

- методы ведения дискуссии, т.е. применение правил для ведения ориентированной на результат дискуссии;
- модерация, т.е. ориентирование на содержание и цели руководство дискуссией;
- тренинг лиц, принимающих решения, когда знание, опыт и личные цели концентрируются в «стратегических пакетах»;
- «информационный базар» с привлечением наибольшего количества сотрудников предприятия.

Техника анализа включает:

- тщательное различие между причиной и следствием;
- возможность многогранности факторов причин;
- взаимозависимость факторов причин.

Среди наиболее используемых в консалтинге методов, необходимо выделить следующие:

- ситуационный анализ;
- дерево логики, в котором все высказывания одного уровня обобщают высказывания предыдущего более низкого уровня и должны быть одинаково логично упорядочены;
- анализ шансов-рисков, которые преследуют цель вовремя опознать опасные угрозы предприятию, а также шансы из еще слабых сигналов для этого чтобы принимать стратегические меры;
- анализ сильных и слабых сторон предприятия;
- анализ потенциалов, когда при анализе слабых и сильных сторон определяются ключевые факторы при помощи коммуникации, сравниваются с чек-листами, определяются приоритеты применительно к конкретным условиям предприятия и производится сравнение факторов с конкурентом;
- анализ балансовыми параметрами;
- анализ позиций на рынке.

Зубик Д.В.  
БГЭУ (Минск)

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ВНЕШНЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Одним из основных элементов системы превентивных мер по обеспечению экономической безопасности предприятия является участие аналитиков группы безопасности внешней деятельности в подготовке программы защиты коммерческой тайны и ресурсов предприятия.

Особое внимание группа обеспечения безопасности внешней деятельности должна уделять анализу деятельности своих конкурентов.

Очень важным является сбор информации и анализ научно-технических и коммерческих связей с партнерами и клиентами по следующим направлениям:

- кому и в каких объемах представлялась информация о работах предприятиях;
- как изменились отношения с партнерами и клиентами в зависимости от роста их осведомленности;
- как изменилась рентабельность работы предприятия и его партнеров;
- какая ценная информация осталась неизвестной партнерам и как она защищается;
- динамика коммерческих связей с клиентами.

Овладение информацией подобного рода по сути своей есть один из элементов системы превентивных мер по борьбе с промышленным шпионажем.

Сведения о клиентах традиционно принято считать не столько секретом фирмы, сколько ее капиталом. Поэтому список клиентов и сопутствующие знания о них должны тоже формироваться в банке данных. На каждого клиента следует накапливать сведения о его потребностях и желаниях, привычках при заключении сделок, о предоставляемых ему привилегиях и за что. Это могут быть сведения о требованиях клиентов к количеству и качеству товаров и услуг, о том, какие каналы и режимы доставки использовались, какова периодичность поставок, чем они должны пополняться, об особенностях оплаты и других особенностях контрактов с данным клиентом. Здесь же сосредоточиваются те сведения, которые определяют прибыльность всех операций с ними (ожидаемые объемы сделок, частота поставок, изменение цен и предполагаемые распродажи).

Приоритетную роль в системе превентивных мер для достижения конкурентного преимущества может играть экономическая разведка. В ее задачи входит современное добывание информации для выработки руководством предприятия наиболее рациональных управленческих решений, соответствующих складывающейся рыночной обстановке, стратегическим целям и оперативным задачам и позволяющих избежать неудач, полнее и эффективнее реализовать свой интерес в бизнесе, снижая уровень риска.

Поэтому в выгодном положении будут те предприятия, руководство которых способно лучше и раньше других оценить рыночную ситуацию, вовремя адаптировать свою производственно-сбытовую деятельность к динамично развивающейся рыночной конъюнктуре, правильно оценить реальные отношения с партнерами и конкурентами с учетом внешних и внутренних факторов в своих интересах для повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности продукции и услуг.

**Зубик В.Б., Ольферович А.Б.**  
БГЭУ (Минск), БГТУ (Минск)

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЦЕМЕНТА В РБ**

Цементная промышленность Республики Беларусь является одной из ключевых отраслей, определяющих наряду с металлургией, электроэнергетикой, машиностроением экономический потенциал и уровень промышленного развития государства.