тореадор, смелее в бой

защита бизнеса как элемент стратегии развития предприятия

Экономическая и правовая стратегии предприятия должны быть тесно взаимосвязаны. Планируемые экономические действия необходимо координировать с соответствующими правовыми конструкциями. Следует помнить, что именно из-за ошибок и просчетов в правовой стратегии, форм и методов ее реализации возникают формальные и вполне легальные основания для частичного и даже полного лишения владельцев контроля над своим бизнесом.

Окончание.
Начало в № 7, 8 / 2005

Вакуленко Р.Я.
докт. экон. наук, профессор, проректор по научной работе Нижегородского института менеджмента и бизнеса

Новоселов Е.В.
канд. экон. наук, консультант

Целью ситуационного анализа является определение: а) места предприятия в окружающем бизнес-пространстве; б) основных характеристик и ключевых факторов, воздействующих на его функционирование в рыночных условиях. Для этого необходимо провести:

1. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
2. Анализ рынка, на котором действует предприятие: определение и анализ сегментов рынка, на которых действует предприятие; анализ структуры покупательского спроса в конкретных сегментах рынка.
3. Анализ конкурентной среды: определение и анализ факторов конкуренции; определение и анализ конкретных предприятий-конкурентов; определение и анализ конкретных продуктов-конкурентов; определение и анализ потенциальных предприятий-конкурентов; определение и анализ потенциальных продуктов-конкурентов.
4. Анализ позиционирования предприятия: определение и анализ места, занимаемого пред-

приятием на рынке, по отношению к другим производителям; определение и анализ места, занимаемого конкретной продукцией предприятия на рынке, по отношению к аналогичной продукции.

Для представления сил, слабостей, возможностей и угроз, оценки экономической эффективности бизнеса в количественном виде используется анализ финансово-экономического состояния предприятия. В литературе описано значительное число методик такого анализа, начиная от анализа первичных производственных и финансовых показателей до сложнейших имитационных моделей. Уровень сложности применяемой методики анализа зависит от многих факторов, в том числе, от времени на его проведение, наличия достаточного количества исходных данных, финансовых возможностей заказчика и т.д.

Ситуация, в которой находится предприятие, представляет собой сочетание внутренних и внешних факторов. Важным внешним фактором является *законодательство*. Как указывалось выше, просчеты в правовой сфере часто являются формальным поводом к атаке на бизнес. Помочь представить правовые слабости и угрозы в системном и формализованном виде должен анализ правового состояния предприятия. К основным областям такого анализа относятся:

- правовой статус предприятия;
- система контроля над предприятием;
- правовые возможности воздействия на предприятие различных контрагентов.

Анализ правового статуса предприятия включает рассмотрение:

помочь представить правовые слабости и угрозы в системном и формализованном виде должен анализ правового состояния предприятия

- организационно-правовой формы предприятия;
- учредительных и внутренних документов на соответствие действующему законодательству;
- прав собственности и пользования активами предприятия (например, регистрация прав собственности, наличие арендных договоров);
- ключевых договоров предприятия и трудовых контрактов с руководителями;
- прав, разрешений и согласований, неразрыв-

но связанных с предприятием (например, лицензий, сертификатов качества и т.д.);
- организационно-управленческой структуры с точки зрения прав и обязанностей ее элементов; судебных разбирательств.

Анализ системы контроля над предприятием включает в себя:
- анализ таких сфер, как количественный и качественный состав уставного капитала (размер, структура уставного капитала, его динамика);
- контроль над управлением предприятием (взаимоотношения акционеров, контроль в органах управления, контроль на общих собраниях акционеров);
- защищенность прав собственности на акции (история возникновения прав собственности, способ защиты); обременения активов (например, залог, арест).

Анализ правовых возможностей воздействия на предприятие различных контрагентов включает:
- перечень контрагентов предприятия (все виды лиц и организаций, с которыми контактирует предприятие);
- анализ стратегии работы с различными группами контрагентов;
- анализ возможности позитивного воздействия на предприятие со стороны контрагента;
- анализ возможности негативного воздействия на предприятие со стороны контрагента.

Более полно и точно оценить последствия реализации тех или иных угроз для предприятия в условиях неопределенности можно, рассматривая различные прогнозные сценарии их реализации, на основе которых может быть проанализировано воздействие различных переменных на выбранный критерий оценки ожидаемого эффекта.

Важным элементом системы диагностики угроз являются *индикаторы*, которые могут служить опережающими показателями возникновения угроз. Индикаторами являются различные экономические, юридические и другие факты, значения различных экономических и неэкономических показателей, свидетельству-

на основе анализа сценариев может быть проанализировано воздействие тех или иных переменных на выбранный критерий оценки ожидаемого эффекта

ющие о возможности возникновения тех или иных угроз.

Система индикативного предупреждения включает в себя следующие элементы:

- систему поиска и анализа индикаторов, по которым можно прогнозировать возникновение угроз;
- систему мониторинга динамики используемых индикаторов;
- систему раннего оповещения о возникновении нештатных ситуаций.

Вот некоторые из индикаторов, которые можно использовать в системе индикативного предупреждения о наличии угроз:

1) зависимость от небольшого количества поставщиков ресурсов;
2) зависимость от небольшого числа покупателей;
3) наличие просроченной кредиторской задолженности;
4) наличие просроченной дебиторской задолженности;
5) активный сбор информации о предприятии;
6) большое количество сделок по приобретению акций предприятия;
7) прямые предложения о продаже акций;
8) неожиданные угрозы банкротства со стороны кредиторов;
9) внезапное ухудшение внешней среды (активизация контролирующих органов, местных властей);
10) непонятные уступки кредиторской задолженности предприятия;
11) внезапные требования акционеров по предоставлению информации;
12) наличие исполнительных листов по взысканию задолженности с предприятия.

важным элементом системы диагностики угроз являются индикаторы, которые могут служить опережающими показателями возникновения тех или иных угроз

Для конкретного предприятия на основании результатов проведенного анализа составляется индивидуальный список из приведенных индикаторов предупреждения о наличии угроз.

рп