

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНТЕГРАЛЬНОГО УРОВНЯ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность
очной формы обучения, группы 06001310
Мишениной Яны Сергеевны

Научный руководитель
д.э.н, проф.
Стрябкова Е.А.

Рецензент
Директор АО «ГОТЭК»
г. Железногорск
Федяев А.В.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ИНТЕГРАЛЬНОГО УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ..... | 6 |
| 1.1. Современная научная интерпретация экономической безопасности предприятий..... | 6 |
| 1.2. Основные критерии оценки экономической безопасности промышленных предприятий..... | 14 |
| 1.3. Особенности стратегической оценки интегрального уровня экономической безопасности предприятия..... | 21 |
| ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНТЕГРАЛЬНОГО УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АО «ГОТЕК»..... | 43 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия..... | 43 |
| 2.2. Анализ интегрального уровня экономической безопасности предприятия..... | 54 |
| 2.3. Оценка угроз экономической безопасности АО «ГОТЭК»..... | 80 |
| ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ИНТЕГРАЛЬНОГО УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ | 88 |
| 3.1. Сущность и основные положения стратегического проекта..... | 88 |
| 3.2. Оценка затрат стратегического проекта..... | 100 |
| 3.3. Экономическая эффективность стратегического проекта..... | 106 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 118 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ..... | 121 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 126 |

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях открытой конкурентной среды, политической и экономической нестабильности, субъекты хозяйствования обладают полной самостоятельностью в принятии решений в области определения стратегии развития, организации производства и сбыта продукции, выбора контрагентов, источников финансовых ресурсов и других управленческих решений. Практически все риски хозяйственной деятельности ложатся на плечи предпринимателей. В связи с чем, приобретают первостепенное значение проблемы выживания предприятий и обеспечения их экономической безопасности.

Непредсказуемость хозяйственной деятельности, отсутствие реакции на воздействие внутренних и внешних угроз могут привести к не желательным последствиям и даже к банкротству предприятия. Данное обстоятельство требует от субъектов управления предприятием построения комплексной системы обеспечения экономической безопасности. Она должна быть построена таким образом, чтобы можно было оперативно и с минимальными затратами нивелировать возникающие угрозы, а так же поддерживать устойчивое и эффективное развитие. Определение факторов, влияющих на экономическую безопасность предприятия, осуществление мер предупредительного характера, выявление направлений укрепления безопасности являются важными задачами в современных условиях хозяйствования. Однако, помимо этого, особое внимание должно быть уделено осуществлению постоянного анализа и мониторинга состояния предприятия, повышению эффективности бизнес-процессов и в целом конкурентоспособности предприятия.

Интерес к проблеме обеспечения экономически безопасного развития организации в настоящих условиях, наряду с созданием высокого потенциала роста в будущем, понятен: современные условия хозяйствования требуют нового подхода к управлению предприятиями, разработки таких стратегических альтернатив, которые позволили бы организации поддерживать свои

конкурентные преимущества в долгосрочном периоде. Следовательно, в современных условиях хозяйствования обеспечение экономической безопасности предприятия является приоритетной задачей функционирования предприятий любой формы организации, решение которой включает не только устранение угроз появления кризисных явлений, но и поддержание устойчивого и максимально эффективного развития, а также формирование экономически безопасной траектории развития предприятия.

Анализ уровня экономической безопасности предприятия следует производить с определением сводного коэффициента экономической безопасности на основе расчета его основных составляющих: финансовой, производственно-сбытовой, технико-технологической и кадровой. Данный подход позволит выявить наиболее уязвимые сферы деятельности хозяйствующего субъекта.

Стратегия экономической безопасности предприятия должна базироваться на создании таких условий функционирования предприятия, которые будут способствовать максимизации прибыли и в то же время обеспечат как его рост, так и выплату дивидендов собственникам.

Предприятие должно не только противостоять угрозам, но и обеспечивать собственное развитие.

Цель исследования состоит в стратегической оценке интегрального уровня экономической безопасности предприятия..

Цель исследования обусловила постановку следующих задач:

- рассмотрение основных характеристик экономической безопасности предприятия;
- выявление основных критериев экономической безопасности предприятия;
- определение особенностей стратегической оценки интегрального уровня экономической безопасности предприятия;
- рассмотрение организационно-экономической характеристики предприятия;

- анализ интегрального уровня экономической безопасности предприятия;
- оценка угроз экономической безопасности предприятия
- разработка проекта внедрения стратегических мероприятий с целью повышения уровня экономической безопасности предприятия.

Объект исследования - АО «ГОТЭК».

Предмет исследования – интегральный уровень экономической безопасности предприятия.

Теоретическую и методологическую основу дипломной работы составили основные положения экономики, а также концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых по вопросам контроля, законодательные и нормативные акты, стандарты, рекомендации по вопросам экономической безопасности предприятия.

Структура дипломной работы определена поставленной целью и последовательностью решения сформулированных задач.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ИНТЕГРАЛЬНОГО УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.2. Современная научная интерпретация экономической безопасности предприятий

На всех этапах развития экономики основным ее звеном является предприятие. Предприятия осуществляет свою деятельность в условиях нестабильности внешней среды и конкуренции, где на руководителя возлагается важная роль управления хозяйствующим субъектом и преодоления потока проблем, с которыми ежедневно сталкивается предприятие. В данных условиях особую значимость приобретает экономическая безопасность предприятия как фактор улучшения его экономического состояния и достижения целей бизнеса.

Предприятия представляют собой «единство производительных сил и производственных отношений» (25,5); это «самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или объединением предпринимателей для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли» (13, 8).

Статистика мирового бизнеса такова, что в течение первых пяти лет прекращают существование 80% всех вновь созданных предприятий (12, 157). Данное обстоятельство свидетельствует о том, что достижение эффективного стратегического управления - очень непростая задача. Все могущество предприятия, являющейся открытой динамической системой, основывается на трех элементах: прибыль, развитие и безопасность.

Термин «безопасность» носит комплексный характер, поскольку применяется в различных науках. В экономической теории различаются несколько видов безопасности по содержанию, то есть в зависимости от сфер общественной жизни и направления человеческой деятельности, представленных на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Виды безопасности по содержанию

Особое место среди различных видов безопасности (политической, информационной, экологической, научно-технологической и других), занимает экономическая безопасность. Данное обстоятельство обусловлено тем, что все виды безопасности так или иначе не могут быть в достаточной степени реализованы без экономического обеспечения.

Экономическую безопасность можно рассматривать по отношению к различным категориям объектов безопасности: производителям, потребителям, государства (34, 4).

Следовательно, применение системного подхода к изучению сущности экономической безопасности предприятия обуславливает необходимость рассмотрения ее как подсистемы более высокого уровня (рисунок 1.2). Все решения, которые принимаются на высших уровнях, распространяются и на нижестоящие.

С древних времен, одной из причин объединения людей в общество являлось стремление к безопасности. Таким образом, в пирамиде потребностей, потребность в безопасности относится к основным базовым потребностям человека. Масштабы данной потребности постоянно увеличивались с безопасности личности до уровня всего общества, государства.



Рис. 1.2. Уровни экономической безопасности

Авторы отмечают, что подход к определению понятия «безопасность» является достаточно сложным, учитывая множественные аспекты безопасности и различные опасности и угрозы современного мира (24, 40).

Упоминание термина «безопасность» относится к 1190 г. в словаре английского ученого-философа Робера, который трактовал его как «спокойное состояние духа человека, считающего себя защищенным от любой опасности» (35, 21). Но в данном значении термин использовался редко.

В XXVII-XXVIII веках данное понятие стало применяться с позиции государства, которое призвано обеспечивать общее благосостояние и безопасность граждан.

В толковом словаре живого великорусского языка В. Даля, понятия «безопасность» в чистом виде нет, но есть прилагательное «безопасный» и уже к нему дополнительно приводится существительное «безопасность». Оно определяется как «отсутствие опасности; сохранность, надежность». Уже, в толковом словаре можно найти и само существительное «безопасность», которое рассматривается как «состояние, при котором не угрожает опасность, есть защита от опасности» (36, 19). Но, как отметила автор в действительности, безопасность не ограничивается отсутствием опасности. Это может быть не совсем то же самое, если мы живем без опасности, или если мы чувствуем себя в безопасности (36, 4). Безопасность, в соответствии с определением,

предложенным автором, в объективном смысле измеряется отсутствием угрозы приобретенным ценностям, а в субъективном смысле – отсутствием страха за то, что эти ценности будут подвержены угрозе (36, 40).

Таким образом, понятие «безопасность» согласно этимологии этого слова означает «отсутствие опасности», т.е. безопасность - это состояние защищенности жизненно важных интересов субъектов хозяйствования от внутренних и внешних угроз. Под жизненно важными интересами подразумевается комплекс потребностей, удовлетворение которых способствует обеспечению «существования и возможности прогрессивного развития личности, общества и государства» (35, 15). Из этого следует, что безопасность - это состояние, в котором обеспечены существование и возможность прогрессивного развития.

Термин «экономическая безопасность» стал употребляться в годы «великой депрессии» (1929-1933 г.г.). Для вывода страны из кризиса и восстановления экономического потенциала страны, решением президента Ф. Рузвельт в 1934 г. был основан Комитет по экономической безопасности (3, 90). Данный комитет занимался экономической безопасностью отдельных лиц, борьбой с безработицей. Официальный статус термин «экономическая безопасность» получил в 1985 г., когда на 40-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН была принята резолюция по международной экономической безопасности.

Развернутое определение экономической безопасности было представлено Г. Белостечником, который рассматривал ее как состояние системы экономических отношений между хозяйствующими субъектами, физическими лицами, государственными учреждениями как внутри национальной экономики, так и в сфере внешнеэкономической деятельности, предоставляя возможность реализовывать и защищать жизненно важные экономические интересы от внутренних и внешних угроз, посредством обеспечения оптимального баланса между интересами каждого члена системы отношений с интересами других экономических агентов (4, 97).

На основе комплексного анализа научной литературы были выявлены следующие подходы к определению сущности экономической безопасности предприятия: как состояние защищенности от угроз, состояние эффективного использования ресурсов, способность к стабильному функционированию, наличие конкурентных преимуществ и возможность достижения целей (рисунок 1.3) (12, 3).

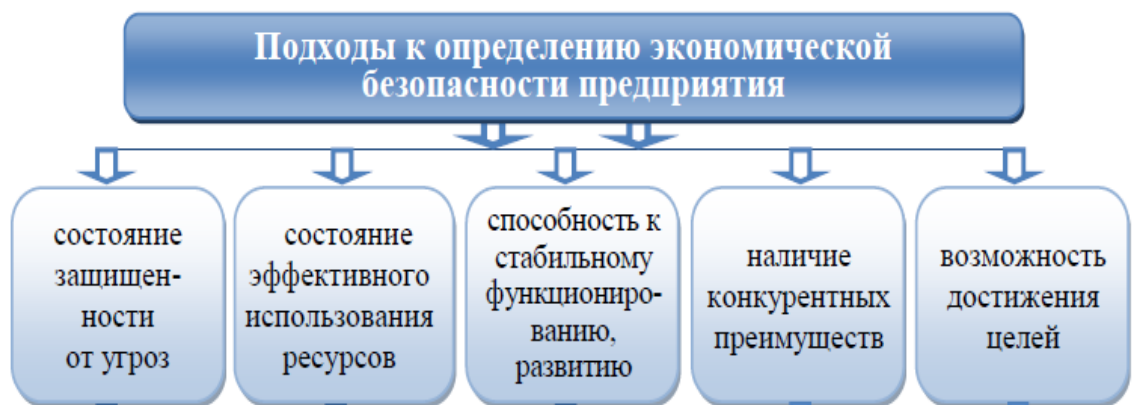


Рис. 1.3. Подходы к определению экономической безопасности предприятия

1. Первый подход к определению экономической безопасности предприятия основан на использовании понятия защищенности от угроз.
2. Второй подход, состоящий в том, что экономическая безопасность предприятия рассматривается как состояние эффективного использования ресурсов, тесно связан с первым подходом.
3. Согласно третьему подходу, экономическая безопасность предприятия определяется с позиции способности к стабильному функционированию и развитию.
4. В соответствии со следующим подходом, экономическая безопасность определяется как наличие конкурентных преимуществ.
5. Одним из тех, кто рассматривает экономическую безопасность с пятой позиции, достижения целей, является В. Тамбовцев. Согласно его определению, «под экономической безопасностью той или иной системы нужно

понимать совокупность свойств состояния ее производственной подсистемы, обеспечивающую возможность достижения целей всей системы» (6, 3).

6. Если при первом подходе предполагается, что предприятие экономически безопасно в том случае, если оно защищено от угроз, то при пятом подходе обеспечение экономической безопасности представляет собой более сложную задачу придания предприятию таких качеств, при которых оно сможет достичь своих целей. В отличие от первого подхода, здесь деятельность по обеспечению экономической безопасности переходит от охранно-детективного к аналитико-управленческому уровню.

Экономическая безопасность включает в себя три важных элемента:

- экономическую независимость;
- устойчивость;
- развитие.

Экономическая независимость предполагает осуществление контроля над собственными ресурсами, способность своевременно рассчитываться по своим обязательствам. Необходимо достичь такой уровень производства, который обеспечивал бы конкурентоспособность предприятия на рынке.

Под устойчивостью понимается стабильность деятельности, такое финансовое состояние, при котором обеспечивается в нормальных условиях выполнение всех его обязательств перед работниками, другими организациями и государством благодаря достаточным доходам и соответствию доходов расходам. Вкладом предприятий в многообещающее будущее выступает увеличение их благоприятного воздействия на общество, и эта задача может быть достигнута только в том случае, если предприятия достигнут устойчивости (18, 10). Так же, как отмечают авторы, если риск снижения финансовой устойчивости «не будет своевременно нейтрализован, предприятие теряет возможность генерирования необходимого уровня прибыли, а так же темпы своего устойчивого роста в предстоящем периоде» (46, 5). Устойчивость

выступает в качестве основного источника возможностей развития предприятия (25, 74).

Развитие предполагает усовершенствование показателей деятельности предприятия. Если субъект не развивается, не достигает эффективности деятельности, то у него уменьшается способность приспособления к внешним и внутренним условиям, а значит и способность к выживанию. Как отмечает В. Богомолов «без развития невозможно поддерживать устойчивость в долгосрочном периоде» (45, 165).

Экономическая безопасность предприятия предусматривает устойчивое развитие, благодаря использованию всех видов ресурсов и предпринимательских возможностей, которые обеспечивают наиболее эффективное их использование для предотвращения угроз, для стабильного функционирования и динамического научно-технического и социального развития. Это способствует решению основной задачи стоящей перед любым предприятием: защита своих интересов и достижение целей бизнеса.

Ниже, в таблице 1.1 приведены подходы по стратегической оценке экономической безопасности.

Таблица 1.1

Подходы по стратегической оценке экономической безопасности

| Автор | Содержание определения |
|--------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Е. Олейников | Стратегическая экономическая безопасность – оценка определенного состояния наиболее эффективного использования ресурсов для преодоления угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия. |
| Довбня С.Б., Гичова Н.Ю. | Предлагают осуществлять оценку уровня экономической безопасности предприятий учитывая временной параметр, что позволит осуществить расчеты в текущей, тактической, стратегической составляющих экономической безопасности предприятий. Текущую безопасность понимается как состояние отсутствия угроз. Уровень стратегической безопасности авторы определяют на основе рыночной, социальной, инновационно-технологической, сырьевой, энергетической и экологической составляющих. |

Продолжение табл. 1.1

| 1 | 2 |
|-------------|---|
| Корецкий Б. | Ученый выделяет следующие блоки в системе показателей |

| | |
|------------------------------------|--|
| | экономической безопасности: индикаторы качества потенциала, индикаторы производства, индикаторы состояния рынка и позиции на нем предприятия, индикаторы финансового состояния предприятия, социальные индикаторы, экологические индикаторы. |
| Устенко С.В., Иванченко Н.О. | Адаптивный мониторинг экономической безопасности предприятий определен как «процесс, при котором на основании многочисленных характеристик (показателей) определенного объекта определяются одна или несколько наиболее существенных, но недоступных для непосредственного определения его характеристик, в частности его принадлежность к определенному классу объектов безопасности» |
| Атрамонова Н.С., Атрашкова А.В. | Предложили комплекс мер для определения состояния экономической безопасности предприятий, который начинается с этапа обоснования миссии и приоритетов в стратегическом развитии, содержит несколько этапов, которые предусматривают идентификацию рисков и угроз и их нейтрализации, а также ключевыми этапами отметили: анализ сбалансированности денежных потоков и оценку деловой активности и доходности |
| Матвеев Н. В. | Для оценки уровня экономической безопасности промышленного предприятия следует создать модель, которая позволит обеспечить расчет значений критериев экономической безопасности. Первоочередной задачей при построении модели является определение показателей и индикаторов, отражающих исследуемое промышленное предприятие. |

Таким образом, нами исследованы теоретические подходы к стратегической оценке экономической безопасности субъектов хозяйствования, они позволили констатировать отсутствие единого универсального подхода, который бы позволил учесть все особенности и результаты деятельности предприятия, влияние всех внешних факторов и проследить динамику изменения. Невыясненным остается вопрос количества функциональных составляющих, следует принимать во внимание при определении уровня экономической безопасности промышленного предприятия, их исходная составляющая и пороговые значения индикаторов. Все это обуславливает актуальность проблемы формирования метода оценки уровня экономической безопасности предприятий промышленности.

Мы считаем, что обеспечение экономической безопасности промышленного предприятия является комплексным процессом и требует, на одном из его этапов, осуществление оценки уровня безопасности. Процесс оценки позволяет представить реальную картину состояния предприятия и на его основе принять необходимые меры для достижения высокой степени эффективности деятельности.

В связи с этим, можно утверждать, что обеспечением экономической безопасности предприятий, в т.ч. промышленных, является разработка и реализация системы мер, направленных на:

1. предотвращение проблем, имеющих отношение к основной функции деятельности предприятия;
2. рациональное, с минимальными потерями выход из неприятностей, если они все-таки произошли и предупреждения угроз;
3. обеспечение успешного достижения основной функции деятельности предприятия через выявление ключевых факторов успеха и поиск способов их воплощения.

При этом предметом экономической безопасности предприятия является не только набор экономических задач, но и способы их решения и достижения.

Сущность стратегической экономической безопасности предприятия, в т.ч. промышленного, реализуется через систему критериев и показателей (индикаторов). Они сигнализируют, с одной стороны, о зоне безопасности, а с другой – о развитии опасности вследствие реализации угрозы.

1.2. Основные критерии оценки экономической безопасности промышленных предприятий

Под экономической безопасностью предприятия можно понимать защищенность его научно-технического, технологического, производственного кадрового потенциала от прямых или косвенных экономических угроз, связанных с воздействием внешней среды, и его способность к гибкому развитию. Главной целью экономической безопасности предприятия является обеспечение его устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящее время и обеспечение высокого потенциала гибкого развития роста в будущем. Это достигается путем предотвращения угроз негативного воздействия на экономическую безопасность предприятия.

Угрозы экономической безопасности промышленных предприятий – это потенциальные или реальные действия физических или юридических лиц, нарушающее состояние защищенности субъекта предпринимательской деятельности и способные привести к ее прекращению, либо к экономическим и другим потерям. Надо иметь в виду, что угрозой экономической безопасности этим предприятиям может быть не всякое действие, имеющее негативные последствия. Так, не следует считать угрозой экономической безопасности предприятия деятельность руководства предприятия по вложению средств в ценные бумаги, внедрение новых организационных форм, организацию реализации новой услуги, товара, работы (34, 62). Все эти управленческие решения являются рискованными и могут иметь негативные экономические последствия вследствие того, что может резко измениться конъюнктура на рынке ценных бумаг, потребности населения, либо новые организационные формы не оправдают себя. Но нужно иметь в виду, что в конечном счете все это направлено на достижение основной цели предприятия, на его дальнейшее развитие. Такого рода решения составляют неотъемлемую часть самой предпринимательской деятельности, которая осуществляется с риском и предполагает определенные потери. Не может считаться угрозой безопасности промышленным предприятиям установление руководством предприятия низких цен на продукцию в начальный период ее реализации. Хотя в этом случае может отсутствовать прибыль и, наоборот, иметь место убыток, но это стандартный маркетинговый прием, имеющий целью привлечь покупателей к незнакомому для них продавцу. Позже разница в ценах будет устранена.

Действия, определяемые как угрозы, сознательно направлены на получение какой-либо выгоды от экономической дестабилизации предприятия, от посягательств на ее экономическую безопасность. Угрозы, как правило, несут за собой нарушение законодательных норм (той или иной отрасли права – гражданского, административного, уголовного) и предполагают определенную ответственность лиц, их осуществляющих. Можно отметить три признака, характерных для угроз экономической безопасности промышленным

предприятиям: сознательный и корыстный характер, направленность действий на нанесение ущерба субъекту предпринимательства, противоречивый характер (3, 4-8). Существуют самые различные угрозы, которые могут одновременно относиться к различным группам классификации. Классификация угроз приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Классификация угроз (3, 4)

| Признаки | Угрозы |
|------------------------------|--|
| По месту возникновения | Внутренние, внешние |
| По степени опасности | Особенно опасные, опасные |
| По возможности осуществления | Реальные, потенциальные |
| По масштабу осуществления | Локальные, общесистемные |
| По длительности действия | Временные постоянные |
| По направлению | Производственные, финансовые, технологические, социально-экономические |
| По отношению к ним | Объективные, субъективные |
| По характеру направления | Прямые, косвенные |
| По вероятности наступления | Явные, латентные |
| По природе возникновения | Политические, криминальные, конкурентные и т.д. |

Угрозы предприятию, исходящие от внутренних и внешних источников опасности, определяют содержание деятельности по обеспечению внутренней и внешней безопасности. Если учитывать, что внешние и внутренние угрозы различаются как реальные и потенциальные, то деятельность по обеспечению безопасности будет сводиться к прогнозированию угроз, определению и реализации наиболее эффективных мер по их локализации. Отсюда следует, что основой организации, планирования и реализации мер по обеспечению безопасности в различных сферах является анализ и оценка характера реальных и потенциальных внутренних и внешних угроз, кризисных ситуаций, а также прочих неблагоприятных факторов, препятствующих достижению поставленных целей и представляющих опасность для жизненно важных интересов предприятия. Обеспечение экономической безопасности промышленных предприятий необходимо рассматривать как процесс прогнозирования и предотвращения всесторонних ущербов от негативных воздействий на их экономическую безопасность по различным аспектам

финансово-хозяйственной деятельности. Эффективный результат работы предприятий по обеспечению доходности и устойчивости бизнеса может быть достигнут именно за счет прогнозирования и своевременного предотвращения ущербов, как очевидно представляющих угрозу экономической безопасности, так и потенциально вероятных (3,8).

Основополагающим элементом при исследовании экономической безопасности рассматриваемых предприятий является выбор ее критерия. Он предполагает признак или суммы признаков, на основании которых делается заключение о состоянии экономической безопасности предприятия. Экономическую их безопасность можно оценивать с помощью различных критериев (18,33):

- организационная сторона – в этом случае предполагается сохранение как самих предприятий, так и их организационной целостности, нормальное функционирование основных подразделений (отделов, служб т.п.). Основные подразделения (производственные основные и вспомогательные цеха, службы снабжения и сбыта, конструкторско-технологические подразделения, финансово-экономические и маркетинговые управления, бухгалтерия, отдел кадров) выполняют все свои функции для достижения основной цели предприятий;

- правовая сторона – имеется в виду постоянное обеспечение соответствия деятельности предприятий действующему законодательству, что выражается в отсутствии претензий к нему со стороны правоохранительных органов (или контрагентов). Кроме того, отсутствуют потери от сделок с внешними партнерами вследствие нарушения последними законодательства (умышленно либо неумышленно). Это обеспечивается юридической экспертизой всех осуществляемых операций и сделок, заключаемых договоров;

- информационная сторона – безопасность может быть оценена как сохранение состояния защищенности внутренней конфиденциальной информации от утечки или разглашения в различных формах;

- экономическая сторона – проявляется в стабильности или имеющих тенденцию к росту основных финансово-экономических показателях деятельности предприятий таких, как собственный капитал, годовой объем реализации продукции, прибыль, рентабельность продаж, оборачиваемость активов, рентабельность активов, финансовый рычаг, рентабельность собственных активов. В них отражаются общие результаты обеспечения безопасности с организационной, правовой, информационной и собственно экономической сторон. Сюда могут входить такие показатели, как отсутствие штрафов, санкций со стороны государственных органов за нарушение законодательства (например, налогового, антимонопольного), отсутствие потерь от сделок с контрагентами. Таким образом, в наиболее общем виде об экономической безопасности предприятий свидетельствует сохранение их как целостных структурных образований и юридических лиц и устойчивых либо растущих значений основных финансово-экономических показателей. Применительно к конкретной стороне деятельности этих предприятия могут использоваться специфические показатели его безопасности. Однако в процессе хозяйствования рассматриваемые предприятия могут испытывать воздействия различных физических и юридических лиц, которые несут негативные последствия, прежде всего, для их экономического состояния. В этом случае возникает понятие угрозы безопасности предпринимательства. Причем наиболее важное значение для промышленных предприятий приобретают угрозы экономической безопасности, поскольку все потери (организационные, информационные, материальные, имиджа предприятия) в конечном счете, выражаются именно в экономических потерях (и все прочие угрозы в основе имеют, как правило, экономические мотивы). Поэтому критерий должен не только констатировать наличие экономической безопасности предприятий, но и четко оценивать их уровень. В случае лишь констатации критерием экономической безопасности предприятий неизбежна субъективная оценка. При этом количественная оценка уровня экономической безопасности должна исходить из показателей планирования, учета и анализа хозяйственной

деятельности рассматриваемых предприятий. Для этого целесообразно исследовать показатели устойчивости предприятий для обновления. В экономической литературе уже предпринимались попытки количественной оценки уровня экономической безопасности предприятия. Так, известен индикаторный подход, при котором уровень экономической безопасности определяется с помощью так называемых индикаторов. Индикаторы рассматривают как пороговые значения показателей, характеризующих деятельность предприятий в различных функциональных областях, соответствующие определенному уровню экономической безопасности. Оценка экономической безопасности устанавливается по результатам сравнения (абсолютного или относительного) фактических показателей деятельности предприятий с индикаторами. Согласно данному подходу состояние их экономической безопасности необходимо определять по конкретной системе основных показателей. Они должны отражать отраслевую специфику и условия деятельности промышленных предприятий (44,55). К ним относятся производственные, финансовые и социальные показатели (табл. 1.3). Если рассматривать состояния экономической безопасности промышленных предприятий в динамике независимо от отраслевой принадлежности, то для них можно определить общее свойство. Оно заключается том, что состояние экономической безопасности рассматриваемых предприятия проходят несколько этапов.

Таблица 1.3

Показатели экономической безопасности промышленных предприятий
(44, 56)

| Показатели | Составляющие элементы показателей |
|------------------|--|
| Производственные | - динамика производства (темпы роста); |
| | - уровень загрузки производственных мощностей; |
| | - доля НИОКР в общем объеме работ; |
| | - доля НИР в общем объеме НИОКР; |
| | - темп обновления производственных фондов (реновации); |
| | - стабильность производственного процесса |

| | |
|-------------------------|--|
| | (ритмичность); - удельный вес сторонних заказов для корпораций; - оценка конкурентоспособности продукции; - возрастная структура технологического оборудования. |
| Финансово-экономические | - показатели ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости, платежеспособности, деловой активности. |
| Социальные | - уровень оплаты труда; - уровень задолженности по заработной плате; - потери рабочего времени; - возрастная и квалификационная структура кадров. |

Они включают: стабильный, предкризисный, кризисный и критический (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Оценка состояния экономической безопасности предприятий (12)

| Состояния | Характеристика |
|------------|---|
| 1 | 2 |
| Стабильное | Индикаторы экономической безопасности находятся в пределах пороговых значений, а степень использования имеющегося потенциала близка установленным нормам и стандартам |

Продолжение таблицы 1.4

| 1 | 2 |
|---------------|--|
| Предкризисное | Несоответствие хотя бы одного из индикаторов экономической безопасности пороговому значению, а другие приблизились к барьерным значениям. При этом не были утрачены технические и технологические возможности улучшения условий и результатов производства путем принятия мер предупредительного характера |
| Кризисное | Несоответствие большинства основных индикаторов экономической безопасности пороговому значению, появляются признаки необратимости спада производства и частичной утраты потенциала вследствие истощения технического ресурса технологического оборудования и площадей, сокращения персонала |
| Критическое | Нарушаются все барьеры, отделяющие стабильное и кризисное состояния развития производства. |

Проведенный во-время мониторинг основных критериев безопасности помогает во-время выявить проблемы, своевременно принять меры и повысить экономическую безопасность промышленного предприятия.

1.3. Особенности стратегической оценки интегрального уровня экономической безопасности предприятия

Экономическая безопасность это такое состояние хозяйствующего субъекта, при котором оно, используя свои ресурсы, способно обеспечить функционирование и развитие. Экономически безопасное предприятие способно своевременно реагировать и противостоять негативному влиянию внутренних и внешних факторов.

Об уровне экономической безопасности предприятия можно говорить, учитывая состояние ее функциональных составляющих: финансовой, производственно-сбытовой, технико-технологической и кадровой. Оценка уровня экономической безопасности предприятия необходимо осуществлять с помощью количественных показателей, с помощью тех показателей, которые используются в планировании, учете и анализе деятельности предприятия, что является предпосылкой практического применения данной оценки. Поэтому авторы предлагают оценивать интегральный уровень экономической безопасности предприятия с помощью основных показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Для оценки финансовой составляющей в экономической литературе существует множество взаимосвязанных показателей. В виду взаимозависимости и соответственно нерациональности определения всех данных показателей, предложено рассчитывать: коэффициент автономии и коэффициент обеспеченности собственными средствами, свидетельствующие о степени финансовой независимости. Для выявления способности предприятия рассчитываться по своим обязательствам следует определять показатели ликвидности: абсолютной и текущей. Важное значение имеет пятифакторная модель Э. Альтмана, указывающая на вероятность банкротства предприятия.

Оценка производственно-сбытовой составляющей экономической безопасности основывается на расчете четырех показателей. Во первых, определение показателей рентабельности продаж и рентабельности активов, свидетельствующих об эффективности деятельности. Коэффициент

оборачиваемости оборотных активов характеризует эффективность использования оборотных активов. Необходимо так же рассчитывать коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей, поскольку он характеризует рациональность использования средств в обороте.

Для оценки технико-технологической составляющей, для определения эффективности использования основных средств предприятия необходимо рассчитывать коэффициент фондоотдачи, коэффициент годности, а также обновления основных средств. В условиях рыночной экономики, вложение инвестиций в деятельность и инновации позволят предприятию оставаться конкурентоспособным.

Оценка кадровой составляющей экономической безопасности предприятия состоит в расчете ряда показателей, в числе которых коэффициент уровня заработной платы.

Данный коэффициент показывает уровень заработной платы на анализируемом предприятии относительно среднеотраслевого значения и свидетельствует о благосостоянии работников. Важное значение имеет расчет коэффициента стабильности кадров, поскольку непостоянство, высокая текучесть кадров может стать причиной экономических потерь предприятия и оказать негативное влияние на моральное состояние работников. Для определения производительности труда предложено рассчитывать и анализировать в динамике коэффициент выработки продукции на одного работника (49, 106).

Показатели экономической безопасности предприятия представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5

**Сводный интегральный уровень экономической безопасности
предприятия**

| Показатель/составляющая экономической безопасности | Обозначение | Оценка (Оц) в зависимости от степени соответствия нормативу | | |
|--|-------------|---|--------------------------|------------------------|
| | | Абсолютное (оценка 1) | Нейтральное (оценка 0,5) | Критическое (оценка 0) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Коэффициент автономии | Ка | >0,5 | 0,3-0,5 | <0,3 |

| | | | | |
|--|------|-------|--------------|-------|
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | Ксос | >0,1 | 0-0,1 | <0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | Кабл | >0,2 | 0,1-0,2 | <0,1 |
| Коэффициент текущей ликвидности | Ктл | 1,5-3 | 1-1,5 или >3 | <1 |
| Пятифакторная модель Э.Альтмана | Кб | >2,9 | 1,23-2,89 | <1,23 |

Продолжение таблицы 1.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|----------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Финансовая составляющая | $Kф = Oц(Kа + Kсос + Kабл + Kтл + Kб) / 5$ | | | |
| Коэффициент рентабельности продаж | Крп | >0,2 | 0,1-0,2 | <0,1 |
| Коэффициент рентабельности активов | Кра | >0,1 | 0-0,1 | <0 |
| Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности | Ксдк | 0,9-1 | 0,5-0,9 или >1 | <0,5 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | Кооб | Рост показателя в динамике | Показатель практически не меняется | Сокращение показателя в динамике |
| 2. Производственно-сбытовая составляющая | $Kп = Oц(Kрп + Кра + Ксдк + Ксдк) / 4$ | | | |
| Коэффициент фондоотдачи | Кф | Рост показателя в динамике | Показатель практически не меняется | Сокращение показателя в динамике |
| Коэффициент годности основных средств | Кг | >0,5 | 0,3-0,5 | <0,3 |
| Коэффициент обновления основных средств | Кобн | >0,1 | 0-0,1 | 0 |
| 3. Технико-технологическая составляющая | $Kт = Oц(Kф + Кг + Кобн) / 3$ | | | |
| Коэффициент уровня заработной платы | Кзп | >1 | 0,5-1 | <0,5 |
| Коэффициент стабильности кадров | Кск | >1 | 0,5-1 | <0,5 |
| Коэффициент выработки продукции на одного работника | Квыр | Рост показателя в динамике | Показатель практически не меняется | Сокращение показателя в динамике |
| 4. Кадровая составляющая | $Kк = Oц(Kзп + Кск + Квыр) / 3$ | | | |
| Сводный коэффициент ЭБП | $Kэбп = (Kф + Kп + Kт + Kк) / 4$ | | | |

Следует отметить, что предложенные показатели сильно отличаются и характеризуются несопоставимостью нормативных значений.

Агрегирование показателей осуществляется на основе принципа аддитивности, согласно которому ценность целого равна сумме ценностей его

составляющих (45, 73), и если признаки множества обладают различными единицами измерения, то аддитивное агрегирование требует приведения их к одной основе. Поэтому, после расчета данных показателей, в зависимости от соответствия нормативному значению и от степени влияния на безопасность предприятия, им присваиваются значения (оценки): «1», если показатель находится в пределах нормативного значения, то есть абсолютное соответствие нормативу, «0,5» – нейтральное и «0» – кризисное, то есть фактическое значение показателя значительно ниже нормативного (таблица 1.5).

Для определения сводного коэффициента экономической безопасности предприятия, может быть использован среднеарифметический или средневзвешенный показатель. Средняя арифметическая величина представляет собой среднее слагаемое, при вычислении которой общий объем признака распределяется поровну между всеми единицами совокупности (35, 124). Метод средней арифметической предполагает, что каждый показатель имеет одинаковую степень влияния на формирование сводного коэффициента экономической безопасности предприятия, а удельный вес каждой из функциональных составляющих равен и составляет – 0,25.

Метод средневзвешенной предполагает учет коэффициентов весомости каждой из составляющих экономической безопасности. Для определения весовых коэффициентов функциональных составляющих экономической безопасности предприятий различных отраслей экономики, сумма которых должна быть равной единице, на основании экспертной оценки определена средняя значимость составляющих экономической безопасности, результаты которых представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Весовые коэффициенты функциональных составляющих экономической безопасности предприятий различных отраслей экономики (49,108)

| Отрасль экономики | Функциональная составляющая | Сумма |
|-------------------|-----------------------------|-------|
|-------------------|-----------------------------|-------|

| | Финансовая | Кадровая | Технико-технологическая | Производственно-сбытовая | весовых коэффиц. |
|--------------------|------------|----------|-------------------------|--------------------------|------------------|
| Промышленность | 0,228 | 0,257 | 0,266 | 0,249 | 1 |
| Сельское хозяйство | 0,243 | 0,242 | 0,262 | 0,253 | 1 |
| Торговля | 0,260 | 0,260 | 0,227 | 0,253 | 1 |

Расчет средневзвешенных показателей при определении сводного коэффициента экономической безопасности предприятия характеризуется несущественной вариацией, составив 3,76% для предприятий сельскохозяйственной отрасли; 6,24 для торговли и 6,52% для предприятий промышленности. Поскольку расчет сводного коэффициента экономической безопасности средневзвешенным методом дает практически аналогичный результат как в случае применения средней арифметической, для удобства расчетов предлагается использовать последнюю.

Таким образом, как представлено в таблице 1.6, определяется средняя арифметическая показателей по каждой функциональной составляющей экономической безопасности, то есть суммируются соответствующие оценки показателей и делятся на общее количество показателей. После чего, аналогично рассчитывается сводный коэффициент экономической безопасности предприятия.

Значение сводного интегрального коэффициента экономической безопасности предприятия сопоставляется с данными рисунка 1.4 и определяется уровень экономической безопасности предприятия.

Учеными предложено идентифицировать четыре уровня экономической безопасности предприятия: критический, низкий, средний и высокий. Поскольку максимально возможное значение коэффициента экономической безопасности составляет – 1, то для определения границ уровней экономической безопасности использовался равный интервал с шагом в 0,25.

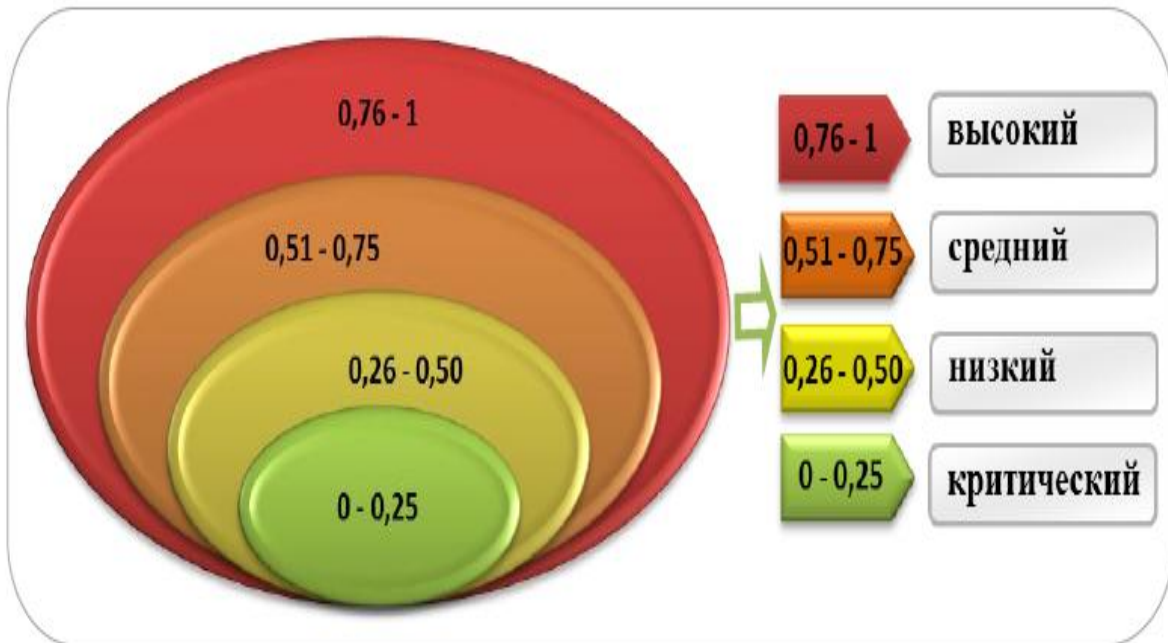


Рис. 1.4. Уровни экономической безопасности предприятия, определяемый при помощи сводного интегрального показателя (49,108)

При критическом уровне экономической безопасности предприятия можно говорить о его кризисном состоянии. Низкий уровень указывает на несоответствие большинства показателей экономической безопасности пороговому значению, может характеризоваться низкой эффективностью производства, истощением технического ресурса оборудования и площадей, сокращением персонала и др. При среднем уровне, предприятие характеризуется несоответствием некоторых показателей экономической безопасности нормативам, при этом сохраняются возможности улучшения экономического состояния предприятия. Высокий уровень свидетельствует об эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, о том, что показатели находятся в пределах нормативных значений.

Недостатком данного подхода к оценке экономической безопасности является небольшая погрешность, связанная с присвоением «оценок» каждому из рассчитываемых показателей. Однако, следует учитывать, что анализируемые показатели не сопоставимы. Их невозможно применять для определения интегрального показателя экономической безопасности

предприятия посредством расчета средней геометрической. К примеру, высокий коэффициент текущей ликвидности (свыше норматива), может неоправданно завысить интегральный показатель экономической безопасности при том, что на самом деле он может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала (24, 73). Этим и обоснован выбор предложенного подхода к оценке экономической безопасности. Применяемые показатели важны для определения уровня экономической безопасности, поскольку позволяют охватывать различные аспекты деятельности предприятия. Данная методика удобна так же и тем, что количество показателей, в зависимости от специфики бизнеса, может быть изменено.

Экономическая безопасность предприятия может проявляться только во времени. Статическая оценка определенного периода выступает как отдельное состояние в динамике развития данного показателя. Рассмотренный механизм оценки экономической безопасности предприятия позволяет выявить отклонения фактических показателей от оптимальных значений, позволяет анализировать динамику показателей, выявить наиболее слабые стороны жизнедеятельности предприятия, использовать графический метод при оценке результатов реализации различных вариантов управленческих решений для определения состояния жизнеспособности предприятия.

После определения уровня экономической безопасности предприятия выбирается стратегия дальнейшего развития предприятия.

При высоком уровне экономической безопасности, предприятие должно осуществлять свою деятельность в рамках разработанной стратегии, по принятому пути развития. При уровне экономической безопасности ниже высокого, предприятию следует пересмотреть принятую стратегию и принять ту, которая обеспечила бы переход от низшего уровня экономической безопасности к высшему.

В научной литературе различают множество стратегий исходя из определенных признаков. В зависимости от уровня принимаемых

стратегических решений выделяют: корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии (46, 30).

Корпоративные (базовые) стратегии описывают общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Базовая стратегия включает распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями; решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; изменение структуры корпорации; выработку единой стратегии развития подразделений и др..

Конкурентные стратегии, согласно М. Портеру, это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций (27, 34). Конкурентные преимущества позволяют предприятию получить более высокую рентабельность и завоевывать прочные позиции на рынке. В соответствии с концепцией цепочки ценностей, конкурентное преимущество предприятия возникает как результат выполнения его основных видов деятельности лучше конкурентов. Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, но наиболее общими являются: ценовое лидерство, дифференциация и фокусировка.

Ценовое лидерство предполагает привлечение потребителей за счет минимальной цены на рынке; что достигается благодаря реорганизации стоимостной цепочки, и именно за счет улучшения технологии, упрощения дизайна товара, прямого маркетинга, концентрации на основных потребностях.

Дифференциация состоит в привлечении потребителей за счет максимизации отличий продукта предприятия от продуктов конкурентов. Дифференциация может быть достигнута разными способами: уникальными качествами продукции, большим выбором, уникальным сервисом, дизайном и т.д. Различают следующие типы дифференциации: продуктовая дифференциация (предложение продуктов с характеристиками лучшими, чем у конкурентов); дифференциация имиджа (создание имиджа предприятия и/или

продуктов, отличающего его с лучшей стороны от конкурентов); сервисная дифференциация (предложение более высокого уровня сопутствующих услуг).

Фокусировка – это ориентация предприятия на узкий сегмент потребителей по какому-либо признаку. Предприятие, как правило, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной стратегии. Это стратегии маркетинга, производства, финансов, управления персоналом, научно-техническая (НИОКР) и другие. Целью данной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

В условиях высокой экономической безопасности применяется стратегия стабилизации, которая направлена на поддержание существующего состояния, мониторинг угроз и обеспечение дальнейшего улучшения показателей деятельности предприятия и его развитие. В случае ухудшения одного из функциональных составляющих, снижается уровень экономической безопасности предприятия.

Стратегия усиления направлена на улучшение показателей наиболее уязвимой составляющей экономической безопасности предприятия, а так же наращивание его экономического потенциала в целом. В случае эффективного применения данной стратегии, уровень экономической безопасности предприятия возрастет со среднего до высокого. Если руководством предприятия не будут приняты меры по повышению экономической безопасности, оно может остаться на данном уровне или даже понизиться.

Стратегия адаптации применяется в условиях низкой экономической безопасности. Она направлена на приспособление деятельности предприятия к требованиям рынка, на оптимизацию затрат, повышение основных его показателей финансово-хозяйственной деятельности.

В условиях критической безопасности, расстройства экономической деятельности предприятия должна применяться стратегия выживания. Она требует принятия быстрых, скоординированных действий, своевременных решений по улучшению обстановки, по изменению в деятельности предприятия и выведению его из кризиса.

Основная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести предприятие из его текущего состояния в иное состояние, желаемое руководством. Установление типа стратегии влечет за собой принятие решений относительно:

- поддержания достигнутого высокого уровня экономической безопасности предприятия, продолжая при этом своевременно реагировать на влияние различных факторов.

- повышения уровня экономической безопасности посредством реализации мер по укреплению слабо развитой функциональной составляющей или их совокупности.

Статистика свидетельствует о том, что 98% случаев неудач предприятий связаны с неадекватным управлением (5, 91). Именно поэтому эффективное управление предприятием и меры принимаемые руководством играют решающую роль в обеспечении экономической безопасности предприятия. Она осуществляется по основным функциональным составляющим.

При сравнении текущей стратегии с будущей на предприятиях используется чаще всего следующий механизм.

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю структуру, руководство организации может приступить к выбору стратегии. Выбор стратегии – центральный момент стратегического управления. Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделять, так как они представляют собой разные уровни единого процесса анализа. Однако при этом используются разные методы.

На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число

альтернативных стратегий, привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это существенно расширит выбор и позволит не пропустить потенциально лучший вариант.

На втором – стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия.

На третьем – анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием, по отдельным функциональным зонам организации разрабатываются частные стратегии.

На выбор будущей стратегии оказывают влияние многочисленные и разнообразные факторы:

1. Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация.

В первую очередь, здесь принимается во внимание уровень конкуренции со стороны организаций, производящих одинаковую или заменяющих её на одни и те же рынки.

2. Состояние внешнего окружения.

Стабильно оно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?

3. Характер целей, которые ставит перед собой организация; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры или владельцы организации.

4. Уровень риска.

Риск является реальным фактором жизнедеятельности организации. Слишком высокая степень риска может привести организацию к краху. Поэтому перед руководством всегда стоит вопрос – какой уровень риска для организации является допустимым?

5. Внутренняя структура организации, её сильные и слабые стороны.

Сильные функциональные зоны организации способствуют успешному использованию открывающихся новых возможностей. Слабые стороны требуют постоянного внимания со стороны руководства при выборе стратегии, её реализации, чтобы избежать потенциальных угроз и успешно конкурировать с другими организациями.

6. Опыт реализации прошлых стратегий.

Этот фактор связан с «человеческим фактором», с психологией людей. Он может носить как позитивный, так и негативный характер. Часто руководители сознательно или интуитивно находятся под влиянием опыта реализации стратегий, выбранных организацией в прошлом. Опыт позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой – ограничивает выбор.

7. Фактор времени.

Этот фактор при принятии управленческих решений играет важную роль. Он может способствовать успеху или неудаче организации. Даже самая прекрасная стратегия, новая технология или новый товар не приведут к успеху, если они будут заявлены на рынок не вовремя. А это может привести организацию к большим потерям или даже к банкротству.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых и осуществляется окончательный выбор.

Стратегические альтернативы – набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегические цели организации, во всем их многообразии, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

Первый шаг в разработке стратегических альтернатив и их анализе – стратегическая сегментация.

СЗХ (strategic business unit - SBU) - группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон. Такие элементы могут включать частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности. Управленческое значение концепции СЗХ состоит в том, что она дает возможность диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса. СЗХ также помогают уменьшить сложность подготовки стратегии корпорации и взаимодействия сфер деятельности фирмы в различных отраслях. СЗХ может рассматриваться и как отдельный сегмент рыночного окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход.

Первоначальный анализ стратегии состоит в выборе зон, их исследовании вне связи с существующими структурой и набором продукции. Такой анализ позволяет оценить перспективы, которые открываются в данной зоне любому конкуренту с точки зрения развития, нормы прибыли, стабильности и технологии, а это позволяет решить, как организация собирается конкурировать в данной зоне с другими фирмами. После выбора СЗХ организация должна разработать соответствующую номенклатуру продукции, с которой собирается выйти на рынок в данной области.

Сегментация внешнего окружения организации при определении СЗХ представляет собой сложную задачу. Многим руководителям и специалистами приходится изменить свои взгляды на перспективы развития организации, так как они привыкли рассматривать внешнее окружение с позиций традиционного набора продукции, выпускаемой в течение многих лет. Рынок же заставляет рассматривать внешнюю среду как сферу рождения новых потребностей, как сферу жёсткой конкуренции. Другая причина сложности сегментации заключается в том, что СЗХ описывается множеством переменных, в том числе

такими параметрами, как: перспективы роста и рентабельности, ожидаемый уровень нестабильности, главные факторы успешной конкуренции и т.д. Все они трудно предсказуемы. Для того чтобы принять рациональное решение по выбору СЗХ и распределению ресурсов между ними, руководители должны перебрать большое число комбинаций параметров в процессе сегментации.

Анализ самих параметров тоже представляет собой сложную задачу. Так, например перспективы роста должны оцениваться не только темпами роста отрасли, но и по характеристикам жизненного цикла спроса. Если исследование жизненного цикла спроса на продукцию фирмы выявит, что она находится на стадии насыщения или стадии замедленного роста, то руководство организации должно думать о разработке новой продукции, модернизации выпускаемой или смене СЗХ, чтобы поддержать желаемые темпы роста.

Ожидаемый уровень нестабильности может достигать такой отметки, при которой перспективы могут измениться. Так, экономическая нестабильность, высокие темпы инфляции и неблагоприятная система налогообложения делают туманными и неопределёнными перспективы капитальных вложений в промышленное производство.

Первоначально формируется набор СЗХ, затем осуществляется отбор достаточно узкого круга СЗХ, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость. Помимо отмеченных выше параметров в основе методов отбора СЗХ лежат критерии объёма капитальных вложений, которые организация может выделить на развитие СЗХ, и уровни рентабельности в них.

Стратегическая сегментация внешнего окружения не ограничивается выделением только соответствующих сегментов рынка. В последние 20 лет в мире обострилась борьба за источники ресурсов, в первую очередь, сырьевых. Успешное развитие организации в будущем зависит не только от наличия рынков сбыта, но и от способности обеспечить себя необходимыми ресурсами в достаточном количестве и надлежащего качества. В целях обеспечения безопасности, гарантированного развития в обозримой перспективе организация должна избегать зависимости от какого-либо единственного

поставщика ресурсов. Она должна заботиться о наличии альтернативных источников снабжения стратегическими ресурсами: топливом, энергией, дефицитными материалами, квалифицированными кадрами. Поэтому руководители организации, разрабатывая стратегию выживания, вынуждены уделять должное внимание и зонам стратегических ресурсов, в которых сталкиваются интересы различных фирм.

Ещё одним элементом стратегической сегментации внешнего окружения организаций является выделение групп стратегического влияния. Сюда относятся различные государственные институты, общества, профсоюзы, ассоциации клиентов и т.п. Сюда же можно отнести владельцев крупных пакетов акций, бывших директоров компании. Группы стратегического влияния оказывают сильное воздействие на принятие управленческих решений, причём характер этого воздействия относительно стабилен и не может не учитываться при выборе целей и стратегии развития организации.

Выбор стратегии – центральный момент стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. Так, если организация хочет увеличить свою долю на рынке, она должна достичь цели несколькими путями: понизить цены на продукцию, продавать товар через большее число магазинов, представить на рынок новую модель, через рекламу создать более привлекательный образ товара и т.п. Каждый путь открывает разные возможности. Например, ценовая политика легко осуществима и гибка, но и легко копируется конкурентами, а стратегия, основанная на новой технологии, трудно копируется, но требует больших затрат и менее гибка и т.п. Таким образом, организация может столкнуться с большим числом возможных альтернативных стратегий.

Всё многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определённых условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому

важно анализировать причины, поэтому организация выбирает ту, а не другую стратегию.

В литературе выделяют четыре базовые стратегии (46).

Ограниченный рост. Эту стратегию большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия (например, инфляцию). Если руководство в основном удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для неё характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются организации, стремящиеся к диверсификации с тем, чтобы покинуть затухающие рынки.

Сокращение, или стратегия последнего средства. Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Так, организация может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других. В таком случае будет иметь место сочетание двух базовых альтернативных стратегий – сокращения и роста.

Каждая из вышеупомянутых стратегий представляет собой базовую стратегию, которая, в свою очередь, имеет множество альтернативных вариантов. Так, стратегия роста может осуществляться путем приобретения

другой фирмы (внешний рост) или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции (внутренний рост). Стратегия сокращения имеет альтернативы: ликвидация – самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, при котором фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием. Стратегия проверяется на соответствие целям организации, сопоставляется с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии, формулируются стратегические задачи, которые придется решать в процессе достижения целей, устанавливаются сроки решения задач (по этапам), определяются необходимые ресурсы (укрупненно).

Существует несколько методических подходов к планированию стратегических альтернатив и их оценке. Рассмотрим один из таких приемов, который может быть успешно использован в наших условиях для выработки общей стратегии организации.

Следующая стадия выработки стратегии заключается в доводке общей стратегии до уровня адекватности её целям развития организации. Методы доводки могут быть самые разнообразные. Для этого используют цели и задачи развития, все виды стратегической информации; портфельные матрицы, позволяющие уточнить положение организации или её отдельных СХП на рынке. Часто доводку стратегии осуществляют с помощью концепции жизненного цикла товара (спроса), которая позволяет увязать стратегию развития со структурой жизненного цикла товара. Если организация хочет выбрать стратегию роста, а выпускаемый ею товар находится на стадии насыщения своего жизненного цикла, за которой следует стадия спада, то очевидно, что фирме не следует связывать перспективы своего роста с этим товаром, а нужно позаботиться о разработке нового продукта или модернизации старого.

Кульминационным моментом выбора стратегии является анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем. Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка – однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.д.

Фактор времени в стратегическом управлении принимается во внимание: при определении горизонта планирования; сроков, необходимых для выработки стратегии; адаптации организации к новой стратегии и реакции ее на изменения во внешней среде; срока, когда организации целесообразно проявить (опубликовать) свою стратегию, и т. д. Но особенно сильное влияние на выбор стратегии фактор времени оказывает через жизненные циклы спроса, продукта, технологии или организации в целом.

Концепция жизненного цикла (ЖЦ) описывается кривой роста, получившей название «кривой жизненного цикла» спроса, продукта и технологии. Жизненный цикл продукта – это концепция, которая дает описание сбыта продукта, прибыли, потребителей, конкурентов и стратегии развития с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка.

В жизненном цикле выделяют несколько стадий, которые характеризуются разной прибылью, составом и объемом затрачиваемых ресурсов. На каждой стадии развития товара перед организацией ставятся разные задачи, которые тесно увязываются с ее общей стратегией.

На стадии зарождения главная задача организации – создать клиентуру, а это зависит от новизны, оригинальности товара и от готовности покупателя приобрести его. На этой стадии одна или две организации выходят на рынок и

конкуренция будет слабой. Организация несет повышенные расходы, связанные с доработкой продукта, организацией производства и маркетингом. Доля прибыли на единицу продукции низкая.

На стадии быстрого роста цель – укрепить позиции фирмы и расширить сбыт. Как правило, число продаж легче увеличить путем выпуска модификаций популярных изделий, чем созданием нового продукта. Поэтому быстро растет число предлагаемых модификаций продукта с определенным разбросом цен. Реклама носит убеждающий характер. На рынок проникают еще несколько фирм и конкуренция усиливается. Несмотря на то, что доходы растут, организация несет повышенные расходы, связанные с наращиванием объема производства.

На стадии замедленного роста цель организации – сохранить лидирующее положение или усилить свои позиции. На рынок, имеющий еще значительный потенциал, выходят новые фирмы и конкуренция достигает наивысшего накала. Появляются первые признаки насыщения и предложение начинает опережать спрос.

На стадии насыщения цель организации, занимающей лидирующее положение на рынке (большая доля рынка по сравнению с ведущими конкурентами), – как можно дольше сохранить такое положение. Фирма получает значительную прибыль, хотя доход на единицу продукции несколько снижается из-за периодических стимулирующих скидок, распродаж и т. п. Затраты на производство и маркетинг стабилизированы, фирма использует напоминающую рекламу. Она старается поддерживать объем продаж за счет выпуска новых модификаций продукта, совершенствования упаковки и сервисного обслуживания, сохранения своих отличительных преимуществ. На этой стадии фирмы начинают покидать стабилизированный рынок.

На стадии спада у организации имеются три альтернативы, каждой из которых соответствует своя стратегия поведения:

1. Прекратить выпуск продукта и покинуть рынок.

2. Ограничить маркетинговые усилия, постепенно снижая объемы продаж и производства, уменьшить численность торгового персонала. При этом в перспективе – уход с рынка.

3. Попытаться оживить продукт, изменив его упаковку и положение на рынке, сбывая его по-новому, найти функциональную сферу применения или специальные рынки.

Принято считать, что формировать ЖЦ продукта в плановом порядке невозможно, так как он формируется под влиянием неконтролируемых со стороны организации факторов. Собственно на этом изначально основана концепция ЖЦ. Но это не совсем так, у организации имеются некоторые возможности формировать ЖЦ товара в плановом порядке.

С целью поддержания положения данного продукта на рынке, находящегося в стадии насыщения, организация предприняла его модификацию, тем самым сохранив объем продаж еще некоторое время. Это, естественно, значительно увеличило поступление денежных средств от его реализации. Так фирма может поступить несколько раз, если данная марка продукта пользуется популярностью у покупателей.

После того, как фирма разработала стратегию, она должна приступить к следующему процессу – реализации стратегии. Планирование и реализация стратегии – вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Поскольку функцию реализации стратегии осуществляют люди, то, как отмечалось, этот процесс должен быть формализован и им нужно управлять. Управление реализацией стратегии должно осуществляться и через стимулирование должного к нему отношения руководителей и работников всех уровней. Особо здесь следует отметить необходимость создания и постоянного поддержания хорошего организационно-психологического климата, важно привить сотрудникам мысль, что постоянные изменения – естественное состояние развития организации и к этим изменениям нужно быть постоянно готовыми.

Успех предприятия во многом определяется скоростью и точностью реакции его руководства на внешние и внутренние факторы. В зависимости от состояния экономической безопасности предприятия, от влияния факторов, руководством хозяйствующего субъекта могут быть учтены предложенные рекомендации по укреплению экономической безопасности предприятия по каждой функциональной составляющей. Данные меры могут носить как превентивный, так и реактивный характер, зависимости от конкретной ситуации. Используя предложенный механизм обеспечения экономической безопасности предприятия возможно достичь его высокого уровня.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНТЕГРАЛЬНОГО УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АО «ГОТЕК»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Группа предприятий «ГОТЭК» является лидером на отечественном рынке упаковки из гофрокартона.

Компания находится по адресу: 307170, Курская обл., г. Железногорск, Промзона.

Основным видом деятельности является: производство и продажа тары.

В настоящее время предприятие производит следующие виды тары:

Ассортимент продукции:

- упаковка из металлизированного картона;
- новогодняя подарочная упаковка;
- упаковка из картона хром – эрзац;
- упаковка из кэшированного картона;
- упаковка из пластика.

Современный производственно-технологический комплекс предприятий по изготовлению гофроупаковки позволяет удовлетворять пожелания самых требовательных клиентов с учетом индивидуальных особенностей их продукции и предпочтений. Потенциал комплекса дает возможность производить упаковку любой сложности с печатью до пяти цветов, наносить перфорацию и разрывную ленту, защитные водо- и жиростойкое покрытия.

Используемые в компании технологии позволяют производить упаковку не только в больших объемах, но и самого высокого качества, которое подтверждено Сертификатом соответствия системы менеджмента качества ИСО 9001:2000.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 2.1.

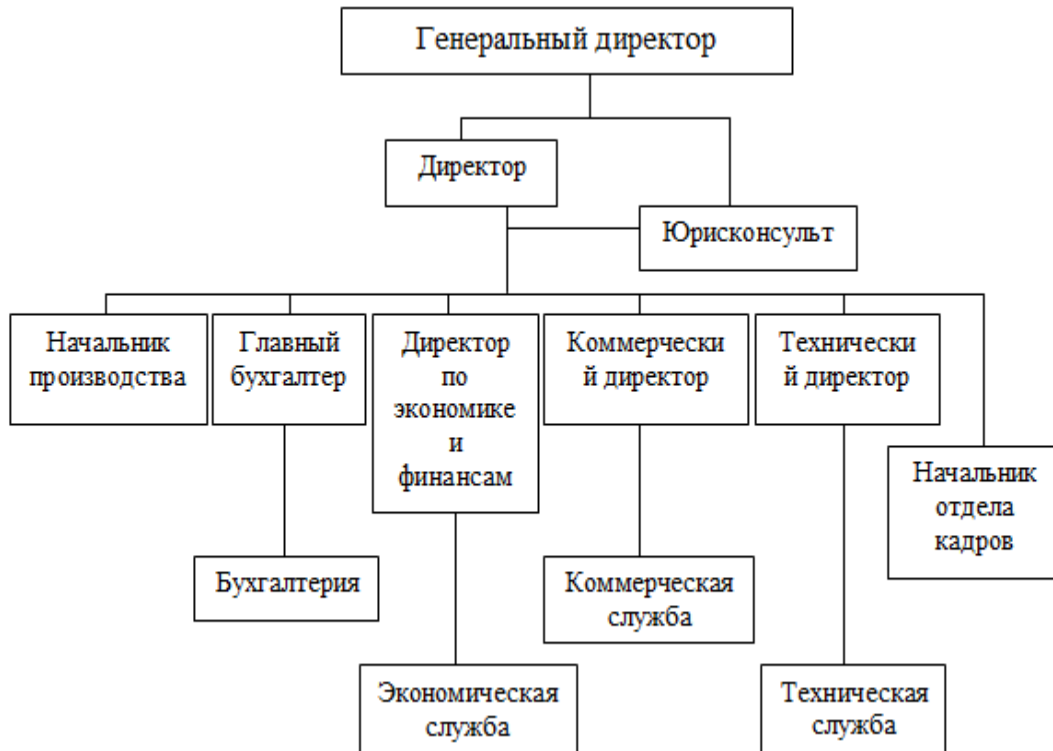


Рис. 2.1. Организационная структура управления предприятием

В должностные обязанности генерального директора выглядят следующим образом: организация, координация и контроль работы предприятия (компании); организация эффективного взаимодействия структурных подразделений компании; стратегическое планирование развития предприятия и реализация этих планов; участие в формировании бюджета и контроль его выполнения; обеспечение эффективного документооборота и своевременного движения информации в компании.

Юрисконсульт – штатный работник организации (юридического лица), обеспечивающий соблюдение законодательства, как организацией, так и по отношению к организации со стороны иных участников правоотношений.

Начальник производства организует техническую подготовку производства (строительства) или других видов основной деятельности предприятия. Осуществляет руководство текущим и перспективным планированием технического развития предприятия, его производственной базы. Руководит составлением технических заданий на проектирование вновь строящихся производств, сооружений, технических средств, расширение,

развитие и реконструкцию действующих, на внедрение средств автоматизации и механизации. Рассматривает и согласовывает проектно-конструкторскую документацию по модернизации оборудования и рационализации рабочих мест. Участвует в разработке мероприятий по повышению работ и более эффективному использованию производственных мощностей

На главного бухгалтера возлагаются следующие функции:

1. Руководство ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии.

2. Формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации.

3. Оказание методической помощи работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля и отчетности.

4. Обеспечение составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения.

5. Выявление внутрихозяйственных резервов, осуществление мер по устранению потерь и непроизводительных затрат.

Директор по экономике и финансам обязан:

1. Осуществлять руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, курировать вопросы, связанные с экономической безопасностью предприятия.

2. Выявлять и использовать резервы производства с целью достижения наибольшей эффективности работы предприятия.

3. Участвовать в разработке стратегии предприятия с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям.

4. Осуществлять руководство по составлению среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и

коммерческой деятельности (бизнес-планов) предприятия, согласовывать и взаимно увязывать все их разделы.

5. Обеспечивать доведение плановых заданий до подразделений предприятия.

Коммерческий директор выполняет оперативную, консультативную, координационную и финансовую работу, включающую административно-хозяйственное руководство предприятием в целом или основными его структурными подразделениями.

В его обязанности входит менеджмент всех отчетных функций, создание эффективной организационной структуры предприятия, управление договорной и контрактной работой, бюджетное планирование и руководство подотчетным персоналом. Кроме того, он руководит работой по разработке стратегии маркетинга предприятия, определяет приоритеты коммерческой деятельности, ее территорию и сферу, осуществляет непосредственное руководство менеджерами по сбыту продукции, товаров, услуг. В общем, можно сказать, что основная цель работы коммерческого директора — максимальное извлечение прибыли и ее эффективное распределение.

Технический директор выполняет следующие должностные обязанности:

1. Обеспечивает техническую эксплуатацию зданий и оборудования.
2. Обеспечивает своевременное проведение ремонтно-строительных работ и наличие, а при необходимости, и подготовку необходимой технической документации для проведения этих работ.
3. Организует планирование ремонтно-строительных работ, контролирует их сроки и качество.
4. Осуществляет приемку новых и отремонтированных зданий и оборудования.
5. Обеспечивает наличие ремонтных материалов, запасных частей и прочего при проведении работ, контролирует их рациональное использование.
6. Планирует, согласовывает объемы, сроки, организует и обеспечивает своевременное проведение текущего ремонта.

7. Обеспечивает повседневный контроль исправности электропроводки, электрооборудования, бесперебойность электроснабжения, оправданное и экономное расходование электроэнергии.

8. Обеспечивает бесперебойную работу систем водоснабжения, отопления, канализации и вентиляционного оборудования на предприятии. Следит за оправданным и экономным расходованием воды и теплоэнергии.

9. Разрабатывает и представляет на утверждение инструкции и предложения по принятию мер по улучшению противопожарной и противоаварийной безопасности, устранению нарушений по технике безопасности.

10. Информировывает руководство об имеющихся недостатках в работе предприятия, принимаемых мерах по их ликвидации.

Начальник отдела кадров руководит работниками отдела а также структурными подразделениями (службами, группами, бюро, пр.), входящими в состав отдела кадров. Возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров. Организует разработку прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использования средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников. Принимает участие в разработке кадровой политики и стратегии предприятия.

Проанализировав основные экономические характеристики деятельности предприятия, отметим, что величина чистого оборотного капитала АО «ГОТЭК» на конец анализируемого периода (31.12.2016 г.) составила 3 125 086

тыс. руб. что говорит о том, что предприятие имеет чистый оборотный капитал для поддержания своей деятельности и на отчетную дату положение предприятия можно назвать достаточно стабильным. Однако все же необходимо более подробно изучить структуру имущества АО «ГОТЭК».

Основываясь на рассмотренных выше моделях, структуру имущества организации на конец отчетного периода можно отнести к компромиссной модели. Краткосрочная кредиторская задолженность направлена на покрытие половины переменной части текущих активов.

Агрегированный баланс АО «ГОТЭК» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Агрегированный баланс АО «ГОТЭК»
за 2014-2016 гг.

| Наименование показателя | Годы | | | Отклонение (+;-) абсолютное | | Темп прироста (%) | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------|------------|-------------------|------------|
| | 2014 г. | 2015 г. | 2016г. | 2015 /2014 | 2016/ 2014 | 2015/ 2014 | 2016/ 2014 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Внеоборотные активы | 2357280 | 556399 | 2398541 | -1800881 | 41261 | -76,4 | 1,75 |
| Оборотные активы | 4634121 | 3849936 | 4771039 | -784185 | 136918 | -16,92 | 2,95 |
| Запасы и затраты | 328111 | 308819 | 354784 | -19292 | 26673 | -5,88 | 8,13 |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | 2790761 | 1865860 | 3273035 | -924901 | 482274 | -33,14 | 17,28 |
| Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 1514419 | 1674965 | 1142647 | 160546 | -371772 | 10,6 | -24,55 |
| Прочие оборотные активы. | 830 | 292 | 573 | -538 | -257 | -64,82 | -30,96 |

Продолжение таблицы 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|
| Собственный капитал | 45395 | 853358 | 2003390 | 807963 | 1957995 | 1779,85 | 4313,24 |
| Долгосрочные пассивы | 4928266 | 4123133 | 3520237 | -805133 | -1408029 | -16,34 | -28,57 |
| Займы и кредиты | 4831037 | 3998071 | 3459823 | -832966 | -1371214 | -17,24 | -28,38 |
| Прочие долгосрочные пассивы | 97229 | 125062 | 60414 | 27833 | -36815 | 28,63 | -37,86 |
| Краткосрочные пассивы | 2017740 | 1116844 | 1645953 | -900896 | -371787 | -44,65 | -18,43 |
| Займы и кредиты | 890000 | 7654 | 72278 | -882346 | -817722 | -99,14 | -91,88 |
| Кредиторская задолженность | 1127740 | 1109190 | 1573675 | -18550 | 445935 | -1,64 | 39,54 |
| Баланс | 6991401 | 6093335 | 7169580 | -898066 | 178179 | -12,85 | 2,55 |

Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым незначительно увеличилась. В отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 7 169 580 тыс. руб. В более значительной степени это произошло за счет увеличения статьи дебиторская задолженность. За прошедший период рост этой статьи составил 482 274 тыс. руб. и уже на конец анализируемого периода значение статьи достигло 3 273 035 тыс. руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.12.2014 г. составляла 2 357 280 тыс. руб., возросли на 41 261 тыс. руб. (темп прироста составил 1,75%), и на 31.12.2016 г. их величина составила 2 398 541 тыс. руб. (33% от общей структуры имущества). Величина оборотных активов, составлявшая на 31.12.2014 г. 4 634 121 тыс. руб. также возросла на 136918 тыс. руб. (темп прироста составил 2,95%), и на 31.12.2016 г. их величина составила 4 771 039 тыс. руб. (67% от общей структуры имущества).

На конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (66,55%), что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. К тому же наблюдается положительная тенденция к росту оборотных активов.

В структуре внеоборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 405 662 тыс. руб., по сравнению с базовым периодом, статьи основные средства.

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 482 274 тыс. руб., по сравнению с базовым периодом, статьи дебиторская задолженность.

Размер дебиторской задолженности за анализируемый период увеличился на 482 274 тыс. руб., что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции, либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих

активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса. Рассматривая дебиторскую задолженность АО «ГОТЭК» следует отметить, что предприятие на 31.12.2016 г. имеет активное сальдо (дебиторская задолженность больше кредиторской).

Рассматривая ситуацию в целом, динамику изменения активов баланса можно назвать положительной.

В части пассивов, увеличение валюты баланса в наибольшей степени произошло, в основном, за счет роста статьи нераспределенная прибыль (непокрытый убыток). За прошедший период рост этой статьи составил 1 951 724 тыс. руб. (в процентном соотношении ее рост составил -481,16%.) Таким образом, на конец анализируемого периода значение статьи нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) установилось на уровне 1 546 095 тыс. руб.

Рассматривая изменение собственного капитала АО «ГОТЭК» отметим, что его значение за анализируемый период значительно увеличилось. На 31.12.2016 г. величина собственного капитала предприятия составила 2 003 390 тыс. руб. (27,94% от общей величины пассивов).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период значительно снизилась. На 31.12.2016 г. совокупная величина заемных средств предприятия составила 5 166 190 тыс. руб. (72,06% от общей величины пассивов). Снижение заемных средств предприятия ведет к снижению степени его финансовых рисков и положительно влияет на его финансовую устойчивость, повышая степень независимости от заемных средств.

Анализируя изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их общая величина возросла на 1 951 724 тыс. руб. и составила 1 546 098 тыс. руб. Изменение резервов составило 0 тыс. руб. а нераспределенной прибыли 1 951 724 тыс. руб. Это в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина собственного капитала, составлявшая на 31.12.2014 г. 38 342 тыс. руб., выросла на 1 951 724 тыс. руб. (темп прироста составил 5090.3%), и на 31.12.2016 г. его величина составила 1 990 066 тыс. руб. (27,76 % от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет роста статьи нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) - на 1 951 724 тыс. руб.

В общей структуре задолженности на 31.12.2016 г. долгосрочные пассивы превышают краткосрочные на 1 874 284 тыс. руб. что говорит о неплохой финансовой устойчивости предприятия и, возможно, о будущем увеличении оборотов предприятия, в случае если долгосрочные пассивы направлены на расширение парка оборудования и объемов производства. Следует сопоставить вышеописанные факторы и провести более углубленный анализ.

Долгосрочная кредиторская задолженность, величина которой на 31.12.2014 г. составляла 4 928 266 тыс. руб., снизилась на 1 408 029 тыс. руб. (темп уменьшения составил -28,57%), и на 31.12.2016 г. ее величина составила 3520237 тыс. руб. (49,1% от общей структуры имущества). Наибольшее влияние на снижение долгосрочных пассивов оказало уменьшение статьи заемные средства. За прошедший период снижение значения этой статьи составило -1 371 214 тыс. руб. (в процентном соотношении - -28,38%) и уже на конец анализируемого периода значение статьи установилось на уровне 3 459 823 тыс. руб. Величина краткосрочной кредиторской задолженности, которая на 31.12.2014 г. составляла 2 024 793 тыс. руб. также снизилась на 365 516 тыс. руб. (темп снижения краткосрочных обязательств составил -18,05%), и на 31.12.2016 г. ее величина установилась на уровне 1 659 277 тыс. руб. (23.14% от общей структуры имущества).

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочной кредиторской задолженности на 31.12.2016 г. составляет статья кредиторская задолженность. На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 1 573 675 тыс. руб. (доля в общей величине краткосрочной дебиторской задолженности 94%).

Таким образом, изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части позитивным.

Основные экономические показатели ЗАО «ГОТЭК» в период с 2014 г. по 2016г. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Основные экономические показатели АО «ГОТЭК»
за 2014-2016 гг.

| Наименование показателя, тыс. руб. | Годы | | | Отклонение (+;-) абсолютное | | Отклонение (%) относительное | |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|------------|------------------------------|------------|
| | 2014 г. | 2015 г. | 2016г. | 2015 /2014 | 2016/ 2014 | 2015/ 2014 | 2016/ 2014 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Выручка | 6 694 965 | 7 442 172 | 7 903 131 | 747 207 | 1 208 166 | 11,16 | 18,05 |
| Себестоимость продаж | 6 013 021 | 5 944 412 | 6 192 543 | -68 609 | 179 522 | -1,14 | 2,99 |
| Валовая прибыль (убыток) | 681 944 | 1 497 760 | 1 710 588 | 815 816 | 1 028 644 | 119,63 | 150,84 |
| Коммерческие расходы | 361 944 | 295 649 | 380 835 | -66 295 | 18 891 | -18,32 | 5,22 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 320 000 | 1 202 111 | 1 329 753 | 882 111 | 1 009 753 | 275,66 | 315,55 |

Продолжение таблицы 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|--------|----------|
| Проценты к получению | 200 427 | 408 191 | 415 777 | 207 764 | 215 350 | 103,66 | 107,45 |
| Проценты к уплате | 363 660 | 524 933 | 370 829 | 161 273 | 7 169 | 44,35 | 1,97 |
| Доходы от участия в других организациях | 12 | 11 | 14 | -1 | 2 | -8,33 | 16,67 |
| Прочие доходы | 3 059 208 | 2 528 840 | 3 804 033 | -530 368 | 744 825 | -17,34 | 24,35 |
| Прочие расходы | 3 059 208 | 2 703 202 | 3 794 554 | -356 006 | 735 346 | -11,64 | 24,04 |
| Прибыль до налогообложения | 156 779 | 911 018 | 1 384 194 | 754 239 | 1 227 415 | 481,08 | 782,90 |
| Чистая прибыль отчетного периода | 76 654 | 804 495 | 1 147 229 | 727 841 | 1 070 575 | 949,51 | 1 396,63 |

Динамика показателей прибыли приведена рисунке 2.2.

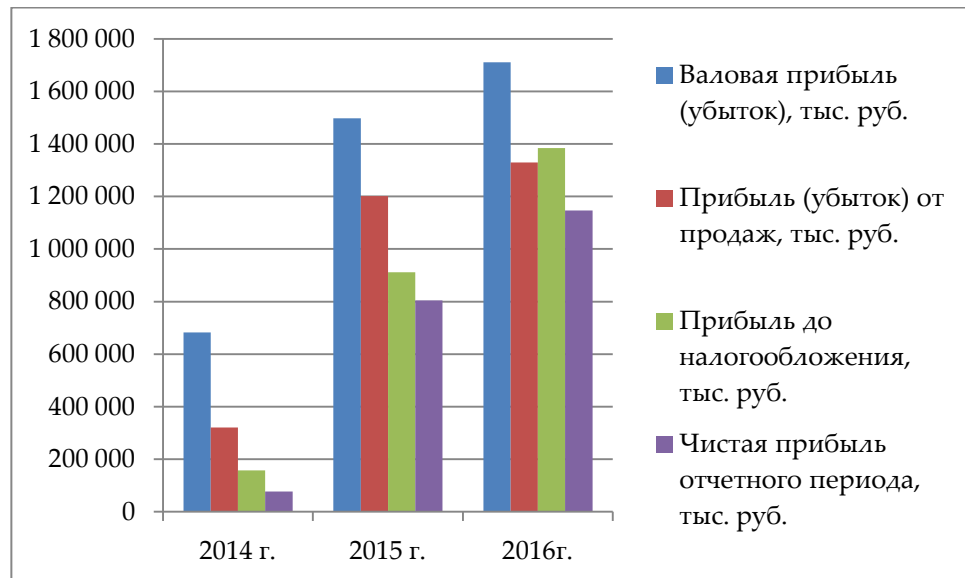


Рис. 2.2. Динамика показателей прибыли

Выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом увеличилась (с 6 694 965 тыс. руб. на 31.12.2014 г. до 7 903 131 тыс. руб. на 31.12.2016 г.). За анализируемый период изменение объема продаж составило 1 208 166 тыс. руб. Темп прироста составил 18,05%

Валовая прибыль на 31.12.2014 г. составляла 681 944 тыс. руб. За анализируемый период она возросла на 1 028 644 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент и на 31.12.2016 г. составила 1 710 588 тыс. руб.

Прибыль от продаж на 31.12.2014 г. составляла 320 000 тыс. руб. За анализируемый период она, также как и валовая прибыль, возросла на 1 009 753 тыс. руб., и на 31.12.2016 г. прибыль от продаж составила 1 329 753 тыс. руб., также как и валовая прибыль, осталась на прежнем уровне.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост выручки по отношению к росту себестоимости, который составил 18,05 % по сравнению с ростом себестоимости (2,99 %).

Положительным моментом является плюсовое сальдо по прочим доходам и расходам - на 31.12.2016 г. сальдо по прочим доходам и расходам установилось на уровне -163 221 тыс. руб., к тому же наблюдается

положительная тенденция – за период с конца 31.12.2014 г. по конец 31.12.2016 г. сальдо по ним увеличилось на 231 996 тыс. руб.

Чистая прибыль за анализируемый период выросла на 1 070 575 тыс. руб., и на конец 31.12.2016 г. установилась на уровне 1 147 229 тыс. руб. (темп прироста составил 1396,63%).

2.2. Анализ интегрального уровня экономической безопасности предприятия

Экономическая безопасность это такое состояние хозяйствующего субъекта, при котором оно, используя свои ресурсы, способно обеспечить функционирование и развитие. Анализ интегрального уровня экономической безопасности предприятия сводится к оценке финансовой, производственно-сбытовой, технико-технологической и кадровой функциональной составляющей деятельности предприятия.

Чтобы оценить уровень экономической безопасности АО «ГОТЭК» и определиться с направлением стратегического развития предприятия, оценим финансовую составляющую экономической безопасности предприятия.

Для оценки рассчитаем группу показателей, расчеты сведем в таблицу 2.3.

Таблица 2.3

Основные показатели финансовой составляющей экономической безопасности АО «ГОТЭК» за 2014-2016 гг.

| Наименование показателя | Годы | | | Отклонение (+;-) абсолютное | | Отклонение (%) относительное | |
|--|---------|---------|--------|-----------------------------|------------|------------------------------|------------|
| | 2014 г. | 2015 г. | 2016г. | 2015 /2014 | 2016/ 2014 | 2015/ 2014 | 2016/ 2014 |
| Коэффициент автономии | 0,01 | 0,14 | 0,28 | 0,13 | 0,27 | 1300 | 2700 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 7,97 | 14,31 | 8,81 | 6,34 | 0,84 | 79,5 | 10,5 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,75 | 1,50 | 0,69 | 0,75 | -0,06 | 100 | -8 |
| Коэффициент | 2,3 | 3,45 | 2,9 | 1,25 | 0,6 | 50 | 26 |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| текущей ликвидности | | | | | | | |
| Пятифакторная модель Э.Альтмана | 1,48 | 2,54 | 2,54 | 1,06 | 1,06 | 71,6 | 71,6 |

На рисунке 2.3 показана динамика коэффициента автономии, коэффициента обеспеченности собственными средствами, коэффициента абсолютной ликвидности, коэффициента текущей ликвидности.

Коэффициент автономии, за анализируемый период увеличился на 0,27 и на 31.12.2016 г. составил 0,28. Это ниже нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами, за анализируемый период увеличился на 0,83 и на 31.12.2016 г. составил 8,81. Это выше нормативного значения (0,6-0,8). Коэффициент равен отношению разности между суммой источников собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов и внеоборотных активов к величине запасов и затрат.

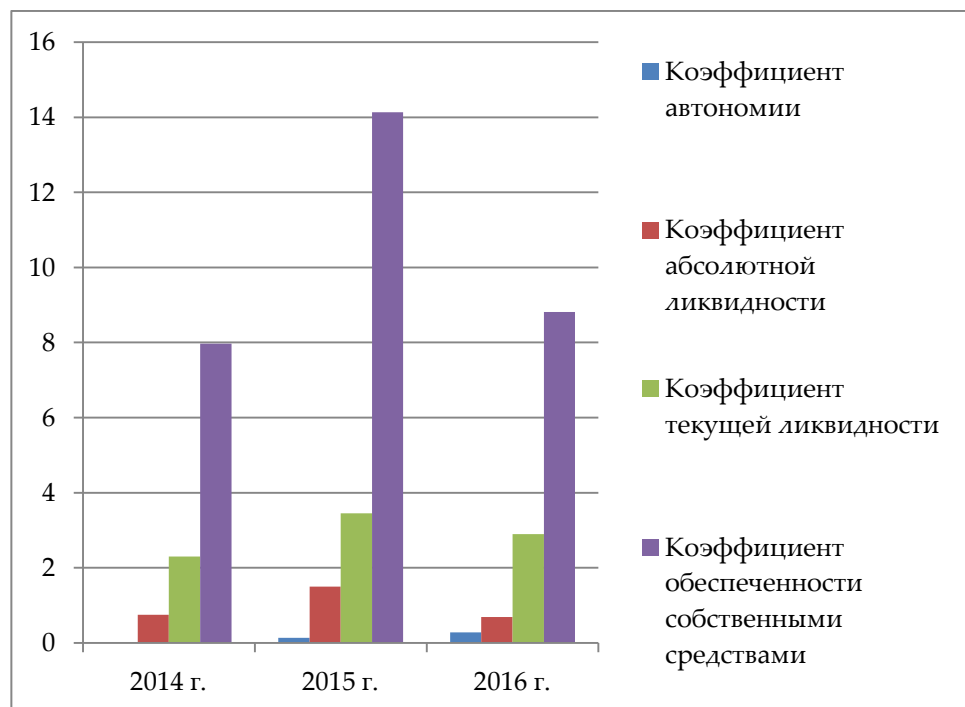


Рис. 2.3. Динамика коэффициента автономии, коэффициента обеспеченности собственными средствами, коэффициента абсолютной ликвидности, коэффициента текущей ликвидности

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2014 г. - 31.12.2016 г.) находится выше нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода - на 31.12.2016 г. значение показателя абсолютной ликвидности составило 0,75. На конец анализируемого периода значение показателя снизилось, составив 0,69. Следует заметить, что на конец анализируемого периода значение показателя находится выше нормативного уровня, что конечно же не угрожает финансовой устойчивости предприятия, однако может говорить об избытке собственных средств предприятия и необходимости направления их на развитие.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2014 г. - 31.12.2016 г.) находится выше нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Рассчитав вероятность банкротства по методике Альтмана, можно сделать вывод, что в 2014 году вероятность банкротства велика, но в 2015, 2016 г. вероятность банкротства средняя.

Далее оценим производственно-сбытовую составляющую экономической безопасности предприятия.

Таблица 2.4

Основные показатели производственно-сбытовой составляющей экономической безопасности АО «ГОТЭК» за 2014-2016 гг.

| Наименование показателя | Годы | Отклонение (+;-) абсолютное | Отклонение (%) относительное |
|-------------------------|------|-----------------------------|------------------------------|
|-------------------------|------|-----------------------------|------------------------------|

| | 2014 г. | 2015 г. | 2016г. | 2015 /2014 | 2016/ 2014 | 2015/ 2014 | 2016/ 2014 |
|--|---------|---------|--------|------------|------------|------------|------------|
| Коэффициент рентабельности продаж | 0,0478 | 0,1615 | 0,1683 | 0,1137 | 0,1205 | 237,8 | 252 |
| Коэффициент рентабельности активов | 0,011 | 0,1826 | 0,16 | 0,17 | 0,14 | 1560 | 1354 |
| Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности | 2,47 | 1,68 | 2,07 | -0,79 | -0,4 | -31,9 | -16,1 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | 1,44 | 1,75 | 1,83 | 0,31 | 0,39 | 21,5 | 27 |

Рассматривая показатели рентабельности, отметим, что за анализируемый период значение показателей рентабельности увеличилось, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию.

Динамика коэффициентов рентабельности приведена на рисунке 2.4.

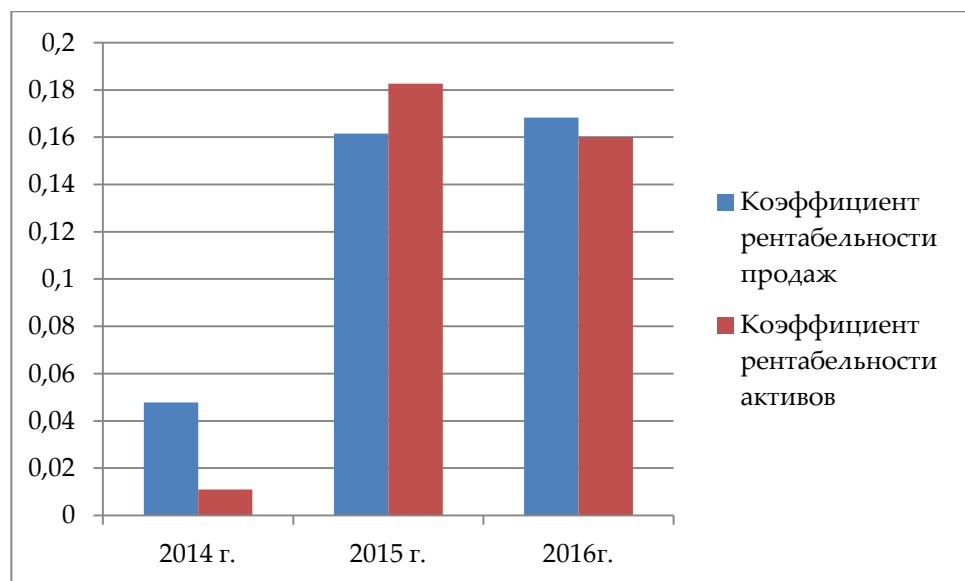


Рис. 2.4. Динамика коэффициентов рентабельности

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов увеличился на 27 %. Увеличение периода оборачиваемости может говорить об отрицательной тенденции. Однако следует отметить и увеличение выручки, способствующее

снижению оборачиваемости. За период с 31.12.2014 г. по 31.12.2016 г. выручка от реализации увеличилась на 18,05 %.

Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности снизился на, что говорит о росте кредиторской задолженности предприятия.

Делая акцент на производственной деятельности предприятия, отметим, что предприятие функционирует на рынке упаковочной продукции. В упаковочной отрасли (а именно к ней более правильно было бы относить производство гофрокартона и тары из него) бумага и картон занимают существенную долю. В 2015 г. емкость российского рынка упаковочной продукции достигла \$5,6 млрд., в то время как за период с 2012 по 2015 гг. его объем увеличился в 1,6 раза. Наибольшую долю рынка в стоимостном выражении занимает пластиковая тара, на которую в 2015 г. пришлось 42% общего потребления.

Вторым крупнейшим сегментом является упаковка из картона и бумаги, объем рынка которой оценивался в 2015 г. на уровне \$1,9 млрд.

В настоящее время российский упаковочный рынок характеризуется увеличением доли продукции для упаковки товаров – именно в этом сегменте в среднесрочной перспективе будет сосредоточен основной рост, а также наиболее жесткая ценовая конкуренция.

Структура российского рынка упаковки представлена на рис. 2.5.

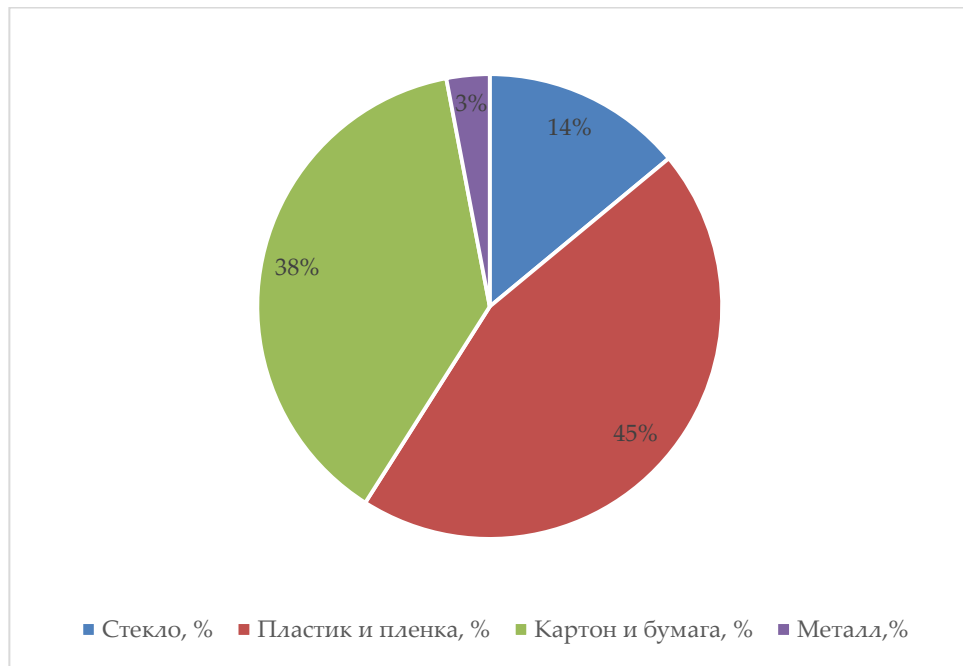


Рис. 2.5. Структура российского рынка упаковочных материалов по итогам 2016 года.

Исходя из рисунка можно сделать вывод, что такая продукция как картон и бумага, является вторым крупнейшим сегментом упаковочного материала. Упаковка из бумаги и картона – наибольший по объему сегмент рынка упаковки. А на упаковку из гофропродукции приходится более половины всего производства упаковочного картона в России в натуральном выражении.

Потребление картона в мире растет довольно быстрыми темпами – почти 3 процента в год. Емкость европейского рынка гофропродукции составляет около 37 млрд. кв. м. В России в течение уже нескольких лет темпы роста в 6 раз выше – потребление в последние годы росло на 15–18 процентов в год, что сделало производство из бумаги и картона одним из наиболее динамичных как в упаковочной отрасли, так и в лесопромышленном комплексе.

В 2015 году объем рынка упаковки из бумаги и картона в денежном эквиваленте составил около 1,7 млрд. долларов. Емкость российского рынка гофропродукции составляет чуть более 2,1 млрд. кв. м. или более 730 млн. долларов. К концу 2017 году, по прогнозам, емкость рынка достигнет 3 млрд. кв. м. в год.

На рисунке 2.6 изображена структура производства гофрокартона в России распределены на регионы, таким образом, производством упаковки из гофрокартона заняты в стране 12 крупных предприятий и более 150 относительно небольших фабрик.

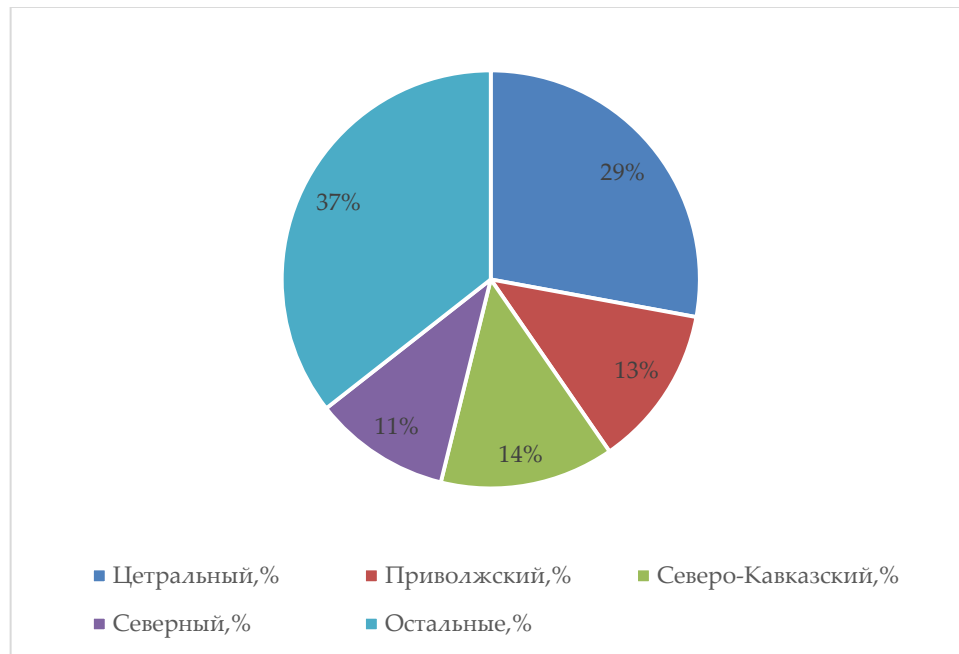


Рис. 2.6. Структура производства гофрокартона в России по экономическим регионам

По регионам России производство гофрокартона и тары распределено очень неравномерно. Более 60% производства сконцентрировано в четырех экономических районах – Северном, Центральном, Приволжском и Северо-Кавказском:

Основными факторами, влияющими на динамику роста рынка упаковки, являются:

- общий рост экономики и потребительских расходов;
- рост доли упакованной продукции;
- развитие розничной торговли;
- развитие технологий упаковочных процессов;
- повышение роли упаковки в маркетинге;
- ужесточение условий хранения продукции.

Ассортимент (структура) выпускаемой продукции АО «ГОТЭК» представлен на рисунке 2.7.



Рис 2.7. Структура товарооборота по различным видам продукции АО «ГОТЭК»

АО «ГОТЭК» по праву называют лидером отечественной упаковочной отрасли. В 2015 г. АО «ГОТЭК» вошло в число ста наиболее успешных предприятий России.

В последние годы темпы роста производства гофропродукции АО «ГОТЭК» опережают темпы роста отрасли упаковочных материалов, причем наблюдается увеличение доли ЗАО «ГОТЭК» в общем объеме отрасли упаковочных материалов (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Динамика роста гофропродукции отрасли и АО «ГОТЭК»

| Наименование | 2014 г. | | 2015 г. | | 2016 г. | |
|--------------------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|
| | млн. кв. м | темпы прироста % | млн. кв. м | темпы прироста % | млн. кв. м | темпы прироста % |
| Отрасль упаковочных материалов | 1770 | 11,3 | 1900 | 7,3 | 2145 | 12,9 |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|
| в т. ч. АО «ГОТЭК» | 189,6 | 38,8 | 224,8 | 18,6 | 266,9 | 18,7 |
| Удельный вес АО «ГОТЭК» в отрасли, % | 10,7 | - | 11,8 | - | 12,4 | - |

За последние два года на предприятии произведена полная модернизация технологического парка. Заработал современный гофроагрегат BHS, установлены в цехах линии Мидлайн и БОБСТ. Качество продукции АО «ГОТЭК» подтверждено Сертификатом соответствия системы менеджмента качества ИСО 9001: 2000.

Целевыми рынками АО «ГОТЭК» являются предприятия:

- пищевой промышленности (кондитерские фабрики, ликероводочные заводы, макаронные фабрики, маслозаводы, производители соков и безалкогольных напитков, птицефабрики, крупозаводы) - 65 %;
- медицинской промышленности - 6 %;
- табачной промышленности - 6 %;
- парфюмерной промышленности - 1 %;
- химической промышленности - 6 %;
- машиностроения - 14 %.

Данные предприятия используют продукцию АО «ГОТЭК» как упаковочную для своих товаров.

За время существования предприятия на рынке, оно нашло оптимальных поставщиков, которые поставляют сырье (картон и бумагу) в необходимом количестве, должного качества и точно в срок, согласно заключенным договорам. Поставщики делятся на категории А, Б и С. К категории А относятся: Архбум (Архангельский ЦБК), Монди Бизнес Пейпа (Сыктывкарский ЛПК), Элим Палп (Пермский ЦБК). К категории Б - Окуловская БФ, Котласский ЦБК, Братский ЦБК, БФ Древплит, Выборгский ЦБК. К категории С - Брянская БФ, Киевский КБК и Клайпедский КБК. Основной объем закупок сырья распределяется между поставщиками группы А, причем максимальный объем закупок приходится на Архбум.

В АО «ГОТЭК» создано 2 цеха для решения производственных задач: гофроцех и цех нанесения печати и высечки заготовок в размер на заданную форму. За работу каждого цеха отвечает его начальник. АО «ГОТЭК» работает в трехсменном режиме.

В число непосредственных конкурентов АО «ГОТЭК» входят: ЗАО «Гофротара», расположенное в г. Белгороде, ОАО «Курсктара» (г. Курск) и филиал фирмы ОАО «Архбум» (г. Подольск). Сильными сторонами конкурентов являются использование новейших технологий производства, быстрые сроки и качество изготовления, наличие собственной сырьевой базы.

Несмотря на это, АО «ГОТЭК» по всем показателям занимает одно из лидирующих положений среди предприятий по производству упаковочных материалов.

Для оценки конкурентоспособности товара нужно рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности товара.

В таблице 2.6 приведем оценку конкурентоспособности картонных ящиков, изготавливаемых на заводе конкуренте ОАО «Курсктара».

Для сравнения рассмотрим картонные ящики, ящики из гофрированного картона или гофроящики – изделия из гофрированного картона, предназначенные для упаковывания пищевой и промышленной продукции. Четырехклапанный ящик – самый распространенный, универсальный и экологичный вид гофроупаковки. За счет технологически удобного для производства раскроя, является наиболее дешевой упаковкой по сравнению с другими конструкциями.

Таблица 2.6

Оценка конкурентоспособности гофроящиков

| Параметры товара, балы (1-5) | ОАО «Курсктара» | АО «ГОТЭК» | Значимость параметра | Индексы | Взвешенные индексы |
|---|-----------------|------------|----------------------|---------|--------------------|
| Качество сырья для изготовления гофроящиков | 4 | 5 | 0,35 | 1,25 | 0,43 |
| Внешний вид | 5 | 4 | 0,25 | 0,8 | 0,2 |
| Отклонения по внутренним | 4 | 4 | 0,15 | 1 | 0,15 |

| | | | | | |
|--------------------------------|----|----|------|-----|------|
| размерам | | | | | |
| Прочность | 5 | 5 | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Известность торговой марки | 5 | 4 | 0,15 | 0,8 | 0,12 |
| Цена за 1ед. продукции руб. | 22 | 20 | 1 | 1,1 | 1,1 |

Сводный индекс потребительских свойств:

$$I_{\Pi}=0,43+0,2+0,15+0,1+0,12=1$$

Сводный индекс экономических свойств:

$$I_{\text{Э}}=0,9$$

Показатель конкурентоспособности:

$$K=1/0,9 = 1,11 > 1$$

Из расчетов по таблице видно: сравнивая ящики, производимые на предприятии с аналогичным продуктом предприятия выяснилось, что по ряду показателей потребительских предпочтений продукция АО «ГОТЭК» превосходит продукцию конкурента, что в свою очередь показывает конкурентоспособность продукции АО «ГОТЭК».

С целью определения уровня конкурентоспособности картонных ящиков АО «ГОТЭК», по сравнению с аналогичным продуктом ОАО «Курсктара» проведем расширенный анализ конкурентоспособности по дифференциальному методу (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Исходные данные для расширенного анализа конкурентоспособности картонных ящиков (по максимальным баллам)

| Вид продукта | Параметры продукта (баллы 1-10) | | | | | Средняя цена, руб. |
|--------------|---------------------------------|-------------------|--------------------------|------------|-----------------------------|--------------------|
| | Качество сырья для изготовления | Внешний вид, (q2) | Отклонения по внутренним | Прочность, | Известность торговой марки, | |
| | | | | | | |

| | ия гофращик ов, (q1) | | размерам, (q3) | (q4) | (q5) | |
|--------------------------|-------------------------------|------|-------------------|------|------|----|
| АО «ГОТЭК» | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 22 |
| ОАО«Курсктара» | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 20 |
| Максимальная оценка | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 25 |
| Коэффициент весомости | 0,35 | 0,25 | 0,15 | 0,15 | 0,1 | - |

На рисунке 2.8 представлен многоугольник конкурентоспособности.

Расчет суммарного индекса конкурентоспособности для продукта ОАО «ГОТЭК», $q = 0,91$.

Расчет суммарного индекса конкурентоспособности для продукта ОАО «Курсктара», $q = 0,89$.

Таким образом, расчет показателей конкурентоспособности дифференциальным методом показал, что продукция АО «ГОТЭК» имеет более высокую конкурентоспособность продукции, по сравнению с ОАО «Курсктара».

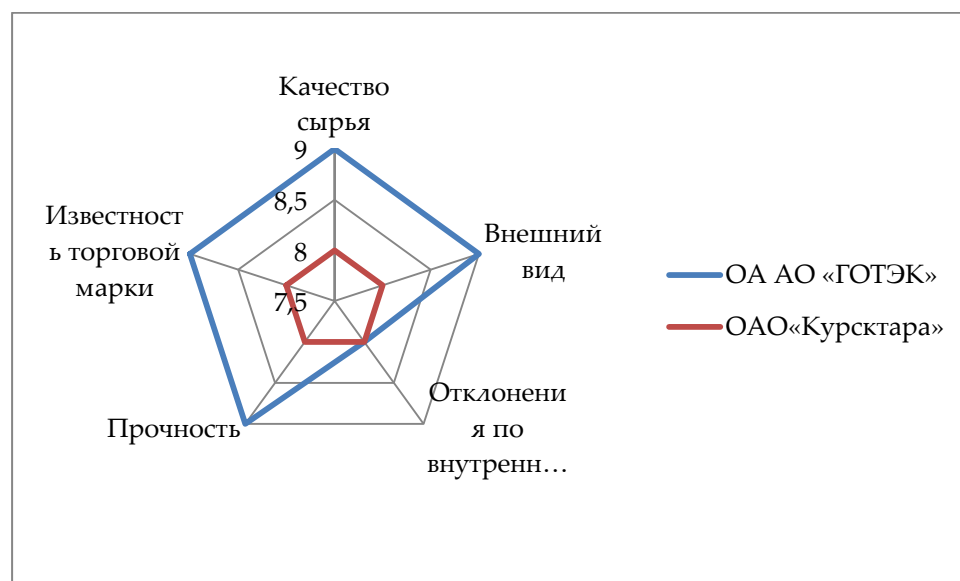


Рис. 2.8. Многоугольник конкурентоспособности

Для еще большего повышения уровня конкурентоспособности продукции предприятию необходимо комплексное использование всех внутренних факторов для своевременного выявления проблем, которые приводят к уменьшению конкурентоспособности продукции, что в конечном итоге, при устранении данных проблем, приведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

В хозяйственной деятельности промышленной организации основными вопросами являются снабжение, производство и сбыт (реализация) готовой продукции; последняя подразумевает законченные производством на данном предприятии изделия, работы и услуги, которые могут быть предложены рынку как товары. При наличии конкуренции, в которой работает АО «ГОТЭК», главная задача системы управления сбытом - обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами. Сбыт продукции должен рассматриваться под принципиально иным углом зрения - через призму рыночного спроса и предложения. Для выживания в рыночных условиях предприятие должно производить то, что продается, а не продавать то, что оно производит.

Под сбытом следует понимать комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация и подготовка продукции к отправке покупателям, отгрузка продукции на транспортное средство и транспортировка к месту продажи или назначения) и организацию расчетов за нее (установление условий и осуществление процедур расчетов с покупателями за отгруженную продукцию). Главная цель сбыта - реализация экономического интереса (получение предпринимательской прибыли) на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

Хотя сбыт - завершающая стадия хозяйственной деятельности товаропроизводителя, в рыночных условиях планирование сбыта предшествует производственной стадии и состоит в изучении конъюнктуры рынка и возможностей предприятия производить пользующуюся спросом

(перспективную) продукцию, а также в составлении планов продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства. Грамотно построенная система организации и контроля сбыта, способна обеспечить конкурентоспособность компании.

Географические рынки сбыта выпускаемой продукции: г. Москва; Московская, Курская, Белгородская, Липецкая, Тульская, Ростовская, Волгоградская, Владимирская, Орловская, Ленинградская, Воронежская, Нижегородская, Саратовская, Самарская, Оренбургская, Смоленская, Тверская, Свердловская и другие области; Республика Алтай, Ставропольский край, Красноярский край, Украина, Беларусь, Эстония и другие.

Сбытовая политика АО «ГОТЭК» ориентирована на долговременную рыночную устойчивость организации, конкурентоспособность ее продукции. Разрабатывает сбытовую политику в АО «ГОТЭК» коммерческий директор, он согласовывает текст (проект) «Положения о сбытовой политике» с техническим директором и главным бухгалтером. После необходимых согласований коммерческий директор представляет завизированный вышеуказанными должностными лицами текст «Положения о сбытовой политике» на утверждение директору организации. «Положение о сбытовой политике» вводится в действие приказом директора организации.

Документальное закрепление сбытовой политики целесообразно по следующим причинам:

- формальное установление и документальное закрепление стандартов деятельности по сбыту снижает возможность злоупотреблений (сговор сбытовиков с покупателями и т.д.) и ошибок;
- наглядно демонстрирует взаимосвязь различных аспектов сбытовой деятельности и формирует единое видение сбытовой работы и возникающих проблем всеми ответственными работниками, что заставит их понимать проблемы не только своего отдела, но и других подразделений предприятия;
- способствует более четкой координации предпринимаемых усилий по сбыту;

- ведет к формальному установлению показателей сбытовой деятельности для контроля;
- делает организацию более подготовленной к внезапным переменам;
- на базе документально закреплённых положений сбытовой политики функциональные специалисты могут разрабатывать свои подробные планы - например, планы исследований различных аспектов рынка, планы рекламных мероприятий, сметы затрат на сбытовую деятельность, планы формирования портфеля заказов и т.д.

Персонал, имеющий отношение к реализации готовой продукции, ознакомливается (обязательно наличие отметок об ознакомлении) с информацией в «Положении о сбытовой политике» и обязан четко придерживаться принятых решений в своей текущей деятельности. Осуществление контроля соблюдения утвержденного «Положения о сбытовой политике» всеми структурными подразделениями организации возложено на коммерческого директора. Сбытовая политика разрабатывается на каждый отчетный год, а любые изменения (дополнения) - оформляются соответствующим приказом. В условиях конкуренции информация, содержащаяся в «Положении о сбытовой политике», представляет определенный интерес для конкурентов организации и поэтому отнесена приказом руководителя к сведениям, составляющим коммерческую тайну организации.

Соответственно, документально закрепляется приказом руководителя круг должностных лиц, имеющих право доступа к указанным сведениям для осуществления своих функциональных обязанностей.

АО «ГОТЭК» очень сильно развит рынок сбыта в других регионах, необходимо активное воздействие на этот рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Далее определим технико-технологическую составляющую (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Основные показатели технико-технологической составляющей
экономической безопасности АО «ГОТЭК» за 2014-2016 гг.

| Наименование показателя | Годы | | | Отклонение (+;-) абсолютное | | Отклонение (%) относительное | |
|---|---------|---------|--------|-----------------------------|------------|------------------------------|------------|
| | 2014 г. | 2015 г. | 2016г. | 2015 /2014 | 2016/ 2014 | 2015/ 2014 | 2016/ 2014 |
| Коэффициент фондоотдачи | 24,28 | 29,88 | 17,49 | 5,6 | -6,79 | 23,06 | -27,9 |
| Коэффициент годности основных средств | 0,9 | 0,93 | 0,94 | 0,03 | 0,04 | 3,3 | 4,4 |
| Коэффициент обновления основных средств | 0,8 | 0,81 | 0,81 | 0,01 | 0,01 | 1,25 | 1,25 |

Рассматривая динамику коэффициента фондоотдачи можно сделать вывод, что за анализируемый период данный показатель уменьшается на 27,9 %, что говорит о том, что стоимость основных средств увеличилась больше, чем выпуск продукции, это обусловлено тем, что были выделены большие средства на модернизацию производства, что в будущем может положительно повлиять на увеличение продукции. Коэффициенты годности и обновления основных средств за анализируемы период увеличились.

Далее определим кадровую составляющую экономической безопасности АО «ГОТЭК» (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Основные показатели кадровой составляющей экономической
безопасности АО «ГОТЭК» за 2014-2016 гг.

| Наименование показателя | Годы | | | Отклонение (+;-) абсолютное | | Отклонение (%) относительное | |
|-------------------------------------|---------|---------|--------|-----------------------------|------------|------------------------------|------------|
| | 2014 г. | 2015 г. | 2016г. | 2015 /2014 | 2016/ 2014 | 2015/ 2014 | 2016/ 2014 |
| Коэффициент уровня заработной платы | 1,03 | 1,03 | 1,05 | - | 0,02 | - | 1,94 |
| Коэффициент стабильности кадров | 1 | 1,1 | 1,1 | 0,1 | 0,1 | 10 | 10 |

| | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|-------|-------|------|------|
| Коэффициент выработки продукции на одного работника | 5555,9 | 5827,8 | 5764,5 | 271,9 | 208,6 | 4,89 | 3,75 |
|---|--------|--------|--------|-------|-------|------|------|

Отметим, что коэффициент уровня заработной платы на предприятии повышается, что говорит о эффективности работе предприятия в этом направлении, об этом свидетельствует и рост стабильности кадров, а также рост выработки продукции на одного работника.

Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы.

Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке труда готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции.

Цель рациональной организации оплаты труда - обеспечение соответствия между ее величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности предприятия, то есть установление соответствия между мерой труда и мерой потребления.

В основу организации оплаты труда в АО «ГОТЭК» положены следующие принципы:

- осуществление оплаты в зависимости от количества и качества труда;
- дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда, отраслевой и региональной принадлежности предприятия;
- систематическое повышение реальной заработной платы, то есть превышение темпов роста номинальной заработной платы над инфляцией;
- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;

- справедливость, то есть равная оплата за равный труд;
- учет вредных условий труда и тяжелого физического труда;
- стимулирование за качество труда и добросовестное отношение к труду;
- материальное наказание за допущенный брак и безответственное отношение к своим обязанностям, приведшим к каким-либо негативным последствиям.

В АО «ГОТЭК» применяются в основном повременная - премиальная, сдельно - премиальная системы оплаты труда. Труд рабочих повременщиков оплачивается по единой тарифной сетке в соответствии с разрядами с 1 по 6, утвержденной в АО «ГОТЭК». Месячная тарифная ставка выплачивается за фактически отработанное время по графику. Руководителям, специалистам, рабочим, которым установлены оклады, оплата труда производится согласно штатному расписанию. В штатном расписании определяется количество человек данной профессии, их разряды и тарифная ставка в час. Так же разработаны часовые тарифные ставки для рабочих АО «ГОТЭК».

Тарифы и оклады устанавливаются исходя из 40 - часовой продолжительности рабочей недели. Оплата труда рабочих - сдельщиков производится на основе расценок, разработанных в АО «ГОТЭК» в соответствии с ТК РФ, утвержденных администрацией по согласованию с профкомом по каждому виду продукции, выпускаемых на предприятии.

В оплату труда за отработанное время входят:

- заработная плата по тарифным ставкам, окладам;
- заработная плата за выполненную работу по сдельным расценкам;
- премии и вознаграждения, выплачиваемые в соответствии с

Положением о премировании.

Далее определим сводный интегральный уровень экономической безопасности предприятия (таблица 2.10).

Таблица 2.10

**Сводный интегральный уровень экономической безопасности
предприятия**

| Показатели экономической безопасности | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|--|---|---------|---------|
| | Оценка, в зависимости от степени соответствия нормативу | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Коэффициент автономии | 0 | 0 | 0 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 1 | 1 | 1 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 1 | 1 | 1 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1 | 1 | 1 |

Продолжение таблицы 2.10

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------|-------------|-------------|
| Пятифакторная модель Э.Альтмана | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 1.Финансовая составляющая | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| Коэффициент рентабельности продаж | 0 | 0,5 | 0,5 |
| Коэффициент рентабельности активов | 0 | 1 | 1 |
| Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | 1 | 1 | 1 |
| 2.Производственно- сбытовая составляющая | 0,375 | 1 | 1 |
| Коэффициент фондоотдачи | 1 | 1 | 0 |
| Коэффициент годности основных средств | 1 | 1 | 1 |
| Коэффициент обновления основных средств | 1 | 1 | 1 |
| 3.Технико- технологическая составляющая | 1 | 1 | 0,66 |
| Коэффициент уровня зарботной платы | 1 | 1 | 1 |
| Коэффициент стабильности кадров | 1 | 0,5 | 1 |
| Коэффициент выработки продукции на одного работника | 1 | 1 | 0 |
| 4.Кадровая составляющая | 1 | 0,83 | 0,66 |
| Сводный коэффициент ЭБП | 0,76 | 0,92 | 0,84 |

На рисунке 2.9 приведена динамика функциональных составляющих экономической безопасности предприятия.

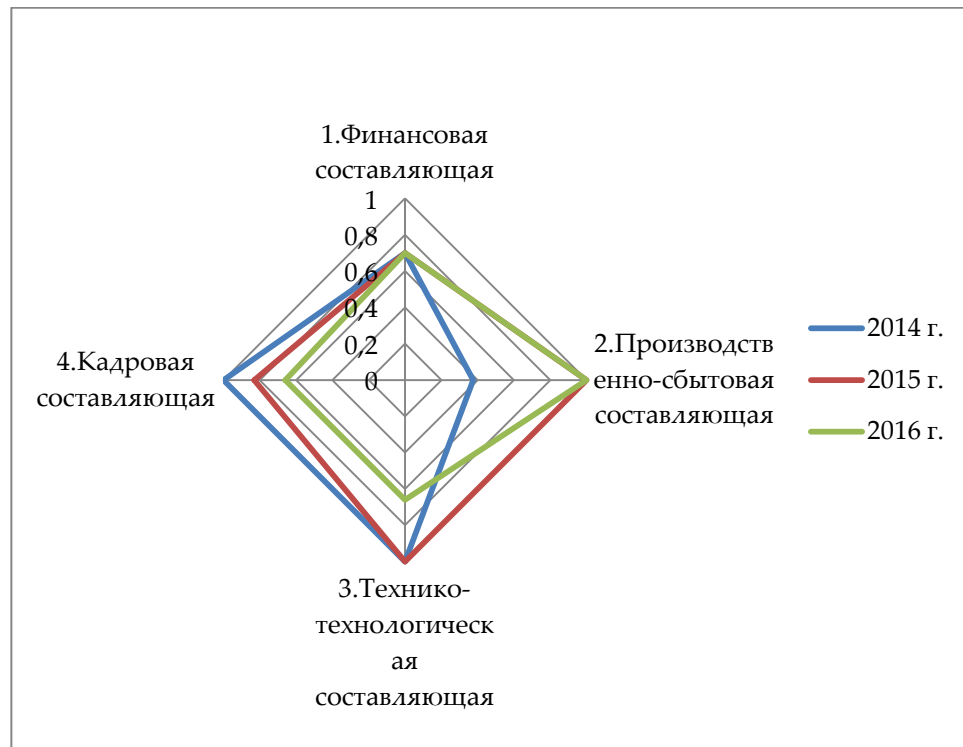


Рис. 2.9. Динамика функциональных составляющих экономической безопасности предприятия

Для определения сводного коэффициента экономической безопасности предприятия, может быть использован среднеарифметический или средневзвешенный показатель. Средняя арифметическая величина представляет собой среднее слагаемое, при вычислении которой общий объем признака распределяется поровну между всеми единицами совокупности. Поскольку максимально возможное значение коэффициента экономической безопасности составляет – 1, то можно сделать вывод, что в 2016 году предприятие обладает достаточно высоким уровнем экономической безопасности, хотя кадровая, финансовая и технико-технологическая составляющая находятся еще не на самом высоком уровне.

В контексте обеспечения экономической безопасности предприятия, предлагаем выделять четыре типа стратегий в зависимости от уровня

экономической безопасности (рисунок 2.10), с учетом определенного сводного коэффициента экономической безопасности АО «ГОТЭК».

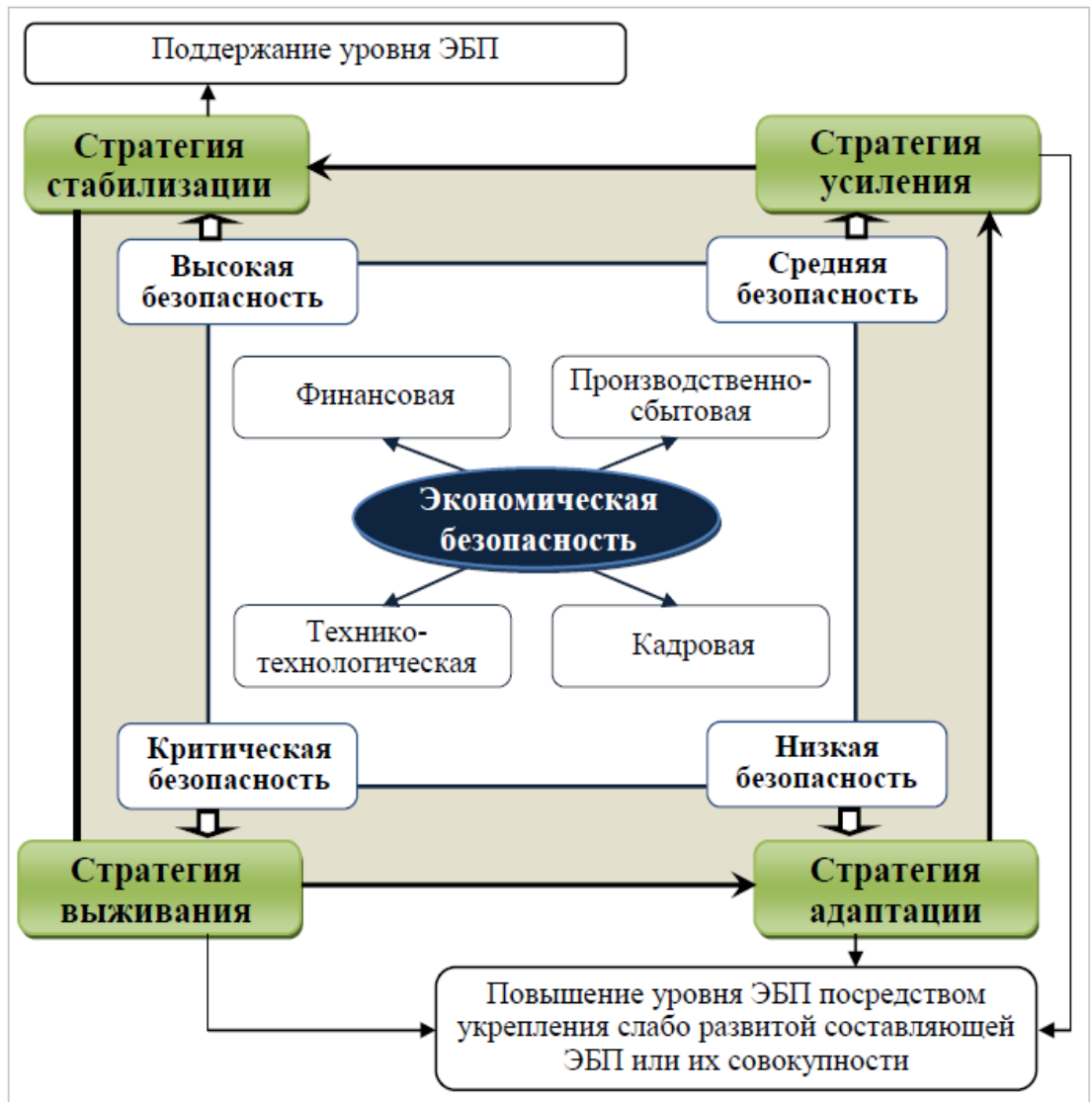


Рис. 2.10. Типы стратегий в зависимости от уровня экономической безопасности

В условиях высокой экономической безопасности применяется стратегия стабилизации, которая направлена на поддержание существующего состояния, мониторинг угроз и обеспечение дальнейшего улучшения показателей деятельности предприятия и его развитие. В случае ухудшения одного из функциональных составляющих, снижается уровень экономической безопасности предприятия.

Поддержание финансовой составляющей экономической безопасности предусматривает:

- проведение эффективного финансового менеджмента;
- управление финансовыми потоками;
- контроль за использованием средств;
- мониторинг соответствия активов и пассивов по срокам и суммам;
- управление валютными рисками;
- оптимизация объемов собственного и заемного капитала;
- регулирование структуры заемного капитала;
- планирование долгосрочных инвестиций;
- определение доходности инвестиционных проектов;
- управление инвестиционными рисками;
- оптимизация периодов окупаемости реализуемых инвестиционных проектов;
- формирование резервного фонда (самострахование);
- страхование имущества и рисков и др.

2. Обеспечение безопасности производственно-сбытовой составляющей включает обеспечение бесперебойного процесса производства, оптимизацию затрат, завоевание новых рынков сбыта и другие меры направленные на повышение эффективности операционной деятельности предприятия. Под эффективным производством подразумевается совмещение двух направлений: получение максимального объема продукции при ограниченных ресурсах, а так же, достижение оптимального уровня минимизации себестоимости при заданных объемах производства.

В дополнение к выше отмеченному, направления обеспечения производственно-сбытовой составляющей состоят в:

- максимизации выручки за счет расширения ассортимента продукции, увеличения доли присутствия на традиционных рынках и освоения новых рынков;
- повышении качества продукции;

- регулировании товарно-материальных запасов;
- соблюдении экологических параметров выпускаемой продукции;
- участии в выставках, ярмарках;
- контроле за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностей;
- контроле графика погашения дебиторской и кредиторской задолженностей;
- ориентировании на большее число клиентов для уменьшения риска неуплаты;
- введении дополнительных льгот при досрочной оплате (в т.ч. и ценовые);
- применении дисконтных программ и разумном использовании такой формы привлечения клиентов, как коммерческий кредит;
- мониторинге финансового состояния контрагентов и др.

3. Обеспечение безопасности технико-технологической составляющей предполагает планирование технологий для производства текущих и перспективных товарных позиций, планирование технологического развития предприятия и внедрение инноваций в производственный процесс. Технико-технологическая модернизация производства, на основе внедрения интенсивных ресурсо- и энергосберегающих и экологически чистых технологий, является одним из направлений восстановления производственного потенциала. Предприятие может обеспечить себе конкурентоспособность на рынке, если будет усовершенствовать свой продукт в соответствии с интересами потребителей, использовать более эффективные технологии производства. Следовательно, рекомендации по обеспечению технико-технологической составляющей включают в себя:

- обеспечение конкурентоспособности применяемых на предприятии технологий;
- мониторинг развития рынка высоких технологий и действий конкурентов;

- планирование технологического развития предприятия;
- рациональное и более полное использование оборудования предприятия;
- продажа или утилизация морально и физически устаревшего оборудования;
- обновление и модернизация технического оснащения предприятия;
- бюджетирование НИОКР;
- внедрение инновационных технологий производства и др.

4. Важным является обеспечение безопасности кадровой составляющей.

Действенность системы экономической безопасности в значительной степени зависит от человеческого фактора. Даже при наличии современных технических средств, будет сложно добиться желаемых результатов, пока каждый сотрудник предприятия не осознает необходимость внедряемых мер. Поэтому, требования по обеспечению безопасности бизнеса должны находить свое отражение в соответствующих приказах руководителя, трудовых договорах с сотрудниками, специальных инструкциях, контрактах с деловыми партнерами и т.д.

Процесс планирования и управления кадровыми ресурсами должен охватывать все процессы: от организации отбора и найма сотрудников до их непрерывного обучения и мотивации. Внутренняя политика по работе с персоналом должна быть организована таким образом, чтобы количество недовольных сотрудников (оплатой труда, служебным положением и др.) было минимизировано, в особенности среди увольняющихся сотрудников, что позволит значительно снизить утечки информации. Безопасность кадровой составляющей возможна при своевременном выявлении и разрешении кризисных ситуаций в коллективе.

Уровень безопасности и производительности во многом зависит от управления данной безопасностью на предприятии, вовлечения топ менеджеров в разрешение вопросов безопасности и здоровья [122, с. 34]. Социальная защищенность персонала должна обеспечивать не только достойную оплату

труда и выплаты социального характера, но и охрану здоровья людей, избежание чрезвычайных ситуаций.

Основными направлениями обеспечения кадровой составляющей являются:

- планирование потребности в кадровых ресурсах;
- качественные проверки кандидатов при приеме на работу;
- оценка результативности деятельности персонала;
- обеспечение эффективности внутриорганизационных коммуникаций;
- обеспечение прироста заработной платы работников предприятия в отчетном периоде над заработной платой в базисном периоде;
- применение эффективной системы материального стимулирования персонала, тесно увязанную с основными результатами;
- моральное стимулирование персонала;
- улучшение условий труда;
- повышение квалификации производственного и управленческого персонала;
- сохранение и развитие интеллектуального потенциала предприятия;
- организация системы обучения;
- профессиональные стажировки за границей;
- поощрение изобретательской и рационализаторской активности сотрудников;
- контроль лояльности и исключение вербовки персонала;
- создание «черных ящиков», через которые информация о злоупотреблении служебных полномочий может доходить непосредственно руководителю и собственникам бизнеса и др.

2.3. Оценка угроз экономической безопасности АО «ГОТЭК»

Успех предприятия во многом определяется скоростью и точностью реакции его руководства на внешние и внутренние факторы. В зависимости от

состояния экономической безопасности предприятия, от влияния факторов, руководством хозяйствующего субъекта могут быть учтены предложенные рекомендации по укреплению экономической безопасности предприятия по каждой функциональной составляющей.

Миссия АО «ГОТЭК» заключается в поддержании позиции предприятия по отношению к конкурентам, то есть миссия связана с удержанием завоеванной доли рынка.

АО «ГОТЭК» создало открытую организацию, демонстрирующую ответственность перед клиентами, обществом, акционерами и персоналом.

Предприятие гарантирует выполнение обязательств перед этой группой за счет:

- ключевых компетенций и технологий, которые позволяют производить товары высокого качества;
- генерирования эффективных упаковочных решений;
- эффективной организации, которая позволяет создать ценности для клиента;
- ключевых компетенций, которые являются залогом успеха на рынке.

АО «ГОТЭК» работает на динамично развивающемся рынке, за счет традиционных и новых групп продуктов, востребованных клиентами. АО «ГОТЭК» входит в группу ведущих компаний на рынке упаковки, как по количеству, так и по обороту. Предприятие определяет свои рынки по трем критериям, которые соблюдаются одновременно:

- рынок требует качественных товаров и услуг;
- положение лидеров требует идти вперед;
- в рыночный портфель входит группа сегментов рынка, наиболее перспективная с точки зрения потребительской ценности.

Рынок требует от предприятия оптимизации процесса создания упаковочных решений. Поэтому при решении оперативных задач целью является - максимальная ценность для клиента (стоимость) при оптимальных

затратах. Для этого предприятие оптимизирует издержки и увеличивает эффективность использования производственных мощностей, использует оптимальные финансовые решения для увеличения стоимости, оборачиваемости и доходности капитала. Кроме этого, минимизирует стоимость финансирования и налогообложения, при оптимальном соотношении собственных и заемных средств. Предприятие мотивирует работников на собственные предложения по оптимизации труда.

Предприятие концентрируется на целевых рынках и сегментах с целью повышения эффективности своей работы и получения максимального дохода. АО «ГОТЭК» повышает эффективность для того, чтобы снизить риски и стать более привлекательным для инвесторов, повышает эффективность своей работы, для того, чтобы расти быстрее, чем рынок. АО «ГОТЭК» стремится к образу как хорошо функционирующая компания на рынке и надежный партнер для акционеров и инвесторов.

Первичной ключевой компетенцией является способность и умение персонала реагировать на потребности со стороны рынка. АО «ГОТЭК» является ответственной компанией, поэтому стремится иметь лучшую управленческую структуру.

Оценивая сильные и слабые стороны предприятия, обследуем его основные функциональные зоны - маркетинг, производство, персонал, материально-техническое обеспечение, сбыт продукции.

В настоящее время маркетинговая деятельность в АО «ГОТЭК» основывается на товарном принципе: продукция полиграфии, гофропродукция, нестандартная упаковка.

Товарная структура маркетинговой деятельности позволяет предприятию лучше приспособляться к рыночным требованиям, предъявляемых к каждому виду продукции, выпускать много ассортиментную продукцию с различной технологией производства, высоким уровнем инноваций. Специалисты по различным видам продукции имеют возможность координировать работы по всему комплексу маркетинга для данного вида продукции. При такой форме

организации маркетинга в поле зрения все модели выпускаемой продукции, пользующейся повышенным спросом, и менее популярные у потребителей.

Производственные мощности предприятия относятся к наилучшим в отрасли, с точки зрения капитала и производительности, обеспечивающие ценности для клиентов и создающие долговременное конкурентное преимущество.

Для обеспечения высокого качества продукции и ее конкурентоспособности в АО «ГОТЭК» создана служба качества. Комплексное системное управление качеством продукции охватывает процессы производства и реализации продукции. Контроль качества гарантирует единые согласованные методы и средства его проведения для всей изготавливаемой на предприятии продукции. В тоже время, в АО «ГОТЭК» не на всех участках логистической цепочки, а именно при проверке сырья и материалов, созданы организационные подразделения, ведающие вопросами анализа качества. В результате чего на предприятии дефектность выпускаемой продукции еще велика. В 2016 г. она составляла 20 %. Из-за несвоевременного формирования необходимой нормативно - технической документации для изготовления заказа перед передачей в производство на предприятии наблюдается увеличение сроков выполнения заказа. Так, по норме время исполнения заказа для упаковочных материалов составляет 8 час., на предприятии оно составляло в 2008 г. - 12 час., что свидетельствует о необходимости оптимизации системы стратегического управления в целом по предприятию и, в частности, логистической системы.

Внутренняя среда предприятия рассматривается в следующих аспектах, приведенных в таблице 2.12.

Сильные стороны АО «ГОТЭК»:

- инвестиции в персонал, производство;
- активные действия по продвижению своей продукции на рынок;
- широта ассортимента;
- положительный имидж.

Таблица 2.12

Анализ внутренней среды

| Факторы внутренней среды предприятия | Сильные стороны предприятия | Слабые стороны предприятия |
|--|--|--|
| 1. Организация производства и технология | Наличие новых производственных линий Наличие программы модернизации оборудования | Несовершенство внутренней логистики |
| 2. Продукт | 4-х цветная флексографская печать Картон Е, ДЕ Крупногабаритная тара | Отсутствие сложной высечной тары Отсутствие технологии лакирования |
| 3. Маркетинг и продажи | Наличие подготовленного персонала Система планирования в продажах | Не оптимальна система маркетинга Отсутствие системы управления продажами |
| 4. Управление и организация | Наличие организационной структуры | Отсутствие функциональных стратегий |
| 5. Снабжение | Крупный покупатель | Отсутствие программы работы с поставщиками Отсутствие логистики, как системы |
| 6. Качество продукта | - | Плохая просечка и обрезь на агрегате |
| 7. Издержки | Наличие системы контроля за издержками | Высокие издержки из - за: высокого % отходов; транспортных расходов |
| 8. Экономика | Наличие системы управления бизнесом (планирование и контроль) Привлекательная модель для инвестиций | Показатели предприятия не позволяют развиваться за счет собственных средств Большая дебиторская задолженность |
| 9. Персонал | Наличие собственной базы обучения (Бизнес-центр) | Отсутствие местного рынка квалифицированных трудовых ресурсов |
| 10. Имидж | Наличие положительного имиджа на рынке | - |

Слабые стороны АО «ГОТЭК»:

- отсутствие собственной сырьевой базы, как у ряда конкурентов;
- высокие издержки производства;
- большие сроки выполнения заказа;
- большая дефектность выпускаемой продукции;
- создаются большие запасы материальных ресурсов на складе.

АО «ГОТЭК» зависит от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, и потребителей, так и в отношении тех результатов, которых оно стремится достичь.

Внешняя среда включает множество факторов:

- экономические;
- политические;
- законодательство;
- социальные;

- технологические;
- влияние конкурентов, поставщиков, потребителей.

В таблице 2.13 приведены факторы, влияющие на предприятие, указаны возможности и угрозы, обусловленные воздействием этих факторов на АО «ГОТЭК».

Таблица 2.13

Анализ возможностей и угроз предприятия

| Угрозы | Факторы | Возможности |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Рынок не вырастет | Индекс промышленного производства Потребительский спрос | Рост рынка на 10-12 % |
| Удорожание стоимости оборудования и сырья | Отклонение в росте курса \$. | Снижение издержек |
| Снижение цен на продукцию | Падение цен на целлюлозу | Снижение переменных издержек |
| 1 | 2 | 3 |
| Усиление конкуренции за счет появления новых мощностей в динамично развивающихся регионах | Конкуренция | Возможное вхождение в альянс с производителями сырья и предприятиями, являющимися переработчиками гофрокартона |
| Возможность смены поставщиков упаковки | Потребители | Повышение качества продукции и снижение издержек |
| Монополизм поставщиков на рынке | Поставщики | Предприятие, как крупный потребитель, имеет возможность влиять на поставщиков в области снижения цен |
| Сговор поставщиков в области установления цен на сырье и распределения сырья | - | Снижение цен на целлюлозу, поставки по импорту |
| Обезличивание поставщика | Развитие Интернет | Выбор поставщиков сырья, снижение затрат на сбыт |

Изучив таблицу 2.13, можно сделать вывод, что основными угрозами экономической безопасности для предприятия являются:

- существенное увеличение мелких и средних фирм с современным печатным оборудованием в связи с невысоким барьером входа в отрасль;
- переход части объемов упаковочной продукции с коробочной на гибкие упаковки;
- обострение конкуренции на рынке кашированной продукции, в связи с покупкой оборудования для каширования предприятиями - конкурентами: Венпап (г. Москва), Набережно - Челнинский ЦКК;
- усиление конкуренции со стороны основных конкурентов;
- монополизм поставщиков сырья на рынке.

Возможностями эффективной работы предприятия являются:

- увеличение емкости рынка из-за роста потребности в упаковке с появлением новых отечественных и зарубежных предприятий пищевой промышленности, машиностроения и других отраслей;
- рост объема производства и модернизация существующих отечественных предприятий пищевой промышленности;
- использование технологий, позволяющих повысить качество печати, отделки и снизить издержки производства.

Основные направления развития производственного потенциала АО «ГОТЭК» и повышение экономической эффективности его деятельности путем:

- технического переоснащения производства за счет модернизации оборудования, совершенствования действующих технологических процессов, внедрения новой техники и современных высоко эффективных технологий;
- наращивания мощностей производства ранее освоенной ликвидной продукции, повышения ее конкурентоспособности за счет улучшения потребительских свойств и снижения себестоимости её производства;
- расширения номенклатуры производимой продукции за счет организации производства принципиально новых видов продукции на базе имеющихся сырьевых, технологических и кадровых ресурсов.

Основные цели, стоящие перед АО «ГОТЭК» и представить их графически в виде дерева целей, рисунок 2.11.

Любая система управления - это, прежде всего целенаправленная система, имеющая, иерархическое строение и организованная для достижения целей фирмы, которые принято называть целями функционирования.

Цели, стоящие перед системой управления, являются отправной точкой планирования. В сущности, планирование - это разработка целей и задач фирмы, нашедших конкретное выражение в перспективных и текущих планах.

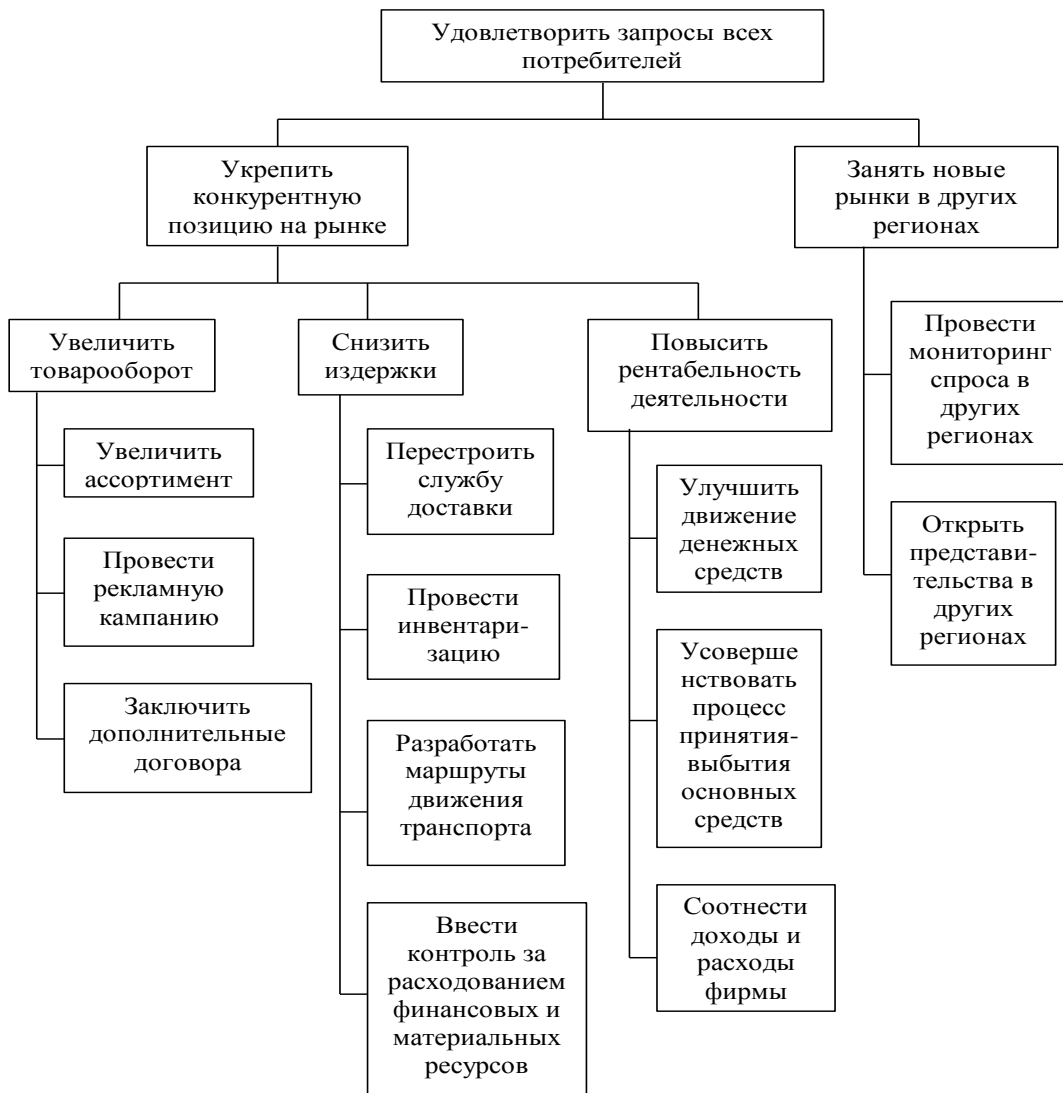


Рис. 2.11. Дерево целей АО «ГОТЭК»

Любая деятельность в системе оправдана только в том случае, если она способствует достижению ее конечной цели функционирования. Иначе говоря, любая организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы вся деятельность в системе реализовала только те цели функционирования, для которых она создавалась.

ГЛАВА 3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ИНТЕГРАЛЬНОГО УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Сущность и основные положения стратегического проекта

В современных условиях проблема экономической безопасности является актуальной, поскольку предприятие АО «ГОТЭК» работает в условиях разных внешних и внутренних рисков, а конкурентная экономическая среда скрывает многочисленные угрозы. Это обстоятельство требует построения комплексного стратегического проекта, направленного на повышение интегрального уровня экономической безопасности предприятия. В настоящее время вопросы обеспечения условий экономического роста предприятия выходят на первый план. На развитие предприятия АО «ГОТЭК» оказывают влияние такие факторы, как нестабильная политическая и социально-экономическая ситуация в стране.

Представим следующий подход стратегического проекта в целях повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия (рис. 3.1).

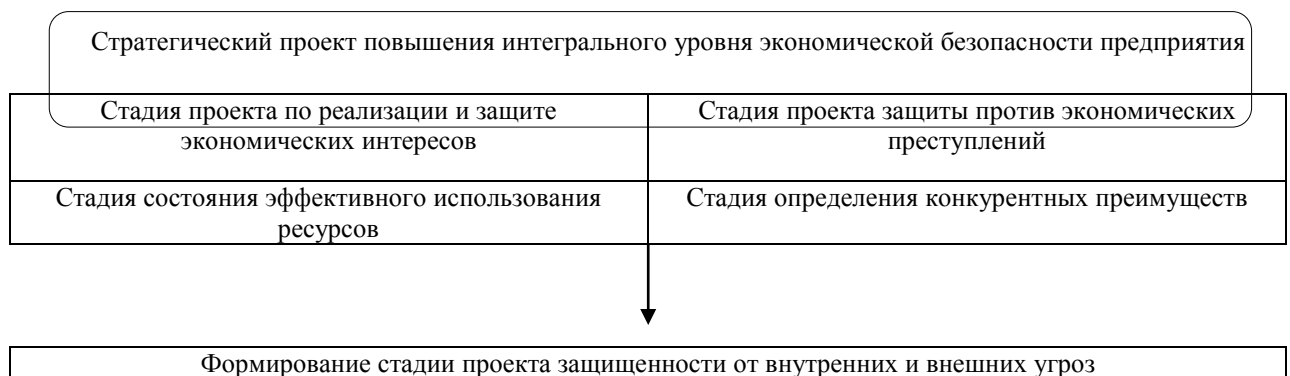


Рис. 3.1 Подход стратегического проекта в целях повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия

Также хотелось бы отметить особенности ресурсно-функционального подхода в рамках формирования стратегического проекта в целях повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия АО «ГОТЭК».

В соответствии с данным подходом наиболее эффективное повышение уровня экономической безопасности компании достигается путем предотвращения угроз негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия и достижения следующих основных функциональных целей экономической безопасности организации:

- обеспечение высокой финансовой эффективности работы предприятия, его финансовой устойчивости и независимости;
- обеспечение технологической независимости предприятия и достижение высокой конкурентоспособности его технологического потенциала;
- высокая эффективность менеджмента предприятия, оптимальность и эффективность его организационной структуры;
- высокий уровень квалификации персонала предприятия и его интеллектуального потенциала, эффективность корпоративных НИОКР;
- высокий уровень экологичности работы предприятия, минимизация разрушительного влияния результатов деятельности на состояние окружающей среды;
- качественная правовая защищенность всех аспектов деятельности предприятия;
- обеспечение защиты информационной среды предприятия, коммерческой тайны и достижение высокого уровня информационного обеспечения работы всех его служб;
- обеспечение безопасности персонала предприятия, его капитала, имущества и коммерческих интересов.

На основании рассмотренного выше отметим, что в качестве одной из составляющих стратегического проекта повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия АО «ГОТЭК» является обеспечение высокой финансовой эффективности работы предприятия, его финансовой устойчивости и независимости, обеспечение технологической независимости предприятия и достижение высокой конкурентоспособности его технологического потенциала (рис. 3.2.).

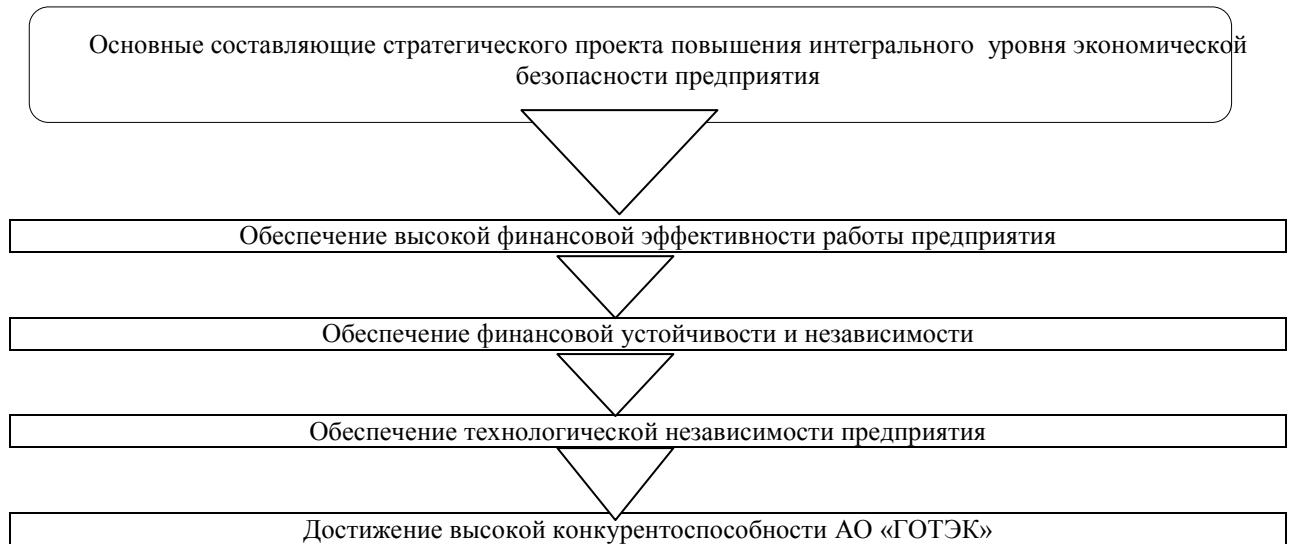


Рис. 3.2. Базовые составляющие стратегического проекта повышения интегрального уровня экономической безопасности АО «ГОТЭК»

Итак, на основании рассмотренного подчеркнем, что стратегический проект повышения интегрального уровня экономической безопасности организации – это долговременная, наиболее принципиальная и важная установка, направленная на создании системы безопасности, механизмов управления и взаимодействия в целях противодействия реальным и потенциальным внутренним и внешним угрозам и рискам успешному осуществлению миссии АО «ГОТЭК», достижению поставленных целей и обеспечению его стабильного развития.

Отметим, что в последние несколько десятилетий XX в. на международных рынках наблюдается значительный промышленный скачок и рост конкуренции, что вызвано рядом причин: ростом и внедрением во многие сферы бизнеса и рынки транснациональных корпораций; появлением новых эффективных технологий и методов управления производством; широким использованием производственных мощностей на базе гибкоперестраиваемых роботизированных промышленных систем с быстрой переналадкой производства на выпуск новых модификаций изделий. Это привело к повышению сложности и разнообразию товаров и услуг, росту конкуренции и

требований к менеджменту компаний. Российский потребительский рынок быстро растёт, что делает его приоритетным для многих зарубежных фирм и транснациональных корпораций, и конкуренция на нём будет усиливаться.

По нашему мнению, важным стратегическим проектом повышения интегрального уровня экономической безопасности АО «ГОТЭК» является расширение ассортимента продукции, пользующейся стабильным спросом, что также является инструментом укрепления конкурентных позиций предприятия. Поэтому АО «ГОТЭК» предлагаем проект по выпуску нового вида продукции, а именно одноразовой пластиковой посуды.

Отметим, что на сегодняшний день рынок бытовых изделий из пластика, таких как одноразовая посуда, лотки для продуктов, пищевых контейнеров представлен в подавляющем большинстве поставщиками из других регионов России. В Курской области налажено лишь одно производство подобного рода, да и то небольшой мощности. А ведь до насыщения рынка подобного рода продукцией еще очень далеко. К примеру, в США выпускают более 400 видов всевозможных пластиковых изделий подобного рода, тогда как в России лишь 40. А это значит, что существует очень неплохая возможность выйти на рынок и закрепиться на нём. К тому же основной материал производства (полипропилен) по своей сути намного экологичнее другого сырья, такого как полистирол. Это даёт преимущество в борьбе с конкурентами. Ведь не все производители приобретают более дорогой полипропилен в качестве сырья.

Суть данного стратегического проекта – производство пластиковых изделий бытового назначения, что приведет к повышению интегрального уровня экономической безопасности предприятия. Объем планируемого производства около 120 000 тыс. шт. Все материалы в первый год будут закупаться у поставщика, во второй год планируется ввести свою линию переработки вторичного сырья, таким образом, предприятие АО «ГОТЭК» значительно снизит себестоимость продукции.

Планируется выпускать такой вид продукции, как контейнеры, латки, одноразовая посуда. Отметим, что изделия полностью соответствуют

требования гигиены и безопасности, предъявляемых к упаковке пищевых продуктов, сертифицированных в Системе ГОСТ-Р (Посуда и изделия хозяйственного назначения из пластмасс ГОСТ 50962-96),

Материалом, из которого планируется изготавливать контейнеры и прочие изделия является полистирол и полипропилен. При производстве используется специальный высококачественный краситель, предназначенный для контакта с пищевыми продуктами.

Предъявляемые требования к продукции соответствуют следующим ГОСТам:

- водостойкость ГОСТ 17005-82;
- шероховатость ГОСТ 15612-85;
- поставщики сырья.

Особое внимание стоит обратить на вторичное сырье. За один только год в России образуется почти 1 млн. тонн полимерных отходов, однако пока перерабатывается только десятая часть этого объема. Из них на предприятиях, занимающихся вторичной переработкой, готовят гранулят, его планируется использовать для производства одноразовой посуды, так как закупка гранулята обходится гораздо дешевле первичного сырья.

В некоторых городах западной части России уже сложилась система сбора отходов с последующей отправкой сырья в другие города. В перспективе планируется внедрить подобную систему сбора отходов.

Также существуют производственные фирмы, побочными продуктами деятельности которых так же являются необходимые для пластикового производства. Ниже приведены примеры нескольких подобных производств.

Кусковский химический завод, имеющий 2 мощные экструзионные линии (по 900 кг/ч), накапливает в месяц 3-4 тонны технического брака цветного полипропилена. Эти отходы компания предпочитает продавать в виде «дробленки» по 15 руб/кг.

Компания ЗАО «Химпэк» - один из крупных производителей экструдированной пленочной продукции из ПП и ПЭВД - ПЭВД-отходы

сбывает в виде обрезков рукавной пленки и мешков 3-4 тонны в месяц по цене 7 руб/кг. «Бьюско», старейший производитель автомобильных подкрылков в Москве, выдает продукцию исключительно из «вторички» - бракованной пленки, купленной у производителей пленочных изделий. Параллельно свой накопившийся ПЭВД-агломерат, около 10 тонн в месяц, «Бьюско» реализует по 12 рублей за килограмм.

В наши дни к пищевой упаковке и другим пластиковым изделиям для пищевых продуктов, предъявляются самые жесткие требования. Во-первых, это полное отсутствие токсичности и экологическая безопасность. Во-вторых, это легкость, практичность и удобство в транспортировке, а также простота утилизации использованной упаковки. Ну а главное - разумная цена, причем не в ущерб первым трем всем предыдущим пунктам. А в случае с упаковкой это еще и гарантия максимальной сохранности полезных свойств пищи.

Успех в распространении пластиковой посуды связан в первую очередь с тем, что стоимость обычной посуды примерно на 25% (включая мытье, уборку, перевозку и амортизацию) превышает цену такого же объема предметов одноразовой посуды. Поэтому все охотно переключаются на пластик. Но, следует отметить, что спрос на пластиковую посуду имеет и сезонные колебания. Всем известно, что летом на улицах появляется большое количество заведений общепита, подавляющее большинство из которых использует как раз таки пластиковую тару. Отметим, что по оценкам специалистов, российский рынок одноразовой посуды на сегодняшний день составляет около 100 млн. евро, рост продаж одноразовой посуды - 10-15% в год. Невысокие темпы роста, по мнению экспертов, объясняются в первую очередь появлением новых мелких производителей в регионах. По сравнению с Европой и США в России уровень потребления одноразовой посуды примерно в 10 раз ниже, поэтому рынок считается перспективным. По мнению аналитиков, на протяжении нескольких лет рынок будет демонстрировать рост порядка 12%.

Подчеркнем, что эксперты отмечают несколько вариантов сегментирования рынка одноразовой посуды. Один из критериев – материал

посуды. Так, доля бумажной одноразовой посуды достигает 11,9% в натуральном выражении. Доля посуды из полимерных материалов составляет 88,1% из которых на посуду из полипропилена, полистирола и вспененного полистирола приходится соответственно 45, 40 и 15% (рисунок 3.3).

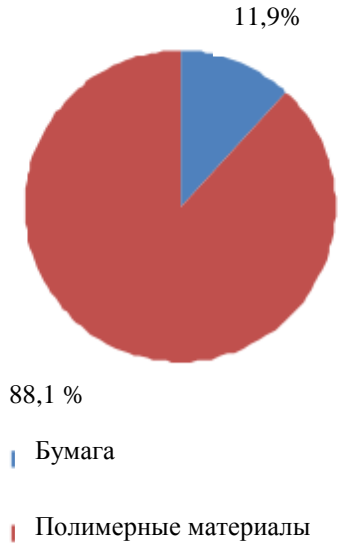


Рис. 3.3. Структура рынка одноразовой посуды по материалам изготовления

Если же рассматривать рынок одноразовой посуды с точки зрения видов столовых предметов, то можно отметить, что наиболее массовой товарной позицией являются стаканчики, которым принадлежит 45% производства. Тарелки занимают 30% рынка, столовые приборы – 22%. Эксперты отмечают, что в последнее время всё большую популярность завоёвывает одноразовая посуда премиум-класса (бокалы для шампанского и вина, кофейные чашки) – ей принадлежит 3% рынка (рисунок 3.4).

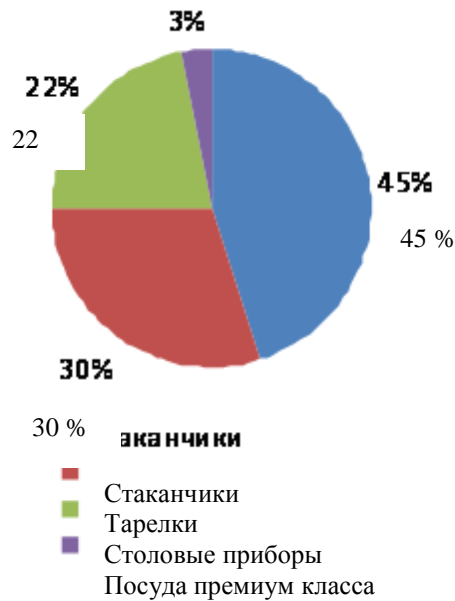


Рис. 3.4. Структура продаж одноразовой посуды по видам

Тенденция появления новых мелких производителей в регионах обусловлена тем, что перевозка одноразовой посуды на большие расстояния нецелесообразна с экономической точки зрения. И если раньше более половины объемов продаж одноразовой посуды приходилось на Москву, то в настоящее время основной прирост рынка осуществляется за счет регионов. По данным экспертов рынка, в 2014 году годовой уровень производства одноразовой посуды в РФ достиг 37,8 тысячи тонн.

Товары одноразового потребления уверенно вошли в обиход, и спрос на них можно назвать стабильным. Потребителя подкупает, прежде всего, их практичность. Несмотря на то, что продукция предназначена для одноразового использования, производители в последнее время довольно много внимания уделяют качеству и эстетическому фактору, и одноразовая посуда становится все более популярным товаром. Основной причиной растущего спроса на одноразовую посуду является удобство. Также формированию спроса на этот товар во многом способствует развитие корпоративной культуры в компаниях, что предполагает организацию и проведение совместных вечеринок и пикников, где одноразовая посуда оказывается необходимым атрибутом. По оценкам специалистов, российский рынок одноразовой посуды на сегодняшний день составляет около 100 млн. евро, рост продаж одноразовой посуды в общем, по

России - 10-15% в год. Это средний темп, и обуславливается он, по мнению игроков, в первую очередь, появлением новых мелких производителей в регионах. Если в Центральной России рынок пластиковой тары уже почти структурирован, то на востоке, особенно за Уралом, он еще дикий. Крупным компаниям просто невыгодно везти свою продукцию на столь большие расстояния, поэтому эти территории интересны для новых игроков. спрос на качественный пластик растет на 40% ежегодно.

Быстро развивающиеся ретейлинговые сети могут стать основными потребителями полипропиленовых лотков для продуктов. Ведь обыкновенный лоток и кусок ПВХ пленки способны решить все проблемы супермаркетов с размещением товаров на полке: лоток с плоским дном позволяет максимально эффективно расходовать место на полках, а прозрачная ПВХ пленка представляет продукты в наилучшем виде.

Результаты исследования показали, что при правильном плане маркетинга, есть возможность наладить устойчивый и надежный рынок сбыта. Половина объема производимой одноразовой посуды – около 51% - потребляется в таких городах как Москва и Санкт-Петербург. В данных городах активно развивается потребление одноразовой бумажной продукции. На остальной территории России большинство потребителей все-таки предпочитают дешевый пластик.

Одноразовую посуду потребляют:

- кейтеринговые фирмы (доставка обедов) – 5%;
- открытые кафетерии – 20%;
- рестораны, кафе – 5%;
- потребление населением для выездов на пикники – 25%;
- вендинговые компании и производители салатов, выпечки – 3% и стационарные точки общепита – 42% (рисунок 3.5).

5 %

20 %

42 %

5 %



Рис. 3.5. Структура потребления одноразовой посуды по сегментам

Эксперты считают, что рынок кейтеринга освоен всего на 20% и его емкость огромна. Развивается рынок довольно высокими темпами. По мнению экспертов, он увеличивается на 15%-20% в год. Кейтеринг востребован в любой сезон. Так, с января до февраля популярны вечеринки, ужины и частные мероприятия. С февраля по июнь время корпоративных вечеринок и мероприятий, лето - период свадеб, пикников и организации отдыха на природе, осенью проводятся мероприятия по формированию командного духа компании. Самый высокий спрос для кейтеринговых компаний наступает в декабре, ближе к новогодним праздникам.

Несмотря на то, что рынок производства полимерной продукции осваивается достаточно давно, все крупные компании находятся в европейской части нашей страны. И им невыгодно везти свою продукцию на большие расстояния. Поэтому для новых небольших компаний рынок Черноземья очень привлекателен, так как темпы роста здесь могут быть значительно выше чем в западных регионах.

На сегодняшний день сегмент производителей пластиковой посуды и лотков практически не представлен. В основном фирмы занимаются перепродажей продукции производства других регионов. Поэтому появление

нового сильного игрока на этом рынке, производящего продукцию непосредственно в Курской области, за счет снижения транспортных издержек и отсутствия комиссионных сборов, позволит предложить потребителю наиболее выгодные цены. Что в совокупности с высоким уровне качества должны сыграть решающую роль в завоевании и удержании рынка.

План маркетинговых действий АО «ГОТЭК» будет направлен на завоевание определенной доли в данном сегменте рынка пластиковых изделий, на снижение рисков некупаемости и, как следствие неполучения прибыли, а также на привлечение крупных клиентов, местных и иногородних ретейлеров, производств, нуждающихся в подобного рода упаковке. Реализация указанных выше направлений позволит обеспечить повышение интегрального уровня экономической безопасности предприятия, что приведет в дальнейшем к стабильности дохода рассматриваемой фирмы и возможность дальнейшего расширения бизнеса.

Рынок продажи одноразовой посуды можно разделить на 2 больших сегмента: бумажная и пластиковая продукция. В свою очередь последний сегмент делится на продукцию из полистирола (PS), который не терпит контакта с кипятком, и полипропилена (PP). Предприятие сделает упор на то, что продукция производится исключительно из полипропилена, а, следовательно, качество его лучше. Покупая продукцию АО «ГОТЭК», клиент не должен сомневаться в ее качестве, а предприятие, в свою очередь, должно его обеспечить. Производство и слаженная работа коллектива должны быть ориентированы на изготовление качественного продукта.

Отметим, что при анализе ценообразования необходимо учитывать: себестоимость продукции, цены конкурентов на аналогичные товары. Ценовая политика предприятия АО «ГОТЭК» – так называемая стратегия «фиксированной цены». Выбор стратегии обуславливается тем фактом, что на рынке уже представлена подобная продукция, и нет смысла в использовании стратегии «снятие сливок». Вместо этого покупателю будет предложена фиксированная цена, которая на протяжении 5 лет не должна измениться. Риск

удешевления реальной прибыли в виду инфляции, будет понижаться за счет снижения издержек производства. Умение если не избегать, то, по крайней мере, минимизировать удешевление товара, когда конкуренты снижают цену, – одно из важнейших условий выживания среднего и малого бизнеса в современной экономике. Только выработав недорогой и действенный механизм оперативного отражения ценовых атак, небольшая компания сможет выстоять в конкурентной борьбе.

Нужно отметить, что на первых этапах работы предприятия АО «ГОТЭК» добиться максимальных объемов продаж не представляется возможным из-за малой известности у крупных клиентов. Информация о предприятии будет дана во все электронные справочники. Необходимо будет прибегнуть к интернет рассылки рекламы крупным предприятиям. Будет выделен сегмент особо перспективных организаций, направлены коммерческие предложения о сотрудничестве и пояснением относительно качества и цены продукции.

Исходя из специфики подобного рода продукции, применение общественной рекламы не принесет существенных результатов. Ведь покупатель одноразовой продукции делает свой выбор непосредственно у стеллажа с множеством представленных вариантов. Здесь следует обратить внимание прежде всего на внешний вид – упаковку. Первое требование к упаковке – способность заинтересовать покупателя. Стоит помнить, что в стоимость товара входит и стоимость упаковки, поэтому можно прибегать к продаже взаимодополняемых друг друга товаров, например, в одну упаковку сразу вложить и стаканчики, и тарелки. Это позволит снизить стоимость упаковки, а следовательно, и комплекта в целом. В связи со всем вышперечисленным, можно сделать вывод, что преимуществом пользуются те производители, которые наладили безотходное производство, позволяющее обеспечивать большие объемы, высокое качество продукции, низкую себестоимость и выбрали грамотную рекламную политику.

3.2. Оценка затрат стратегического проекта

Предприятие АО «ГОТЭК» в целях повышения интегрального уровня

экономической безопасности будет выпускать пластиковые изделия для пищевых продуктов. Для данного вида продукции предприятию необходимо оформить сертификат соответствия ГОСТ Р, стоимость – 25000 руб. и санитарно-эпидемиологическое заключение – 10000 руб.

В рамках реализации проекта предприятию предлагается арендовать 400 кв.м. производственных площадей:

- 250 кв.м. под производственную линию,
- 100 кв.м. под склад и офис;
- 50 кв.м. под расширение производственной линии во втором году.

Также для нужд производства необходимо приобрести грузовое транспортное средство, цена 300 000 без НДС. Для офисного помещения будет куплена оргтехника и мебель. После длительного анализа рынка необходимого оборудования для производства пластиковых изделий, решено закупить производственную линию китайского производства. Выбор сделан исходя из соотношения стоимость-качество. Конечно, законодателями мод в производстве подобного рода оборудования, являются немцы и австрийцы, но цены на европейские линии для производства выше в 5-6 раз. Из великого множества китайской продукции подобного вида, выбор сделан в пользу нижеследующей линии производства. Экструзионные плоскощелевые линии производства одноразовой посуды серии JDSP. Агрегаты предназначены для производства пластиковых листов из ПП, ПЭ, ПС На первом этапе планируется приобрести:

- экструдер;
- плоскощелевая головка;
- системы каландрирования,
- система прокатки;
- система охлаждения, намотки;
- блок управления.

В таблице 3.1 приведены основные характеристики оборудования

Таблица 3.1

Основные характеристики оборудования для производства одноразовой посуды

| Показатель | Характеристики |
|-----------------------------------|-----------------|
| Модель | JDSP-120 |
| Используемый материал | Металл |
| Диаметр шнека, мм | 120 |
| Ширина полотна, мм | 1400 |
| Толщина полотна, мм | 0.3-5.0 |
| Мощность основного двигателя, кВт | 55 |
| Общая потребляемая мощность, кВт | 100 |
| Масса, кг | 11000 |
| Габаритные размеры, мм (ДШВ) | 11000x2400x2500 |

Отметим достоинства аппаратов серии JDSP:

- шнек, шнековый канал и фильера выполнены из износостойких сталей специального назначения, прошедших термообработку и азотирование поверхностей;
- комплектация электро- и пневмосистемы основана на использовании высококачественных европейских и японских компонентов;
- возможность изменения толщины листа в широком диапазоне;
- равномерность характеристик получаемого листа, гарантирующая высокое качество получаемых из него изделий;
- высокий коэффициент L/D (отношение длины шнека экструдера к его диаметру);
- высокая производительность, в частности, за счёт усовершенствованной электрической схемы;
- простота и, в то же время, высокая точность регулировки роликов и шнека;
- компактный размер.

Описание машины: 5 зон нагрева на шнеке; автоматическая смена фильтра; регулировка по высоте (40 мм) вытяжных валов; кромочные ножи. Многофункциональный термоформовочный автомат для формирования стаканов и лотков ZH660-B.

Данный аппарат будет использован для термоформовки из пластиковых листов (таких как ПП, ПС, ПВХ) стаканов (0,5; 0,2 мл), тарелок, лотков, контейнеров, коробок для тортов и другой продукции сложной формы.

Отметим принцип работы оборудования: сырье доставляется на производство в виде гранул. Они подаются в плоскощелевой экструдер - машину, где получается расплав, который перемешивается с помощью шнекового пресса (принцип мясорубки). Затем выдавленную через плоскую щель массу с помощью больших валов каландров превращают в лист, толщина которого может быть от долей миллиметра до нескольких миллиметров. Требования к валам-каландрам жесткие: их биение не должно превышать нескольких микрон, и с высокой степенью точности должна регулироваться температура (особенно капризен полипропилен, поэтому производительность одной и той же машины на полипропилене на 20% ниже, чем на полистироле, зато пропилен очень стоек к действию масел, жиров и спирта).

Затем готовый лист поступает в вакуум-формовочную машину. Он разогревается, перемещается в зону пресс-формы, где происходит выдавливание ряда изделий пуансонами, после формирования изделий происходит их вырубка. За один цикл получается партия изделий, размещенная на формуемой площади. Производительность аппарата определяется размером площади формовки, размером изготавливаемого изделия и продолжительностью цикла формовки.

Требования к пресс-форме очень высоки, ведь каждые несколько секунд она механически смыкается и размыкается, испытывая ударную нагрузку. Даже незначительные дефекты сразу дают о себе знать. В первый год для производства будет использоваться покупное сырье (грануляты). Во второй год планируется ввести в эксплуатацию дробилку и гранулятор. Это позволит экономить на сырье. В таблице 3.2 указаны инвестиционные расходы, связанные с реализацией проекта.

Таблица 3.2

Инвестиционные расходы на реализацию стратегического проекта

| Наименование | Стоимость, руб. |
|--|-----------------|
| Оборудование для основного производства | 3 050 847 |
| Оборудование для офисного помещения, оформление документов | 76 271 |
| Грузовик | 300 000 |
| Санитарно-эпидемиологическое заключение | 10 000 |

| | |
|-------------------------|-----------|
| Сертификат соответствия | 25 000 |
| Итого | 3 462 119 |

Норма амортизации (%) каждого объекта нематериальных активов рассчитывается как величина, обратная нормативному сроку службы. Амортизация начисляется линейным способом, она заключается в равномерном начислении амортизации в течении всего нормативного срока службы (таблица 3.3).

Срок полезного использования техники – 10 лет, годовая норма амортизации – 10 %.

Таблица 3.3

Начисление амортизации по объектам

| Объект | Стоимость, руб. | Норма амортизации | Амортизация за год, руб. | Амортизация в месяц, руб. |
|---|-----------------|-------------------|--------------------------|---------------------------|
| Оборудование для основного производства | 3 050 847 | 10 | 305 084,7 | 25 423,7 |
| Оборудование для офисного помещения | 76 271 | 5 | 15 254,2 | 1 271,2 |
| Грузовик | 300 000 | 10 | 30 000 | 2 500 |
| Итого | - | - | 305 339 | 29 195 |

Таким образом, амортизация за год составляет 305 339 рублей. Далее рассмотрим в таблице 3.4 расходы на материалы. Отметим, что стоимость сырья, приобретенного у поставщиков, а также стоимость собственно переработанного вторсырья указана на основании оперативных данных предприятия.

Таблица 3.4

Годовой расход материалов руб.

| Показатель | Стоимость, руб. |
|--|-----------------|
| Стоимость сырья, приобретенного у поставщиков | 252 000 |
| Стоимость собственно переработанного вторсырья | 240 000 |
| Итого | 492 000 |

Стратегическим проектом предусмотрено увеличение персонала предприятия, занятого производством нового вида продукции. Необходимы следующие штатные единицы:

- заместитель директора;

- главный инженер;
- менеджер по продажам;
- рабочий персонал: водители, рабочие.

В таблице 3.5 приведены основные затраты на персонал, занятый в производстве нового вида продукции.

Таблица 3.5

Определение затрат на персонал

| Штатная единица | Кол-во, чел. | Зарботная плата в месяц, руб. | Зарботная плата в год, руб. |
|-------------------------|--------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Управленческий персонал | | | |
| Заместитель директора | 1 | 33 000 | 396 000 |
| Главный инженер | 1 | 23 000 | 276 000 |
| Менеджер по продажам | 1 | 14 000 | 168 000 |
| Итого | 3 | 70 000 | 840 000 |
| Рабочий персонал | | | |
| Рабочий | 6 | 12 000 | 864 000 |
| Водитель | 1 | 10 000 | 120 000 |
| Итого | 7 | | 984 000 |

Далее определим состав и величину постоянных затрат предприятия. Отметим, что постоянными затратами выступают те затраты, которые не зависят от объема осуществляемого производства на предприятии. В данном случае к ним относят:

- аренду помещения;
- затраты на рекламу;
- заработная плата;
- амортизационные отчисления;
- коммунальные услуги.

В таблице 3.6 приведены состав постоянных издержек и их стоимостное выражении.

Таблица 3.6

Совокупные постоянные издержки предприятия АО «ГОТЭК»

| Наименование затрат | Величина затрат, руб. |
|----------------------------|-----------------------|
| Аренда помещения | 960 000 |
| Затраты на рекламу | 214 000 |
| Зарботная плата | 984 000 |
| Амортизационные отчисления | 305 339 |

| | |
|---------------------|-----------|
| Коммунальные услуги | 80 000 |
| Итого | 2 715 339 |

Так же следует определить общий объем переменных затрат на реализацию проектных мероприятий, т.е. тех затрат, которые зависят от объема оказываемых услуг или производства продукции, товара. В таблице 3.7 приведены состав переменных издержек и их стоимостное выражение.

Таблица 3.7

Совокупные переменные издержки

| Наименование затрат | Величина затрат, руб. |
|---------------------|-----------------------|
| Материалы | 492 000 |
| ГСМ | 70 000 |
| Зарплата рабочих | 984 |
| ЕСН | 256 |
| ФСС | 14 |
| Электроэнергия | 291 600 |
| Итого | 6535 000 |

Далее оценим экономическую эффективность проекта внедрения нового ассортимента в деятельность предприятия в следующем параграфе.

3.3. Экономическая эффективность стратегического проекта

Прежде чем определить экономическую эффективность стратегического проекта повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия, определим планируемый объем продаж.

Планируется, что в первый год предприятие будет выпускать:

- пластиковые стаканы емкостью 100 мл.,
- пластиковые чашки, емкостью 100 мл.,
- бессекционные пластиковые тарелки и лотки под продукцию.

Стоимость единицы продукции: стакан - 0,34 руб., чашка – 1,02 руб., тарелка – 0,99 руб., лоток под продукцию 0,75 руб.

Планируется, что в 2019 году будут выпускаться около 10 764 704 шт. пластиковых стаканов, чашек 3921568 шт., пластиковых бессекционных тарелок 3030304 шт., лотков под продукты 2929426 шт. Представим в таблице более подробно планируемый объем продаж.

Таблица 3.8

Планируемый объем продаж

| Наименование продукции | Количество, шт |
|-----------------------------------|----------------|
| Пластиковые стаканы | 10 764 704 |
| Пластиковые чашки | 3 921 568 |
| Пластиковые бессекционные тарелки | 3 030 304 |
| Пластиковые лотки под продукты | 2 929 426 |

Тогда, планируется следующий объем продаж - стаканы на сумму 3 659 999 руб., чашки 3 999 999 руб., тарелки 3 000 000 руб., лотки для продукции 2 197 069 руб.

Далее, в последующем, ассортимент будет расширяться.

Объем продаж в первый год реализации проекта составит около 12 857 067 руб.

Анализ эффективности капитальных вложений в стратегический проект повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Анализ эффективности капитальных вложений по стратегическому проекту повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия

| Показатели | Значение показателей по годам | | | | |
|---|-------------------------------|-----------|------------|------------|------------|
| | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год |
| Доход от внедрения проектных мероприятий, руб. | 12857067 | 13885637 | 19 439 892 | 27 215 849 | 38 102 187 |
| Переменные затраты в год, руб. | 6535000 | 7057800 | 7 622 424 | 8 321 539 | 9 120 541 |
| Постоянные затраты в год, руб. | 2715339 | 2932566 | 3167171 | 4 239 538 | 5 199 650 |
| Себестоимость продукции (без учета амортизации), руб. | 9250339 | 9990366 | 10789595 | 12 561 077 | 14 320 191 |
| Прибыль до налогообложения, руб. | 3606728 | 3895271 | 8 650 297 | 14 654 772 | 23 781 996 |
| Ставка налога на прибыль, % | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Чистая прибыль, руб. | 2 885 382 | 3 116 216 | 6 920 237 | 11 723 817 | 19 025 597 |

На основании представленной таблицы наблюдается положительная тенденция показателя чистая прибыль (рис. 3.4).

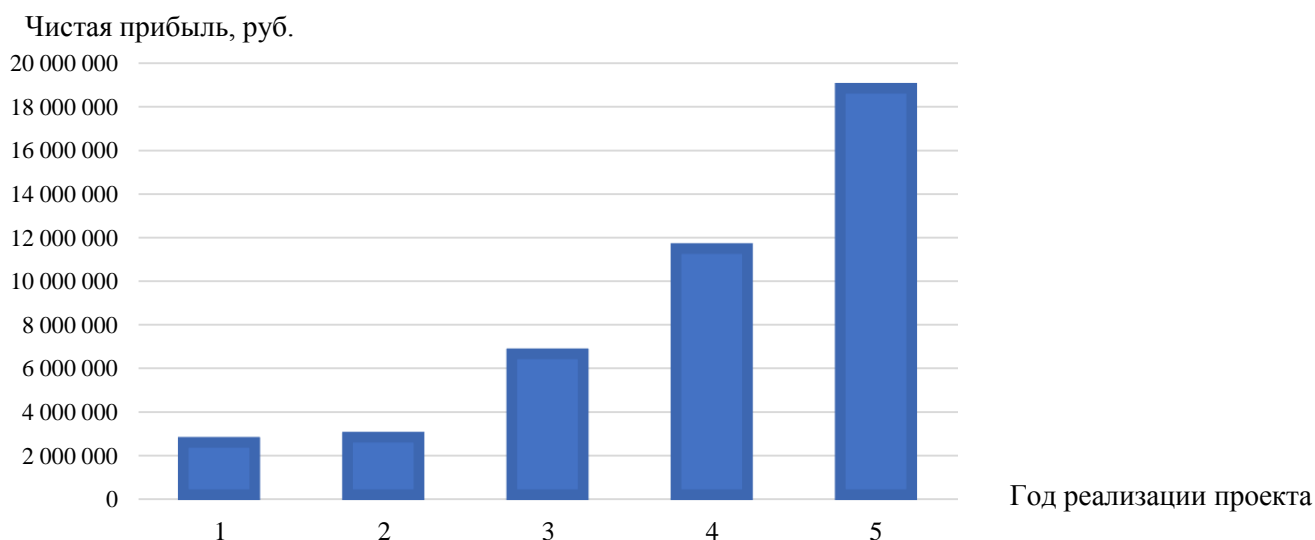


Рис. 3.4. Графическое представление чистой прибыли в рамках реализации стратегического проекта повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия

Используя данные таблицы 3.9, далее необходимо оценить эффективность капитальных вложений в стратегический проект повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия. Представим модель дисконтированных денежных потоков в следующей таблице.

Таблица 3.10

Модель дисконтированных денежных потоков стратегического проекта повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия,

| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
|--|------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Инвестиции | -3 462 119 | - | - | - | - | - |
| Чистая прибыль, руб. | 0 | 2 885 382 | 3 116 216 | 6 920 237 | 11 723 817 | 19 025 597 |
| Денежный поток, руб. | -3 462 119 | 3 190 721 | 3 421 555 | 7 225 576 | 12 029 156 | 19 330 936 |
| Денежный поток нарастающим итогом, руб. | -3 462 119 | - 271 398 | 3 150 157 | 10 375 733 | 22 404 889 | 41 735 825 |
| Коэффициент дисконтирования (12%) | 1 | 0,89 | 0,78 | 0,71 | 0,64 | 0,57 |
| Чистый дисконтированный доход (ЧДДП), руб. | -3 462 119 | 2839742 | 2668813 | 5130159 | 7698660 | 11018634 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| ЧДДП нарастающим итогом, руб. | -3 462 119 | -622377 | 2046436 | 7176595 | 14875255 | 25893889 |
|-------------------------------------|------------|---------|---------|---------|----------|----------|

Для оценки эффективности предлагаемого проекта рассчитаем следующие показатели. Для определения текущего остатка денежных средств предприятия прибегают к определению величины денежных потоков в рассматриваемый период. Для оценки эффективности нашего проекта рассмотрим поток реальных денег на всей стадии инвестирования. Об эффективности проекта можно судить по таким показателям как:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV);
- индекс доходности (PI);
- срок окупаемости.

Важным элементом при экономическом обосновании инвестиций является правильный выбор величины ставки дисконта. Дисконтирование денежных потоков проводилось при годовой ставке дисконта, равной 12%, учитывающей норму доходности на данный вид инвестиций, ставку рефинансирования банка, инфляцию и надбавки за риск.

NPV характеризует общий абсолютный результат инвестиционной деятельности и носит назначение интегрального экономического эффекта. Разность между притоками и оттоками денежных средств в данный период времени представляет собой чистый денежный поток, разновременные величины которого приводятся в сопоставимый вид путем приведения к начальному периоду осуществления проекта.

Полученные чистые дисконтированные доходы складываются за определенное количество лет реализации проекта, образуя чистую текущую стоимость.

Если $NVP > 0$, то проект следует принять, потому что его реализация приводит к росту стоимости предприятия;

- $NVP < 0$, то проект следует отвергнуть, он приведет к уменьшению стоимости предприятия;

- $NVP = 0$, проект полностью окупает инвестиции, но стоимость предприятия равняется нулю.

Индекс доходности (PI) - показывает, сколько единиц современной величины денежного потока приходится на единицу предполагаемых первоначальных затрат.

Для расчета показателя необходимо учитывать следующие условия:

- если величина критерия $PI > 1$, то современная стоимость денежного потока проекта превышает первоначальные инвестиции, обеспечивая наличие положительной величины NVP ; при этом норма доходности превышает заданную, т.е. проект следует принять.

- при $PI < 1$, проект не обеспечивает заданного уровня рентабельности и его следует отвергнуть.

- если $PI = 1$, инвестиции не приносят дохода, проект ни прибыльный, ни убыточный.

Сроком окупаемости проекта называется время, в течение которого прогнозируемые поступления денежных средств возместят сумму инвестиций. Для срока окупаемости не существует нормативных значений - чем меньше, тем лучше. Главное условие заключается в том, что он должен удовлетворять инвестора и быть не больше жизненного цикла создаваемого объекта.

Достоинство этого показателя в том, что он достаточно хорошо характеризует риск проекта, однако, в то же время, он не учитывает весь период функционирования инвестиций, поэтому он не должен служить критерием выбора, но может использоваться как вспомогательный показатель при оценке эффективности проекта.

1) Чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV) – накопленный дисконтированный эффект за расчетный период.

$$ЧДД = -ИЗ_n + \sum \frac{ЧДП}{(1+i)^n}, \quad (1)$$

где ЧДД – чистый дисконтированный доход;

i – дисконтная ставка;

$ИЗ_n$ – первоначальные инвестиционные затраты.

$$ЧДД = - 3\,462\,119 + 2\,839\,742 + 2\,668\,813 + 5\,130\,159 + 7\,698\,660 + 11\,018\,634 = 25\,893\,889 \text{ руб.}$$

$ЧДД > 0$, что говорит об эффективности инвестиционного проекта.

2) Индекс доходности дисконтированных инвестиций (ИДД) – отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной и финансовой деятельности к сумме инвестиций.

$$ИДД = \sum \frac{ЧДП}{(1+i)^n} / ИЗ_n, \quad (2)$$

где ИДД – индекс доходности дисконтированных инвестиций.

$$ИДД = (2\,839\,742 + 2\,668\,813 + 5\,130\,159 + 7\,698\,660 + 11\,018\,634) / 3\,462\,119 = 8,51.$$

Индекс доходности дисконтированных инвестиций также превышает 1, что говорит об эффективности стратегического проекта повышения интегрального уровня экономической безопасности рассматриваемого предприятия.

3) Срок окупаемости проекта – продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта. Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчётном периоде, после которого чистый доход становится и в дальнейшем остаётся неотрицательным.

Таким образом, проект окупается уже на втором году. Рассчитаем точный срок окупаемости инвестиционного проекта. Для этого используем формулу.

$$T_{ок} = ((k-1) + \frac{|ЧД_{k-1}|}{(ЧД_k - ЧД_{k-1})}) * l, \quad (3)$$

где $T_{ок}$ – срок окупаемости проекта, дни;

k – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (2 года);

l – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца, квартала, года), в котором выражен показатель k (365 дней).

Данные для расчета срока окупаемости приведены в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Данные для расчета срока окупаемости

| Показатели | 0 г. | 1 г. | 2 г. | 3 г. | 4 г. | 5 г. |
|--|------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Денежный поток, тыс. руб. | -3 462 119 | 3 190 721 | 3 421 555 | 7 225 576 | 12 029 156 | 19 330 936 |
| Денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб. | -3 462 119 | - 271 398 | 3 150 157 | 10 375 733 | 22 404 889 | 41 735 825 |

Тогда:

$$T_{ок} = ((2 - 1) + (\frac{271398}{(271398 + 3150157)})) * 365 = 394(\text{дней})$$

или 1 год и 29 дней.

4) Дисконтированный срок окупаемости проекта – срок окупаемости проекта с учётом дисконтирования, т.е. продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта с учётом дисконтирования.

Рассчитаем уточненный срок окупаемости проекта.

Для расчета используем формулу.

$$T_{ок} = ((k - 1) + (\frac{|ЧДД_{k-1}|}{(ЧДД_k - ЧДД_{k-1})})) * l, \quad (4)$$

где $T_{ок}$ – срок окупаемости проекта, дни;

k – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (2 года);

l – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца, квартала, года), в котором выражен показатель k (365 дней).

Данные для расчета дисконтированного срока окупаемости приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Данные для расчета дисконтированного срока окупаемости

| Показатели | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
|---|------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| Чистый дисконтированный доход (ЧДДП), тыс. руб. | -3 462 119 | 2839742 | 2668813 | 5130159 | 7698660 | 11018634 |
| ЧДДП нарастающим итогом, тыс. руб. | -3 462 119 | -622377 | 2046436 | 7176595 | 14875255 | 25893889 |

Тогда:

$$T_{ок} = ((2 - 1) + (\frac{622377}{(622377 + 2046436)})) * 365 = 1год(80дней)$$

Представим полученные результаты графически (рисунок 3.6).

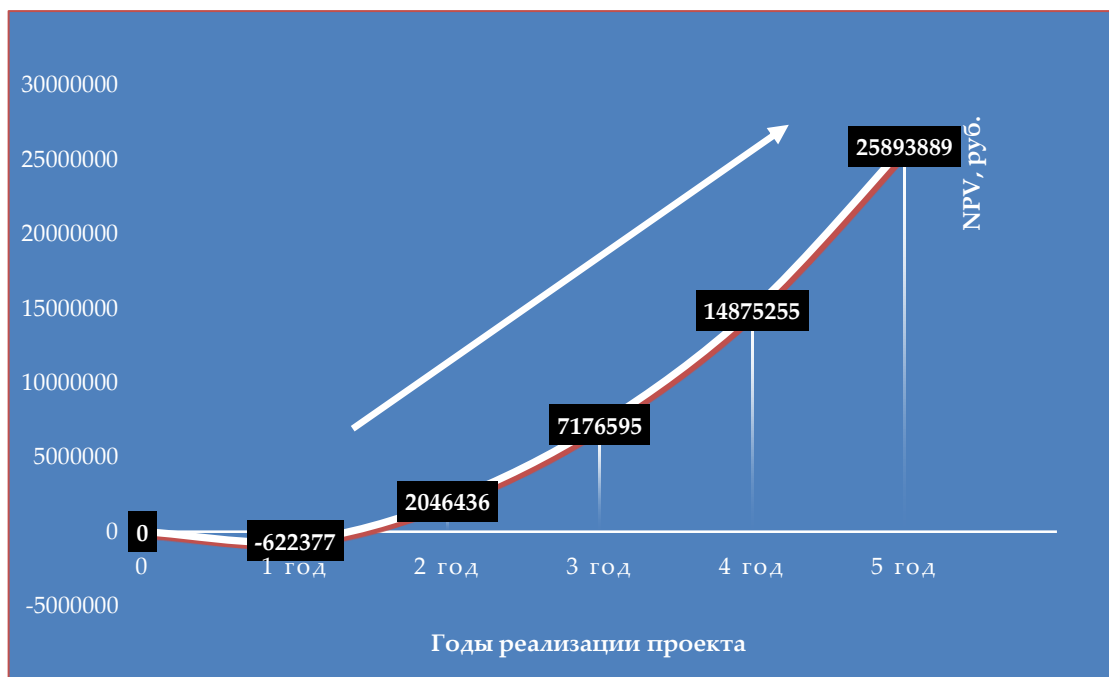


Рис. 3.12. График экономической эффективности проекта

Таким образом, проведенные расчеты говорят о том, что предложенный стратегический проект повышает интегральный уровень экономической безопасности АО «ГОТЭК». Представленное мероприятие эффективно и приведет к получению экономического эффекта. Любой реальный проект реализуется в условиях неопределенности. К сожалению, всегда при планировании мы неточно знаем будущие параметры проекта (объем производства, динамику цен и т.д.). Возможность негативного отклонения

параметров проекта от планируемых параметров создает риски проекта. При бизнес-планировании необходимо с особым вниманием подходить к анализу рисков проекта, поскольку должная подготовка этого раздела поможет адекватно оценить сам проект и принять правильное решение относительно его реализации. Любое предприятие не застраховано от рисков, поэтому необходимо определить оценить возможные группы риска. Можно выделить следующие негативные моменты, способные повлиять на доходность вложения инвестиций в стратегический проект повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия АО «ГОТЭК» (таблица 3.12).

Таблица 3.12

Анализ негативных моментов, способных повлиять на доходность вложения
инвестиций в стратегический проект повышения интегрального уровня
экономической безопасности

| Риски | Отрицательное влияние на прибыль |
|---|--|
| 1. Недостаточный объем продаж | Снижение чистой прибыли – в лучшем случае, в худшем – не окупаемость вложенных инвестиций |
| 2. Невозможность производства приступить к работе в указанные сроки | Невозможность осуществления своевременных платежей по кредитам |
| 3. Несвоевременная поставка необходимого оборудования | Снижение репутации и прибыли предприятия |
| 4. Риск потери помещения | В случае не пролонгации договора аренды, который действует на протяжении 5 лет, учредители могут рассмотреть возможность выкупа помещения в собственность за счет полученной прибыли |
| 5. Недостаточный уровень заработной платы | Текучесть кадров, дополнительные затраты на переквалификацию |
| 6. Рост налогов | Снижение чистой прибыли |
| 7. Риск потери имущества | Может быть обусловлен форс-мажорными обстоятельствами, либо иными способами (диверсия), что несомненно приведет к снижению прибыли предприятия. |

В рамках рассмотренного выше, отметим, что за счет внедрения стратегического проекта повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия, АО «ГОТЭК» будет иметь следующие возможности (табл. 3.13).

Таблица 3.13

Прогнозируемая оценка возможностей и угроз предприятия с целью повышения
уровня экономической безопасности

| Выявленные угрозы | Факторы | Возможности (после реализации проектных мероприятий) |
|---|---|--|
| Рынок не вырастет | Индекс промышленного производства Потребительский спрос | Рост рынка на 15 % |
| Удорожание стоимости оборудования и сырья | Отклонение в росте курса \$. | Снижение издержек |
| Снижение цен на продукцию | Падение цен на сырье | Снижение переменных издержек |
| Усиление конкуренции за счет появления новых мощностей в динамично развивающихся регионах | Конкуренция | Возможное вхождение в альянс с производителями сырья и предприятиями, являющимися переработчиками гофрокартона |
| Возможность смены поставщиков упаковки | Потребители | Повышение качества продукции и снижение издержек |
| Монополизм поставщиков на рынке | Поставщики | Предприятие, как крупный потребитель, имеет возможность влиять на поставщиков снижения цен в Курской области |
| Сговор поставщиков в области установления цен на сырье и распределения сырья | - | Снижение цен на сырье, поставки по импорту |
| Обезличивание поставщика | Развитие Интернет | Выбор поставщиков сырья, снижение затрат на сбыт |

На основании предложенного стратегического проекта повышения интегрального уровня экономической безопасности, финансовая составляющая увеличится до 0,8 к 2019 году (табл. 3.14).

Таблица 3.14

Оценка сводного интегрального уровня экономической безопасности
предприятия до и после внедрения проекта

| Показатели экономической безопасности | 2019 г | |
|--|---|-----------------------|
| | Оценка, в зависимости от степени соответствия нормативу | |
| 1 | До внедрения стратегического проекта | Прогнозируемая оценка |
| Коэффициент автономии | 0 | 0,5 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 1 | 1 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 1 | 1 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1 | 1 |
| Пятифакторная модель Э.Альтмана | 0,5 | 0,5 |
| 1.Финансовая составляющая | 0,7 | 0,8 |
| Коэффициент рентабельности продаж | 0,5 | 1 |
| Коэффициент рентабельности | 1 | 1 |

| | | |
|--|-------------|-------------|
| активов | | |
| Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности | 0,5 | 1 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | 1 | 1 |
| 2.Производственно-сбытовая составляющая | 1 | 1 |
| Коэффициент фондоотдачи | 0 | 0,5 |
| Коэффициент годности основных средств | 1 | 1 |
| Коэффициент обновления основных средств | 1 | 1 |
| 3.Технико-технологическая составляющая | 0,66 | 0,83 |
| Коэффициент уровня заработной платы | 1 | 1 |
| Коэффициент стабильности кадров | 1 | 1 |
| Коэффициент выработки продукции на одного работника | 0 | 1 |
| 4.Кадровая составляющая | 0,66 | 1 |
| Сводный коэффициент ЭБП | 0,84 | 0,91 |

Оценка сводного интегрального уровня экономической безопасности предприятия до и после внедрения проекта показала рост сводного коэффициента экономической безопасности предприятия АО «ГОТЭК» с 0,84 до 0,91, что является положительным моментом в дальнейшей деятельности исследуемого предприятия. Степень рискованности стратегического проекта повышения инте

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования, нами предложен интегральный показатель экономической безопасности предприятия, состоящий из финансовой, производственно-сбытовой, технико-технологической и кадровой составляющей.

1. Поддержание финансовой составляющей экономической безопасности анализируемого предприятия предусматривает:

- проведение эффективного финансового менеджмента;
- управление финансовыми потоками;
- контроль за использованием средств;
- мониторинг соответствия активов и пассивов по срокам и суммам;
- управление валютными рисками;
- страхование имущества и рисков и др.

2. Обеспечение безопасности производственно-сбытовой составляющей включает обеспечение бесперебойного процесса производства, оптимизацию затрат, завоевание новых рынков сбыта и другие меры направленные на повышение эффективности операционной деятельности предприятия. Под эффективным производством подразумевается совмещение двух направлений: получение максимального объема продукции при ограниченных ресурсах, а так же, достижение оптимального уровня минимизации себестоимости при заданных объемах производства.

3. Обеспечение безопасности технико-технологической составляющей предполагает планирование технологий для производства текущих и перспективных товарных позиций, планирование технологического развития предприятия и внедрение инноваций в производственный процесс. Технико-технологическая модернизация производства, на основе внедрения интенсивных энергосберегающих и экологически чистых технологий, является одним из направлений восстановления производственного потенциала. Предприятие может обеспечить себе конкурентоспособность на рынке, если

будет усовершенствовать свой продукт в соответствии с интересами потребителей, использовать более эффективные технологии производства.

4. Важным является обеспечение безопасности кадровой составляющей.

В настоящее время оценка интегрального показателя экономической безопасности показала, что на развитие предприятия АО «ГОТЭК» оказывают влияние такие факторы, как нестабильная политическая и социально - экономическая ситуация в стране.

По нашему мнению, важным стратегическим проектом повышения интегрального уровня экономической безопасности АО «ГОТЭК» является расширение ассортимента продукции, пользующейся стабильным спросом, что также является инструментом укрепления конкурентных позиций предприятия. Поэтому АО «ГОТЭК» предлагаем проект по выпуску нового вида продукции, а именно одноразовой пластиковой посуды. Суть данного стратегического проекта – производство пластиковых изделий бытового назначения, что приведет к повышению интегрального уровня экономической безопасности предприятия. Объем планируемого производства около 120000 тыс.шт. Все материалы в первый год будут закупаться у поставщика, во второй год планируется ввести свою линию переработки вторичного сырья, таким образом, предприятие АО «ГОТЭК» значительно снизит себестоимость продукции.

Проведенные расчеты экономической эффективности проекта говорят о том, что предложенный стратегический проект повышает интегральный уровень экономической безопасности АО «ГОТЭК». Оценка сводного интегрального уровня экономической безопасности предприятия до и после внедрения проекта показала рост сводного коэффициента экономической безопасности предприятия АО «ГОТЭК» с 0,84 до 0,91, что является положительным моментом в дальнейшей деятельности исследуемого предприятия. Степень рискованности стратегического проекта повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия оказывает значительное влияние на принятие инвестором решения о финансировании. У проекта сравнительно небольшой период окупаемости более года. Это

свидетельствует о незначительном риске. Ведь просчитать влияния различных факторов в ближайшей перспективе значительно проще, чем предвидеть на несколько лет вперед. К тому же, в случае банкротства предприятия, долги можно покрыть реализацией имущества по остаточной стоимости. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегический проект повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия АО «ГОТЭК» достаточно эффективный и может быть внедрен в деятельность рассматриваемого предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абалкин, Л.И. Курс переходной экономики: учеб. для вузов / Л.И. Абалкин, И.А. Погосов, В.В. Радаев; под ред. Л.И. Абалкина. - М.: Финстатинформ, 2012. – 631 с.
2. Аганбегян, А.Г. Социально-экономическое развитие России. / А.Г. Аганбегян; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. - 2-е изд., испр. и доп., 2014. – 374 с.
3. Ануфриев, В.П. Экономическая безопасность предприятия: учебный курс для студентов энергетических специальностей технических высших учебных заведений./ В.П. Ануфриев, А.В. Чазов. – М.:УЦЭЭ, 2014. – 192 с.
4. Балясный, М.Я. Экономическая безопасность бизнеса в современной России: Учебное пособие / М.Я. Балясный. - Оренбург: Академия проблем безопасности, обороны и правопорядка, 2013. – 260с.
5. Байков Е.А., Евменов А.Д., Морщагина Н.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие, Санкт Петербург: СПбГИКиТ, 2015. 271 с.
6. Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития. В: Менеджмент в России и за рубежом, 2000, №2, с. 17 – 29.
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс – 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004, 656 с.
8. Блинов А. Промышленные предприятия и их экономическая безопасность. В: Экономист. Москва, №1, 2014, с. 56-60.
9. Байкина, С.Г. Учет и анализ банкротств [Текст] / С.Г. Байкина // - М.: Дашков и Ко. – 2013. – 220 с.
10. Богомоллов, А.М. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью как элемент системы внутреннего контроля в организации [Текст] / А.М. Богомоллов // Современный бухгалтер. – 2014. – № 5. – С. 16-21.
11. Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. Москва: Издательство стандартов, 1991. 216 с.

12. Володина, И. Г. Пути обеспечения безопасности предприятия [Текст] / И.Г. Володина // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 156-160.
13. Воронцовский А.В. Управление рисками: Учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. [Текст] – СПб.: Изд-во С.Петербур. ун-та, 2013. – 458 с.
14. Виноградова, В.В. Оценка экономического потенциала компании [Текст] / В.В.Виноградова, Т.В. Пономаренко // Социально-экономические проблемы развития России и проблемы глобализации: потенциал возможного. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2013. – С.17-20.
15. Волков, О.И., Экономика предприятия: Курс лекций [Текст] / О.И. Волков, В.К. Складенко – М: Инфра-М, 2013. – 280с.
16. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий. – М.: Изд-во Проспект, 2015. – 360с.
17. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ: Учебник для вузов [Текст] / Л.Т. Гиляровская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 615с.
18. Гилямов М.С. Экономическая безопасность: Учебник для вузов [Текст]/ М.С. Гилямов // – 2-е изд. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2014. – 615 с.
19. Глазунов, В.М. Анализ финансового состояния предприятия [Текст]/ В.М. Глазунов// Финансы. – 2015. – №2. – С.27.
20. Головнина, Л.А., Теоретические аспекты прогнозирования вероятности банкротства и учет, связанный с процедурами банкротства на предприятиях: монография [Текст] / Л.А. Головнина, О.А. Жигунова, С.В. Семенова. – М.: Нефть и газ, 2012. – 125 с.
21. Грачев, А.В. Финансовая устойчивость предприятия: Анализ, оценка и управление. Учебное пособие [Текст] / А.В. Грачев. –М.: Экономика. – 2014. – 198 с.
22. Данилова, Н.Ф. Экономический анализ деятельности предприятия: Курс лекций [Текст] / Н.Ф. Данилова, Е.Ю. Сидорова. – М.: Экзамен. – 2014. – 214 с.

23. Департамент финансов и бюджетной политики Белгородской области [Электронный ресурс] : Официальный сайт Департамента финансов и бюджетной политики Белгородской области. - Режим доступа: www.beldrf.ru

24. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.П., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, информация, безопасность [Текст]. – М.: Экономика, 2013. – 398 с.

25. Методология оценки уровня экономической безопасности промышленных предприятий// Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №7 (43). Номер статьи: 4305. Дата публикации: 2014-07-08 . Режим доступа: <http://sovman.ru/article/4305/>

25. Корсаков Д. А. Риски экономической безопасности отечественного бизнеса [Текст] //Доклад на международной конференции «Риски российской экономики: анализ, оценка, управление» / Система Гарант, 22.11.2016.

26. Лапушта М.Г. Справочник директора предприятия. 7-е изд., измен. и доп.[Текст] - М.: ИНФРА-М, 2013. - 345 с.

27. Лапушта М.Г., Шаршукова Л. Риски в предпринимательской деятельности[Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 302 с.

28. Райзберг, Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами [Текст] / Б.А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 384с.

29. Романова, Л.Е. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Л.Е.Романова. – М.: Юрайт-Издат. – 2013. – 220с.

30. Романова, Л.Е. Анализ хозяйственной деятельностью [Текст] / Л.Е. Романова. – М.:ЮРАЙТ, 2010. – 406с.

31. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – 7-е изд., доп., перераб. [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание. – 2014. – 834 с.

32. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 330с.

33. Статистические данные Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] : Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

34. Сенчагов, В.К. Как обеспечить экономическую безопасность / В.К. Сенчагов // Российская Федерация сегодня. – № 6. – 2012 г. – С.36-44.

35. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие / В. К. Сенчагов // Институт экономики РАН. - М., 2014. – 44 с.

36. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура, проблемы. В: Вестник МГУ. Сер. 6 Экономика, 1995, № 3, с. 3-9.

37. Таушанжи К.П., Анастасов С.И., Тодорич Л.П. «Неизвестная» налоговая система. В: «Наука, Культура, Образование», материалы научно-практической конференции посвященной 20-ой годовщине Комратского Государственного Университета. Комрат, 2011, с. 73-76.

38. Федоров А.Ю. Рейдерство и корпоративный шантаж (организационно-правовые меры противодействия). Москва, ВолтерсКлувер, 2010, 480 с.

39. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. Минск: Харвест, 2003. 448 с.

40. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. Санкт-Петербург: Алетейя, 1999. 138 с.

41. Шлыков В. Экономическая безопасность предприятия. Во что обходиться хозяйствующим субъектам защита собственности и способы минимизации возможных потерь. В: РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция, 1997, № 5, с. 61-63.

42. Эффективность землепользования: Теория, методика, практика: Монография/ Д.М. Пармакли, А.И. Яниогло и др.; под.ред.: Д.М. Пармакли; Комрат. Гос. Ун-т, Науч.-исслед. Центр «Прогресс». Комрат: Б. и., 2015. 274 с.

43. Экономика предприятия: учеб. пособие / А. И. Ильин, В. И. Станкевич, Л. А. Лобан и др.; Под общ. ред. А. И. Ильина. - М.: Новое знание, 2013. – 698 с.
44. Экономическая безопасность. Системное представление: монография В.В. Водянова; Государственный университет управления. - М.: ГУУ, 2014. – 177с.
45. Экономическая безопасность: теория, методология, практика / под науч. ред. Никитенко П.Г., Булавко В. Г.; Институт экономики НАН Беларуси. - Минск: Право и экономика, 2013. – 394 с.
46. Экономическая безопасность России: Общий курс. Учебник. Изд. 4-е. / Под ред. В.К. Сенчагова - М.: Дело, 2012. – 304 с.
47. Экономическая безопасность: Производство - Финансы - Банки. / Под ред. В.К. Сенчагова - М.: ЗАО «Финстатинформ», 2012. – 400 с.
48. Экономическое развитие России и мировые тенденции на рубеже веков/ под. ред. Никонова А.К. - М.: Институт РАН, 2012. – 510 с.
49. Яниогло А. Показатели оценки экономической безопасности предприятия. В: Intellectus, 2015, № 1, с. 104-108.
50. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Основы безопасности бизнеса и предпринимательства. Москва: Академический Проект: Фонд «Мир», 2005. 208 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

грального уровня экономической безопасности предприятия оказывает значительное влияние на принятие инвестором решения о финансировании. У проекта сравнительно небольшой период окупаемости более года. Это свидетельствует о незначительном риске. Ведь просчитать влияния различных факторов в ближайшей перспективе значительно проще, чем предвидеть на несколько лет вперед. К тому же, в случае банкротства предприятия, долги можно покрыть реализацией имущества по остаточной стоимости. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегический проект повышения интегрального уровня экономической безопасности предприятия АО «ГОТЭК» достаточно эффективный и может быть внедрен в деятельность рассматриваемого предприятия.