

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Отбор и постановка целей управления охранной организацией..	9
1.1 Построение классификации целей.....	9
1.2 Разработка целевых функций управления.....	12
1.3 Определение управляемых показателей экономической эффективности и безопасности организации.....	17
2. Разработка механизмов управления организацией.....	25
2.1 Механизм управления организацией в условиях совершенной конкуренции.....	25
2.2 Механизм управления организацией в условиях олигополии.....	43
2.3 Механизм управления организацией в условиях монополистической конкуренции.....	47
3. Методика разработки и реализации управленческих решений в охранной организации.....	51
4. Определение эффективной стратегии управления организацией....	61
4.1 Методика разработки стратегии на основе теории игр.....	61
4.2 Разработка стратегии с использованием теории статистических решений.....	72
4.3 Прогнозирование конкурентоспособности с помощью теории случайных функций.....	76
5. Правовые основы управления частной охранной организацией.....	85
Заключение.....	99
Список использованной литературы.....	101
Приложение.....	105



## ВВЕДЕНИЕ

Управление экономическими системами рассматривается авторами как процесс целенаправленного воздействия для обеспечения высокой конкурентоспособности. Авторы придерживаются гипотезы, что конкурентоспособность объекта включает в себя высокую степень экономической эффективности и безопасности основной деятельности. В рыночной экономике не существует стандартов и образцовых методов управления, применимых для любого предприятия и обязательно эффективных в различных условиях хозяйствования. Но чем выше научная обоснованность постановочных задач и выбранных целей, разрабатываемых управленческих решений и их критериев, тем заведомо меньше коммерческий риск инвесторов и производителей.

Так, «экономия на качестве управленческого решения принесет в будущем огромные потери на последующих этапах жизненного цикла объекта» [38, с. 6]. Подтверждением этого является современная российская действительность: по уровню конкурентоспособности Россия занимает 56-е место среди 60 оцениваемых стран; эффективность использования ресурсов в 2-3 раза ниже, чем в промышленно развитых странах; удельный вес российской продукции, конкурентоспособной на внешнем рынке, составляет около 0,5%; жизненный уровень населения в 10 раз ниже, чем в Европе [38, с. 7].

Что в свою очередь, обусловлено низким уровнем экономической защищенности (безопасности) как страны в целом, так и отдельных хозяйствующих субъектов. Россия по уровню экономической свободы находится на 112 месте, по уровню технологического развития на 68 месте, а по уровню экономической безопасности на 41 месте [11, с. 139].

При этом в условиях рынка и интенсивной конкуренции, число хозяйствующих субъектов возросло с 45 тыс. (СССР) до 3 млн. (Россия), что означает даже при падении общего объема производства, значительное увеличение количества сделок. Это требует роста усилий по обеспечению экономической безопасности предпринимательской деятельности [40, с. 31]. Если на макроуровне обеспечение экономической безопасности является прерогативой пра-

вительства страны, то на микроуровне, - непосредственно руководства организации.

В этом плане не последнюю роль в обеспечении защиты хозяйствующих субъектов играют охранные организации (подразделения вневедомственной охраны при органах внутренних дел (далее ОВО), частные охранные предприятия, переименованные в соответствии с последними изменениями в законодательстве, в частные охранные организации (далее ЧОО)). Очевидно, что эффективность данных организаций и уровень их безопасности напрямую влияют на деятельность охраняемых объектов.

На сегодня сложился объективный социально-экономический заказ на проведение научных работ, направленных на коренное изменение положения отечественных производителей общественно-полезных действий в целях повышения качества услуг и назначения обоснованных рыночных тарифов, формирования высоких показателей их экономической деятельности, которые невозможно достичь в условиях интенсивной конкуренции без разработки совершенной системы защиты отечественного бизнеса от внешних и внутренних угроз.

При этом получившие широкое распространение в России иностранные теории и практические рекомендации по достижению лидирующих позиций на рынке, не всегда соответствуют реалиям отечественной переходной экономики и уже не могут в полном объеме удовлетворять возрастающие потребности российских предпринимателей в научном управлении производством и продвижением услуг.

Кроме того, специфика российского рынка охранных услуг на котором действует такая государственная милицейская структура как вневедомственная охрана в качестве полноправного хозяйствующего субъекта, диктует необходимость поиска совершенно новых подходов к ее управлению для успешной адаптации к рыночным условиям в жесткой конкурентной борьбе с частными охранными организациями. В связи с универсализацией услуг, органы милиции стали полноправными субъектами рыночных отношений [23, с. 140].

В отечественной экономической литературе сегодня практически отсутствуют концепции и методологии разработки и реализации адаптивных систем управления показателями хозяйствующих субъектов с учетом временного фактора. Большинство авторов приводятся традиционные статичные примеры расчетов основных параметров производства, без учета динамики рыночной ситуации и их корректировки в условиях конкуренции.

При этом невозможно обеспечить оптимальность решений из-за высокой неопределенности рыночной конъюнктуры и противодействия конкурентов без использования кибернетических принципов, позволяющих моделировать происходящие процессы и математически описывать функционирование сложных систем во времени, с формализацией прямых и обратных связей. Что призвано обеспечить лидирующие позиции при случайных (неблагоприятных) воздействиях, как внешнего окружения, так и внутренней среды.

Положительная динамика конкурентной борьбы на рынках охранных услуг диктует необходимость построения адаптивных математических моделей организаций и происходящих процессов с целью выработки научно-обоснованных управляющих воздействий, как в реальном масштабе времени, так и в будущем.

Объективная необходимость в научно-выверенном управлении этими организациями состоит в социально-важном аспекте их деятельности по защите жизни граждан, имущества и собственности от различных рисков для обеспечения высокого качества жизни и оптимальных условий хозяйствования.

Кроме того, повышение экономической эффективности и безопасности охранных организаций в условиях конкуренции стимулирует их к формированию экономически-обоснованных тарифов и надлежащего качества предоставляемых услуг, к цивилизованным формам взаимодействия государственных и предпринимательских структур, повышает уровень защищенности охраняемых объектов.

На сегодня в России насчитывается свыше 30 тыс. частных охранных организаций (ЧОО), за последние пять лет численность сотрудников негосударственной системы безопасности увеличилась в два раза и достигла более 800 тыс. чел., а количество охраняемых ими объектов возросло в три раза (около 300 тыс.).

Таким образом, частное охранное предпринимательство входит в первую пятерку успешно развивающихся видов экономической деятельности [34, с. 11-18].

Одновременно наблюдается тенденция ослабления роли вневедомственной охраны, положение которой сегодня оценивается Департаментом государственной защиты имущества (ДГЗИ МВД России) в 2/5 рыночной доли охранных услуг. Что соответствует данным в работе [23, с. 34], где сравниваются масштабы влияния государственной структуры и частного бизнеса как 50 на 50, начиная с 2006 года.

Отсутствие современных управленческих концепций и методологий по адаптации вневедомственной охраны к рынку в условиях интенсивной конкуренции, соответствующих правовых норм, четко определяющих положение государственной охранной структуры в системе безопасности страны, приводит к снижению ее конкурентоспособности.

Следует отметить, что в теоретическом и практическом плане такая отрасль экономики как теория конкурентного взаимодействия и поведения в целом далека от совершенства во многих аспектах. Так, традиционные методики оценки управленческих решений и готовой продукции, основанные на существующих аппаратах маркетинга и квалиметрии, зачастую не лишены противоречий и не предусматривают процедур согласованного применения в решении задач управления конкурентоспособностью объектов и систем в целом. Кроме того, в них отсутствует системность, устанавливающая взаимосвязи показателей экономической эффективности производства с параметрами его безопасности на рынке в условиях интенсивной конкуренции.

При этом роль вневедомственной охраны, как подразделения милиции общественной безопасности, в защите особо важных объектов и объектов жизнеобеспечения, организации раскрытия преступлений, требует поиска новых подходов к повышению эффективности и безопасности ее работы из-за стремительного снижения рыночной доли этой государственной охранной структуры, оттока специалистов в сектор частного охранного предпринимательства и ряда других причин.

Кроме того, в социально-экономическом аспекте следует отметить положительный вклад этой государственной охранной структуры в формирование доходной части бюджета страны (по данным [23, с. 38] только за 2005 год подразделениями вневедомственной охраны по России уплачено 4131 млн. руб. различных налогов). Снижение эффективности и уровня безопасности службы влечет соответствующее уменьшение доходной части бюджета, что в период кризисной экономики негативно скажется на полноте ее финансирования.

Вопросы количественного измерения конкурентоспособности уже нельзя сводить к упрощенной схеме, основанной только на сравнении произведенных благ с товаром – образцом, а деятельности предприятия с его плановыми (отчетными) показателями. Необходимо конкурентоспособность предприятия определять и прогнозировать с учетом времени, поведения фирм-конкурентов, внешних и внутренних воздействий, реакции потребителей, с использованием теории информации, алгоритмов, оптимального управления, с помощью исследования операций и распознавания образов.

Такую сложную задачу невозможно решить без использования основных принципов науки управления, берущей свое начало от русских, советских теоретиков (А. Богданова, Н. Кондратьева, А. Берга, Л. Канторовича) и иностранных ученых-кибернетиков (Н. Винера, Ст. Бира, Дж. фон Неймана, К. Шеннона, У. Эшби и др.).

Учитывая сложившуюся ситуацию на отечественных рынках, при которой общество несет потери в связи с отклонением от равновесия и разбалансированностью в ценах и качестве предлагаемых благ, возникает объективная не-

обходимость в продвижении и практической реализации основных положений экономической кибернетики, синергетики и теорий самоорганизации на предприятиях.

С помощью указанных подходов возможна реальная формализация сложных процессов конкурентного взаимодействия объектов и разработка универсальных управленческих методик повышения их эффективности и экономической безопасности.

При этом важно определить целевые функции управления эффективностью и безопасностью экономических систем, провести количественный анализ конкуренции и ее основных параметров, выработать такие решения по достижению рыночных преимуществ производителям, которые бы обеспечивали максимально возможное удовлетворение потребителей не только в краткосрочном периоде, но и в долговременной перспективе, с учетом защиты производства от неблагоприятных внешних и внутренних воздействий.

Учитывая сложность и междисциплинарность вопросов конкурентного взаимодействия субъектов на рынке услуг, отсутствие в отечественной экономической науке упорядоченности в подходах к управлению охранных организаций, в отличие от традиционного материального производства, автором сделано предпочтение системному и комплексному анализу рассматриваемых процессов, а также их формализации, динамическому моделированию и математическому описанию. Так как большинство охранных организаций можно отнести к категории малых предприятий (средняя численность сотрудников в ЧОО не превышает 30 чел.), то оптимизация управления их деятельностью должна привести к рациональному использованию ресурсов и повышению эффективности, что в результате будет способствовать организации надежной защиты охраняемых объектов.



# 1. ОТБОР И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОХРАННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1 Построение классификации целей

Особенность управления, установленная кибернетикой, - его целесообразность. Установление цели – исходный пункт, начало самого процесса управления [18, с. 127].

Необходимость в постановке, отборе и реализации целей управления показателями организации выглядит следующим образом:

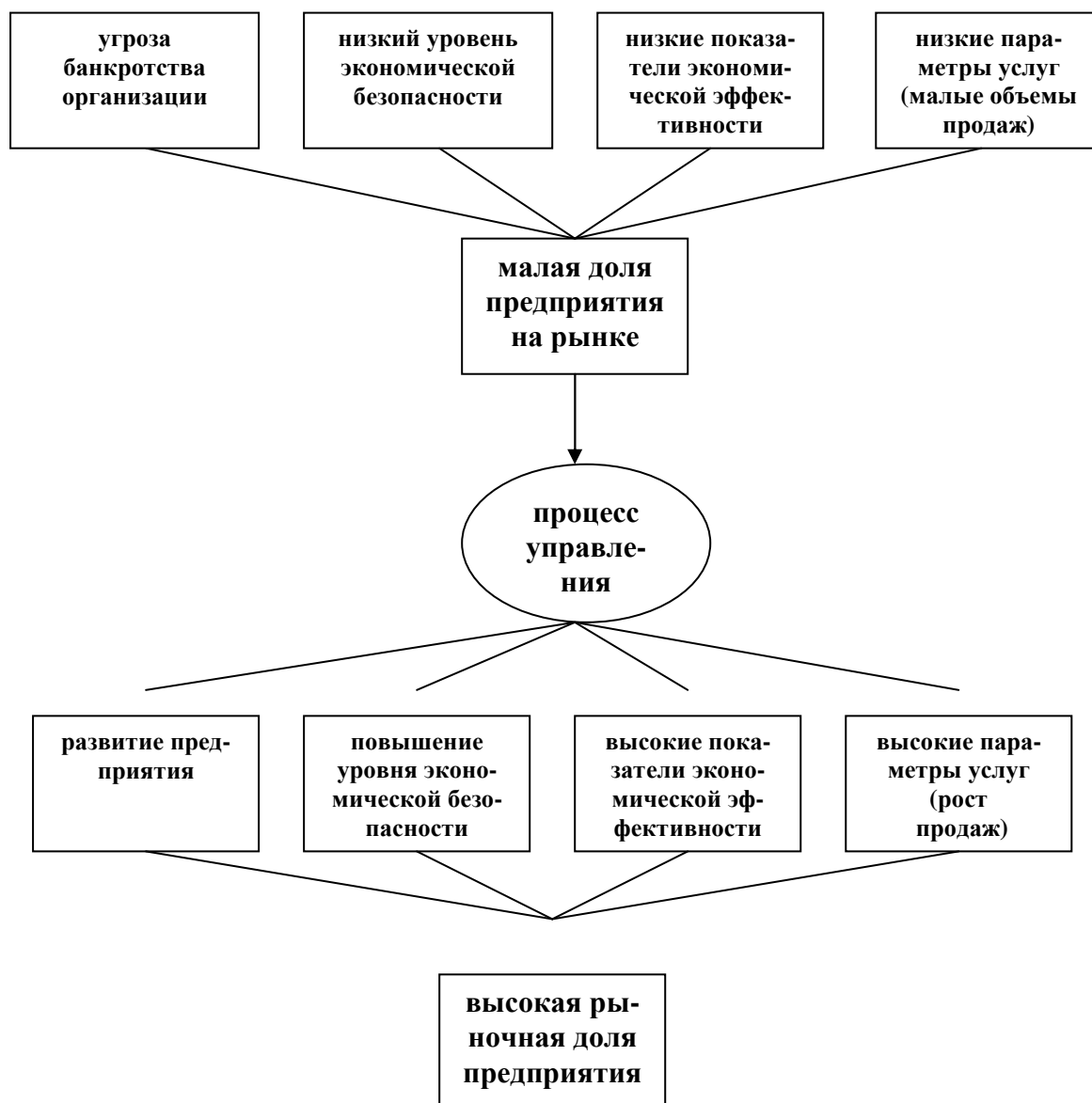


Рисунок 1 - Необходимость в постановке и реализации целей управления

Сам процесс управления состоит в комплексе структурных, функциональных, качественных, тарифных и иных изменений в системе, затрагивающих сначала параметры услуг, а затем общие показатели, - формирование которых определяет возможность достижения поставленной цели – повысить конкурентоспособность объекта управления в длительном периоде хозяйствования.

При этом автор придерживается гипотезы, что достижение частных целей (подцелей) организации по достижению максимальной эффективности и безопасности приводит к реализации главной цели управления.

Определение и отбор целей управления – основной первоначальный этап на пути достижения лидерства на рынке. «Цель игры – это эталон, по которому мы оцениваем работу системы управления [8, с. 24].

Учитывая сложность формирования задачи по управлению конкурентными преимуществами во времени, необходимо разработать классификацию целей для построения соответствующей структуры управления организацией и функционирования ее отдельных звеньев.

Для определения целевых установок по достижению лидерства среди конкурентов, следует учитывать, что поставленная задача по обеспечению высокой конкурентоспособности, - паллиативная, что проявляется в необходимости постановки набора текущих и перспективных целей. Поэтому разработанная классификация целей аккумулирует наиболее распространенные задачи, которые могут быть установками для достижения как локальной, так и перспективной конкурентоспособности и должны дополняться в процессе реальной деятельности предприятия.

#### Классификация целей управления

1. Виолентная (силовая) цель, ориентированная на снижение издержек и максимизацию прибыли (рост экономической эффективности производства).

2. Эксплерентная (пионерская) цель, ориентированная на радикальные инновации (в виде предложения потребителям эксклюзивных, нетрадиционных услуг).

3. Коммутантная (соединяющая) цель, предполагающая максимально гибкое удовлетворение небольших по объему или кратковременных нужд конкретного клиента (в том числе предложение на рынке недорогих услуг с низкими качественными характеристиками по аналогии с товарами Гиффена).

4. Пациентная (нишевая) цель, направленная на оказание ограниченного количества услуг с высокими качественными параметрами.

5. Диверсифицированная цель, заключающаяся в предложении разнообразных услуг и поиске новых каналов сбыта (новых клиентов).

6. Тактическая цель, - это максимизация объемов и скорости продаж в краткосрочном периоде путем повышения эффективности оказания услуг и обеспечения требуемого уровня экономической безопасности организации по сравнению с конкурентами.

7. Стратегическая цель, - это достижение максимальной доли на рынке в длительном периоде хозяйствования, независимо от изменений внешнего окружения и внутренней среды.

Как видно из приведенной классификации, первые четыре цели, введенные еще Л. Г. Раменским для описания конкурентной борьбы в биологических системах, и адаптированные к экономическим объектам Дж. П. Граймом [35, с. 27], объективно служат осуществлению тактической и стратегической целей организации, стремящейся к лидерству.

«Методологической основой оценки конкурентного статуса предприятия является его рыночная доля». А также изменение этого показателя во времени, динамика роста рыночной доли, рентабельность продаж [29, с. 97].

Это достигается при успешной реализации одновременно нескольких перечисленных целей, приведенных в классификации.

«Доля рынка является ключевым показателем при оценке конкурентной позиции предприятия. Если у предприятия доля выше, чем у конкурентов, то, следовательно, оно должно больше производить данного продукта, поскольку объем выпуска должен соответствовать величине потенциальной реализации. Если предприятие выпускает больше продукта, то себестоимость единицы про-

дукта у него будет ниже, чем у конкурентов. Следовательно, позиции данного предприятия в конкурентной борьбе более предпочтительны» [41, с. 92-93].

На рис. 2 в виде диаграммы представлена реализация основной стратегической цели управления организацией – достижение максимальной доли на рынке по сравнению с конкурентами.

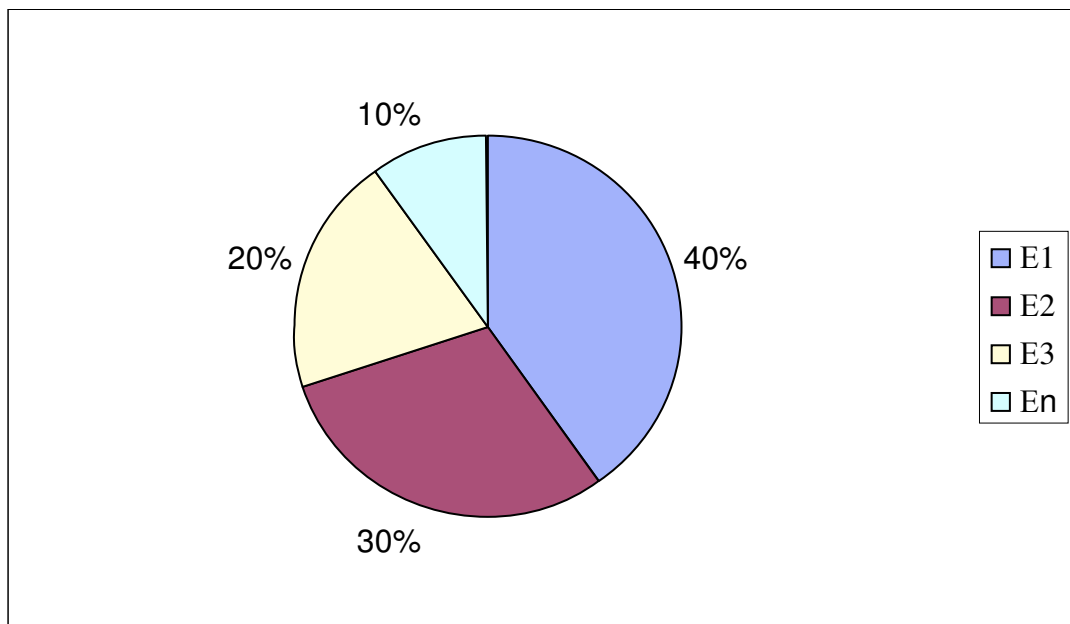


Рисунок 2 - Диаграмма реализации стратегической цели управления в длительном периоде хозяйствования

При этом условие реализации основной стратегической цели представим в виде неравенства:

$$E1 \text{ лидера} > E2 > E3 > E_n \quad (1)$$

Установив набор целей организации, необходимо их представить в динамике, то есть привести к целевым функциям в зависимости от времени.

### 1.2 Разработка целевых функций управления

С разработки целевых функций процесс управления экономической системой становится детерминированным во времени, а сами функции включаются в число основных внешних управляющих воздействий. Наглядной иллюстрацией этому служит нижеприведенный рисунок.



Рисунок 3 – Целевые функции в виде управляющих воздействий на организацию

Реализация поставленных целей системой управления организации, в большинстве случаев, предполагает обеспечение экстремумов функций ( $V(t)$  – объем продаж (тактическая цель),  $E(t)$  – рыночная доля (стратегическая цель)) в краткосрочном и долгосрочном периодах хозяйствования.

При этом динамика возрастания целевых функций во времени, стабильность их переходных характеристик, величина реально достигнутых максимумов, по сравнению с конкурентами, будут характеризовать устойчивость экономической системы в целом и запас ее конкурентоспособности на данном рынке.

Учитывая, что охранная организация как объект управления постоянно находится в динамике рыночной конъюнктуры, то поставленные перед ней целевые функции и реальные выходные параметры становятся на рынке случайными функциями. Так, рынок случайными воздействиями вносит коррективы в управленческие решения и реально полученные результаты. Что в условиях интенсивной конкуренции на рынке охранных услуг требует повышенной адаптивности систем управления.

Под случайной функцией понимается функция, которая в результате опыта может принять тот или иной конкретный вид, неизвестно заранее – какой именно [9, с. 371]. Конкретный вид, принимаемый случайной функцией, назы-

вается реализацией функции. Таким образом, в реальности, следует говорить о некотором множестве или «семействе» случайных функций, только применительно к конкретной организации.

В зависимости от выбранных целей управления (см. классификацию), виды входных воздействий на организацию будут представлять различную функциональную реализацию, причем как дискретного, так и непрерывного характера.

Деятельность организации на рис. 3, представим следующим образом: на вход поступают целевые функции управления и ресурсы, организация их преобразует в оказанные услуги, которые формируют конечный результат в виде реально достигнутых показателей на рынке.

Очевидно, что входные величины ( $V(t)$ ,  $E(t)$ ), представляющие основные цели управления, и выходные параметры ( $V'(t)$ ,  $E'(t)$ ), - представляют собой функции времени.

Можно говорить, что организация в процессе своей деятельности осуществляет над входными воздействиями некоторое преобразование ( $\Pi$ ), в результате которых функции ( $V(t)$ ,  $E(t)$ ) превращаются в функции ( $V'(t)$ ,  $E'(t)$ ).

Формализовано это преобразование примет вид:

$$\Pi (V(t), E(t)) = (V'(t), E'(t)) \quad (2)$$

Данное преобразование можно представить в виде производственной функции:

$$y (\text{выход}) = f (L, K, Q)$$

Где  $L$  – трудовые ресурсы;  $K$  – капитал;  $Q$  – природные ресурсы.

Данная функция Кобба-Дугласа имеет вид:

$$y = a_0 L^{a_1} K^{a_2} \quad (3)$$

Где  $a_0$ ,  $a_1$ ,  $a_2$  – статистические константы производственной деятельности организации.

При управлении организацией, преобразование входных целевых функций со стороны «черного ящика» имеет сложную природу, непосредственно связанную с процессами оказания услуг потребителям. Формализовать это преобразование можно, установив некоторый коэффициент подобия между целевыми и реально полученными функциями с учетом временной задержки, обусловленной инерционностью процессов внутри организации.

При исследовании такой динамической системы в первую очередь решается задача: как по заданному входному воздействию определить реакцию системы. В действительности входные воздействия ( $V(t)$ ,  $E(t)$ ) всегда сопровождаются субъективными и объективными случайными ошибками (например, связанными с экспертным прогнозом управляющих лиц по динамике объемов продаж и рыночной доли предприятия).

В результате на объект фактически воздействуют не заданные целевые функции, а случайные их проявления (субъективные факторы, связанные с управленческой деятельностью лиц, принимающих решения, и воздействиями внутренней и внешней сред).

Соответственно этому, система вырабатывает в качестве реакции и случайные выходные параметры, отличающиеся от теоретических входных заданий.

Учитывая тот факт, что процессы преобразования входных функций имеют сложную динамическую, вероятностную и нелинейную природу, то предположим, что входные и выходные параметры формально подобны и отличаются только по амплитуде значений и во времени. Некоторое запаздывание результата от плана зависит от инерционности системы управления и самого объекта.

Данная формализация организационно-экономических отношений в процессе управления приводит к выводу, что преобразование со стороны охранной организации, выступающей в нашем случае в качестве «черного ящика» должно сводиться к максимально возможному копированию целевых функций эффективности, безопасности (или конкурентоспособности) с минимизацией

влияния ошибок управляющего персонала, случайных внешних и внутренних возмущений.

Таким образом, при формировании целевых функций необходимо выполнять следующие условия:

- совокупность всех частных целей организации (ее подцелей) должна быть выражена одной главной целью и формализована в виде целевой функции, чтобы служить критерием для сравнения вариантов решения. Все поставленные перед организацией цели (повышение эффективности, безопасности и др.) должны реализовываться в итоге одну главную – обеспечение конкурентоспособности объекта управления;

- главная цель системы определяется как компромисс между степенями достижения разных подцелей, определяемый на основании взаимного соизмерения полезности конечных результатов и их сопоставления с затратами ресурсов всех видов (в том числе и управленческих).

- цель решения отдельной проблемы является частным выражением главной цели системы, например, достижение высокого уровня экономической безопасности деятельности организации без обеспечения эффективного производства и реализации продукта не приведет к желаемому результату на рынке;

- главная цель может быть реализована с учетом временного фактора и рядом ограничений, которые должны быть учтены лицами, принимающими решения.

На основании этих условий сформируем «дерево целей» организации. Ветви «дерева целей» определяют взаимосвязи подцелей и главной цели, а детализация на рис.4 зависит от специфики деятельности организации, постановки задач управления и наличия конкретных ограничений внутренней среды и внешнего окружения, а также случайной совокупности иных объективных и субъективных факторов, воздействующих на деятельность той или иной частной охранной организации. При этом следует учитывать относительную условность представленной схемы.



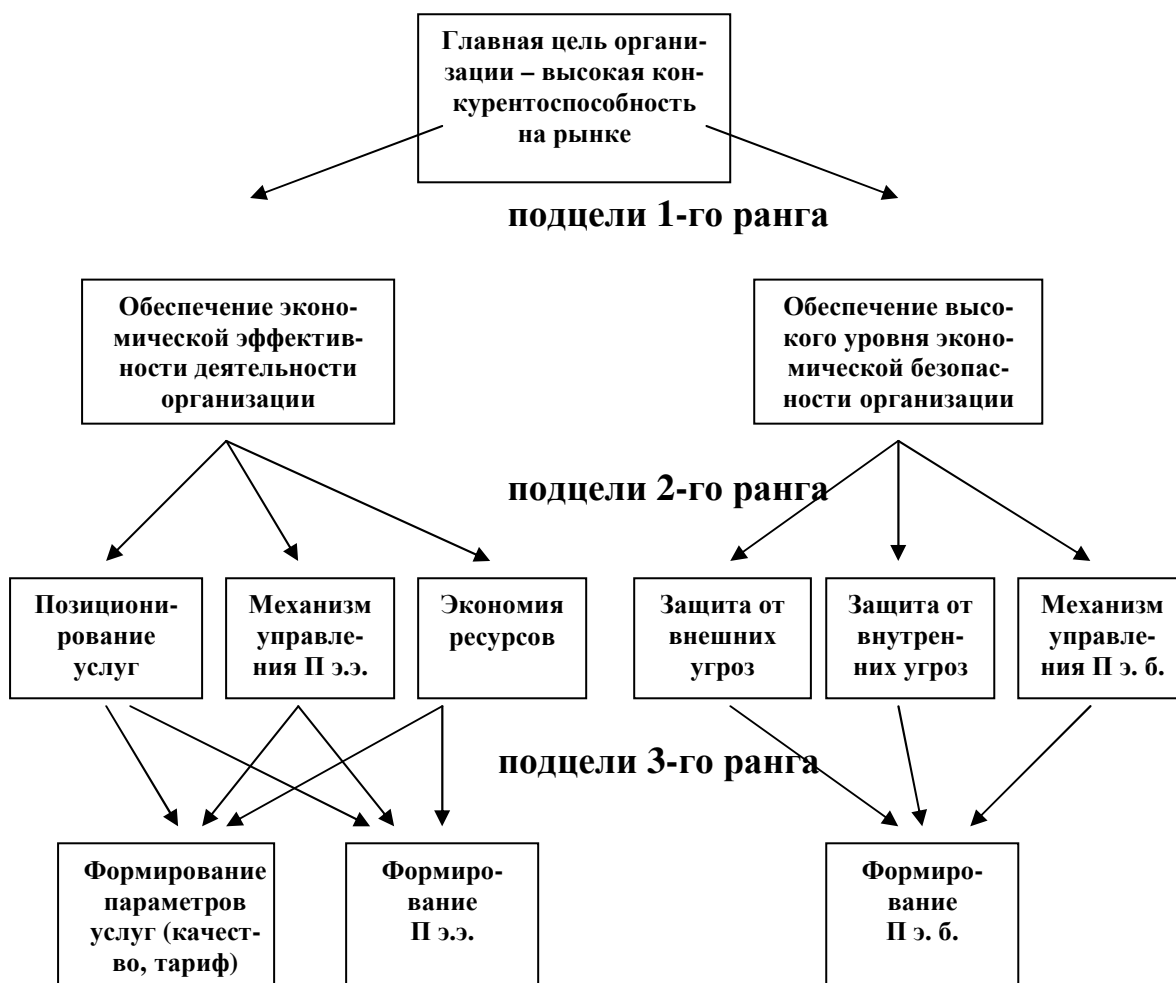


Рисунок 4 - «Дерево целей» организации

Где П э.э. – показатели экономической эффективности организации;

П э.б. – показатели экономической безопасности организации

### 1.3 Определение управляемых показателей экономической эффективности и безопасности организации

Для анализа составляющих конкурентоспособности следует количественно оценить их значения. В качестве примера можно использовать нижеприведенную формулу.

Известная зависимость между полученным результатом (Р) и понесенными затратами (З) организации в денежном выражении (или в соизмеримых единицах) характеризует эффективность хозяйствования (Э):

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z} \quad (4)$$

Очевидно, что представленное отношение отражает только абсолютное значение эффективности отдельно взятой экономической системы в данный момент времени (признак статичной эффективности). При этом должны использоваться единые единицы измерения результата и затрат.

Применение такой оценки эффективности деятельности организаций-конкурентов сферы услуг в длительном периоде хозяйствования, когда их численность на рынке больше или равно двум, не позволяет получить объективных значений.

Данная формула пригодна для определения деятельности организации-монополиста, когда основным критерием эффективности его работы является неравенство:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z} > 1 \quad (5)$$

В случае, когда необходимо сравнение эффективности оцениваемой организации -  $\mathcal{E}_o$  и эффективности конкурента -  $\mathcal{E}_k$  (или нескольких организаций), следует перейти к относительному анализу:

$$\frac{\mathcal{E}_o}{\mathcal{E}_k} = \frac{P_o}{Z_o} : \frac{P_k}{Z_k} = \frac{P_o}{P_k} \cdot \frac{Z_k}{Z_o} \quad (6)$$

Где отношение  $P_o/P_k$  – имеет смысл относительной результативности работы выбранных организаций, а  $Z_k/Z_o$  – относительной затратности их деятельности.

Очевидно, что для более эффективно работающей организации на рынке, необходимо выполнение неравенства:

$$\frac{\text{Э}_0}{\text{Э}_k} > 1 \quad (7)$$

Или обеспечение составляющих выражение (6) неравенств  $P_0/P_k > 1$  и (или)  $Z_k/Z_0 > 1$ .

В качестве результатов деятельности на рынке могут служить множество экономических показателей: доход, прибыль, рентабельность и др.

Кроме денежных единиц измерения, в формуле (4) можно применять и иные числовые значения: в качестве результата деятельности на рынке охранных услуг – количество охраняемых объектов, а в качестве затрат – число сотрудников охранной организации, обслуживающих данные объекты.

Тогда эффективность будет измеряться в количестве охраняемых объектов на одного сотрудника (по аналогии с показателями производительности труда). В этом случае, понятие эффективности организации существенно расширяется и позволяет оценивать реальную деятельность по различным выбранным критериям.

Таким образом, **эффективность организации** в условиях конкуренции – это система показателей, характеризующих относительную эффективность организации по сравнению с конкурентами в течение определенного времени.

Только отношение (7) позволяет объективно оценить деятельность нескольких организаций-конкурентов на рынке, а информативность формул (4, 5) при сравнительной оценке становится ничтожна.

Кроме того, высокая степень рыночной динамики и неопределенности при возрастающей конкуренции требует оценивать функцию эффективности организации еще и во времени. Тогда формула (4) превращается в следующую зависимость:

$$\text{Э}(t) = \frac{P(t)}{Z(t)} \quad (8)$$

То есть, все переменные, влияющие на величину эффективности организации:  $P(t)$ ;  $Z(t)$  – становятся функциями времени.

Условие достижения максимальной эффективности на рынке по динамическим показателям усложняются временным аргументом -  $(t)$ . Сравнительный анализ эффективности в динамике имеет смысл только на промежутках сравнения:  $(0 - t)$  или  $(t_1 - t_2)$ , то есть в относительно длительных периодах хозяйствования. При активной рыночной конъюнктуре возможно получение локальных максимумов эффективности в окрестности определенного времени -  $t_1$  или  $t_2$ , которые могут достигать отдельные организации при выгодных разовых сделках, что не отражает реальной картины деятельности конкурентов в целом в течение всего жизненного цикла. Аналогичный подход к количественной оценке уровня экономической безопасности (Эб) организации представим на примере соотношения величины дебиторской задолженности ( $V_{д.з.}$ ) к полученным доходам ( $V$ ).

$$\text{Эб} = \frac{V_{д.з.}}{V} \quad (9)$$

Очевидно, что для обеспечения высокого уровня экономической безопасности организации по данным показателям, следует стремиться к выполнению условия:

$$\text{Эб} = \frac{V_{д.з.}}{V} \rightarrow 0 \quad (10)$$

Для выполнения сравнительного анализа защищенности на рынке среди конкурентов, необходимо оценить отношение уровня экономической безопасности организации – Эб.о. и уровня экономической безопасности конкурента – Эб.к. В данной формуле  $V_{д.з.о.}/V_{д.з.к.}$  – имеет смысл относительной дебиторской задолженности выбранных организаций, а  $V_{к.}/V_{о.}$  – их относительной доходности.

$$\frac{\text{Эб.о.}}{\text{Эб.к.}} = \frac{V_{\text{д.з.о.}}}{V_0} : \frac{V_{\text{д.з.к.}}}{V_k} = \frac{V_{\text{д.з.о.}}}{V_{\text{д.з.к.}}} \times \frac{V_k}{V_0} \quad (11)$$

Условие обеспечения более высокого уровня защищенности организации по данным показателям представим ниже:

$$\frac{\text{Эб.о.}}{\text{Эб.к.}} < 1 \quad (12)$$

Для чего должны выполняться неравенства  $V_{\text{д.з.о.}}/V_{\text{д.з.к.}} < 1$  и (или)  $V_k/V_0 < 1$ .

С учетом периода существования (сравнения) организаций уровень экономической безопасности примет вид функции времени, по аналогии с формулой (8):

$$\text{Эб}(t) = \frac{V_{\text{д.з.}}(t)}{V(t)} \quad (13)$$

Таким образом, экономическая эффективность и безопасность, как составляющие конкурентоспособности организации, имеют сравнительный и динамический характер на рынке в условиях конкуренции. Соответственно и конкурентоспособность организации является сравнительной и динамической характеристикой объекта управления.

Кроме того, конкурентоспособность на рынке превращается в интегральное, обобщающее целевое свойство экономической системы, определяющее основной тренд ее развития.

Пусть состояние организации в определенный период времени описывается множеством некоторых показателей экономической эффективности - Пэ.э.:

$$\text{Пэ.э.} \in \{\text{Э}_1, \text{Э}_2, \dots, \text{Э}_n\} \quad (14)$$

Где  $\text{Э}_1, \text{Э}_2, \dots, \text{Э}_n$  – показатели эффективности деятельности конкретной охранной организации.

Пусть имеется также множество показателей уровня экономической безопасности организации - Пэ.б.:

$$\text{Пэ.б.} \in \{\text{Эб1, Эб2...Эбn}\} \quad (15)$$

Где Эб1, Эб2...Эбn – показатели уровня экономической безопасности конкретной охранной организации.

Данные множества показателей (14, 15) в условиях конкуренции являются сравнительными динамическими характеристиками объекта управления в соответствии с полученными нами выражениями (8, 13), изменения которых во времени определяет эффективность и защищенность организации (или в целом, уровень ее конкурентоспособности) на рынке. Представленные множества могут пересекаться, то есть иметь общие показатели, характеризующие одновременно эффективность деятельности организации и уровень ее безопасности. Например, такие коэффициенты, как срок выплаты по счетам, срок счетов кредиторов могут определять уровень экономической (финансовой) безопасности организации, а доля дебиторской задолженности и динамика ее снижения применяться в качестве показателя экономической эффективности при работе с клиентами-должниками (объектами охраны). Графически такие процессы управления показателями представлены на рисунке 5.

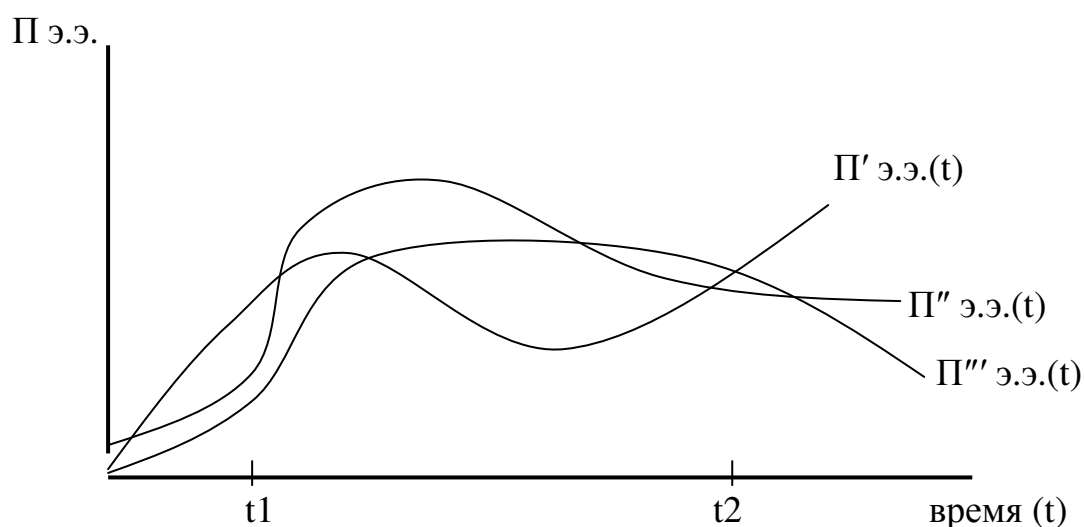


Рисунок 5 - Функции управления показателями экономической эффективности организаций-конкурентов

Представленные на рис. 5 функции ( $\Pi' \text{ э.э.}(t)$ ;  $\Pi'' \text{ э.э.}(t)$ ;  $\Pi''' \text{ э.э.}(t)$ ) зависят во времени от качества и оперативности управления конкретными показателями в организациях-конкурентах. Очевидно, что численным критерием эффективности управления может служить следующее неравенство определенных интегралов:

$$\int_{t_1}^{t_2} \Pi'' \text{ э.э.}(t) > \int_{t_1}^{t_2} \Pi''' \text{ э.э.}(t) > \int_{t_1}^{t_2} \Pi' \text{ э.э.}(t) \quad (16)$$

Геометрический смысл неравенства состоит в определении площадей криволинейных фигур, образованных функциями показателей экономической эффективности трех виртуальных организаций в выбранном временном промежутке ( $t_1 \dots t_2$ ).

В нашем примере на рис.5, динамическая эффективность организации с функцией -  $\Pi'' \text{ э.э.}(t)$  выше, чем эффективность функционирования двух других на рынке. Данное преимущество, реализованное на выбранном промежутке времени, как видно, не достигается в окрестностях точек  $t_1$  и  $t_2$ . В эти моменты времени показатели экономической эффективности других организаций могут быть выше.

Таким образом, имеет смысл оценивать эффективность деятельности экономических систем - конкурентов исключительно в динамике, с учетом выбранных временных промежутков сравнения, когда локальные преимущества в краткосрочных периодах не являются объективными критериями, особенно в длительном периоде хозяйствования.

Обратная ситуация наблюдается при динамической оценке показателей уровня экономической безопасности организаций, когда целью управления является минимизация значений  $\Pi \text{ э.б.}$  во времени, если анализировать в качестве выбранного показателя  $\Pi \text{ э.б.}$  - уровень дебиторской задолженности в виде отношения (9).

Пусть функции, описывающие изменение данного показателя экономической защищенности организаций-конкурентов имеют вид:

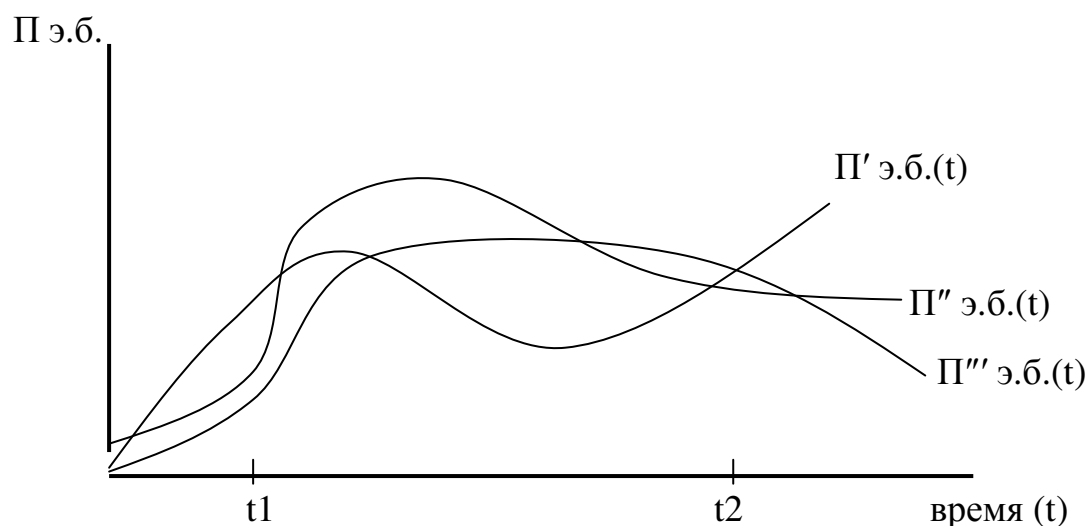


Рисунок 6 – Функции управления показателями экономической безопасности организаций-конкурентов

Тогда критерием более высокого уровня защищенности организации может выступать следующее неравенство определенных интегралов:

$$\int_{t1}^{t2} П' э.б.(t) < \int_{t1}^{t2} П''' э.б.(t) < \int_{t1}^{t2} П'' э.б.(t) \quad (17)$$

Как видно, из неравенства (17), мы имеем наименьшую площадь фигуры, ограниченную функцией - П' э.б.(t). В данном случае, эта организация имеет более высокий уровень экономической безопасности, чем ее конкуренты.

Приведенные нами принципы управления показателями организации требуют построения адаптивных систем управления с постоянно действующими механизмами сравнения параметров конкурентов для достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке в длительном периоде хозяйствования.

С учетом специфики деятельности организаций на рынке услуг, разработаны классификации показателей эффективности и безопасности, адаптированные, прежде всего, к деятельности частных охранных организаций и под-



разделений вневедомственной охраны при органах внутренних дел (см. приложение 1, 2, 3). Разработанные классификации показателей экономической эффективности и безопасности представляют собой уровни первичных управляемых величин для организации. Исходя из них, на рынке формируются интегральные показатели конкурентоспособности, представленные ниже. Все приведенные показатели могут дополняться и корректироваться в процессе деятельности организаций.

Разработанные классификации определяют последовательность и состав управляющих воздействий на организацию со стороны лиц, принимающих решения в условиях конкуренции. Из них видно, что ряд показателей, как разработанных автором, так и традиционных, не имеет сегодня практического применения в деятельности ЧОО и подразделений вневедомственной охраны, что влечет к отсутствию их в целевых функциях управления и критериях оценки.

Это отрицательно сказывается на качественных и динамических параметрах процесса управления деятельностью организаций, снижает их эффективность и безопасность, в конечном итоге не обеспечивает конкурентоспособность на рынке.

Так, подразделения вневедомственной охраны утрачивают позиции на рынке в части рыночной доли (практически неконтролируемой и неуправляемой), резко снижены показатели рентабельности службы (с 5% до 1-2%).

## **2. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **2.1 Механизм управления организацией в условиях совершенной конкуренции**

Устойчивое развитие индустрии безопасности, рост числа зарегистрированных охранных предприятий формирует такую структуру рынка, при которой интенсивность конкуренции позволяет характеризовать ее, как приближающуюся к совершенному типу.

Согласно современным статистическим данным, рынок охранных услуг формируется в указанном направлении, когда большое количество организаций оказывают практически однородные услуги по защите имущества и личности, потребители достаточно информированы о качестве и тарифах охранных продуктов, а бюрократические и экономические барьеры входа в отрасль постепенно ослабевают. В такой ситуации, охранные организации работают по принципу «принимаящие цену», в соответствии с законами спроса и предложения.

Учитывая важную роль конкуренции в управлении субъектами своими преимуществами (показателями деятельности) на рынке, приведем ряд ее определений.

Российский законодатель впервые сформулировал определение конкуренции в законе [2]: «Конкуренция – состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке». Правовой предпосылкой для конкуренции служит свобода экономической деятельности, гарантируемая в Конституции России, в Гражданском Кодексе и антимонопольном законодательстве. Так, согласно ст. 8 Конституции РФ, в нашей стране гарантируется поддержка конкуренции. [1].

Как отмечает академик Л. Абалкин: «Государство должно признать, что если и существует «секрет» рыночной экономики, то он состоит не в частной собственности, а в конкуренции. Конкуренция это то, что заставляет рыночную экономику работать» [4, с. 28]. В развитие теории конкурентного взаимодействия М. Портера, нами разработана параметрическая модель конкурентной борьбы между организациями, оказывающими охранные услуги, которая представлена на рис.7:

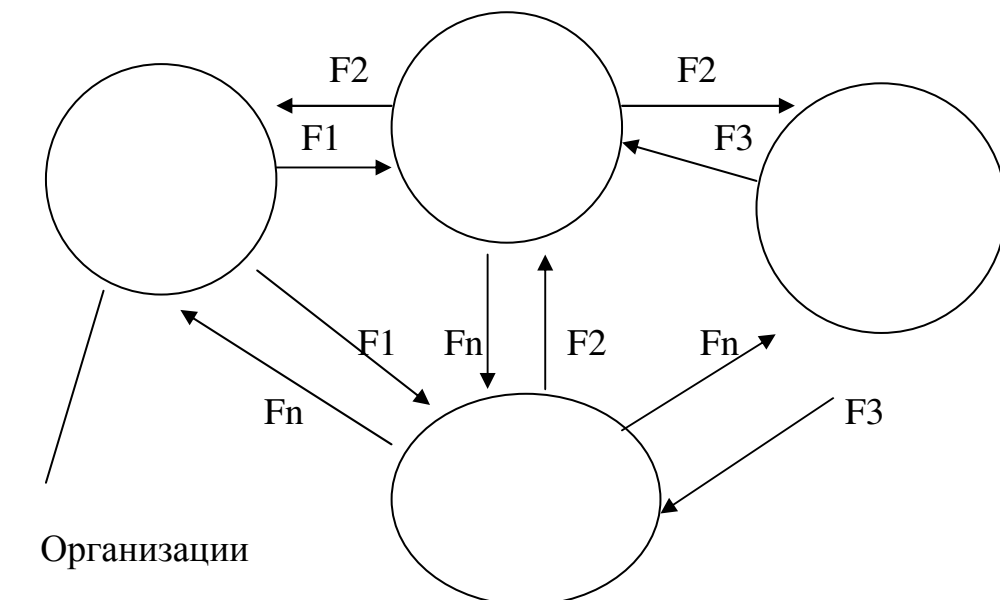


Рисунок 7 – Параметрическая модель конкурентной борьбы

Процесс конкурентного взаимодействия субъектов между собой по завоеванию рынка, предлагается рассматривать как цепи сил:  $F_1, F_2 \dots F_n$  экономического взаимодействия, которые можно представить выражением:

$$F = \frac{\text{Качественные параметры услуг}}{\text{Тарифные параметры услуг}} \quad (18)$$

Лидирующее положение в плане конкурентоспособности, будет занимать на рынке организация, выполняющая условие:

$$F(\text{лидера}) > F_1, F_2 \dots F_n \quad (19)$$

Очевидно из выражения (18), чем выше качественные параметры предоставляемых на рынок услуг и ниже их тарифные, тем сильнее конкурентоспособность предоставляемых охранных мероприятий, по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов. При совершенной конкуренции это условие подразумевает увеличение нормы прибыли в составе равновесного тарифа на конкретную услугу.

Как известно, широко признанная суть конкуренции по М. Портеру выражается пятью силами:

- угрозой появления новых конкурентов;

- угрозой появления товаров-заменителей (в нашем случае – новых видов услуг);

- способностью поставщиков комплектующих торговаться (в нашем случае – снижать себестоимость оказания услуг путем приобретения более дешевых комплектующих, запасных частей и материалов для средств охранной сигнализации);

- способностью покупателей торговаться;

- соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой [27, с. 215].

В условиях российского рынка, автор считает необходимым их дополнить следующими факторами:

- эффективностью действующего законодательства, в том числе и антимонопольного;

- степенью криминализации экономики в целом (региона), что влечет к изменению спроса на охранные действия и приводит к росту или снижению предложения со стороны охранных организаций (их количества на рынке).

Процесс исследования конкуренции сходен по своей методике с анализом спроса на рынке. Он включает в себя следующие этапы: выявление действующих и потенциальных конкурентов, анализ показателей (параметров) их деятельности, изучение сильных и слабых сторон соперников, опрос потребителей и установление степени их удовлетворенности, прогнозирование изменения спроса и предпочтений потребителей.

Учитывая тот факт, что на внутреннем рынке охранных услуг действуют отечественные предприниматели, проблема повышения их конкурентоспособности должна решаться своими силами. Не случайно, идея повышения конкурентоспособности России была включена в «Концепцию национальной безопасности РФ».

«Конкурентоспособность характеризует: для биологических систем – способность побеждать; для технических систем – способность соперничать;

для социально-экономических систем - способность выпускать, предлагать конкурентоспособный товар или услугу» [36, с. 36].

В общем виде, абстрагируясь от качественных параметров, конкурентную борьбу между предприятиями на рынке можно представить в виде следующего закона конкуренции:

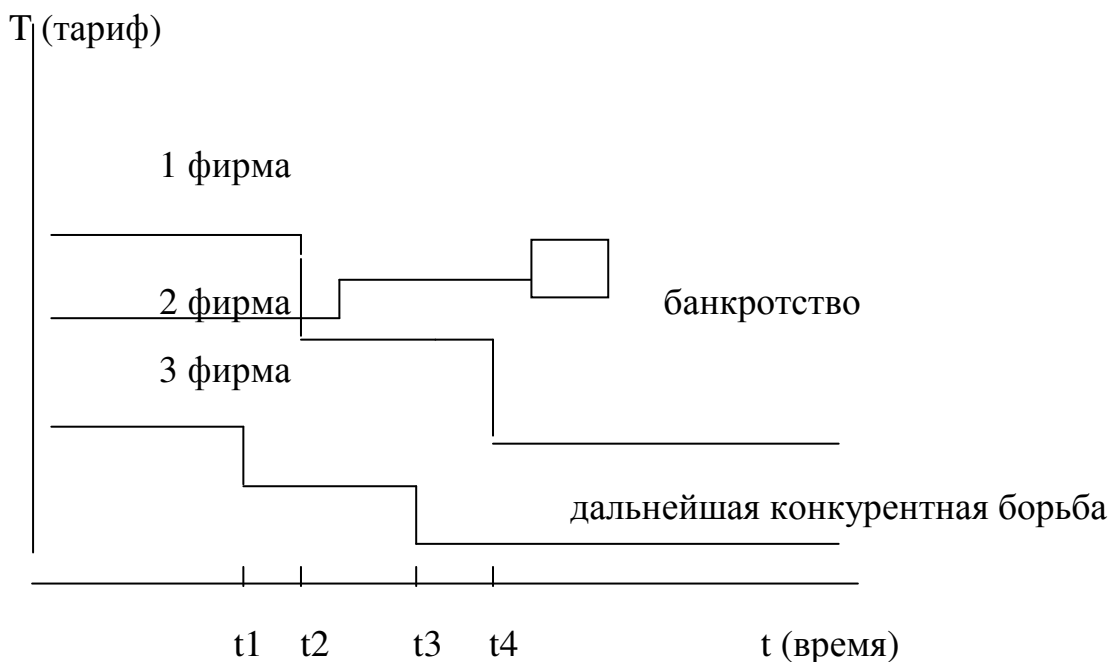


Рисунок 8 – Закон конкуренции

В данном случае, конкуренция представлена как объективный процесс «вымывания» с рынка дорогих услуг.

Так, первая и третья фирмы, своевременно снизив цену на предлагаемые услуги, на графике периоды t1 и t2, продолжают конкурировать на рынке, в то время как вторая фирма в результате увеличения тарифа (например, в связи с ростом издержек производства), обанкротилась.

В этом примере наиболее конкурентоспособным предприятием из трех обозначенных, является третья фирма.

Концепция применения на практике 5-ти сил конкуренции М. Портера, с учетом специфики каждого рынка, позволяет анализировать степень интенсив-

ности конкуренции. При этом современная экономика трактует конкуренцию так же, как «борьбу за редкие экономические блага» [43, с. 30].

Обобщив приведенные выше определения, можно сделать следующий вывод, что конкуренция, - это постоянный процесс управления экономическими системами, субъектами рынка своими конкурентными преимуществами для достижения поставленных целей.

Еще А. Смит связывал процесс конкуренции с честным, без какого – либо сговора, соперничеством, при этом он полагал, что основным методом этой борьбы является ценовое давление на конкурентов.

Согласно же марксистской трактовке, конкуренция представлялась антагонистической борьбой, отмирающей в условиях социалистической экономики.

Ф. Найт определил конкуренцию как «ситуацию, в которой соперников много и они независимы» [43, с. 31].

Ф. Хайек назвал ее «процедурой открытия», когда, благодаря конкуренции, «скрытое становится явным» [39, с. 25].

В большинстве работ, посвященных конкуренции, рассматриваются процессы управления конкурентоспособностью товаров и услуг. Мы предлагаем оценивать и воздействовать на конкурентоспособность не только услуг (общественно-полезных действий), но и организаций, их оказывающих.

Это обусловлено комплексным подходом к управлению показателями экономических систем, когда имеются значения, определяющие место на рынке организации: доход, прибыль, издержки, рыночная доля, показатели экономической безопасности, а также параметры, определяющие конкурентоспособность услуг.

По словам Ж. Ж. Ламбена: «Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Указанное превосходство является относительным, определяемым сравнением с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке» [19, с. 29]. При этом одним из важнейших вопро-

сов анализа конкурентоспособности фирмы он считает анализ реакции конкурентов по трем факторам: снижение цены, повышение качества, усиление рекламы.

Целесообразно, по мнению автора, дополнить этот ряд следующими факторами, действующими на рынке услуг: повышение качества обслуживания (сервиса) и снижение затрат при эксплуатации (в случае предоставления услуг, связанных с монтажом и обслуживанием систем охранной сигнализации).

Сложность задачи по оптимальному управлению организацией в условиях конкуренции определяется еще и правильностью выбора показателей, которые должны быть определяющими не только для производителя, но и для потребителя.

Совместимость целевых функций управления с позицией клиентов оценивается конечными результатами деятельности организации. Однако, «в точной оптимизации нет необходимости, четкий оптимум трудно определить» [13, с. 71]. Это объясняется в сфере услуг высокой субъективностью оценки потребителем параметров общественно-полезных действий.

Поэтому построение эффективного механизма управления показателями должно предполагать наличие достаточного количества информационных обратных связей для корректировки и улучшения параметров услуг, в соответствии с меняющимися условиями рыночной среды, изменением предпочтений потребителей, действиями конкурентов и т. п.

Для упрощения задачи по определению параметров услуг, которые подлежат первоочередному управлению, автор исследования предлагает использовать проверенный и достаточно объективный способ опроса потребителей – анкетирование.

Результатом является построение дерева удовлетворенности потребителей в уже предоставленных им услугах [13, с. 78]:

Таблица 1 - Дерево удовлетворенности потребителя

Тарифные и качественные параметры услуг	Важность параметров для потребителей в баллах (от 1 до 5)	Оценка параметров по количеству опрошенных	Среднее значение удовлетворенности	Индексы удовлетворенности
1	2	3	4	5
1.Основной тариф на услугу				
2.Тарифные надбавки				
3.Качественные параметры				

Порядок заполнения таблицы:

- в первый столбец вносятся все параметры услуг организации;
- во втором столбце потребитель проставляет значение оценки важности для него каждого параметра (1- неважно, 2 – маловажно, 3 – недостаточно важно, 4 – важно, 5 – очень важно);
- в третьем столбце определяется весомость каждого оцененного параметра в зависимости от количества оценок (опрошенных) в %, (итог или сумма всех строк должна быть 100%);
- в четвертом столбце вычисляется среднее значение оценки по каждому параметру, учитывая общее количество опрошенных лиц;
- в пятом столбце на основании полученных данных, определяется индекс потребительской удовлетворенности каждым параметром дерева по критериям: «плохо», «хорошо», «отлично».



На основании полученных индексов, со стороны организации необходимо проведение соответствующей корректировки своих тарифных и качественных параметров услуг в направлении улучшения тех компонентов дерева, которые получили плохие результаты (индекс «плохо»), при высокой степени потребительской важности.

Кроме указанной методики, в литературе предлагается использовать показатель потребительной стоимости, позволяющий оценивать полезность услуг для потребителей и определяемый произведением количества услуг (объема) на их качество [22, с. 55].

На основании вышеизложенного, автором разработан следующий механизм управления показателями экономической эффективности и безопасности организации, оказывающей услуги в условиях конкурентной борьбы, где 1 – 5 – блоки (компоненты) механизма:

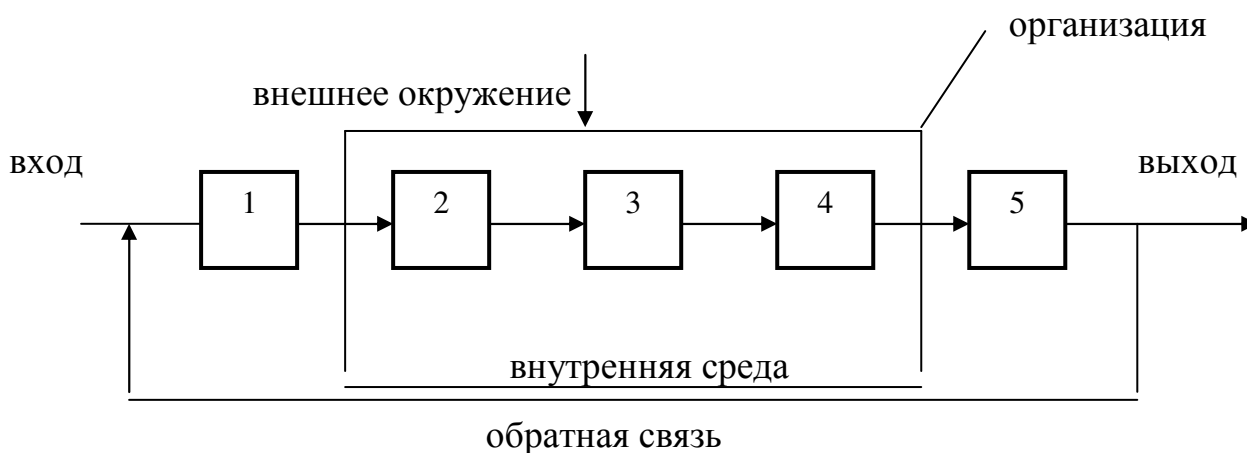


Рисунок 9 – Механизм управления показателями экономической эффективности и безопасности организации

«В экономике под механизмом понимается такая связь компонентов системы, при которой воздействие одного или нескольких элементов вызывает определенное изменение ряда или всех компонентов данной системы» [17, с. 56].

Блок 1 включает постановку целей деятельности организации: определение целевых функций управления показателями в динамике (временные функции эффективности и безопасности лицами, принимающими решения).

Блок 2 включает выбор управляемых параметров услуг организации (ценовых и качественных), ранжирование их по степени важности для организации и потребителей.

Блок 3 предполагает разработку методик расчета и формирования показателей организации и параметров услуг, построение систем управления показателями и параметрами, моделирование процессов и связей (прямых и обратных), корректировку структуры организации.

Блок 4 осуществляет практическое формирование параметров услуг в процессе их оказания и показателей организации на рынке лицами, исполняющими решения (сотрудниками).

Блок 5 представляет процессы выхода на рынок с реальными параметрами услуг, показателями эффективности и безопасности организации при взаимодействии с конкурентами и иными факторами внешнего окружения.

Под факторами внешнего окружения мы подразумеваем не только противодействие конкурентов, но и воздействия государства, макроэкономических показателей, поведение потребителей и т. п.

Обратная связь – совокупность каналов передачи информации лицам, принимающим решения о реально складывающейся рыночной конъюнктуре для своевременной корректировки управляющих воздействий (адаптации механизма к внешнему окружению и внутренней среде).

Реализация разработанного механизма предполагает наличие в организации соответствующих организационно-штатных структур, состоящих из лиц, принимающих решения (элемента управления) и лиц, исполняющих решения (объекта управления).

Рынок охранных услуг в большинстве регионов России приближается на современном этапе к совершенному типу, что обусловлено наличием достаточного количества частных охранных организаций и потребителей их услуг, по-

степенным снижением барьеров для вступления в отрасль, практически полной осведомленностью потребителей о свойствах предлагаемых защитных мероприятий; однородностью предоставляемых охранных услуг; отсутствием доминирования на рынке вневедомственной охраны и т. д.

Такой тип рынка предполагает отсутствие влияния на цену отдельными производителями и необходимость формирования равновесных тарифов организацией, которые считаются конкурентными при равенстве объемов спроса и предложения.

Как отмечается в литературе: «Теория общего экономического равновесия – вершина абстрактного подхода и основа современной экономической теории» [21, с. 9].

«Равновесие в рыночной экономике в наиболее общем виде – это равновесие производства и потребления. Лишь в рыночном хозяйстве равновесие принимает специфическую форму – равновесие спроса и предложения на основе рыночной цены» [42, с. 131]. Стремление к рыночному равновесию – главная цель производителей товаров и услуг, основная задача исследователей экономических систем.

Используя известную модель общего экономического равновесия в условиях действия закона свободной конкуренции Л. Вальраса, мы можем записать формулу, описывающую равновесие на рынке охранных услуг:

$$\sum P_i N_i = \sum P_j N_j \quad (20)$$

Где  $P_i N_i$  - совокупное предложение, а  $P_j N_j$  - совокупный спрос.

Выражение (20) формулируется так: «Общее предложение конечных продуктов (у нас услуг – авт.) в денежном выражении, должно быть равно общему спросу на них» [42, с. 130].

Предложенная модель по форме является макроэкономической, однако, по содержанию основана на микроэкономических показателях, характеризующих поведение на рынках отдельных производителей и потребителей товаров (услуг). Модель Вальраса основана на использовании равновесных цен (тари-

фов), которые обеспечивают равенство спроса и предложения по каждому виду товаров, в нашем исследовании по данному виду услуг.

Графики спроса и предложения на услугу представлены на рис. 10.

Для удобства на рисунке изображены прямые линии, так как: «Прямые линии – графики спроса и предложения, как и другие диаграммы, часто составляются экономистами упрощенно, ибо это попросту облегчает их зрительное восприятие» [31, с. 62].

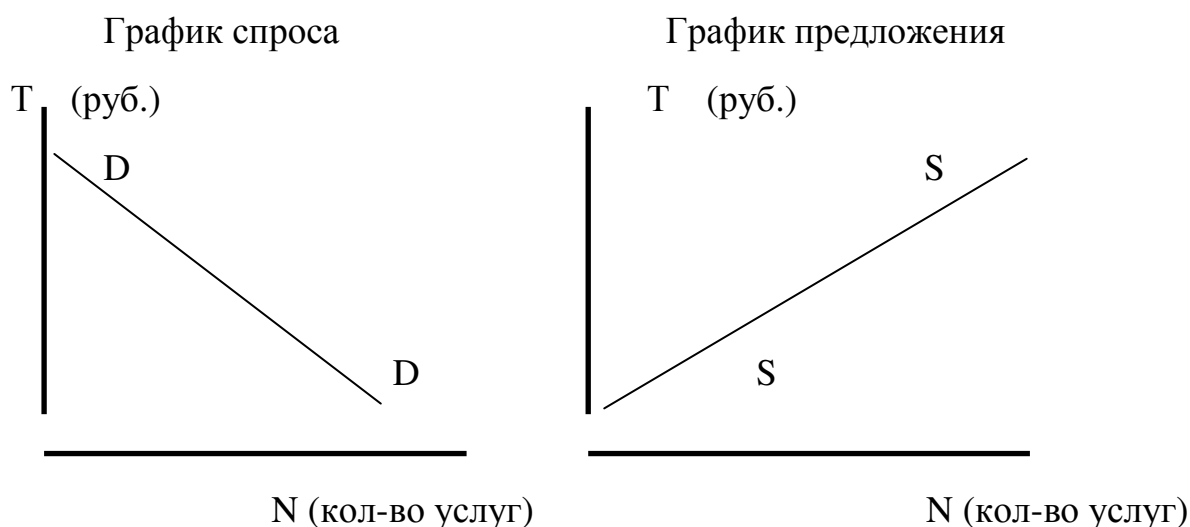


Рисунок 10 – Графики спроса и предложения на услугу

Представленные классические законы «спроса и предложения», можно сформулировать применительно к рынку услуг следующим образом.

«Закон спроса», – при прочих равных условиях, потенциальные потребители (клиенты) пользуются большим количеством услуг при понижении тарифов и меньшим – при их росте; «закон предложения», – если прочие условия остаются неизменными, то производители предлагают больше услуг при повышении тарифов и меньше, – при их понижении.

Механизм управления организацией в условиях свободного рынка представим в виде процесса нахождения конкурентного (равновесного) тарифа на услугу, так как для малых предприятий, к которым относятся большинство ча-

стных охранных организаций, именно оптимальная тарифная политика определяет их позиционирование.

Для нахождения равновесного тарифа по выбранному виду услуг, совместим графики спроса и предложения:

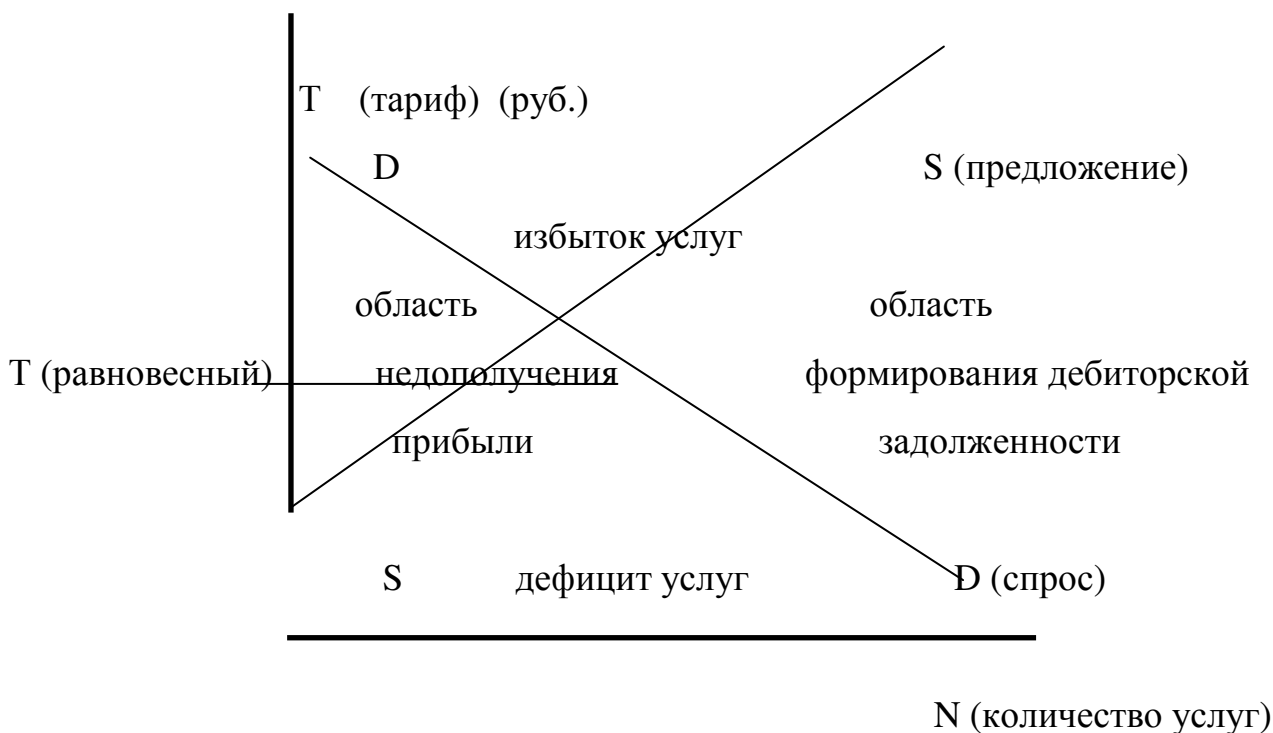


Рисунок 11 – Графики спроса и предложения на рынке услуг

Кроме цены, на предложение и спрос влияют и другие факторы: налоговая политика, издержки производства, доходы населения и т. п.

Однако, «все они (другие факторы – автор) не дополняют спрос и предложение, а входят в состав бесчисленных сил, определяющих предложение и спрос или проявляющихся через них.

Конкурентная цена определяется спросом и предложением. Издержки производства влияют на конкурентную цену лишь в той степени, в какой они воздействуют на предложение. Это не означает, что издержки производства не играют никакой роли в ценообразовании. Они имеют особое значение в условиях конкуренции. Но их значение проявляется через влияние на предложение» [30, с. 13].

Таким образом, как видно на рис. 11, равновесный тариф на услугу (Т равновесный), находится в точке пересечения (равенства объемов) спроса и предложения. «В условиях свободной конкуренции рыночная равновесная цена выступает в качестве конкурентной» [24, с. 63].

Для вычисления равновесного тарифа на услугу, необходимо с помощью мониторинга организаций и потенциальных их клиентов построить кривые спроса и предложения (Приложение 1).

Затем, по предложенной ниже методике, аппроксимировать полученные графики в прямые зависимости для удобства определения конкурентного ценового (тарифного) параметра.

Безусловно, что предложенная методика вычисления равновесных тарифов на услуги исходит из принятого нами положения, что рынок охранных услуг, хотя бы в первом приближении, является рынком совершенной (свободной) конкуренции, и что все остальные факторы входят в состав спроса и предложения.

«Конкурентная система – это сложный механизм произвольной координации, действующий через систему цен и рынков. Достоинства, приписываемые свободному предпринимательству, присущи ему в полной мере лишь тогда, когда в наличии имеются все сдерживающие и уравнивающие факторы «совершенной конкуренции»» [30, с. 19].

Осуществив построение графиков спроса и предложения, а затем, вычислив равновесный тариф, мы для организации получаем наглядную картину, представленную на рис. 11. в виде статичного состояния рынка для конкретной услуги (фактор времени здесь не учитывается).

Установление границ областей, в которых происходит либо «недополучение» организацией прибыли, либо формирование дебиторской задолженности со стороны потребителей (клиентов), позволяют выработать оптимальное решение при управлении тарифом.

Данный механизм расчета равновесных тарифов может быть применен для любого вида услуг. Сложность состоит в точности построения графиков спроса и

предложения, что зависит от количества и объективности полученных данных. Чем большее количество организаций и потребителей будет отработано, тем точнее результат расчета равновесных тарифов. Чтобы использовать на практике методику расчета равновесных тарифов, мы должны придать кривым спроса и предложения, построенным опытным путем (на основе опроса потенциальных клиентов и охранных организаций), вид аппроксимированных прямых и вывести описывающие их уравнения. Эту процедуру мы произведем в соответствии с одним из основных научных методов в экономике – методом «логической абстракции» (его основатель – Д. Нокс). Так, «чтобы анализировать экономическое явление, которое всегда бесконечно сложно и имеет бесчисленные связи, надо представить его «в чистом виде», отвлечься от всех несущественных черт и связей» [6, с. 25].

На рисунке 12 представлены аппроксимированные кривые спроса и предложения в линейные функции с соответствующими уравнениями. Чтобы вычислить равновесный тариф (Травн.), произведем преобразования уравнений спроса и предложения.

В точке Травн., объемы спроса и предложения можно выразить:

$$\text{объем предложения: } m = \frac{T}{k1}$$

$$\text{объем спроса: } n = \frac{T_0 - T}{k2}$$

Приравняв эти выражения:  $m = n$ , получим следующее равенство:

$$\frac{T}{k1} = \frac{T_0 - T}{k2}$$

Преобразуем его в уравнение:

$$T k2 = (T_0 - T) k1$$

Затем, раскрывая скобки, получаем:

$$T_{k2} + T_{k1} = T_{o k1}$$

$$T_{o k1}$$

Таким образом,  $T = \frac{T_{o k1}}{k2 + k1}$

или  $T_{равн.} = \frac{T_o}{1 + k2/k1}$ , где  $k2 = \frac{T_o}{p_o}$

тогда  $T_{равн.} = \frac{T_o}{1 + T_o/p_o k1}$  (21)

Где  $k1$  – тангенс угла наклона прямой предложения к оси абсцисс.

Полученная формула (21), позволяет вычислить равновесный тариф, исходя из графического изображения аппроксимированных зависимостей спроса и предложения.

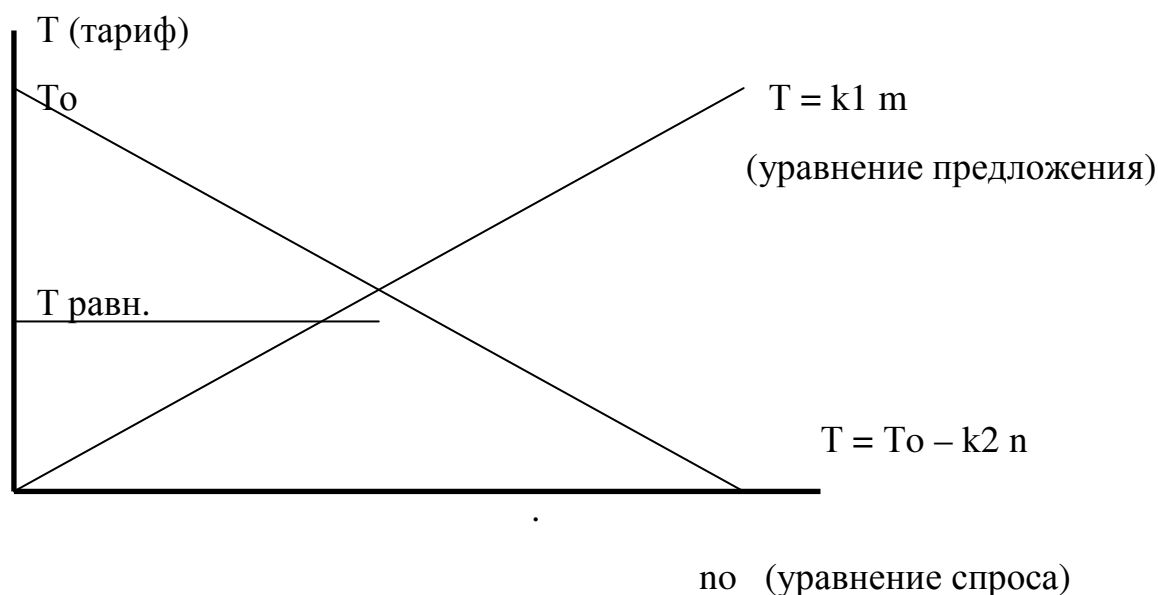
Для организации необходимо, чтобы сформированный тариф на услугу (Трасч.) был равен равновесному тарифу на рынке (Травн.):

$$T_{расч.} = T_{равн.} \quad (22)$$

Это равенство является обязательным условием для формирования конкурентного тарифного параметра основной услуги, чтобы обеспечить устойчивое позиционирование, как охранных мероприятий, так и самой организации.

В случае, когда  $T_{расч.} < T_{равн.}$ , организация «недополучит» доход на рынке, при  $T_{расч.} > T_{равн.}$ , возникает угроза дебиторской задолженности со стороны реальных клиентов. Таким образом, при реализации данного механизма управления, наблюдается прямая зависимость между ценовым параметром услуги и такими общими показателями экономической эффективности и безопасности организации как: полученный доход (V), доля дебиторской задолженности в доходах (Дд.з.) (см. приложения 1,2).





$m$  - кол-во предлагаемых

$n$  - кол-во необходимых услуг

Рисунок 12 – Аппроксимированные графики спроса и предложения

Структура тарифа оказывает влияние на прибыль ( $P$ ), рентабельность деятельности организации ( $R$ ), операционный и сопряженный рычаги ( $O_p$ ,  $C_p$ ).

Оптимальное ценообразование (методика расчета тарифов) в охранных организациях заключается в обязательном учете взаимодействия спроса и предложения на рынке.

Если тарифы частных охранных организаций по основным видам услуг приближаются к равновесным, то высокая стоимость защитных мероприятий вневедомственной охраны формируется практически «от достигнутого результата», по затратному методу, что приводит к возникновению дебиторской задолженности, снижающей уровень экономической безопасности государственных структур.

Такая ситуация характерна при организации физической охраны объектов, когда в смету вневедомственной милиции (ОВО) кроме установленных за-

конодателем статей, входят еще накладные расходы (24%) и фиксированная норма прибыли (рентабельность 5%).

В результате, тарифы на услуги вневедомственной охраны существенно превышают стоимость физической охраны ЧОО (в среднем по России стоимость часа негосударственной охраны: 60-80 руб./час, а государственной: 150-250 руб./час).

Гибкая тарифная политика частных охранных организаций, основанная на снижении уровня расходов, позволяет им успешно конкурировать с подразделениями вневедомственной охраны (иногда в ущерб получения дохода, при  $T \text{ расч.} < T \text{ равн.}$ ).

При этом нормы закрытия одного суточного поста физической охраны в месяц в ЧОО составляют: 3-4 сотрудника, а в ОВО - 7,18 ед.

По данным [33, с. 26] фактическая штатная численность стационарного поста охраны составляет во ФГУП «Охрана» - 5,4 ед., во вневедомственной охране – 6,72 ед., в ЧОО – 2,43 ед. на один объект.

В структуре тарифа на основную охранную услугу (физическую охрану объекта), преобладают расходы на денежное содержание сотрудников. Так, их доля в общей сумме затрат колеблется от 65 до 70%.

Учитывая, что эффективное управление себестоимостью услуг возможно только в частных охранных организациях (большинство расходных статей ОВО защищены нормативными документами), то для повышения рентабельности деятельности организаций следует снижать издержки, не относящиеся к заработной плате сотрудников (применительно для ЧОО) и величину накладных расходов (во вневедомственной охране установлен норматив 24%).

При управлении позицией услуги, предполагается, что, формируя конкурентный тариф, соответствующий на рынке равновесному значению, необходимо непрерывно обеспечивать условие, при котором назначенная цена заведомо превышала бы издержки.

«Экономия издержек производства, – является важнейшим фактором роста прибыли и рентабельности производства» [25, с. 86].

«Ставка на минимизацию издержек делается в отраслях, где производится в основном стандартизированная продукция и возможности дифференциации ограничены. Сокращение издержек достигается, как правило, за счет выпуска товаров массового спроса, стандартной продукции и хорошо организованной распределительно-сбытовой системы. Снизить издержки можно также, используя благоприятные отношения с поставщиками» [28, с. 138].

Производители стремятся обеспечить более высокую рентабельность, снижая издержки, и присвоить максимальную прибыль, увеличивая масштаб выпуска продукции. Всего этого можно достигнуть, привлекая новых потребителей и воздействуя на старых клиентов, чтобы они совершали больше покупок.

Таким образом, повышение нормы прибыли при общей стабилизации конкурентных тарифов на услуги, за счет уменьшения их себестоимости, доступное средство достижения экономической эффективности и безопасности организации на рынке.

При снижении себестоимости необходимо выявлять резервы в ценообразовании. В частных охранных организациях это статьи затрат на автотранспорт, топливо, вооружение и средства связи, а во вневедомственной охране, - накладные расходы на содержание аппарата управления.

## **2.2 Механизм управления организацией в условиях олигополии**

В отдельных регионах, рынок охранных услуг формируют крупные организации, практически вытеснившие малые предприятия, (таким примером может служить г. Москва).

Так, наиболее крупными негосударственными охранными организациями, поделившими между собой столичный рынок безопасности, являются: «Аллигатор», «Альтернатива-М», «Альфа-95», «Гарант».

При этом главная цель слияния ЧОО – стабилизация и укрупнение бизнеса, капитализация активов, развитие региональной сети и выход на зарубежный и фондовый рынки.

При конкуренции таких организаций на московском рынке малые предприятия занимают незначительную долю, а крупные фирмы отдают предпочтение качественным параметрам услуг и модернизации собственной материально-технической базы. Так, организациями – олигополистами предлагаются новые виды защитных мероприятий: телохранительство, проведение экспертиз с целью выявления и анализа угроз, информационно-аналитическое сопровождение юридических и физических лиц, страхование отдельных видов рисков, вводится абонентская плата за охрану и т. д.

Такие фирмы зарабатывают значительную прибыль в долгосрочном периоде и ограничение ими доступа на рынок делает сложным или невозможным выход новых организаций в сферу негосударственной безопасности.

«Патентование и лицензирование технологий могут исключить потенциальных конкурентов, а необходимость расхода средств на рекламу фирмы и ее товаров и утверждение их репутации на рынке могут стать препятствием для вступления на рынок новых фирм.

Управление фирмой на олигопольном рынке усложнено из-за стратегических решений по ценообразованию, объему производства, рекламе и капиталовложениям. Так как конкурируют лишь несколько фирм, каждая фирма должна тщательно взвесить свои действия и их влияние на соперников, а также реакцию соперников» [25, с. 346].

Модель ценообразования двух организаций – олигополистов представлена на рис.13. На рисунке Т1 – ось изменения тарифа на услугу первой организации, Т2 – ось изменения тарифа на услугу второй организации. В случае применения несимметричной стратегии ценообразования №2, когда вторая фирма снижает тариф Т2, то первая фирма, используя потенциальный спрос на услугу, повышает тариф Т1. Автоматически выигрыш в доходах получает первая фирма, за счет снижения выручки от реализации у второй фирмы. Таким образом, рациональная стратегия на данном рынке - №1, когда организации путем сговора или без такового предпочитают вести одинаковую ценовую политику и тарифы на аналогичные услуги формируются практически равными.

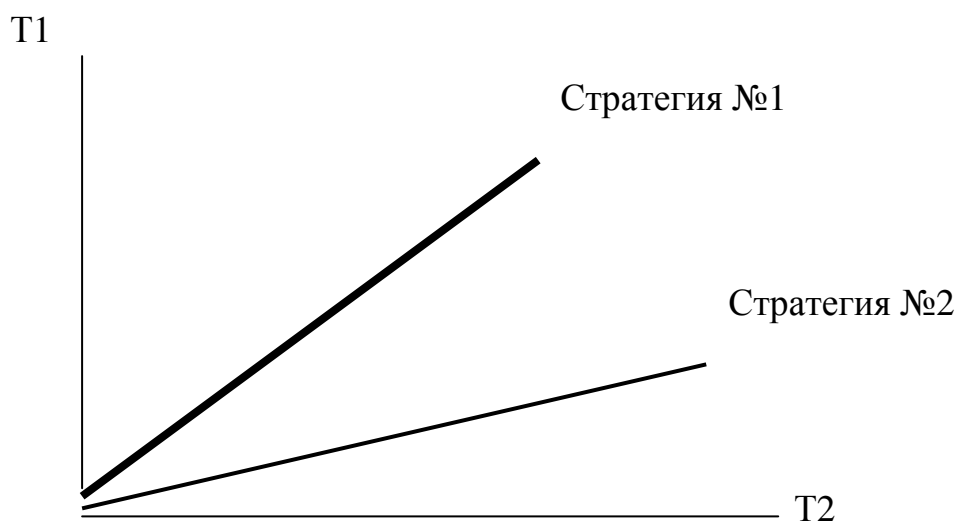


Рисунок 13 – Модель ценообразования организаций на олигопольном рынке

«Олигопольные фирмы обычно стремятся к стабильности, особенно в отношении цен. Вот почему «жесткость цен» нередко характерна для олигопольных отраслей хозяйства. Даже если издержки или спрос меняются, фирмы обычно не склонны к изменению цен. Если снижаются издержки или падает рыночный спрос, фирмы не спешат снижать цену, потому что они могут быть неправильно поняты конкурентами, и из-за этого, возможно, начнутся боевые действия вокруг цены. А если издержки или спрос растут, фирмы колеблются, повышать ли им цены, так как бояться, что их конкуренты могут и не поднять свои цены» [25, с. 358-359].

«Лидерство в ценообразовании представляет собой форму неявного сговора. Фирма-лидер устанавливает цену, а другие фирмы-последователи следуют за ней. Такое решение упрощает проблему соглашения о ценах: достаточно установить ту цену, которую назначает лидер» [25, с. 360].

Таким образом, основным типом конкуренции на олигопольном рынке должна быть неценовая или качественная. При этом для рынка охранных услуг уровень диверсификации предлагаемых защитных мероприятий будет определять эффективность деятельности организаций.

Динамика рынка охранных услуг определяет необходимость в расширении перечня оказываемых клиентам защитных мероприятий. Это объективно обусловлено возрастающим спросом на новые охранные услуги в связи с возникновением многочисленных рисков материального ущерба.

Крупный, средний, малый бизнес и физические лица формируют совокупный спрос на услуги, структура которого неоднородна (некоторые виды услуг необходимы для всех потребителей, а отдельные мероприятия востребованы только определенными хозяйствующими субъектами). Так, традиционными охранными услугами являются: физическая и пультовая (техническая) охрана. Новые охранные мероприятия включают телохранительство, мониторинг за состоянием объектов и современные охранные комплексы.

В литературе приводятся различные направления диверсификации услуг [28, с. 140-141]:

1. При оказании основных видов услуг, предлагаются дополнительные (например, при организации физической охраны объекта пост охраны оборудуется видеонаблюдением и (или) тревожной сигнализацией).

2. При оказании услуг предлагаются сопутствующие товары (например, оружие самообороны, приборы охранно-пожарной сигнализации, спецодежда, средства индивидуальной защиты).

3. Фирма предоставляет не только виды услуг своей сферы обслуживания, но и сопутствующие (например, охранный организация способна проводить обследования объектов на предмет их инженерной укрепленности, оказывать консультации).

Таким образом, на олигопольном рынке, предлагаемый организацией перечень услуг, становится главным фактором, определяющим конкурентоспособность, и состоит в наиболее полном удовлетворении возрастающих потребностей клиентов.

С этой целью необходимо проведение предварительного маркетингового исследования, которое сводится к определению числа всех категорий потенци-

альных потребителей услуг, объема их рыночного спроса и количества требуемых видов защитных мероприятий.

Ниже приводится зависимость, определяющая необходимый перечень предлагаемых потребителям услуг:

$$A = \sum L (a+v+..+d) + \sum Q (e+f+..+h) + \sum G (i+j+..+l) + \sum S (o+r+..+s) \quad (23)$$

Где А – перечень предлагаемых организацией услуг на рынке;

L – субъекты крупного бизнеса;

Q – субъекты среднего бизнеса;

G – субъекты малого бизнеса;

S – физические лица;

(a,b...d) – требуемый перечень услуг для крупного бизнеса;

(e,f...h) - требуемый перечень услуг для среднего бизнеса;

(i, j...l) - требуемый перечень услуг для малого бизнеса;

(o, r...s) – требуемый перечень услуг для физических лиц.

Чтобы обеспечить устойчивое позиционирование организации на олигопольном рынке, достаточно обеспечить на практике выполнение тождества (23). Как отмечается в литературе: «Нередко ассортимент продукции, предлагаемой на рынок, определяет коммерческий успех предприятия» [20, с. 65].

### **2.3 Механизм управления организацией в условиях монополистической конкуренции**

«Монополистический конкурентный рынок обладает двумя ключевыми характеристиками: во-первых, фирмы конкурируют, продавая дифференцированные продукты, которые имеют высокую норму замещения одного другим, но не абсолютно взаимозаменяемы. Во-вторых, проникновение новых фирм на рынок не ограничено – новым фирмам несложно вступить на рынок, а существующим фирмам – выйти, если их товары перестали пользоваться спросом» [25, с. 339].

Охранные организации на таком рынке предлагают различные защитные услуги, на которых они специализируются, размер рыночной доли их небольшой и влияние отдельной фирмы незначительно. Так, одна организация специализируется на монтаже охранной сигнализации и продаже технических средств защиты, другая на оказании физической охраны, третья на сопровождении грузов и т. п. «Фирмы несут разные издержки, что приводит к разнообразию фирменных марок товаров. В связи с этим фирмы могут назначать различные цены на свою продукцию» [25, с. 341].

«На большинстве рынков монополистической конкуренции монополярная власть невелика. Обычно конкурирует достаточное число фирм, фирменные марки товаров которых вполне взаимозаменяемы. Неэффективность рыночного механизма компенсируется за счет важного преимущества, которое обеспечивает монополистическая конкуренция, - широкого ассортимента товаров» [25, с. 343].

Задача управления охранной организацией в таких условиях состоит в повышении качественных параметров своих услуг при назначении тарифов с нормой прибыли превышающей или близкой к условиям совершенной конкуренции.

Специализация охранных организаций должна соответствовать сегментированному спросу на защитные мероприятия. При этом важно определить именно свой круг (сегмент) клиентов, которые требуют и способны приобретать данные услуги. Для чего целесообразно рассчитать потенциальный объем рыночного спроса:

$$E_p = n q T \quad (24)$$

Где  $n$  – число покупателей (потенциальных) клиентов;

$q$  – количество предполагаемых покупок (оказываемых услуг);

$T$  – средний тариф на услугу.

Этот объем показывает организации потенциальную необходимость в ее узкоспециализированной услуге. На практике следует постоянно вести мониторинг спроса с использованием всех доступных средств.



Необходимость количественной оценки потенциальной потребности диктуется характером монополистической конкуренции. Так как в случае, когда специализированная услуга не будет реально востребована, то организация либо уйдет с рынка или должна перейти на новый продукт, что потребует значительных затрат.

«О том, что продукты компании являются дифференцированными по сравнению с продуктами конкурентов, можно говорить только в том случае, если они ценятся покупателями за их особенность, уникальность, а не за то, что дешево стоят. Дифференциация позволяет компании устанавливать высокие наценки на свою продукцию, продавать больше товаров, чем конкуренты, при одинаковых ценах или получать любые другие выгоды – например, покупатели дифференцированных продуктов останутся верны компании даже в периоды сезонного или циклического спада спроса. При дифференциации можно добиться очень высоких показателей эффективности за счет того, что устанавливаемые компанией наценки будут значительно превосходить расходы на придание продукту особых уникальных свойств.

Дифференцированные продукты могут быть ориентированы на большие группы покупателей или на небольшие покупательские сегменты с вполне конкретными потребностями» [26, с. 183].

На рынке монополистической конкуренции такая дифференциация среди охранных организаций приобретает следующие особенности:

- фирмы специализируются только на определенной услуге (предоставляя услуги телохранителей; эксклюзивное проектирование и монтаж технических средств охраны, полностью адаптированных к условиям помещений и требованиям заказчика; менеджмент-консалтинг в сфере безопасности и др.).

- фирмы оказывают полный спектр защитных мероприятий определенной направленности (от проектирования до монтажа, эксплуатации и модернизации охранных систем; установка охранных маяков и мониторинг подвижных объектов; радиоохрана и др.).

- фирмы привлекают клиентов за счет введения новых способов расчета за оказанные услуги (кредит; организация абонентской платы за пользование домофонами, иными средствами контроля доступа и охранной сигнализации; бесплатная установка кнопок тревожной сигнализации при оборудовании объекта технической и (или) физической охраной и др.).

- фирмы участвуют в подготовке профессиональных телохранителей и охранников, распространяют передовой опыт безопасности, реализуют рекламные и обучающие программы для физических и юридических лиц).

«Дифференциацию часто путают понятием качества. Конечно, в основе дифференциации лежит определенное качество, но в целом дифференциация – это гораздо более широкое понятие. Качество – свойство самого продукта, в то время как стратегия дифференциации позволяет создавать потребительскую стоимость в любом звене стоимостной цепочки» [26, с. 188].

### 3. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОХРАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Целью управленческого решения является приближение или достижение соответствия в будущем (или в определенный период времени) действительных параметров объекта (организации) заданным, прогнозным.

Используя системный подход к управлению показателями организации, представим ее в качестве «черного ящика» на рис.14.

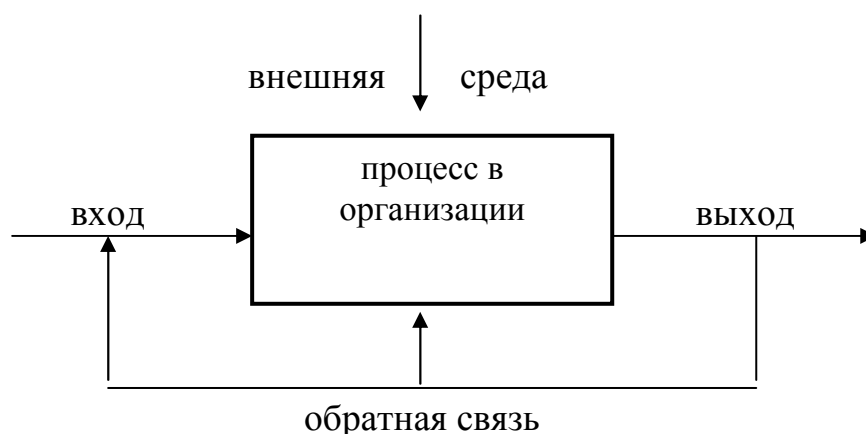


Рисунок 14 – Компоненты системного подхода при управлении организацией

Вход экономической системы (организации) характеризуется показателями, выбранными нами в качестве целевых функций. В нашем случае это заданные (плановые) временные функции изменения показателей экономической эффективности и безопасности организации:  $P_{\text{э.э.}}(t)$ ;  $P_{\text{э.б.}}(t)$ .

На выходе системы мы получаем реально достигнутые в процессе деятельности показатели организации при взаимодействии ее с внешней средой.

К компонентам внешней среды системы относят факторы макроэкономики, инфраструктуры региона, уровень преступности, а также влияние конкурентов, посредников и потребителей.

Обратная связь замыкает с помощью соответствующих информационных каналов процесс управления показателями и предназначена для своевре-

менной корректировки воздействия лиц, принимающих решения в организации.

На рынке охранных услуг движение информации связано в основном с поведением потребителей (клиентов) и конкурентов.

К основным условиям обеспечения высокого качества управленческого решения следует отнести:

- применение к разработке решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лиц, принимающих решения объективной и оперативной информацией;
- применение экономико-математических методов обоснования вариантов принимаемых решений;
- обеспечение многовариантности решений (постановка паллиативных целевых функций для различных рыночных ситуаций);
- правовая обоснованность решений;
- автоматизация процесса сбора хранения и обработки информации;
- наличие механизмов реализации принимаемых решений;
- применение инноваций при постановке и реализации решений (например, использование новых методов и принципов управления).

«Вместе с тем, конкуренция объективно вынуждает повышать качество и эффективность управленческого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция к увеличению числа учитываемых условий повышения качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента» [38, с. 20].

Таким образом, на первый план выходит не только повышение показателей деятельности организации на рынке среди конкурентов, но и обеспечение лидерства в скорости и качестве принимаемых управленческих решений, предшествующих процессу оказания услуг.

Степень соответствия плановых целевых функций реально достигнутым показателям на рынке (или величина ошибки рассогласования управления) определяет качество менеджмента в организации.

При этом должны учитываться следующие факторы:

- фактор времени (жизненный цикл оказания услуг, эффективность затрат и т.д.); фактор качества объекта (имидж организации; ее рыночная доля; структура организации; эффект масштаба и т.д.); фактор объема оказанных услуг; фактор инфляции.

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы [7, с. 126]:

- для чего делать (реализация идеи, решение проблемы: повышать конкурентоспособность услуг и предприятий);

- что именно (количественные и качественные характеристики объекта: управлять изменениями параметров конкуренции (показателями эффективности и безопасности) по величине и во времени, строить конкурентоспособную стратегию поведения в целом);

- с какими затратами (используемые ресурсы);

- как (технология, методика управления);

- когда (установленные сроки, время);

- для кого (клиенты, потребители, организации-филиалы и поставщики);

- где (место расположения организации, рынка);

- что это даст (экономический, социальный эффект).

Если ответить на поставленные вопросы, дать их количественную оценку, увязать элементы в пространстве и во времени, по ресурсам и исполнителям, это, значит, разработать технологию принятия решений.

Постановка задачи является первым этапом, выбор показателей эффективности и безопасности, определяющих конкурентоспособность, - вторым этапом, поиск способов достижения выбранных показателей, - третьим эта-

пом, сравнение полученных показателей с конкурентами, - составляет четвертый этап реализации управления. Процесс разработки управленческого решения является содержанием «черного ящика» (организации непромышленной сферы) и входит в основные функции менеджмента высшего уровня.

К процессу предъявляются следующие требования [38, с. 126]:

- качество процесса, определяемое профессионализмом лиц, принимающих решения, и исполнителей, качеством технических средств для принятия решений, должно быть не ниже качества входа системы;

- организация процесса разработки управленческого решения должна отвечать принципам пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоточности, автоматичности, ритмичности, специализации;

- длительность и стоимость процесса разработки управленческого решения должны быть минимальными, при условии соответствия уровня качества решения предъявляемым требованиям.

Процесс разработки управленческого решения, аналогично производственным процессам, можно разделить на основные, вспомогательные и обслуживающие стадии. В данном случае в качестве предмета труда будет выступать управленческое решение, приобретающее на практике следующие формы: информацию, нормативно-технический, управленческий документ (приказ), программу (алгоритм), целевую функцию и критерии ее оценки. Если управленческая операция направлена на изменение, формирование параметров общественно-полезных действий (услуг), то этот процесс будет основным. К обслуживающим процессам в управлении относятся действия по накоплению, систематизации информации (например, о конкурентах, потребителях, производстве) и контролю. К вспомогательным, – все те, которые обеспечивают условия для протекания основных и обслуживающих процессов: изготовление, приобретение, ремонт основных средств производства, реклама, кадровая, воспитательная работа и т. п.

Принимая во внимание, что конкурентоспособность услуги – это мера ее привлекательности для потребителя, а привлекательность в свою очередь, – степень удовлетворенности, которая в большей мере, чем в материальном производстве и обмене, зависит на рынке услуг от субъективных особенностей клиентов, следует отметить появление иных подходов к управлению предприятием.

В связи со сложностью и междисциплинарностью вопросов повышения конкурентоспособности экономических систем, следует обратить внимание на теорию управления конкурентными преимуществами объектов на основе их эксклюзивных ценностей, предложенную Р. Фатхутдиновым [37, с. 192-236].

Теоретическая новизна, которой, по мнению указанного автора, заключается в исследовании одного из важнейших объектов стратегического маркетинга – ценностей (нечто особенного, чем субъект или объект управления владеет (содержит в себе), стремится сохранить либо иметь в будущем). При этом применяются те же известные научные подходы, как системный, динамический, воспроизводственный, функциональный, комплексный, оптимизационный, ситуационный и др.

«Оценка конкурентоспособности осуществляется по конечным итоговым результатам реакции конкретного рынка (потребителя) на конкретный товар. Поэтому очень важно обоснованно, жестко и регулярно проводить политику наращивания конкурентных преимуществ различных объектов. Методами (инструментами) реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ» [37, с. 203].

Ценности организации (в нашем случае показатели эффективности и безопасности, параметры услуг) или ее частные конкурентные преимущества определяют напрямую конкурентоспособность объекта управления.

На первоначальном уровне разработки решений не представляется возможным достаточно полно классифицировать имеющиеся ценности организа-

ции, а тем более оценить их количественно с помощью математического аппарата. Только с выходом на рынок этот процесс можно завершить.

В целях формализации управленческого процесса, следует оптимизировать и упростить теорию управления конкурентными преимуществами для определенного вида объектов и систем.

Для чего необходимо разработать классификации показателей организации в целом и параметров ее услуг, сопоставимых с аналогичными значениями конкурентов.

С кибернетической точки зрения принятие оптимального управленческого решения зависит напрямую от его информационного обеспечения и сопровождения.

Так, «информационное обеспечение – одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы менеджмента» [38, с. 136].

В процессе получения, обмена, передачи, хранения и переработки информации возможны сбои соответствующих каналов связи, искажение данных, вплоть до полной их утраты (в том числе при коммерческом шпионаже со стороны конкурентов и разглашении тайны сотрудниками фирмы).

Очевидно, что в зависимости от интенсивности и характера конкуренции на рынке, быстродействие и объективность используемой информации в процессе принятия управленческих решений определяет и уровень конкурентоспособности организации.

Таким образом, совершенные параметры рабочей информации обязательное условие формирования конкурентоспособных управленческих решений.

В литературе приводятся следующие требования к качеству предоставляемой информации [38, с. 137], которые приведены в авторской редакции:

- своевременность (с целью опережения конкурентов);



- достоверность (с определенной вероятностью);
- достаточность (полнота данных);
- надежность (с определенной степенью риска, в зависимости от источника получения);
- комплексность системы информации (по качеству и ценовым параметрам товаров и услуг, по стадиям их жизненного цикла и т. д.);
- адресность (предоставление конкретному исполнителю);
- правовая корректность и чистота (предполагается ведение добросовестной конкуренции между предприятиями);
- возможность многократного использования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи (позволяет принимать решения в реальном масштабе времени, работая на опережение конкурентов);
- возможность кодирования (с целью защиты коммерческой тайны и важных сведений);
- актуальность информации (обладание эксклюзивными данными о новом товаре, услуге способствует принятию оптимальных решений по сравнению с конкурентами).

Научно-обоснованное решение – это решение, базирующееся на более или менее объективной количественной оценке возможных вариантов действий. Широкое распространение получили методы исследования операций, предназначенные для определения наиболее рациональных способов организации человеческой деятельности. Главная особенность этих методов - количественная оценка каждого выбранного варианта действий (в нашем случае управленческого решения и соответствующих ему показателей организации).

В литературе [32, с. 17] предлагается следующая последовательность при принятии решений:

- постановка задачи;
- выбор показателей эффективности;

- математическая модель;
- способы (механизмы) решения;
- экономический анализ решения;
- сравнение с конкурентами.

При этом основной принцип выбора показателей эффективности, сформулированный А. Н. Колмогоровым, заключается в строгом соответствии избранных показателей той цели, которая должна быть достигнута.

Применительно к нашей задаче, поиск и выбор множества показателей экономической эффективности и безопасности организации в условиях конкуренции усложняется необходимостью постоянного их сопоставления с аналогичными количественными параметрами организаций-конкурентов уже на первых этапах управленческих действий.

В этот период обобщенным показателем эффективности организации может служить выражение [32, с. 25]:

$$W_0 = k_1 \mathcal{E}_1 + k_2 \mathcal{E}_2 + \dots + k_n \mathcal{E}_n \quad (25)$$

Где  $\mathcal{E}_1 \dots \mathcal{E}_n$  – частные показатели эффективности, входящие в сформированное множество (14);

$k_1 \dots k_n$  – коэффициенты значимости этих показателей.

Данную формулу можно использовать и для комплексной оценке уровня экономической безопасности организации, скорректировав коэффициенты частных показателей множества (15) следующим образом: при  $k > 0$  – соответствующий показатель следует увеличивать в процессе управления; при  $k < 0$  – соответствующий показатель следует уменьшать.

Таким образом, формализованную последовательность принятия управленческих решений в охранной организации представим на рисунке 16.

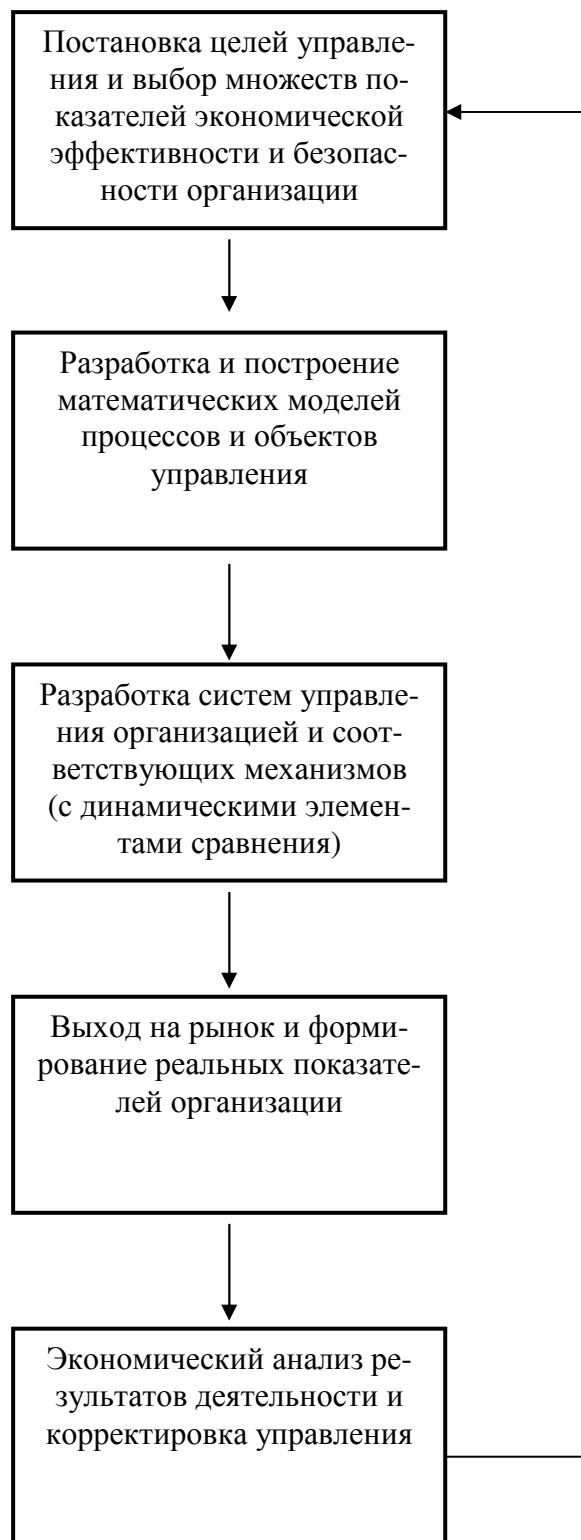


Рисунок 15 – Последовательность принятия управленческих решений в организации

Рассмотрим эту последовательность по этапам принятия решений.

*I этап* (постановка целей управления и выбор множеств показателей экономической эффективности и безопасности организации):

- определение целевых функций управления показателями экономической эффективности и безопасности организации с учетом фактора времени, формирование множеств показателей: (14) – экономической эффективности; (15) – экономической безопасности;

- мониторинг рыночной конъюнктуры (изучение конкурентов, потребителей, условий деятельности и предполагаемых позиций услуг);

- определение емкости рынка по каждому конкретному виду услуг;

- сравнение емкости рынка с собственными возможностями организации (по аналогии с производственной мощностью предприятия).

*II этап* – (разработка и построение математических моделей процессов и объектов управления):

- разработка формализованных математических зависимостей, связывающих управляющие параметры услуг и управляемые показатели организации;

- моделирование объекта управления, его прямых и обратных связей (конкурентов, потребителей).

*III этап* – (разработка систем управления организацией и соответствующих механизмов):

- выбор систем управления показателями организации и услуг с учетом поставленных целей с необходимым количеством прямых и обратных связей;

- формирование структуры управления организацией;

- разработка механизмов формирования качественных и тарифных параметров услуг;

- проверка систем управления и механизмов на устойчивость в длительном периоде хозяйствования с учетом влияния внешнего окружения, внутренней среды и рыночной динамики.

*IV этап* - (выход на рынок и формирование реальных показателей организации):

- оказание услуг и формирование реальных показателей экономической эффективности и безопасности организации;
- позиционирование услуг на рынке и ведение конкурентной борьбы;
- формирование клиентской базы и собственного рыночного сектора;
- осуществление рекламной и маркетинговой деятельности.

*V этап* - (экономический анализ результатов деятельности и корректировка управления):

- проведение анализа полученных результатов и динамическое сравнение их с целевыми функциями;
- при расхождении реальных показателей с целевыми функциями, корректировка управляющих воздействий на организацию;
- формирование адаптивной системы управления с корректировкой прямых и обратных связей.

## **4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **4.1 Методика разработки стратегии на основе теории игр**

Различные методики управления способны принести преимущества организациям на рынке по выбранным и реализованным целевым функциям. Вместе с тем, в литературе отмечается, что «важнейшим шагом в становлении рыночной конкурентоспособности, стала выработка маркетинговой стратегии» [16, с. 126].

Стратегию фирмы следует формировать не сверху, как делается в настоящее время, а снизу – с товаров и рынков. Это трудная работа. Однако в условиях развития внутренней и международной конкуренции устойчивость функционирования фирмы другим путем обеспечить весьма сложно.

Таким образом, в ограниченное пространство между продавцами и покупателями необходимо ввести основные возможные факторы противодействия со стороны многочисленных конкурентов и изменения рыночной конъюнктуры. Так как их воздействия или собственные стратегии поведения, оказывают существенное влияние на рынок, а значит и на поведение предприятия.

Поэтому, от процесса управления частными преимуществами, следует перейти к построению конкурентоспособной стратегии поведения охраной организацией в целом.

Для выработки оптимальных экономических решений в условиях неопределенности рынка, вызванной сознательными, злонамеренными действиями конфликтующей стороны (других ЧОО – конкурентов), - используем теорию игр.

Под конфликтом в теории игр понимается явление с различными возможными исходами и участниками. Кто в исходах заинтересован и в чем состоит заинтересованность, - характеризует конфликт и отличает его от природы (внешней среды). Формализация описания конфликта представляет его математическую модель, которую называют игрой [14, с. 29].

Так, «в реальности конкурентная борьба строится по значительно более сложной формуле. У каждого типа фирм свои козыри: сила ведущих монополий – виолентов; гибкость у мелких фирм – коммутантов; приспособленность к особым запросам рынка у специализированных компаний – пациентов; преимущества первооткрывателей у эксплерентов» [15, с. 23].

При этом качество или оптимальность решения будет «определяться степенью его соответствия цели: чем с меньшими затратами ресурсов и времени может быть достигнута цель при данном решении, тем оно лучше и правильнее. Исследование операций и экономико-математические методы не ограничиваются лишь словесным формулированием цели, а речь идет о количественном обосновании решений.

Мало сказать: «хорошее» или «оптимальное» решение, нужно уметь оценить его с помощью конкретной цифры». Теория игр относится к игровым методам исследования операций для обоснования решений в условиях неопределенности.

Современный рынок охранных услуг является примером, когда неопределенность обстановки вызвана сознательными, злонамеренными действиями сторон – преступными элементами, а иногда и конкурентами. При этом «теория игр служит для выработки рекомендаций по рациональному образу действий в условиях конфликтных ситуаций» [5, с. 15].

Под конфликтными ситуациями понимаются такие, в которых сталкиваются две и более стороны, преследующие различные цели. Причем, в ситуации реального рынка, результат принятого решения (действия) каждой из сторон зависит от того, какую стратегию или последовательность действий предпримет конкурент. «Поскольку в конфликтных ситуациях мы, как правило, не располагаем достаточными сведениями о том, что задумал противник, решения методами теории игр, принимаются в условиях неопределенности.

Под игрой понимаются мероприятия, состоящие из ряда действий сторон. Если в конфликте участвуют две стороны, игра называется парной, если более двух – множественной» [5, с. 16]. «Система условий, регламентирующая возможные варианты действий сторон, объем информации каждой стороны о поведении другой, а также результат, к которому приводит данная совокупность действий, составляют правила игры. Игра состоит из ряда последовательных этапов или ходов, причем под ходом понимается выбор одного из предусмотренных правилами игры действий. Совокупность правил, определяющих выбор варианта действий при каждом ходе в зависимости от сложившейся обстановки, называется стратегией. Оптимальной стратегией является такая, которая при многократном повторении игры обеспечивает данной стороне максимально возможный средний выигрыш» [5, с. 18]. В свою очередь, выигрыш – это результат, выраженный в количественной форме, например, математическое ожидание дохода, прибыли, объема продаж или рыночной доли. Выигрыш – свя-

зующее звено между множеством стратегий одного игрока и множеством стратегий других игроков (оценка ожидаемых результатов, для получения которых используются на практике методы теории вероятностей, теории массового обслуживания, теории управления запасами, оптимизации решений). Поведение (игра) на рынке двух организаций-конкурентов предстает перед нами как будущий процесс, причем с антагонистическими целями, что можно проиллюстрировать на рисунке:

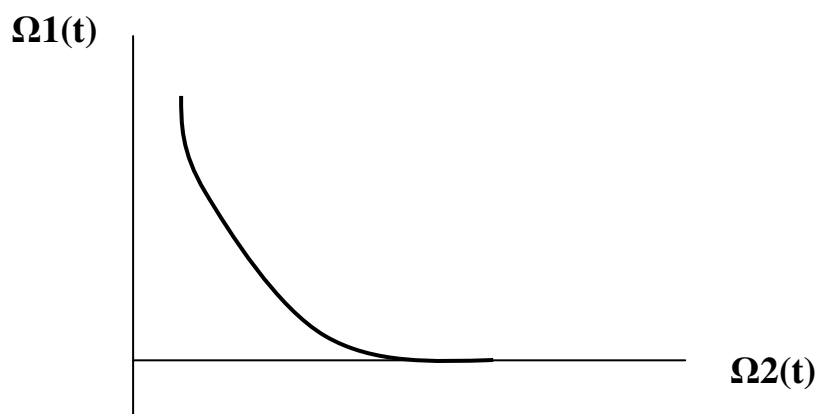


Рисунок 16 - Поведение на рынке двух конкурентов

Где  $\Omega_1(t)$  – (цель) или рыночная доля первой организации;

$\Omega_2(t)$  – (цель) или рыночная доля второй организации.

Очевидно, что противоборство двух конкурентов имеет вид игры с противоположными целями: если первый занимает большую долю на рынке, то второй – соответственно меньшую и наоборот. Данная ситуация характеризуется однозначной зависимостью, что в некотором роде упрощает задачу прогнозирования для лиц, принимающих решения в таких условиях.

Следует сказать, что выбору оптимального решения (в виде прогноза возможной ситуации), должно предшествовать накопление информации о поведении субъектов на рынке в прошлом.

В данном случае, теория игр является первой математической теорией нефизического происхождения, которая прямо может отражать особенности конфликтных закономерностей объективной реальности.



Таким образом, построение прогноза можно интерпретировать как антагонистическую игру, в которой коллективы прогнозистов (лица, принимающие решения в организациях-конкурентах) и природа (рынок или внешнее окружение), совместно реализующие некоторое будущее, являются игроками с прямо противоположными интересами (целевыми функциями).

Причем для достижения цели, необходимо учитывать и внутреннюю среду организации, например, нелинейную зависимость рыночной доли от приведенных затрат, рентабельности производства и т. д., чтобы реализовать поставленную цель с меньшими, чем конкурент потерями.

Рассмотрим поведение на рынке двух охранных организаций (А и В), имеющих реальные противоположные интересы (каждое из них стремится к лидерству, к извлечению максимальной прибыли, к достижению максимальной доли рынка, увеличению количества охраняемых объектов, а значит полученного дохода).

Имеются правила игры, регламентирующие результаты, к которым приводят возможные варианты действий сторон. Результаты действий сторон (выигрыши) выражены в количественной форме и обозначены в табл. 5, где  $a_{ij}$  - математическое ожидание выигрыша стороны А, сделавшей свой  $i$  – ход при  $j$  – ходе стороны В.

Условие игры запишем в форме платежной матрицы, представленной в виде таблицы. В данной игре организация А (мы) имеет -  $m$  стратегий, а конкурент В (конкурент) –  $n$  стратегий (игра имеет размерность  $m \times n$ ). Необходимо найти наилучшие (оптимальные) стратегии сторон, а также ожидаемый средний выигрыш (результат).

При решении игры, следует ввести следующие понятия и обозначения:

-  $q = \max q_i = \max \min a_{ij}$  – это «максимин» (наибольшее значение из минимумов строк) или нижняя цена игры;

-  $b = \min b_j = \min \max a_{ij}$  – это «минимакс» (наименьшее значение из максимумов столбцов) или верхняя цена игры.

Таблица 2 – Платежная матрица

j \ Bj	B1		B2		.....		Bn
q1	A1	a11		a12		.....	a1n
q2	A2	a21		a22		.....	a2n
qm	..... Am	am1		am2		.....	amn
	bj	b1	b2		.....		bn

В тех случаях, когда при решении матрицы  $q = b$ , игра имеет седловую точку, – элемент матрицы, являющийся одновременно минимальным в своей строке и максимальным в своем столбце. Общее значение нижней и верхней цены игры:  $q = b = y$  – называется чистой ценой игры.

Седловой точке соответствует пара стратегий сторон (организаций  $A_i$  и  $B_j$ ), которые при данном содержании матрицы  $(a_{ij})$ , являются оптимальными. Совокупность этих стратегий называется решением игры в чистых стратегиях. В тех случаях, когда  $q \neq b$ , решение находится в смешанных стратегиях. Смешанными стратегиями называются такие, которые получаются путем случайного чередования чистых стратегий.

Смешанная стратегия стороны А, обозначается:  $S_a ( p_1, p_2, \dots, p_m )$ ;

Где  $p_1, p_2, \dots, p_m$  – вероятности, с которыми применяются стратегии:  $A_1, A_2, A_m$ . Причем, сумма:  $p_1 + p_2 + \dots + p_m = 1$ .

Аналогично для стороны В:  $S_b ( r_1, r_2, \dots, r_n )$ ; где  $r_1 + r_2 + \dots + r_n = 1$ .

Решением игры в смешанных стратегиях будет пара оптимальных смешанных стратегий, обозначенных:  $S_a$  и  $S_b$ . Выигрыш, соответствующий этому решению, называется ценой игры –  $y$ . Применительно к играм  $2 \times 2$ , получаем:

$$p_1 = \frac{a_{22} - a_{21}}{a_{11} + a_{22} - a_{12} - a_{21}} \quad (26)$$

$$p_2 = 1 - p_1$$

$$r_1 = \frac{a_{22} - a_{12}}{a_{11} + a_{22} - a_{12} - a_{21}} \quad (27)$$

$$r_2 = 1 - r_1$$

$$S_a = (p_1, p_2);$$

$$\} \quad (28)$$

$$S_b = (r_1, r_2)$$

Стратегии, входящие в оптимальную стратегию с вероятностями, отличными от нуля, называются активными. При этом величина выигрыша или цена игры, принимает вид:

$$y = \frac{a_{22} a_{11} - a_{12} a_{21}}{a_{11} + a_{22} - a_{12} - a_{21}} \quad (29)$$

На рисунке 17 изображено геометрическое решение игры  $2 \times 2$ , а на рис. 18 - решение для игры  $2 \times 3$ .

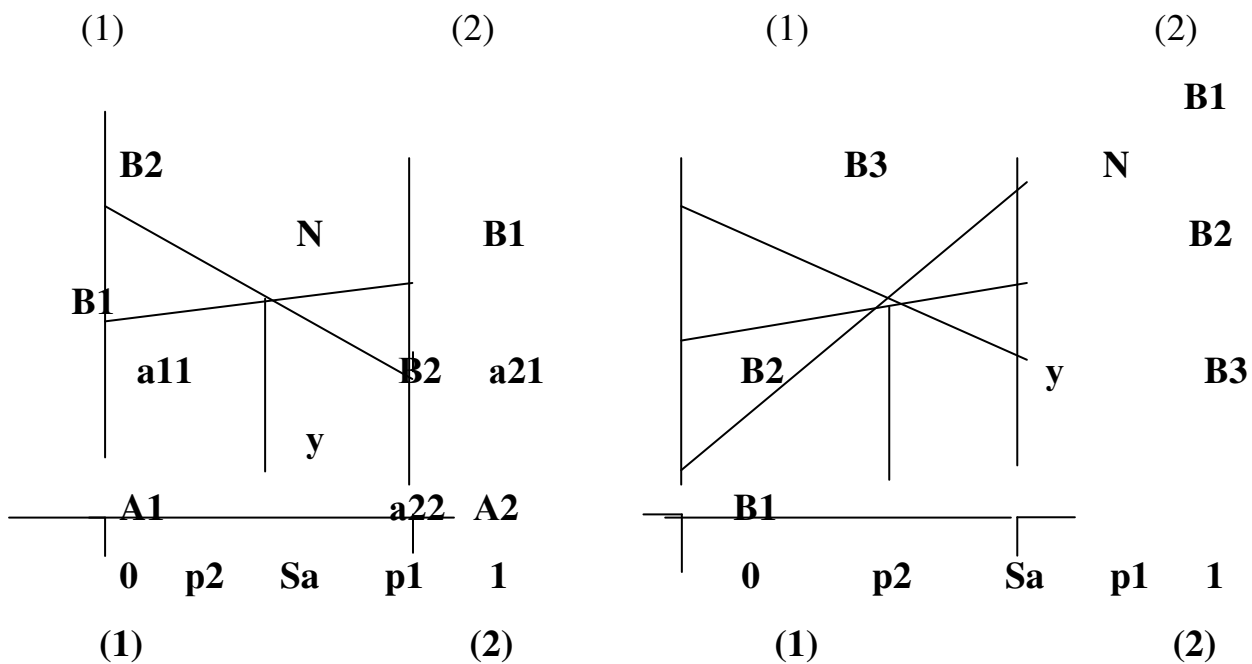


Рисунок 17 – Решение игры 2x2 Рисунок 18 - Решение игры 2x3

На отрезке оси абсцисс, длина которого равна единице (1), левый конец участка ( $x = 0$ ) обозначает стратегию A1, а правый ( $x = 1$ ) – стратегию A2; промежуточные точки участка абсцисс составляют смешанные стратегии стороны A. Через точки A1 и A2 проводятся перпендикуляры к оси абсцисс: оси (1 – 1) и (2 – 2). На оси (1 – 1) откладываются выигрыши при проведении стратегии A1, а на оси (2 – 2) – выигрыши при стратегии A2.

Стратегия противника B1 дает на осях (1 – 1) и (2 – 2) точки с координатами: a11 и a21 соответственно, а стратегия B2 – точки с координатами: a12 и a22. Ордината точки пересечения стратегий B1 и B2 – (N), дает величину выигрыша – y (или цену игры). Абсцисса точки (N) дает вероятности обеих стратегий ( $p1$  и  $p2$ ), которые равны расстояниям от точки (Sa) до правого и левого концов отрезка (A1 A2) соответственно.

В случае множественной игры, когда организации противостоит не одна, а несколько фирм, целесообразно выбрать ряд лидеров и по изложенной выше методике построения платежных матриц осуществить их решение по каждому конкуренту.

После чего, оптимальной стратегией (по выбранному заранее критерию) следует считать, которая наиболее часто повторяется в найденных решениях. Чтобы заполнить платежные матрицы цифровыми данными по выбранному критерию конкурентной борьбы с соперниками, например, вероятностями продаж конкретной охранной услуги на рынке, при наличии там же конкурента, необходимо предварительное маркетинговое исследование (прогнозирование) ситуации с привлечением лиц, принимающих решения (менеджеров).

Точность выполнения расчетов вероятностных данных, определит объективность составления матрицы игры, а их последующее решение позволит максимально приблизить найденные стратегии поведения на рынке к оптимальному варианту.

Соответствующие вероятности могут также устанавливаться путем опроса компетентных лиц (экспертов).

Рыночная экономика, конкурентное соперничество требуют постоянного мониторинга, контроля за динамикой событий, внесения корректировок в работе, поиска новых идей.

Задача управляющего звена охранной организации состоит в том, чтобы от найденных источников локальных конкурентных преимуществ (это изменяемые параметры конкуренции услуг, объемы продаж, рыночная доля), - перейти на более высокий уровень. Этот уровень, – ступень формирования общей конкурентоспособной стратегии.

Учитывая высокую степень неопределенности поставленной задачи достижения конкурентоспособности, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах хозяйствования, предложить оптимальный вариант формирования позиции лидера достаточно сложно. Задача сводится, в лучшем случае, к поиску частных решений для определенных видов охранной деятельности, оказанию конкретных услуг и только в данный период времени.

Своевременное отслеживание частными охранными организациями (ЧОО) изменений конъюнктуры рынка, составляет обязательное условие формирования их конкурентоспособной стратегии поведения. Конъюнктура рынка представляет

собой комплексную характеристику рыночных процессов и явлений. Ее оценка и анализ на микроуровне – основа для принятия предпринимательских решений, разработки стратегии маркетинга, организации конкурентной борьбы. Стратегическая маркетинговая матрица для ЧОО представлена на рис. 20. Где: А – стратегический индекс рыночной ситуации; С – решение о поведении организации на рынке; С1 – стратегия атаки; С2 – стратегия обороны; С3 – стратегия отступления; 1 – высокий ранг; 2 – слабый ранг. Минимальное число возможных квадратов поведения фирмы должно быть 4, оптимальное: 9 – 16.

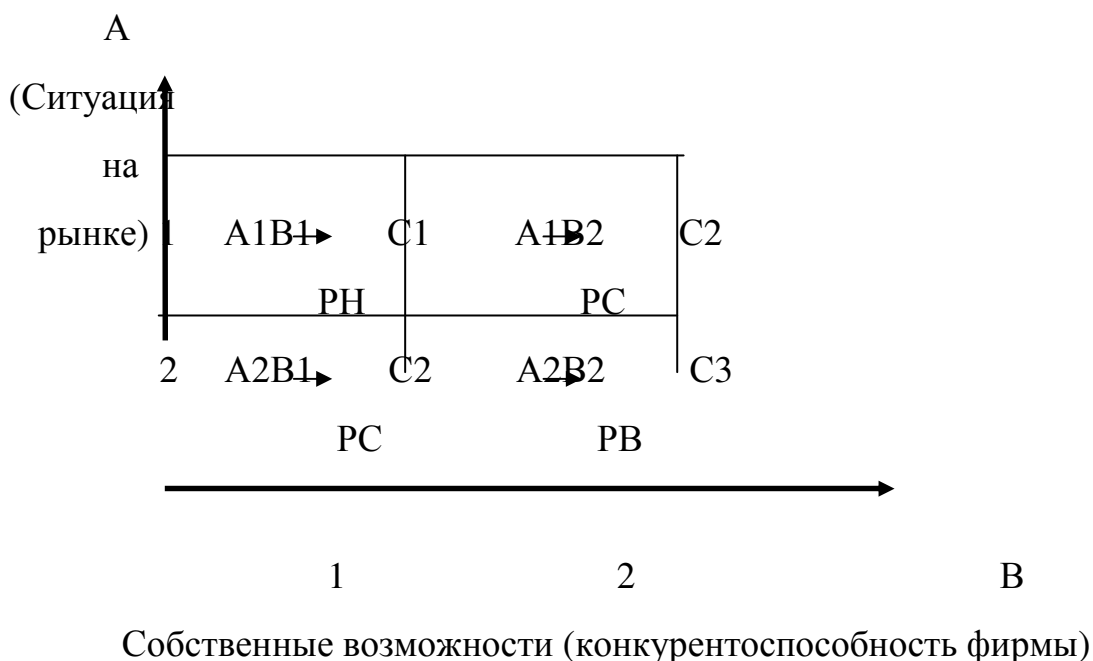


Рисунок 19 – Стратегическая маркетинговая матрица

На основе стратегических индексов можно определить существующий рейтинг или позицию ЧОО:  $C = \sqrt{A \times B}$ . Оценить позицию фирмы на рынке можно при помощи таблицы (см. приложение 4).

На практике часто ограничиваются расчетами не стратегических индексов, а конкретными экономическими показателями деятельности организации: темпами роста дохода, долей на рынке и т. п. В литературе предлагается также матрица эластичности конкурентной реакции на рынке [16, с. 130], при этом факторы конкурентоспособности должны быть изложены в таблице 3, с учетом специфики рынка охранных услуг.

Таблица 3 – Матрица эластичности

Действия фирмы по факторам конкурентоспособности	Эластичность реакции приоритетного конкурента на действия фирмы по факторам				
Повышение качественных параметров услуги	Э1	Э6	Э11	Э16	Э21
Повышение качества обслуживания клиентов (сервиса)	Э2	Э7	Э12	Э17	Э22
Снижение цены, тарифа	Э3	Э8	Э13	Э18	Э23
Снижение эксплуатационных затрат	Э4	Э9	Э14	Э19	Э24
Усиление рекламы	Э5	Э10	Э15	Э20	Э25

В таблице Э – эластичность, фактическая или вероятностная степень зависимости реакции конкурента на действие фирмы. Если  $\text{Э} = 0$ , то реакция конкурента отсутствует, если  $\text{Э} = 1$ , то имеет место полное, адекватное реагирование.

Представленная матрица может служить инструментом для предвидения и дальнейшего выбора стратегии ЧОО, при этом набор применяемых факторов может меняться в зависимости от приоритетности решаемых задач (целевых функций).

## 4.2 Разработка стратегии с использованием теории статистических решений

Теория статистических решений, в отличие от теории игр, служит для выработки рекомендаций по рациональному образу действий в условиях неопределенности, вызванной не зависящими ни от нас, ни от конфликтующей (конкурирующей) стороны причинами. Такими причинами на рынке охранных услуг могут быть неосведомленность лиц, принимающих решения в организации, об изменении рыночной конъюнктуры, поведении потребителей и уровня преступности в регионе.

В такой ситуации вместо сознательно и злонамеренно действующих конкурентов, предприятие имеет дело с объективными (практически неуправляемыми) обстоятельствами, которые принято именовать «природой» [5, с. 23]. Этими обстоятельствами могут быть сезон года, рыночная конъюнктура, рост (снижение) преступных посягательств на объекты, стихийные бедствия и т. д. Общим признаком проявления их является случайный характер. Поведение «природы» нам полностью не известно, однако понимается, что она нам сознательно не противодействует.

В общем виде постановка задачи по разработке конкурентоспособного поведения на рынке для охранной организации представляется следующим образом:

- имеется  $m$  возможных стратегий (линий поведения) – решений  $P_i$ :  $P_1, P_2, \dots, P_m$ ;
- условие обстановки вокруг ЧОО (состояние «природы») точно не известны, однако существуют  $n$  экспертных предположений  $O_j$ :  $O_1, O_2, \dots, O_n$ ;
- возможный результат, так называемый выигрыш  $a_{ij}$ , при каждой паре стратегий задан таблицей эффективности:



Таблица 4 – Таблица эффективности

<b>P<sub>i</sub></b>	<b>O<sub>j</sub></b>			
	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>....</b>	<b>O<sub>n</sub></b>
P1	a11	A12	....	a1n
P2	a21	A22	....	a2n
....	....	....	....	....
P <sub>m</sub>	a <sub>m1</sub>	a <sub>m2</sub>	....	A <sub>mn</sub>

Выигрыши, указанные в таблице 8, являются вероятностными показателями эффективности принимаемых решений.

Предположим, что в ЧОО подготовлены четыре варианта рыночной стратегии:

- P1 предложение на рынок новой услуги;
- P2 снижение тарифа действующей услуги путем уменьшения издержек;
- P3 расширение перечня оказываемых услуг (диверсификация охраной деятельности);
- P4 внедрение инноваций в процесс обслуживания клиентов.

Очевидно, что ожидаемые результаты существенно зависят от окружающей обстановки:

- O1 изменение конъюнктуры рынка (предпочтений потребителей);
- O2 изменения в функции спроса (рост, снижение доходов клиентов);
- O3 изменения в макроэкономической среде (рост/снижение безработицы, инфляции, уровня преступности, изменения в налогообложении).

Каждой паре сочетаний решений  $P_i$  и обстановки  $O_j$  соответствует определенный выигрыш (результат)  $a_{ij}$ , помещаемый в клетки таблицы эффективности на пересечении стратегий  $P_i$  и  $O_j$ .

Этот выигрыш характеризует относительную величину результата предстоящих действий (полученную прибыль, рыночную долю ЧОО).

Конечная цель, - найти такую стратегию (линию поведения)  $P_i$ , которая по сравнению с другими стратегиями является наиболее выгодной для организации. В теории статистических решений применяется специальный показатель риска, который показывает, насколько выгодна применяемая нами стратегия в данной конкретной обстановке с учетом степени ее неопределенности. Риск рассчитывается как разность между ожидаемым результатом действий при наличии данных обстановки и результатом, который может быть достигнут, если эти данные неопределенны.

Пусть в таблице эффективности значения выигрышей принимают следующие значения:

$$a_{m1} > a_{21} > a_{11}; a_{22} > a_{12} > a_{22}; a_{1n} > a_{2n} > a_{mn}.$$

Тогда таблица риска достижения фирмой выбранных конкурентоспособных стратегий примет вид:

Таблица 5 – Таблица риска реализации конкурентоспособных стратегий

<b><math>P_i</math></b> (варианты стратегий)	<b><math>O_j</math></b> (варианты обстановки)			
	<b><math>O_1</math></b>	<b><math>O_2</math></b>	<b>....</b>	<b><math>O_n</math></b>
$P_1$	$a_{m1} - a_{11}$	$a_{22} - a_{12}$	....	0
$P_2$	$a_{m1} - a_{21}$	0	....	$a_{1n} - a_{2n}$
....	....	....	....	....
$P_m$	0	$a_{22} - a_{m2}$	....	$a_{1n} - a_{mn}$

Таблица риска существенно дополняет таблицу эффективности, так как результат реализации стратегии зависит не только от выбранного решения  $P_m$ , но и от условий рыночной обстановки  $O_j$ .

Таблица риска дает возможность лицам, принимающим решения, непосредственно оценить качество различных стратегий и установить, насколько полно реализуются в них существующие возможности достижения успеха при наличии риска.

Выбор наилучшей стратегии в условиях неопределенной обстановки существенно зависит от степени этой неопределенности. В зависимости от этого критерия различают три варианта решения:

1. Выбор решения, когда вероятности возможных вариантов обстановки известны.

Должно выбираться решение, при котором среднее ожидаемое значение выигрыша максимально, оно находится по правилам теории вероятностей, как сумма произведений вероятностей различных вариантов обстановки на соответствующие значения выигрышей.

2. Выбор решения, когда вероятности возможных вариантов обстановки не известны, но имеются сведения об их относительных значениях.

Если считать, что любой из вариантов обстановки не более вероятен, чем другие, то вероятности различных вариантов обстановки можно предположить равными и производить выбор решения как для случая известных вероятностей в пункте 1. Если имеются вероятности различных вариантов обстановки, то их можно расположить в ряд по степени убывания, придав каждой вероятности значение соответствующего члена убывающей арифметической прогрессии. Наконец, вероятности различных вариантов обстановки могут устанавливаться путем опроса компетентных лиц (экспертов). Тогда их искомое значение определяется как среднее из нескольких показаний.

3. Выбор решения, когда вероятности возможных вариантов обстановки не известны, но существуют принципы подхода к оценке результата действий.

Если требуется гарантия, что выигрыш в любых условиях окажется не меньше, чем наименьший возможный в худших условиях, то оптимальным решением будет то, для которого выигрыш окажется максимальным из минимальных при различных вариантах обстановки.

Может возникнуть требование избежать большого риска в любых возможных условиях, при этом оптимальным будет стратегия, для которой риск, максимальный при различных вариантах обстановки, окажется минимальным.

Если выдвинуто требование выбрать стратегию между линией поведения в расчете на худшее и линией поведения в расчете на лучшее, то оптимальным решением будет то, для которого окажется максимальным показатель  $G$ , называемый критерием пессимизма-оптимизма Гурвица.

Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$G = k \min + a_{ij} (1 - k) \max a_{ij} \quad (30)$$

Где  $a_{ij}$  – выигрыш, соответствующий  $i$  – решению при  $j$  – м варианте обстановке;

$k$  – коэффициент, принимающий значение между 0 и 1, при  $k = 0$  – линия поведения в расчете на лучшее, при  $k = 1$  – линия поведения в расчете на худшее.

Безусловно, теоретические расчеты, основанные на вероятностных методах определения оптимальной позиции фирмы на рынке, должны сочетаться с практическими действиями по снижению возможного ущерба хозяйствования путем страхования имущества, сотрудников, ответственности, предпринимательских и экономических рисков по известным правилам.

#### **4.3. Прогнозирование конкурентоспособности с помощью теории случайных функций**

Реализация на рынке целевых функций управления ЧОО сопряжена с воздействием на них многочисленных случайных помех, связанных как с внешним окружением, так и внутренней средой.

Даже адаптивная система управления с набором прямых и обратных связей не гарантирует полное приспособление управляющих функций к возможным реалиям рынка.

Высокая динамичность рыночных процессов, случайный характер воздействий на организацию со стороны конкурентов, потребителей, государства и в целом «природы», требует новых подходов к прогнозированию состояния ЧОО с учетом временного фактора.

Изобразим графически целевую функцию управления конкурентоспособностью ЧОО  $\Omega$  (его рыночную долю), в зависимости от времени  $t$  и от силы конкуренции оказываемых услуг  $F$  (равной отношению качественных параметров ( $\Pi$ ) к ценовым (тарифным) ( $T$ )):

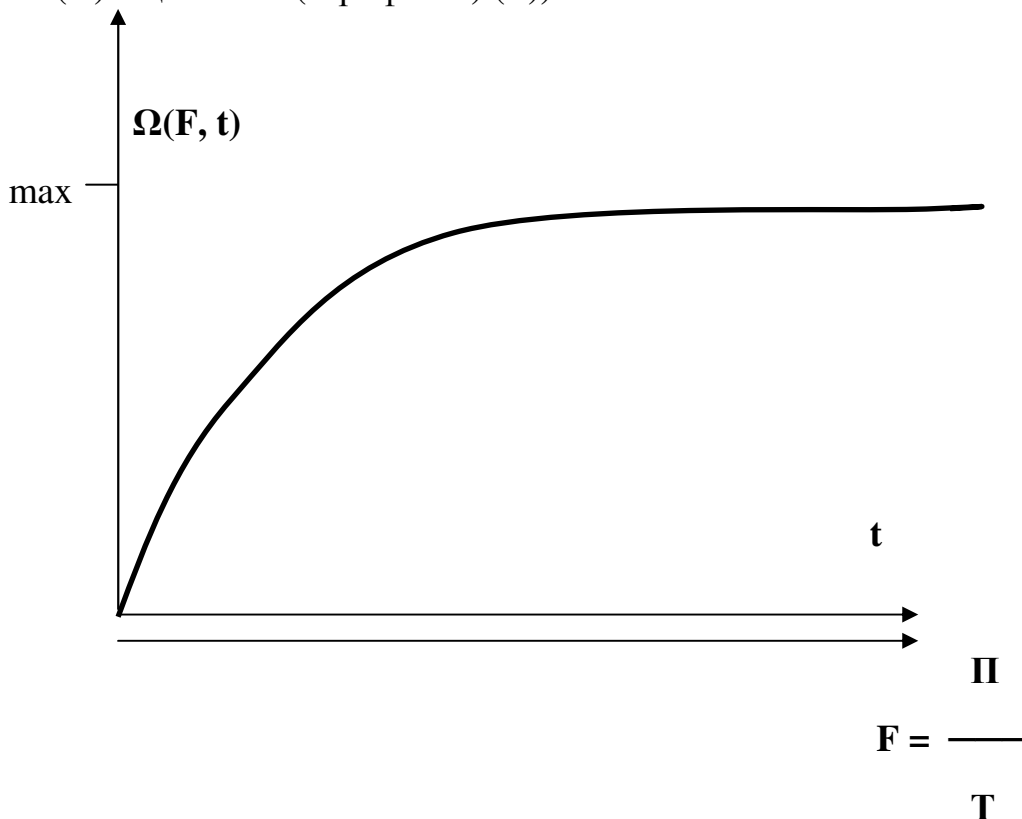


Рисунок 20 – Целевая функция управления организацией в координатах «время» и «сила конкуренции»

Далее представим возможные реально достигнутые характеристики конкурентоспособности ЧОО, с учетом случайных воздействий:

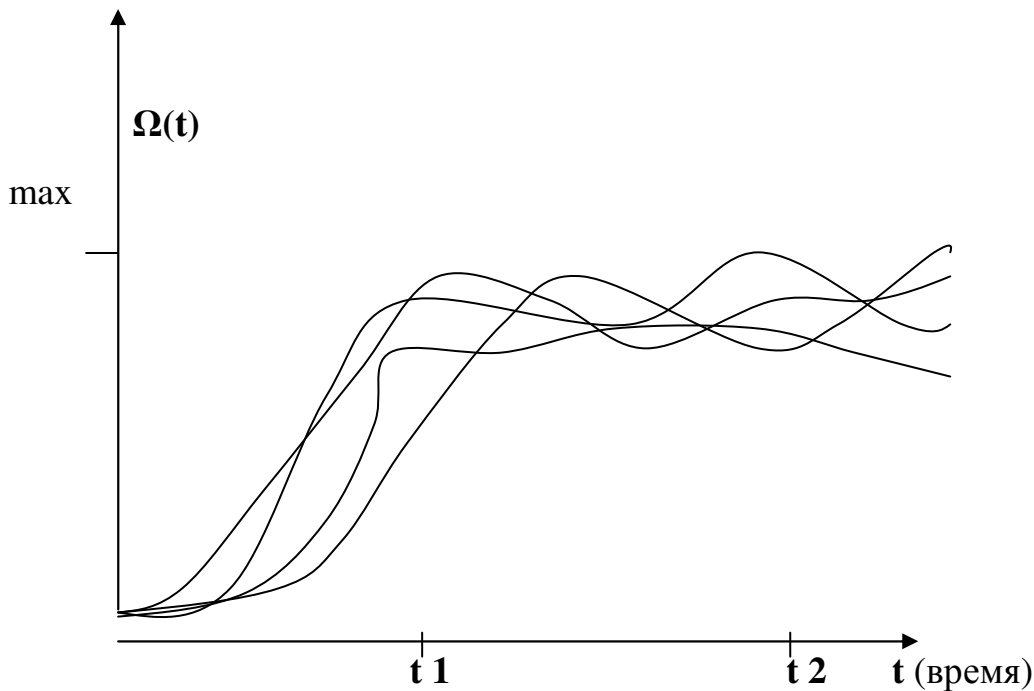


Рисунок 21 - Возможные реальные характеристики конкурентоспособности фирмы на рынке

Как видно на рис. 21, величина времени  $t_1$  – характеризует инерционность управления рыночной долей организации на рынке. Это запаздывание определяется барьерами входа на рынок, интенсивностью конкуренции, поведением потребителей и т. д.

Строго говоря, реальные значения, которые может принимать на рынке целевая функция управления  $\Omega(t)$ , являются случайными величинами.

«Под случайной величиной понимается величина, которая в результате опыта со случайным исходом, принимает то или иное числовое значение» [10, с. 34].

Таким образом, значения реальной функции  $\Omega(t)$ , на заданном временном интервале ( $t_1 - t_2$ ), - суть случайные величины, принимающие вещественные значения, вероятность которых может быть определена.

Важнейшей характеристикой случайной величины в рыночной неопределенности является ее функция распределения. В нашем случае, функцией распределения случайной величины называются такие определенные во времени

промежутки функции, что их значения в конкретные моменты времени ( $t$ ) равны вероятности события.

Когда говорят, что известна функция распределения, то это означает, что задан закон распределения случайной величины.

Знание функции распределения позволяет в условиях неопределенности вычислять вероятности событий, а именно, возможные значения функции  $\Omega(t)$ .

Для формализации реальных возможных значений функции  $\Omega(t)$ , следует определить ее как непрерывную случайную величину.

Тогда, существует неотрицательная интегрируемая на всей временной оси функция  $\lambda t$ , называемая плотностью распределения вероятностей, такая, что вероятность попадания значений случайных величин в промежуток ( $t1 - t2$ ) есть интеграл от плотности по этому промежутку:

$$P \{ \Omega \in [ t1 - t2 ] \} = \int_{t1}^{t2} \lambda t dt \quad (31)$$

Графически, вероятность попадания непрерывной случайной величины в промежуток [ $t1 - t2$ ], равна площади криволинейной трапеции, ограниченной графиком функции плотности распределения  $\lambda t$ .

При этом площадь бесконечной фигуры можно представить в виде соотношения:

$$\int_{-\infty}^{+\infty} \lambda t dt = 1 \quad (32)$$

А вероятность попадания значений непрерывной случайной функции в фиксированную точку с координатой  $t1$ :

$$\int_{t1}^{t1} \lambda t dt = 0 \quad (33)$$

В случае, если значения функции  $\Omega(t)$  являются дискретными случайными величинами (вычисления данного показателя конкурентоспособности ЧОО на рынке производятся только в определенные интервалы времени), то математическим ожиданием или средним значением дискретной случайной величины, принимающей значения:  $x_1, x_2 \dots x_n$ , с соответствующими вероятностями:  $p_1, p_2 \dots p_n$ , называется число:

$$m\Omega = \sum_{n=1}^n x_n p_n \quad (34)$$

Отметим, что математическое ожидание графически расположено между наибольшим и наименьшим из возможных значений дискретной случайной величины:

$$\min x_n \leq m\Omega \leq \max x_n \quad (35)$$

При достаточно большом количестве вычислений функции  $\Omega(t)$ , математическое ожидание будет мало отличаться от среднего арифметического реально полученных значений дискретной случайной величины.

Так как рассматриваемые случайные величины зависимы от времени, то есть являются динамическими переменными, следует перейти от теории случайных величин к теории случайных функций.

Теорию случайных функций еще называют «динамикой случайных явлений» [12, с. 123].

Очевидно, что дальнейшее развитие теории управления сложными объектами невозможно без учета возможных случайных ошибок, неизбежно сопровождающих процесс достижения цели.

Тем более что на рынке охранный организация, в качестве объекта управления, сталкивается в реальности с непрерывно воздействующими на него случайными возмущениями (помехами). При этом существуют помехи со стороны конкурентов, проявляющиеся как злонамеренные противодействия, направленные на искажение целевых функций предприятия, так и помехи со стороны



внешней и внутренней среды, выступающей в качестве объективной «природы». Сами внешние и внутренние помехи являются случайными величинами в статике событий и случайными функциями в динамике рыночной конъюнктуры.

Поэтому, чтобы прогнозировать рыночную ситуацию, с целью динамической адаптации теоретической модели объекта управления к различным воздействиям, рационально выбрать параметры системы управления (закон изменения параметров услуг П/Т) и необходимое количество каналов обратных связей, следует применить аппарат случайных функций.

Набор (семейство) реально полученных значений случайных целевых функций  $\Omega(t)$  ЧОО на рынке может выглядеть следующим образом:

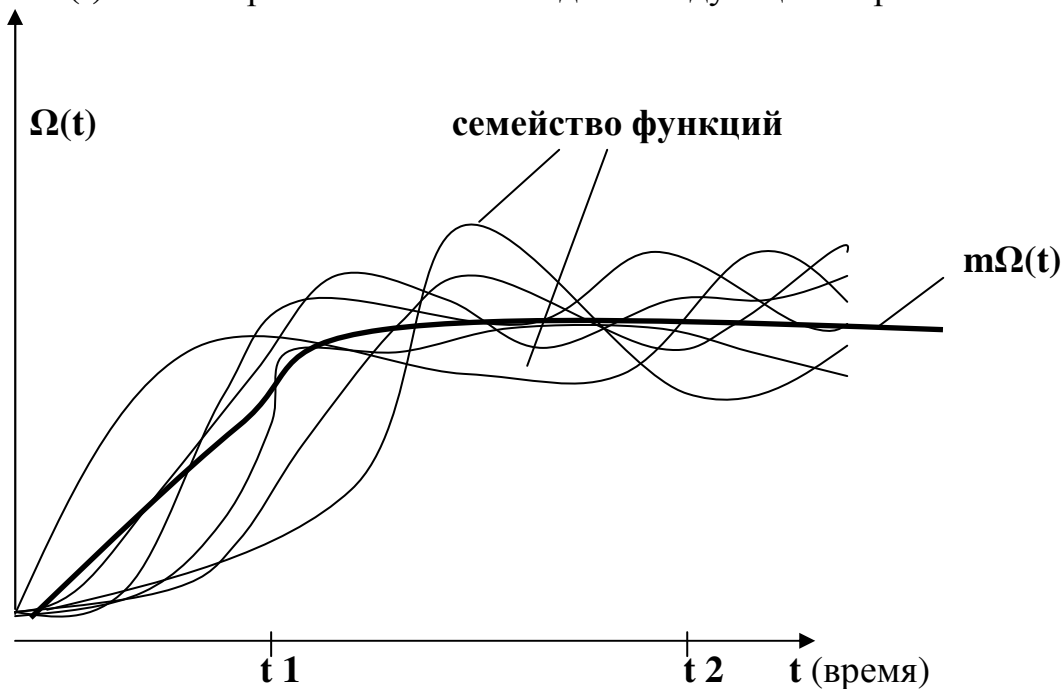


Рисунок 22 - Семейство случайных реально полученных целевых функций конкурентоспособности организации на рынке

Для упрощения задачи прогнозирования, примем, что наши целевые функции  $\Omega(t)$  зависят только от времени. При этом каждая реализация случайных функций – есть обычная, однозначно определяемая функция.

Зафиксировав время ( $t$ ), мы превращаем случайную функцию в конкретную случайную величину или, иными словами, производим сечение случайной функции в определенный момент времени. Очевидно, чем меньше выбранный нами временной интервал, тем точнее мы можем иметь представление о реальном значении функции. Для обобщенной характеристики случайных функций, введем понятие ее математического ожидания. Математическим ожиданием случайной функции  $\Omega(t)$ , называется неслучайная функция  $m\Omega(t)$ , которая при каждом значении аргумента ( $t$ ) равна математическому ожиданию соответствующего сечения случайной функции. Таким образом, математическое ожидание случайной функции, - есть некоторая средняя функция, около которой различным образом варьируются конкретные реализации случайной функции. Применив к целевым функциям конкурентоспособности ЧОО на рынке, данные преобразования, как к случайным функциям, мы в виде математического ожидания, получаем реально возможную усредненную функцию, описывающую конкурентоспособность объекта управления во времени, с учетом набора помех. Определить функцию математического ожидания необходимо с помощью следующих вычислений:

- привести семейство случайных функций к системе случайных величин, отвечающих соответствующим сечениям времени ( $t_1, t_2 \dots t_n$ );
- наметить эти сечения на графике и снять полученные значения случайных функций  $\Omega_1(t), \Omega_2(t) \dots \Omega_n(t)$  в этих сечениях ( $\Omega_1(t), \Omega_2(t) \dots \Omega_n(t)$ );
- составить таблицу из полученных значений:

Таблица 6 – Математические ожидания

$t$	$t_1$	$t_2$	.....	$t_n$
$\Omega(t)$				
$\Omega_1(t)$	$\Omega_1(t_1)$	$\Omega_1(t_2)$	.....	$\Omega_1(t_n)$
$\Omega_2(t)$	$\Omega_2(t_1)$	$\Omega_2(t_2)$	.....	$\Omega_2(t_n)$
.....	.....	.....	.....	.....
$\Omega_n(t)$	$\Omega_n(t_1)$	$\Omega_n(t_2)$	.....	$\Omega_n(t_n)$

Суммируя значения по столбцам и деля сумму на число реализаций случайных функций  $\Omega_n(t)$ , найдем приближенную зависимость математического ожидания от времени. Следующим этапом является определение вероятности появления конкурентов (или более конкурентоспособных услуг).

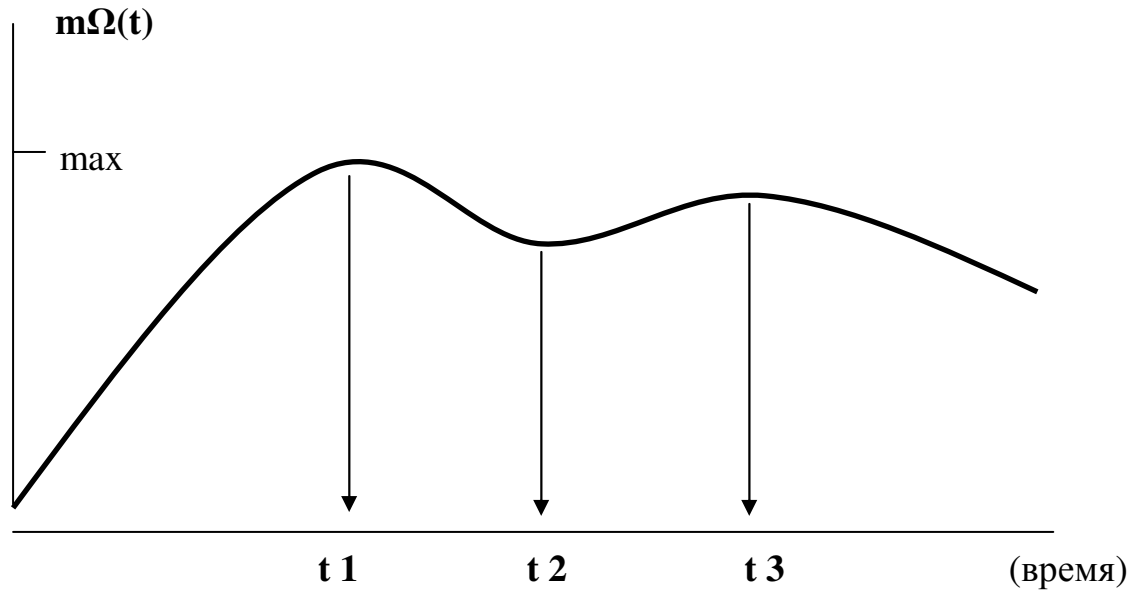


Рисунок 23 – Математическое ожидание случайной функции  $\Omega(t)$

Тогда строим в одинаковом масштабе времени график вероятности появления конкурентов (или более конкурентоспособных услуг):

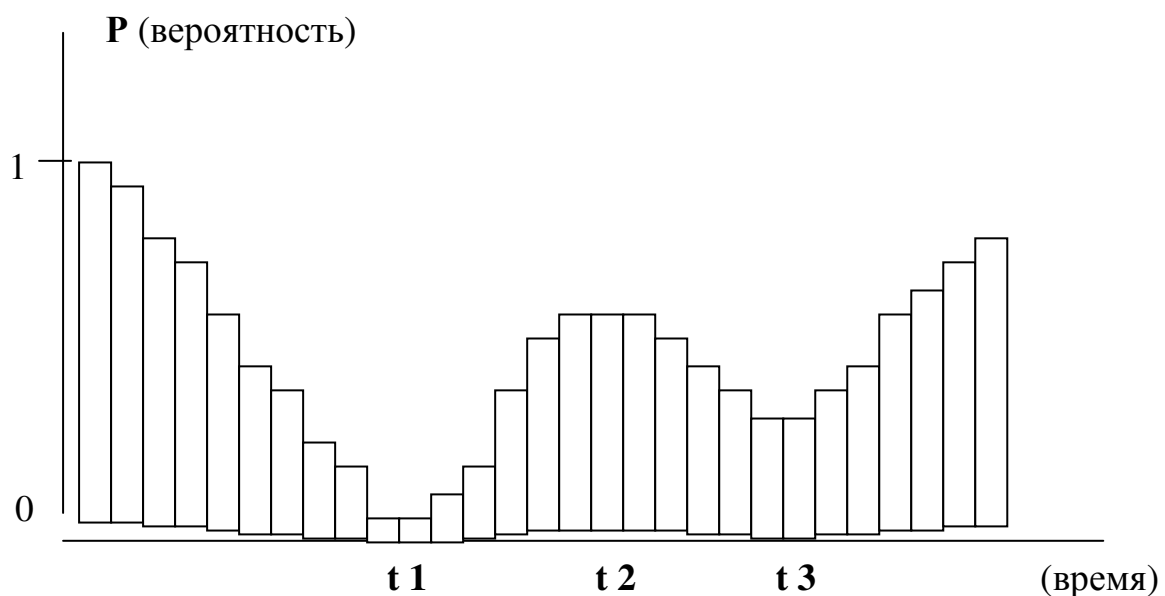


Рисунок 24 – Вероятность появления на рынке конкурентов

Вычислить вероятность **P** можно, исходя из следующих действий:

1. Провести анализ функции математического ожидания **mΩ(t)** для определения промежутков ее монотонности (возрастания, убывания), экстремумов (минимумов и максимумов).

2. Полученным значениям экстремумов (возможной рыночной доли предприятия) присвоить соответствующие баллы достижения конкурентоспособности (от 10 до 0). Например, значению **max1** при **t1** присвоить 10 баллов, значению **min1** при **t2** присвоить 6 баллов, а значению **max2** при **t3** присвоить 8 баллов и т. д.

3. Определить соответствующие вероятности, учитывая, что при **mΩ(t) = max1 = 10**, вероятность появления новых конкурентов (более конкурентоспособных услуг) **P → 0** (в период времени **t1**), а при **mΩ(t) = min1 = 6**, вероятность **P → 1** (в период времени **t2**).

Таким образом, при составлении прогноза возможной конкурентоспособности управляемой организации, необходимо в соответствии с разработанной методикой, выбрать те временные периоды и соответствующие им значения функции **mΩ(t)**, при которых достигается максимум рыночной доли при минимально возможной вероятности **P**.

Для вычисления значений вероятностей в конкретные временные периоды можно использовать приближенную формулу:

$$P = \frac{1}{m\Omega(t)} \quad (36)$$

Где значения **mΩ(t)** целесообразно использовать в баллах.

Предложенное вероятностное прогнозирование конкурентоспособности ЧОО на рынке в соответствии с теорией случайных функций, позволяет моделировать в динамике реализацию целевых функций и разрабатывать варианты оптимальной стратегии управления параметрами услуг в будущие периоды времени.

## **5. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧАСТНОЙ ОХРАННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Основным нормативным правовым актом, регламентирующим создание и функционирование частных охранных организаций в России является Закон о «О частной детективной и охранной деятельности в российской Федерации» от 11 марта 1992 года с последующими изменениями.

Настоящим Законом [3] частная детективная и охранная деятельность определяется как оказание на возмездной договорной основе услуг физическим и юридическим лицам, имеющими специальное разрешение (лицензию) органов внутренних дел организациями и индивидуальными предпринимателями в целях защиты законных прав и интересов своих клиентов.

В целях охраны разрешается предоставление следующих видов услуг:

1) защита жизни и здоровья граждан;

2) охрана объектов и (или) имущества (в том числе при его транспортировке), находящихся в собственности, во владении, в пользовании, хозяйственном ведении, оперативном управлении или доверительном управлении, за исключением объектов и (или) имущества, предусмотренных пунктом 7;

3) охрана объектов и (или) имущества на объектах с осуществлением работ по проектированию, монтажу и эксплуатационному обслуживанию технических средств охраны, перечень видов которых устанавливается Правительством Российской Федерации, и (или) с принятием соответствующих мер реагирования на их сигнальную информацию;

4) консультирование и подготовка рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств;

5) обеспечение порядка в местах проведения массовых мероприятий;

6) обеспечение внутриобъектового и пропускного режимов на объектах, за исключением объектов, предусмотренных пунктом 7 настоящей части;

7) охрана объектов и (или) имущества, а также обеспечение внутриобъектового и пропускного режимов на объектах, которые имеют особо важное значение для обеспечения жизнедеятельности и безопасности государства и населения и перечень которых утверждается в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Оказание перечисленных охранных услуг, разрешается только организациям, специально учреждаемым для их выполнения и имеющим лицензию, выданную органами внутренних дел.

О начале и об окончании оказания охранных услуг, изменении состава учредителей (участников) частная охранная организация обязана уведомить органы внутренних дел в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Охранная деятельность организаций не распространяется на объекты, подлежащие государственной охране, перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации. Охранным организациям разрешается оказывать услуги в виде вооруженной охраны имущества в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, а также использовать технические и иные средства, не причиняющие вреда жизни и здоровью граждан и окружающей среде, средства оперативной радио- и телефонной связи.

Право на приобретение правового статуса частного охранника предоставляется гражданам, прошедшим профессиональную подготовку и сдавшим квалификационный экзамен, и подтверждается удостоверением частного охранника. Порядок сдачи квалификационного экзамена и выдачи удостоверения частного охранника устанавливается Правительством Российской Федерации. Частный охранник работает по трудовому договору с частной охранной организацией, и его трудовая деятельность регулируется трудовым законодательством и настоящим Законом. Частный охранник в соответствии с полученной квалификацией пользуется предусмотренными настоящим Законом правами только в период выполнения трудовой функции в качестве работника частной охранной организации.

Не вправе претендовать на приобретение правового статуса частного охранника лица:

- 1) не являющиеся гражданами Российской Федерации;
- 2) не достигшие восемнадцати лет;
- 3) признанные решением суда недееспособными или ограниченно дееспособными;
- 4) имеющие заболевания, которые препятствуют исполнению ими обязанностей частного охранника. Перечень таких заболеваний устанавливается Правительством Российской Федерации;
- 5) имеющие судимость за совершение умышленного преступления;
- 6) которым предъявлено обвинение в совершении преступления (до разрешения вопроса об их виновности в установленном законом порядке);
- 7) не прошедшие профессиональной подготовки для работы в качестве охранника;
- 8) в отношении которых по результатам проверки, проведенной в соответствии с законодательством Российской Федерации, имеется заключение о невозможности допуска к осуществлению частной охранной деятельности в связи с повышенной опасностью нарушения прав и свобод граждан, возникновением угрозы общественной безопасности, подготовленное в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, и утвержденное руководителем уполномоченного на осуществление действий по лицензированию частной охранной деятельности подразделения федерального органа исполнительной власти, в ведении которого находятся вопросы внутренних дел, его заместителями либо министром внутренних дел, начальником управления (главного управления) внутренних дел по субъекту Российской Федерации или лицами, исполняющими обязанности указанных должностных лиц;
- 9) досрочно прекратившие полномочия по государственной должности или уволенные с государственной службы, в том числе из правоохранительных органов, из органов прокуратуры, судебных органов, по основаниям, ко-

торые в соответствии с законодательством Российской Федерации связаны с совершением дисциплинарного проступка, грубым или систематическим нарушением дисциплины, совершением проступка, порочащего честь государственного служащего, утратой доверия к нему, если после такого досрочного прекращения полномочий или такого увольнения прошло менее трех лет;

10) у которых удостоверение частного охранника было аннулировано по основаниям, указанным в пункте 1 части четвертой настоящей статьи, если после принятия решения об аннулировании прошло менее года;

11) не прошедшие обязательной государственной дактилоскопической регистрации в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Удостоверение частного охранника выдается сроком на пять лет. Срок действия удостоверения частного охранника может продлеваться в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Продление срока действия удостоверения частного охранника осуществляется только после повышения квалификации в образовательных учреждениях, указанных в настоящем Законе.

Удостоверение частного охранника аннулируется в случае:

1) неоднократного привлечения в течение года частного охранника к административной ответственности за совершение административных правонарушений, посягающих на институты государственной власти, административных правонарушений против порядка управления и административных правонарушений, посягающих на общественный порядок и общественную безопасность;

2) возникновения обстоятельств, при которых гражданин не может претендовать на приобретение правового статуса частного охранника;

3) окончания срока действия удостоверения частного охранника, добровольного отказа от такого удостоверения либо смерти гражданина, которому было выдано такое удостоверение.



Удостоверение частного охранника аннулируется по решению органа внутренних дел. Порядок его изъятия устанавливается федеральным органом исполнительной власти, в ведении которого находятся вопросы внутренних дел.

Предоставление лицензий на осуществление частной охранной деятельности производится органами внутренних дел. Лицензия предоставляется сроком на пять лет и действует на всей территории Российской Федерации. В лицензии указывается (указываются) вид (виды) охранных услуг, которые может оказывать лицензиат. Решение о предоставлении либо об отказе в предоставлении лицензии принимается в срок не более сорока пяти дней.

Правительством Российской Федерации утверждается положение о лицензировании частной охранной деятельности, в котором устанавливаются порядок лицензирования данного вида деятельности и перечень лицензионных требований и условий по каждому виду охранных услуг, предусмотренных частью третьей статьи 3 настоящего Закона.

Органы внутренних дел осуществляют следующие полномочия в области лицензирования частной охранной деятельности:

- 1) предоставление лицензии;
- 2) переоформление документов, подтверждающих наличие лицензии;
- 3) приостановление и возобновление действия лицензии в случаях, установленных настоящим Законом;
- 4) ведение реестров лицензий и предоставление сведений из них;
- 5) осуществление государственного контроля за соблюдением лицензиатами лицензионных требований и условий, а также требований законодательства Российской Федерации, регламентирующего оборот оружия и специальных средств;
- 6) обращение в суд с заявлением о приостановлении действия лицензии либо об аннулировании лицензии;

7) прекращение действия лицензии в случае получения письменного заявления лицензиата о прекращении им осуществления данного вида деятельности.

Для получения лицензии на осуществление частной охранной деятельности руководитель организации обязан представить в соответствующий орган внутренних дел:

1) заявление о предоставлении лицензии на осуществление частной охранной деятельности, в котором указываются полное наименование юридического лица, его организационно-правовая форма, место его нахождения, предполагаемый (предполагаемые) вид (виды) охранных услуг, намерение использовать технические и иные средства, оружие, специальные средства и потребность в них;

2) документы по каждому виду охранных услуг, предусмотренные положением о лицензировании частной охранной деятельности;

3) документ, подтверждающий уплату государственной пошлины за предоставление лицензии.

К заявлению также прилагаются:

1) копии учредительных документов и копия свидетельства о государственной регистрации юридического лица;

2) копия свидетельства о постановке на учет в налоговом органе.

Порядок и условия представления документов в органы внутренних дел устанавливаются Правительством Российской Федерации в положении о лицензировании частной охранной деятельности.

Копии документов, не заверенные в установленном порядке, представляются вместе с оригиналами.

Органы внутренних дел обязаны устанавливать достоверность сведений, изложенных в представленных документах и приложениях к ним.

Основанием для отказа в предоставлении лицензии является несоответствие соискателя лицензии лицензионным требованиям и условиям.

Документ, подтверждающий наличие лицензии на осуществление частной охранной деятельности, подлежит переоформлению в случае:

- 1) продления срока действия лицензии;
- 2) намерения лицензиата осуществлять новый (новые) вид (виды) охранных услуг, не указанный (не указанные) в предоставленной лицензии;
- 3) реорганизации охранной организации;
- 4) изменения наименования охранной организации или места ее нахождения.

В случае продления срока действия лицензии или намерения лицензиата осуществлять новый (новые) вид (виды) охранных услуг представляются соответствующее заявление и документы по данному виду услуг, предусмотренные положением о лицензировании частной охранной деятельности.

В случае реорганизации охранной организации либо изменения ее наименования или места нахождения данная охранная организация в течение пятнадцати суток с даты внесения соответствующих изменений в единый государственный реестр юридических лиц либо с даты изменения своего места нахождения обязана подать в орган внутренних дел, выдавший лицензию, соответствующее заявление с приложением документов, подтверждающих указанные обстоятельства. При этом в течение трех суток с даты подачи в регистрирующий орган заявления о государственной регистрации, связанной с реорганизацией охранной организации либо с изменением ее наименования или места нахождения, данная охранная организация в порядке, установленном положением о лицензировании частной охранной деятельности, обязана уведомить об указанных обстоятельствах орган внутренних дел, выдавший лицензию.

Переоформление документа, подтверждающего наличие лицензии на осуществление частной охранной деятельности, производится в порядке, предусмотренном для предоставления лицензии, в срок не более тридцати дней. На период переоформления действие лицензии не приостанавливается.

Органы внутренних дел вправе приостанавливать действие лицензии в случае выявления неоднократных нарушений или грубого нарушения лицен-

зиатом лицензионных требований и условий, указанных в части девятой настоящей статьи. При этом устанавливается срок устранения выявленных нарушений, повлекших за собой приостановление действия лицензии, который не может быть более месяца. Приостановление действия лицензии за не являющиеся грубыми неоднократные нарушения лицензионных требований и условий не допускается без предварительных письменных предупреждений лицензиата и без предоставления ему времени для устранения указанных нарушений.

В случае если в установленный срок лицензиат не устранил нарушение лицензионных требований и условий, орган внутренних дел обязан обратиться в суд с заявлением о приостановлении действия лицензии на срок до шести месяцев, либо об аннулировании лицензии.

Срок действия лицензии на время приостановления ее действия не продлевается.

Лицензия может быть аннулирована решением суда на основании заявления органа внутренних дел в случае, если нарушение лицензиатом лицензионных требований и условий повлекло за собой нарушение прав, законных интересов, нанесение ущерба здоровью граждан, обороне и безопасности государства, культурному наследию народов Российской Федерации, а также в случае неустранения лицензиатом в установленный срок выявленных нарушений.

Одновременно с подачей заявления в суд орган внутренних дел вправе приостановить действие лицензии на период до вступления в силу решения суда.

Право принятия решения о приостановлении действия лицензии предоставляется в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, руководителю федерального органа исполнительной власти, в ведении которого находятся вопросы внутренних дел, его заместителям, руководителю уполномоченного на осуществление действий по лицензированию частной охранной деятельности подразделения данного федерального органа исполнительной власти, его заместителям либо министру внутренних дел, начальнику управле-

ния (главного управления) внутренних дел по субъекту Российской Федерации или лицам, исполняющим обязанности указанных должностных лиц.

Решение о приостановлении действия лицензии либо об аннулировании лицензии может быть обжаловано в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Грубыми нарушениями осуществления частной охранной деятельности считаются:

1) нарушение в охранной организации правил оборота оружия, установленных законодательством Российской Федерации, если такое нарушение:

повлекло за собой утрату, хищение оружия либо его использование в преступных целях;

выразилось в выдаче оружия работнику охранной организации, не имеющему разрешения на хранение и ношение служебного оружия, либо лицу, не являющемуся работником данной охранной организации;

2) нарушение в охранной организации правил оборота оружия и (или) специальных средств, установленных законодательством Российской Федерации, если такое нарушение повлекло за собой нарушение прав, законных интересов, нанесение ущерба здоровью граждан, либо иные тяжкие последствия;

3) оказание лицензиатом охранных услуг в виде вооруженной охраны имущества без заключения соответствующего договора либо без уведомления органов внутренних дел о начале оказания охранных услуг, а также оказание лицензиатом охранных услуг с использованием специальных средств без заключения соответствующего договора и без уведомления органов внутренних дел о начале оказания охранных услуг;

4) оказание лицензиатом услуг, не предусмотренных имеющейся у него лицензией, либо услуг, не предусмотренных частью третьей статьи 3 настоящего Закона;

5) необеспечение доступа должностных лиц органа внутренних дел в ходе проведения ими проверочных мероприятий, предусмотренных статьей 20 настоящего Закона, в места хранения оружия, специальных средств и (или) служебной документации, отражающей учет и использование оружия и (или) специальных средств, либо воспрепятствование такому доступу.

Работникам частной охранной организации не разрешается совмещать охранную деятельность с государственной службой либо с выборной оплачиваемой должностью в общественных объединениях.

Работником частной охранной организации не может быть учредитель (участник), руководитель либо иное должностное лицо организации, с которой данной частной охранной организацией заключен договор на оказание охранных услуг.

В случае оказания охранных услуг с использованием видеонаблюдения, а также оказания охранных услуг в виде обеспечения внутриобъектового и (или) пропускного режимов персонал и посетители объекта охраны должны быть проинформированы об этом посредством размещения соответствующей информации в местах, обеспечивающих гарантированную видимость в дневное и ночное время, до входа на охраняемую территорию. Такая информация должна содержать сведения об условиях внутриобъектового и пропускного режимов.

Заключение охранными организациями договоров с клиентами на оказание охранных услуг осуществляется в соответствии с положениями статьи 9 настоящего Закона, при этом к договору прилагаются копии заверенных заказчиком документов, подтверждающих его право владения или пользования имуществом, подлежащим охране, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Охранникам запрещается использовать методы сыска.

Частная охранная организация может быть создана только в форме общества с ограниченной ответственностью и не может осуществлять иную дея-

тельность, кроме охранной. Уставный капитал частной охранной организации не может быть менее ста тысяч рублей.

Для частной охранной организации, оказывающей (намеренной оказывать) услуги по вооруженной охране имущества и (или) охрану объектов и (или) имущества на объектах с осуществлением работ по проектированию, монтажу и эксплуатационному обслуживанию технических средств охраны, перечень видов которых устанавливается Правительством Российской Федерации, и (или) с принятием соответствующих мер реагирования на их сигнальную информацию, уставный капитал не может быть менее двухсот пятидесяти тысяч рублей.

Предельный размер имущественных (неденежных) вкладов в уставный капитал частной охранной организации не может быть более 50 процентов от размера уставного капитала. Не могут быть использованы для формирования уставного капитала частной охранной организации привлеченные денежные средства.

Внесение в уставный капитал частной охранной организации средств иностранными гражданами, гражданами Российской Федерации, имеющими гражданство иностранного государства, лицами без гражданства, иностранными юридическими лицами, а также организациями, в составе учредителей (участников) которых имеются указанные граждане и лица, запрещается, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

Отчуждение долей (вкладов) учредителем (участником) частной охранной организации, повлекшее за собой появление в уставном капитале доли (вклада) с иностранным участием, не допускается, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

Частная охранная организация не может являться дочерним обществом организации, осуществляющей иную деятельность, кроме охранной. Для учредителя (участника) частной охранной организации данный вид деятельности должен быть основным. Право учреждения частной охранной организации

юридическим лицом, осуществляющим иную деятельность, кроме охранной, может быть предоставлено при наличии достаточных оснований в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Филиалы частной охранной организации могут создаваться только в том субъекте Российской Федерации, на территории которого частная охранная организация зарегистрирована.

Учредителями (участниками) частной охранной организации не могут являться:

- 1) общественные объединения;
- 2) физические и (или) юридические лица, не соответствующие требованиям, указанным в части четвертой настоящей статьи;
- 3) граждане, состоящие на государственной службе либо замещающие выборные оплачиваемые должности в общественных объединениях;
- 4) граждане, имеющие судимость за совершение умышленного преступления, а также юридические лица, в составе учредителей (участников) которых имеются указанные лица;
- 5) иностранные граждане, граждане Российской Федерации, имеющие гражданство иностранного государства, лица без гражданства, иностранные юридические лица, а также организации, в составе учредителей (участников) которых имеются указанные граждане и лица, при отсутствии соответствующего международного договора Российской Федерации.

Участниками частной охранной организации могут оставаться учредившие ее лица, которые получили право на пенсию по старости в соответствии с законодательством Российской Федерации, перешли на работу в общественные организации, работающие в сфере частной охранной либо частной детективной деятельности, либо назначены (избраны) на государственные должности Российской Федерации. Лицам, назначенным (избранным) на указанные государственные должности, запрещается принимать участие в управлении охранной организацией.

Руководитель частной охранной организации должен иметь высшее профессиональное образование и пройти повышение квалификации для руко-



водителей частных охранных организаций. Обязательным требованием является наличие у руководителя частной охранной организации удостоверения частного охранника.

Руководитель частной охранной организации не вправе замещать государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов Российской Федерации, должности государственной службы, выборные оплачиваемые должности в общественных объединениях, а также вступать в трудовые отношения в качестве работника, за исключением осуществления им научной, преподавательской и иной творческой деятельности.

Контроль за частной детективной и охранной деятельностью на территории Российской Федерации осуществляют федеральный орган исполнительной власти, в ведении которого находятся вопросы внутренних дел, иные федеральные органы исполнительной власти и подчиненные им органы и подразделения в пределах, установленных настоящим Законом, другими законами и иными правовыми актами Российской Федерации.

Должностные лица, уполномоченные осуществлять контроль за деятельностью частных детективов, охранных организаций, образовательных учреждений, осуществляющих профессиональную подготовку частных детективов и работников частных охранных организаций, по вопросам, отнесенным к компетенции органов внутренних дел, в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, вправе требовать от них в рамках своей компетенции представления соответствующих документов и получать письменную или устную информацию, необходимую для выполнения контрольных функций.

Надзор за исполнением настоящего Закона осуществляют Генеральный прокурор Российской Федерации и подчиненные ему прокуроры.

Должностные лица органов внутренних дел имеют право проводить проверку прохождения подготовки частных охранников и руководителей охранных организаций, предусмотренной частью шестой статьи 12 Федерального закона от 13 декабря 1996 года № 150-ФЗ «Об оружии».

В целях осуществления государственного контроля за соблюдением лицензиатом лицензионных требований и условий орган внутренних дел в пределах своей компетенции проводит плановую и внеплановую проверки. Указанные проверки проводятся на основании распоряжений (приказов) органа внутренних дел.

Проверка наличия, организации хранения и учета огнестрельного оружия, патронов и специальных средств проводится в соответствии с законодательством Российской Федерации, регламентирующим оборот оружия и специальных средств.

Плановая проверка может проводиться не чаще одного раза в три года. Продолжительность ее проведения не должна превышать месяц. О проведении внеплановой проверки в обязательном порядке уведомляется прокурор субъекта Российской Федерации.

Внеплановая проверка проводится в следующих случаях:

1) если в результате проведения плановой проверки выявлены нарушения лицензионных требований и условий;

2) если от органов государственной власти и органов контроля (надзора) получена информация о создающем угрозу здоровью и жизни граждан нарушении лицензиатом законодательства Российской Федерации, регламентирующего деятельность частных детективов и частных охранных организаций;

3) если имеются обращения граждан и (или) юридических лиц с жалобами на нарушение их прав и законных интересов действиями (бездействием) лицензиата либо его работников, а также если получена иная информация, подтверждаемая документами и другими доказательствами, свидетельствующими о наличии такого нарушения.

По результатам проверки осуществляющее ее должностное лицо составляет акт установленной формы, копия которого вручается руководителю охранной организации, частному детективу или его представителю под расписку либо направляется посредством почтовой связи с уведомлением о вручении.

К отношениям, связанным с проведением органами внутренних дел проверок лицензиатов и не урегулированным настоящим Законом, применяются положения законодательства Российской Федерации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В представленной монографии авторами разработана методика достижения конкурентоспособности охранных организаций в процессе непрерывного управления их деятельностью. При этом управление организацией на рынке представлено как процесс достижения поставленных целей с обязательным совершенствованием конкурентных преимуществ.

Отправной точкой управляющих воздействий является постановка и выбор целей, с последующей разработкой целевых функций, описываемых временными характеристиками, представленными нами как множество показателей экономической эффективности и безопасности организаций. Достижение конкурентных значений которых определяет точность позиционирования объекта управления на рынке или его конкурентоспособность в длительном периоде хозяйствования

Данный подход позволяет выделить главные управляемые показатели деятельности организации, которые представлены в виде таблиц-классификаций, построенные в соответствии с уровнями важности для охранной фирмы.

В разработанных классификациях нашли отражение как традиционные показатели эффективности и безопасности, так и предлагаемые авторами для формирования полного цикла управления и достижения конкурентных преимуществ на рынке среди конкурентов.

В работе приведена авторская модель конкурентной борьбы, основанная на параметрических характеристиках охранных услуг, позволяющая количественно определить уровень конкурентоспособности предоставленных общественно-полезных действий потребителям и сформулировать условие лидерства на рынке.

Разработанный механизм управления организацией дополняет методику обеспечения конкурентоспособности организации в части формирования прямых и обратных связей, отражающих роль менеджмента и потребителей.

Для расчета величины конкурентных тарифов на охранные услуги приведен алгоритм расчета равновесных ценовых параметров услуг для рынка совершенной конкуренции. Особенности управления организацией дополнены моделями для применения их в условиях монополистической конкуренции и олигополии.

В отдельном разделе представлен авторский подход к последовательности формирования управленческих решений в организации, при этом учитывается, что охранный организация относится к классу сложных кибернетических систем.

Для прогнозирования конкурентоспособности организации в длительном периоде хозяйствования разработаны методики формирования стратегии управления на основе теории игр, статистических решений и случайных функций. Приведен соответствующий математический аппарат для обеспечения эффективного управления деятельностью охранной организации на рынке среди конкурентов.

В заключение приведены правовые основы функционирования частных охранных организаций в современной экономике России.

Таким образом, данная монография представляет собой определенный вклад в науку управления (менеджмент) в условиях рыночной неопределенности и противодействия конкурентов. Позволяет систематизировать взгляды на процесс управления организацией на рынке услуг, повысить эффективность менеджмента отечественных фирм с применением экономико-математических моделей и расчетов.

Данная разработка может представлять интерес для практических управленцев в области предоставления услуг, маркетинга, а также экономистов и научных работников в сфере сервиса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (в ред. Федерального конституционного закона от 21 июля 2007 г. № 5-ФКЗ) // Российская газета. 1993. № 237. 25 дек.
2. Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (в ред. Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ) // Вед. СНД и ВС РСФСР. 1991. № 16. Ст. 499.
3. Закон Российской Федерации от 11 марта 1992 г. № 2487-1 «О частной детективной и охранной деятельности в РФ» (в ред. Федерального закона от 27 декабря 2009 г. № 379-ФЗ) // Вед. СНД и ВС РФ. 1992. № 17. Ст. 888.
4. Абалкин Л. Смена тысячелетий и социальные альтернативы / Л. Абалкин // Вопросы экономики. 2000. №12. С. 27-40.
5. Абчук В. А. Экономико-математические методы: Элементарная математика и логика. Методы исследования операций / В. А. Абчук. СПб., Союз, 1999. 320 с.
6. Аникин А.В. Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей – экономистов до Маркса / А.В. Аникин. М.: Политиздат. 1979. 367 с.
7. Бобровников Г.Н. Прогнозирование и управление техническим уровнем и качеством продукции: учебное пособие / Г.Н. Бобровников, А.И. Клебанов. М. : Изд-во стандартов, 1984. 235 с.
8. Ботвинник М.М. О кибернетической цели игры / М.М. Ботвинник. М. : Сов. радио, 1975. 88 с.
9. Вентцель Е.С. Теория вероятностей: учебник для вузов / Е.С. Вентцель. М. : Высш. шк., 2001. 575 с.
10. Вероятностные разделы математики. Учебник для бакалавров технических направлений / Под ред. Максимова Ю.Д. СПб., «Иван Федоров», 2001. 592с., ил.

11. Вечканов Г.С. Экономическая безопасность: учебник для вузов / Г.С. Вечканов. СПб., Питер, 2006. 384 с.
12. Винер Н. Кибернетика / Н.Винер. М. : Наука. 1983. 339 с.
13. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов / Под ред. О.П. Глудкина. М. : Горячая линия - Телеком, 2001. 600 с.: ил.
14. Государственная антимонопольная политика // Российский экономический журнал. 2000. № 3. С. 28 – 33.
15. Гутчин И.Б. Кибернетические модели творчества / И.Б. Гутчин. М. : «Знание», 1969. 62с.
16. Дадашев А. Эффективность поддержки малого предпринимательства / А.Дадашев // Вопросы экономики. 2002. № 7. С. 127-139.
17. Зайнашева З.Г. Роль сервисных услуг в формировании жизнеобеспечения населения / З.Г. Зайнашева // Экономика и управление. 2005. № 2. С. 55-59.
18. История менеджмента: учебное пособие / Под ред. Д.В. Валового. М. : ИНФРА-М, 1997. 256 с.
19. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен. СПб.: Наука, 1996. 340 с.
20. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. М. : Юрайт М, 2001. 224 с.
21. Макашева Н. Загадка Н.Д. Кондратьева: неоконченная теория динамики и методологические проблемы экономической науки / Н. Макашева // Вопросы экономики. 2002. № 3. С. 4 – 16.
22. Минин Б.А. Качество. Как его анализировать? / Б.А. Минин М.: Финансы и статистика, 1989. 96 с.
23. Морозов О.Л. Формирование и развитие регионального рынка охранных услуг: канд. Дисс. к-та экон. наук / О.Л. Морозов. М, 2006. 160 с.

24. Никифоров А. Изменения в законе «О конкуренции» и борьба с установлением монопольных цен / А.Никифоров // Вопросы экономики. 1995. № 11. С. 58-67.
25. Пиндайк Р. Микроэкономика / Р.Пиндайк, Д. Рубинфельд. М. : Экономика, 1992. 509 с.
26. Портер М. Конкурентное преимущество [Пер. с англ.]. М. : Альпина бизнес букс, 2006. 715 с.
27. Портер М. Международная конкуренция [Пер. с англ.] / Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. 895 с.
28. Ревинский И.А. Поведение фирмы на рынке услуг. Туризм и путешествия: учебное пособие / И.А.Ревинский, Л.С. Романова Новосибирск, 2001. 304 с.
29. Роман М.И. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия (объединения машиностроения): канд. дисс. Владимир, 2000. 198 с.
30. Самуэльсон П. Экономика / П. Самуэльсон. М.: НПО Алгон, 1992. т. 1. 332 с.
31. Самуэльсон П. Экономика / П. Самуэльсон. М.: НПО Алгон, 1992. т. 2. 414 с.
32. Солнышков Ю.С. Оптимизация выбора вооружения / Ю.С. Солнышков. М.: Воениздат, 1968. 104с.
33. Степанов Н. Машина времени / Н.Степанов // Мир безопасности. 2008. № 10. С. 17- 29.
34. Транзитный М. Момент истины на охотном ряду / М. Транзитный// Мир безопасности. 2008. №3. С. 11-18.
35. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с.

36. Фатхутдинов Р.А. Кто и когда начнет заниматься повышением конкурентоспособности России / Фатхутдинов Р.А. // Стандарты и качество. 2000. № 6. С. 36 – 37.
37. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организаций. Учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. М. : Изд-во Эксмо, 2004. 544 с
38. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М. 2004. 314 с.
39. Хайек Ф.А. Дорога к рабству [Пер. с нем.] М.: Экономика: МП «Эконов», 1992. 175 с.
40. Экономическая безопасность России: общий курс: учебник / Под ред. В.К. Сенчагова. М. : Дело, 2005. 896 с
41. Экономика для всех: популярный словарь / Сост. Т. М. Ершова и др. М.: ОАО «Изд-во экономика», 1997. 389 с.
42. Экономическая теория / Под ред. А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича: Учебник для вузов. 3-е издание. СПб., СПб ГУЭФ, 1999. 544 с.
43. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно- практическое пособие / А.Ю. Юданов. М. : Тандем. 1998. 381 с.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1 - Классификация показателей экономической эффективности организации

№ п.п	Наименование показателя	Условное обозначение	Экономическое содержание показателя и его применяемость	Примечание
1	2	3	4	5
<b>показатели 1-го уровня значимости</b>				
1	Доход (выручка от оказания услуг), объем продаж	V	Основной статичный абсолютный показатель результата деятельности организации, выражаемый в стоимостных или натуральных единицах	Используется в официальной отчетности, планируется для подразделений вневедомственной охраны
2	Изменение дохода (выручки от оказания услуг), объема продаж за определенный период времени	$\Delta V$	Основной динамичный абсолютный показатель	Используется в официальной отчетности
3	Динамика роста/снижения полученного дохода организацией за определенный период времени	$\Delta V'$	Динамичный относительный показатель изменения величины полученных доходов организации по сравнению с базовым периодом или с конкурентами за определенный период времени	Используется в официальной отчетности ограничено
4	Прибыль (валовая, чистая)	P	Основной статичный относительный показатель эффективности, представляющий разницу между доходом и себестоимостью оказанных услуг	Используется в официальной отчетности
5	Рентабельность деятельности организации (рентабельность продаж, оказания услуг)	R	Основной статичный относительный показатель эффективности деятельности, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования ресурсов	Редко используется в официальной отчетности, установлен норматив для услуг вневедомственной охраны (5%)
6	Изменение рентабельности деятельности организации, оказания услуг	$\Delta R$	Основной динамичный абсолютный показатель эффективности деятельности	В официальной отчетности в настоящее время используется редко
7	Динамика роста / снижения рентабельности деятельности организации на рынке за определенный период времени	$\Delta R'$	Динамичный относительный показатель изменения уровня рентабельности организации по сравнению с базовым периодом или с конкурентами за определенный период времени	В официальной отчетности в настоящее время не используется
<b>показатели 2-го уровня значимости</b>				

1	2	3	4	5
8	Производительность труда в организации (количество услуг, оказанных в единицу времени, трудоемкость оказания услуги)	<b>Птр</b>	Динамичный показатель эффективности, результативности затрат труда в организации и рассчитывается через показатели выработки и трудоемкости	В официальной отчетности в настоящее время не используется
9	Фондоотдача (фондоёмкость 1/Ф)	<b>Ф</b>	Динамичный обобщающий показатель эффективности использования основных фондов организации за определенный период времени	В официальной отчетности в настоящее время не используется
10	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	<b>Ко</b>	Динамичный показатель интенсивности использования оборотных средств в организации	В официальной отчетности в настоящее время не используется

Приложение 2 - Классификация показателей экономической безопасности организации

№ п.п	Наименование показателя	Условное обозначение	Экономическое содержание показателя и его применяемость	Примечание
1	2	3	4	5
<b>показатели 1-го уровня значимости</b>				
1	Коэффициент полноты финансирования подразделений вневедомственной охраны	<b>Кп.ф.</b>	Статичный относительный показатель, определяющий полноту финансирования охраняемых мероприятий из бюджета, при падении его ниже порогового значения, возникает реальная угроза экономической безопасности подразделений вневедомственной охраны вплоть до полного прекращения деятельности	В официальной отчетности и анализе в настоящее время не используется
2	Операционный рычаг	<b>Ор</b>	Динамичный относительный показатель потенциальной возможности изменения прибыли за счет изменения структуры затрат и объема реализации (оказания услуг) (степень предпринимательского риска)	В официальной отчетности и анализе в настоящее время не используется
3	Финансовый рычаг	<b>Фр</b>	Динамичный относительный показатель потенциальной возможности изменения прибыли за счет изменения соотношения заемных и собственных средств организации (степень финансового риска)	В официальной отчетности и анализе в настоящее время не используется
4	Сопряженный рычаг	<b>Ср</b>	Динамический относительный показатель, характеризующий совокупное влияние предпринимательского и финансового рисков на деятельность организации	В официальной отчетности и анализе в настоящее время не используется
<b>показатели 2-го уровня значимости</b>				
5	Доля дебиторской задолженности в доходах	<b>Дд.з.</b>	Статичный относительный показатель, характеризующий уровень неоплаченной задолженности перед организацией, при превышении порогового значения ставит под угрозу полноту финансирования оказания услуг	Используется в официальной отчетности и анализе деятельности подразделений вневедомственной охраны и ЧОО
6	Коэффициент надежности охраны объектов	<b>Кн.о.</b>	Статичный относительный показатель, характеризующий уровень защищенности (безопасности) охраняемых объек-	В официальной отчетности и анализе в настоящее время не используется

			тов, при снижении ниже порогового значения влечет дополнительные расходы для возмещения материального ущерба организацией	
7	Величина возмещения материального ущерба	<b>Вв.у.</b>	Статичный относительный показатель, характеризующий величину возмещенного ущерба в доходах, при превышении порогового значения ставит под угрозу полноту финансирования охранных мероприятий и существование организации	В официальной отчетности и анализе в настоящее время не используется
<b>показатели 3-го уровня значимости</b>				
8	Коэффициент абсолютной ликвидности	<b>Ка.л.</b>	Статичный относительный показатель, характеризующий способность организации по требованию кредиторов оплатить свои обязательства	В официальной отчетности и анализе в настоящее время не используется, следует применять в ЧОО
9	Коэффициент текущей ликвидности	<b>Кт.л.</b>	Статичный относительный показатель, характеризующий способность организации по требованию кредиторов оплатить свои обязательства с учетом текущей дебиторской задолженности	В официальной отчетности и анализе в настоящее время не используется, следует применять в ЧОО
10	Коэффициент текучести кадров	<b>Кт.к.</b>	Статичный относительный показатель, характеризующий отток сотрудников организации к конкурентам, при превышении порогового значения ставит под угрозу защищенность служебной и коммерческой информации и надежность охраны объектов	Используется в неофициальной отчетности деятельности подразделений вневедомственной охраны и ЧОО

Приложение 3 - Классификация показателей конкурентоспособности  
организации

№ п.п	Наименование показателя	Условное обозначение	Экономическое содержание показателя и его применяемость	Примечание
1	2	3	4	5
<b>показатели 1-го уровня значимости</b>				
1	Рыночная доля организации	Е	Интегральный статичный показатель конкурентоспособности организации на рынке среди конкурентов	В официальной отчетности в настоящее время не используется
1	2	3	4	5
2	Изменение рыночной доли организации за определенный период времени	ΔЕ	Интегральный динамичный абсолютный показатель изменения конкурентоспособности организации на рынке	В официальной отчетности в настоящее время не используется
3	Динамика роста/снижения рыночной доли за определенный период времени	ΔЕ'	Интегральный динамичный относительный показатель изменения конкурентоспособности организации на рынке	В официальной отчетности в настоящее время не используется
<b>показатели 2-го уровня значимости</b>				
4	Количество охраняемых объектов	Б	Статичный абсолютный показатель конкурентоспособности охранной организации на рынке	Используется в официальной отчетности
5	Динамика роста/снижения количества охраняемых объектов	ΔБ	Динамичный показатель конкурентоспособности охранной организации	Используется в официальной отчетности
6	Динамика роста/снижения рыночной доли по количеству охраняемых объектов организацией за определенный период времени	ΔБ'	Динамичный относительный показатель изменения доли организации рынке за определенный период времени или по сравнению с конкурентами	В официальной отчетности в настоящее время не используется
7	Перечень услуг, оказываемых организацией на рынке	А	Статичный показатель конкурентоспособности организации	Используется в официальной отчетности

## Приложение 4 – Позиция фирмы на рынке

Комбинация факторов	Рекомендуемая стратегия	Уровень риска	Рейтинг позиции
A1B1 → C1	Стратегия атаки: благоприятная рыночная ситуация и высокие собственные возможности	РН низкий	A1 B1
A1B2 → C2	Стратегия обороны: благоприятная рыночная ситуация и слабые собственные возможности	РС средний	A1 B2
A2B1 → C2	Стратегия обороны: неблагоприятная рыночная ситуация и высокие собственные возможности	РС средний	A2 B1
A2B2 → C3	Стратегия отступления: неблагоприятная рыночная ситуация и слабые собственные возможности	РВ высокий	A2 B2