за рубежом
35. Структура управления холдинговыми компаниями.
36. Холдинговые компании как новые организационные структуры, пути их развития.
37. Охарактеризуйте типы нехолдинговых бизнес-структур.
38. Каковы условия создания нехолдинговых бизнес-структур.
39. Определение и основные принципы сетизации.
40. Сетевые структуры и контрактная система.
41. Фундаментальная трансформация и сетизация.
42. Создание «организации без границ».
43. Модель «Semco» (Бразилия). Границы сетевых структур.
44. Дайте характеристику федерализма.
45. Дайте характеристику функционализма.
46. Дайте характеристику интерговерментализма.
47. Представьте гибкие («мягкие») схемы моделей интеграции
48. Охарактеризуйте формальную и реальную интеграцию.
49. Какова роль государственных и частных институтов в реальном интеграционном процессе.
50. Черты международной экономической интеграции.
51. Предпосылки и цели региональной интеграции.
52. Показатели интенсивности интеграционных связей в региональных торгово-экономических группировках.
53. Мегарегиональная интеграция.
54. ГАТТ/ВТО и региональные соглашения.
55. Понятие и типы стратегий экономической безопасности предприятия
56. Классификация угроз экономической безопасности предприятия (организации).
57. Внешние угрозы экономической безопасности предприятия.
58. Внутренние угрозы экономической безопасности предприятия.
59. Диагностика кризисных ситуаций на предприятии.
60. Мониторинг факторов, вызывающих угрозы экономической безопасности предприятия (организации).

61. Сущность и содержание экономической безопасности корпоративных - структур.
62. Понятие и виды корпоративных ресурсов предприятия
63. Способы обеспечения экономической безопасности бизнес-структур.
64. Этапы организации обеспечения экономической безопасности бизнес-структур
65. Основные пороговые значения экономической безопасности бизнес-структур.
66. Понятие и типы стратегий экономической безопасности предприятия
67. Сущность информационной составляющей экономической безопасности предприятия.
68. Основные индикаторы состояния информационной составляющей экономической безопасности предприятия.
69. Экономическая информационная система.
70. Информационная бухгалтерская система.
71. Современные учетно-информационные системы.
72. Учетно - информационная системы в обеспечение минимизации рисков.

Критерии оценивания компетенций

Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если он освоил все компетенции и **знает**: Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если освоил компетенции в полном объеме и теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; исчерпывающе, последовательно, четко и логически верно излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если освоены компетенции базового уровня. Теоретическое содержание курса освоено полностью, необходимые практические компетенции в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения достаточно высокое. Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если компетенции освоены частично и теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено, но в них имеются ошибки, при ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, наблюдаются нарушения логической последовательности в изложении программного материала.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, необходимые практические компетенции не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

ТЕСТЫ

Важнейшими задачами в системе корпоративного управления являются:

- а: управление корпоративной собственностью и капиталом;
- б: управление инновациями;
- в: совершенствование корпоративной политики.

Какие признаки позволяют определить уровень экономической безопасности корпорации:

- а: способность противостоять угрозам, финансовое состояние корпорации и определение её сущности как состояния корпорации;
- б: финансовое состояние корпорации, определение сущности корпораций;
- в: противостояние внешним угрозам и финансовое состояние корпорации.

Главные принципы надлежащего корпоративного управления:

- а: принцип справедливости, принцип ответственности, равное отношение к акционерам, принцип раскрытия информации и прозрачности; принцип подотчетности;
- б: принцип равенства, принцип подотчетности, принцип справедливости;
- в: принцип справедливости, принцип ответственности, равное отношение к акционерам, принцип раскрытия информации и прозрачности.

Формой объединения корпораций, участники которой в результате заключения соглашения о регулировании объема производства и условиях сбыта и найма рабочей силы, сохраняют коммерческую и производственную самостоятельность, является:

- а: синдикат;
- б: концерн;
- в: картель;
- г: трест.

Холдинг- это...

- а: структура коммерческих организаций, включающая в себя управляющую компанию и сеть мелких дочерних компаний, которые она контролирует;
- б: это форма организации капитала, функционирования производительных сил и производственных отношений между собственниками, наемными работниками, прочими корпоративными структурами вкупе с реализацией всех интересов между;
- в: это система объективных закономерностей и правил, определяющих взаимоотношения между всеми участниками финансовых рынков, в основе которых лежит рыночная стоимость акций.

Интеграция – это...

- а: совокупность лиц, объединяющихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности;
- б: результат (статика) формирования особой системы связей между субъектами (агентами) экономической деятельности (компаниями, фирмами, учреждениями, физическими лицами, государством);
- в: организация, поставившая перед собой определенные цели, действующая на общественное благо, обладающая определенными правами, являющаяся юридическим лицом, действующая на постоянной основе и несущая ограниченную ответственность;
- г: процесс (динамика), приводящий к созданию нового хозяйствующего организма с неформальной и специфической функциональной и управленческой структурой.

В зависимости от характера интеграции компаний выделяют следующие виды:

- а: горизонтальные слияния, вертикальные слияния, родовые слияния, конгломератные слияния;
- б: слияния с расширением продуктовой линии; слияния с расширением рынка; враждебные слияния;
- в: горизонтальные слияния; вертикальные слияния; слияния с расширением продуктовой линии.

Наиболее распространенной формой корпоративных образований во Франции является:

- а: картель;
- б: концерн;
- в: консорциум;
- г: синдикат;
- д: ассоциация.

Стратегия конгломеративной диверсификации подразумевает:

- а: расширение за счет производства продукции, технологически не связанной с производимой ранее, и реализуемой на новых рынках;
- б: поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции;
- в: организацию нового производства с использованием имеющихся технологий.

Тип корпорации, характеризующийся распыленной структурой собственного капитала, низкой концентрацией капитала у одного лица, высокой степенью защиты прав собственников и разделением управления, контроля и владения собственностью – это:

- а: Южноамериканский тип
- б: Англо-американский тип
- в: Японский тип

Для коммерческих банков важнейшими условиями эффективной и безопасной работы являются:

- а: повышение прибыльности
- б: обеспечение возврата кредитов
- в: снижение банковских рисков
- г: поддержание ликвидности
- д: все ответы верны

Критериями оценки экономической безопасности коммерческого банка выступают:

- а: значения кредитных рейтингов банка международных рейтинговых агентств
- б: уровень обязательных нормативов деятельности банка
- в: уровень рисков коммерческого банка
- г: эффективность обеспечения кадровой безопасности банка
- д: все ответы верны

Достоинства функционирования холдинговых структур:

- а: объединение (централизация) и укрупнение капитала способствуют формированию и реализации долгосрочных инвестиционных программ
- б: тяготение к монополизму и ограничению конкуренции
- в: консолидация учета и отчетности осложняет рядовым акционерам решение вопроса о целесообразности инвестирования в дочерние компании

6. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Основная литература:

1.Экономическая безопасность (2-е издание) Электронный ресурс : учебное пособие / М.А. Ельчанинов / Е.А. Павлов / Е.Н. Барикаев / Н.Д. Эриашвили / В.А. Богомолов ; ред. В.А. Богомолов. - Экономическая безопасность (2-е издание),2018-09-01. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 295 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01562-0, экземпляров неограничено

2. Перечень дополнительной литературы

1.Экономическая безопасность : учебник / под ред. В.Б. Мантусова, Н.Д. Эриашвили ; Российская таможенная академия. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2018. – 568 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496884>

3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Профессиональные базы данных:

1. <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online>. - некоммерческая интернет-версия КонсультантПлюс.
2. <https://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант.ру.
3. <https://www.gks.ru/> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.
4. <https://stavstat.gks.ru/> - Управление Федеральной службы государственной статистики по Северо-Кавказскому федеральному округу.
5. <https://www.minfin.ru/ru/> - официальный сайт Министерства финансов РФ
6. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - <http://biblioclub.ru>
7. Научная электронная библиотека e-library – www.elibrary.ru