

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность  
заочной формы обучения, группы 09001364  
Ведель Кристины Александровны

Научный руководитель:  
к. э. н., доцент.  
Дружникова Е.П.

Рецензент:  
Директор  
АО «Суджанский  
маслодельный комбинат  
Королев А.А.

БЕЛГОРОД 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 3   |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ<br>ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....                               | 7   |
| 1.1. Экономическое содержание понятия системы экономической<br>безопасности предприятия.....                       | 7   |
| 1.2. Современная концепция управления системой экономической<br>безопасности предприятия.....                      | 17  |
| 1.3. Основные подходы к формированию системы экономической<br>безопасности предприятия.....                        | 26  |
| ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ<br>НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «СУДЖАНСКИЙ<br>МАСЛОДЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ»..... | 39  |
| 1.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности<br>предприятия.....                                  | 39  |
| 1.2. Анализ финансово-экономических критериев<br>экономической безопасности предприятия.....                       | 58  |
| 2.3. Оценка условий и факторов регулирования экономической<br>безопасности предприятия.....                        | 70  |
| ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ<br>СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ<br>НА ПРЕДПРИЯТИИ.....       | 77  |
| 3.1. Основные направления обеспечения экономической<br>безопасности на предприятии.....                            | 77  |
| 3.2. Обоснование мероприятий совершенствования системы<br>экономической безопасности на предприятии.....           | 87  |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 99  |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ<br>ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 102 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....  | 104 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы связана с тем, что в настоящее время предприятие, которое существует в условиях жесткой конкуренции рынка, а в российской реальности - и при высокой степени выраженности политических, инвестиционных, валютных, технологических и прочих средовых рисков, вынуждено заботиться о создании надежной системы экономической безопасности.

Система обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта (организации) включает совокупность управленческих, экономических и правовых мероприятий, осуществляемых руководством компании в целях защиты финансовых интересов организации от реальных или потенциальных угроз, которые могут привести к утратам основных ресурсов.

В целом система экономической безопасности предприятия предполагает:

- высокую финансовую эффективность, независимость и устойчивость работы предприятия;
- развитость и конкурентоспособность технологической базы предприятия;
- высокий уровень организации управления предприятием;
- жесткий кадровый отбор;
- обеспечение соответствия экологическим стандартам;
- эффективный механизм правового регулирования всех направлений деятельности предприятия;
- обеспечение информационной безопасности работы предприятия;
- гарантии безопасности работников предприятия, а также сохранности их имущества и профессиональных интересов.

Когда речь идет о системе экономической безопасности первичного экономического звена – хозяйствующего субъекта, то его элементы могут определяться как специализированными структурными подразделениями,

службой экономической безопасности, охранной службой, так и отдельными элементами общей структуры менеджмента, которым поставлено в обязанность осуществление защиты экономических интересов организации.

Система экономической безопасности характеризует состояние функционирования и развития хозяйствующего субъекта в целом, а также отдельных его подразделений.

Состояние, функционирование и развитие экономической системы и ее структурных компонентов с точки зрения экономической безопасности характеризуется такими параметрами, как платежеспособность; эффективность; дебиторская и кредиторская задолженности и управление ими; защищенность от внутренних и внешних негативных воздействий, что является результатом функционирования соответствующего механизма (структуры), а также способность и готовность менеджмента создавать эффективные механизмы противодействия угрозам; соблюдение оптимального баланса экономических интересов.

Особое внимание при этом нужно уделять угрозам экономической безопасности, тем условиям и факторам, которые могут отрицательно повлиять на указанные выше параметры состояния экономической защищенности.

Угрозы экономической безопасности - совокупность условий и факторов, которые создают опасность жизненно-важным интересам предприятия. Объективным источником угроз экономической безопасности есть ограниченность ресурсов, разная степень обеспеченности ими, а также отличие экономических интересов и механизмов их реализации.

Для решения проблемы экономической безопасности необходимо расширить спектра рассмотренных параметров, построить на базе критериальной оценки показатели-индикаторы, которые должны полно характеризовать тенденции в изменении состояния объекта защиты. При этом следует учитывать, что уровень экономической безопасности, а следовательно и все его показатели-индикаторы постоянно меняются.

Поэтому основными задачами являются определения допустимой степени колебаний значений индикаторов, выявление таких пороговых значений, несоблюдение которых способно нанести серьезный урон деятельности хозяйствующего субъекта, вплоть до его банкротства.

Основа организации, планирования и функционирования системы обеспечения экономической безопасности состоит в анализе концепции угрозы, представляющих опасность для жизненно важных интересов и препятствующих достижению поставленных целей. Такая оценка обязательна для всех видов хозяйственной и иной деятельности организации при планировании и принятии решений на всех уровнях в пределах установленных полномочий. Система реальных и потенциальных угроз не является статичной (постоянной); такие угрозы могут появляться и исчезать, нарастать и уменьшаться. При этом будет изменяться и их значимость в обеспечении безопасности.

Объектом исследования является АО «Суджанский маслодельный комбинат».

Предметом исследования является процесс формирования системы экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы экономической безопасности на предприятии.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- исследовать теоретические основы формирования системы экономической безопасности хозяйствующего субъекта;
- проанализировать финансово-экономическое состояние предприятия АО «Суджанский маслодельный комбинат»;
- обосновать мероприятия по совершенствованию системы экономической безопасности на исследуемом предприятии.

Теоретическую и методологическую основу исследований составили основные положения по организации процесса формирования системы экономической безопасности на предприятии, а также концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых по вопросам, касающимся формирования системы экономической безопасности на предприятии, программные и прогнозные разработки государственных и региональных органов власти, стандарты, рекомендации по вопросам повышения уровня организации системы экономической безопасности на предприятии.

Информационную базу исследования составили материалы периодической печати, электронные базы данных и периодические электронные издания в сети Интернет, статистические сборники.

При обработке аналитического материала и оформлении работы использовались пакеты прикладных программ «Microsoft Excel», «Microsoft Word» и др.

Структура выпускной квалификационной работы. Структура работы определена поставленной целью и последовательностью решения сформулированных задач. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

В первой главе приведены теоретические основы формирования системы экономической безопасности на предприятии.

Во второй главе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценка условий и факторов регулирования экономической безопасности предприятия.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы экономической безопасностью предприятия.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Экономическое содержание понятия системы экономической безопасности предприятия

Экономическая безопасность как материальная основа национальной безопасности определяется состоянием экономической системы, эффективность функционирования которой, прежде всего, зависит от результативности совокупности предпринимательских структур. Экономическая система находится в устойчивом состоянии только в том случае, если она опирается на достаточно мощную производственную базу, основу которой составляют высокоразвитые субъекты хозяйствования, способные успешно решать задачи и достигать поставленных целей бизнеса. Предприятие как единичная ячейка экономической системы оказывает самое непосредственное влияние на ее устойчивое и динамичное развитие; и с этой позиции, весьма важным моментом являются вопросы обеспечения его собственной экономической безопасности.

Специалисты института стратегического анализа и развития предпринимательства считают, что экономическая безопасность предприятия – это такое состояние данного хозяйствующего субъекта, при котором жизненно важная компонента структуры и деятельность предприятия характеризуется высокой степенью защищенности от нежелательных изменений [11]. Имеется и другой подход. Экономическая безопасность предприятия – это защищенность жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз, организация администрацией и коллективом предприятия путем реализации системы мер правового, экономического, инженерно-технического и социально-психологического

характера. При этом, во-первых, состояние защищенности носит динамичный характер; во-вторых, угроза, исходящая изнутри предприятия, не менее опасна, чем извне, и, в третьих, система экономической безопасности предприятия должна взаимодействовать на правовой основе с государственной системой обеспечения экономической безопасности [22].

Исследователи пришли к выводу, что экономическая безопасность – это состояние, а не только процесс защиты коммерческой тайны. Такой взгляд отражен в работах В. Забродского, В. Шлыкова, В. Тамбовцева. В. Тамбовцев, рассматривая категорию экономической безопасности в разрезе страны, использовал понятие вероятности в определении экономической безопасности, увязав вероятность изменения внутренних факторов предприятия с изменениями внешней среды [10]. Ресурсно-функциональный подход заслуживающим внимания является и ресурсно - функциональный подход к определению экономической безопасности, использующий временные рамки функционирования предприятия, а также учитывающий состояние его ресурсной базы. Такой подход является наиболее комплексным, но в то же время, его емкостью является и его недостатком, так как позволяет отождествить процесс обеспечения экономической безопасности предприятия с самой жизнедеятельностью предприятия. Исходя из анализа уже данных экономистами определений экономической безопасности, выделим блоки экономической безопасности предприятия на основе ресурсного подхода:

- имущество предприятия;
- финансы предприятия;
- персонал;
- технологии, инновации;

- информационная среда;
- менеджмент;
- организационная структура.

В современной экономической литературе экономическая безопасность рассматривается как некое состояние, которое позволяет предприятию противостоять негативному воздействию внешней среды, как возможность обеспечить его устойчивость и независимость, без учета внутренних трансформаций, а также вне зависимости от характера влияния внешней среды. То есть экономическая безопасность предприятия определяется как защищенность деятельности предприятия от отрицательных влияний внешней среды, а также как способность оперативно исключить угрозы разного характера или адаптироваться к сложившимся условиям.

В настоящее время вопросы обеспечения условий экономического роста предприятия выходят на первый план. На экономический рост предприятия может оказывать влияние общеэкономическая ситуация в мире в целом и в государстве в частности. Экономическая ситуация в государстве, кроме ряда прочих факторов, находится в зависимости от способности соответствующих государственных органов обеспечить как экономическую безопасность государства, так и хозяйствующих субъектов – предприятий. В современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития российских предприятий во многом зависит от совершенствования их деятельности в области обеспечения экономической безопасности.

По мнению Е.А. Олейникова, «экономическая безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования

корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем» [16]. В другом фундаментальном труде – «Стратегия бизнеса», подготовленного к изданию Институтом стратегического анализа и развития предпринимательства, – сказано, что «экономическая безопасность предприятия (фирмы) - это такое состояние данного хозяйственного субъекта, при котором жизненно важные компоненты структуры и деятельности предприятия характеризуются высокой степенью защищенности от нежелательных изменений» [8].

Н.В. Матвеев предлагает следующее определение экономической безопасности предприятия: «это состояние предприятия, при котором обеспечивается стабильность его функционирования, финансовое равновесие и регулярное извлечение прибыли, возможность выполнения поставленных целей и задач, способность к дальнейшему развитию и совершенствованию» [8].

В литературе встречаются и другие очень близкие к цитируемым определения экономической безопасности предприятия. Например, сотрудник Академии управления МВД России кандидат юридических наук В.П. Мак-Мак отмечает, что «экономическая безопасность - это состояние наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в целях предотвращения (нейтрализации, ликвидации) угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики» [11].

По мнению О.В. Климочкина, экономическая безопасность предприятия (фирмы, корпорации) – это «состояние защищенности его жизненно важных интересов в финансово-экономической, производственно-хозяйственной, технологической сферах от различного рода угроз, в первую

очередь социально-экономического плана, которое наступает благодаря принятой руководством и персоналом системы мер правового, организационного, социально-экономического и инженерно-технического характера» [16].

Приведенные определения понятия экономической безопасности предприятия содержат основные методологические положения теории безопасности. Отмечается, что при обеспечении экономической безопасности предприятию не угрожает опасность или имеется защищенность от внутренних или внешних угроз, а также, несмотря на действие деструктивных факторов, оно имеет возможность стабильно функционировать на рынке и достигать поставленных целей бизнеса. Поэтому данные трактовки имеют право на существование, так как каждая из них в достаточной степени раскрывает сущностные основы понятия экономической безопасности предприятия.

Категория экономической безопасности предприятия должна рассматриваться, прежде всего, как состояние, имеющее определенную структуру. Структурный аспект проблемы предполагает выделение основных функциональных элементов, влияющих на процесс обеспечения экономической безопасности предприятия.

Основными функциональными элементами обеспечения экономической безопасности предприятия его стабильного, устойчивого развития являются трудовые, материальные, финансовые, интеллектуальные и информационные ресурсы (корпоративные ресурсы) (рисунок 1.1).



Корпоративные  
ресурсы предприятия

Рисунок 1.1 - Структура основных функциональных элементов и направлений обеспечения экономической безопасности предприятия [23]

Результатом обеспечения экономической безопасности предприятия является стабильность его функционирования и прибыльность финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, экономическую безопасность предприятия можно охарактеризовать как состояние хозяйствующего субъекта, определяемое наиболее эффективным использованием его корпоративных ресурсов, которое позволяет ему осуществлять устойчивую динамику, добиваться поставленных целей бизнеса в условиях негативного воздействия совокупности факторов внутренних и внешних угроз. Исходя из функциональных элементов экономической безопасности предприятия, вытекают, собственно, и основные направления его обеспечения [13].

Основными направлениями обеспечения экономической безопасности субъекта хозяйствования являются:

- защита материальных и финансовых ресурсов;
- физическая защита персонала и эффективное его управление;
- защита интеллектуальной собственности;
- защита информационных ресурсов.

Предпринимательская деятельность в рыночной экономике осуществляется в условиях неопределенности, поэтому основной задачей

предприятия является правильная оценка возможного риска, выявление факторов, усиливающих его, и выбор методов управления им.

Под управлением хозяйственным риском со стороны предпринимателя понимается процесс оптимального распределения затрат на снижение различных видов риска в условиях ограниченности экономических ресурсов, обуславливающий достижение максимального в данных условиях уровня экономической безопасности предприятия.

Поэтому целью управления риском для предпринимателя является достижение безопасности функционирования в рамках созданной им структуры на основе формирования системы экономической безопасности. В современной литературе в настоящее время преобладает точка зрения, согласно которой максимизация прибыли не является важнейшей целью создания и функционирования фирмы. Однозначным и бесспорным приоритетом может выступать долгосрочное обеспечение жизнеспособности предприятия. Прибыль необходима, чтобы иметь возможность финансировать инвестиции: она представляет собой средство для достижения цели, а не саму цель. Формирование системы экономической безопасности в рамках предприятия является необходимым условием поддержания стабильности и развития собственного бизнеса в условиях нестабильности внешней среды [34].

Это обусловлено тем, что при банкротстве предприятия происходит не только потеря материальных и финансовых ресурсов, но и разрушается инфраструктура, обеспечивающая непрерывный процесс предпринимательской деятельности, к которой относятся финансовые, производственные, организационные и информационные взаимосвязи, а также проверенный персонал. Все это, безусловно, актуализирует проблему

создания системы экономической безопасности предприятия в условиях нестабильности внешней среды.

При этом эффективной может быть только комплексная система безопасности, организованная в соответствии с действующим законодательством и сочетающая в себе следующие мероприятия:

- физические - создание препятствий для доступа к охраняемому имуществу, финансам, информации;

- административные - введение соответствующего режима работы предприятия, создания службы безопасности;

- экономические - меры материального стимулирования, финансирования защитных мероприятий;

- технические - использование технических средств и системы охраны;

- программные - использование современных информационных технологий, баз данных, систем защиты от несанкционированного доступа к ним и т.д.

- морально-этические - меры морального воздействия, воспитательная работа, разработка кодексов поведения, создание атмосферы корпоративного духа, партнерства единомышленников и т.п. [33].

Говоря о системе экономической безопасности предприятия, следует отметить, что интеграционным фактором данной системы, позволяющим определить совместимость и состав ее элементов, является причастность каждого из них к получению конечного результата.

Исходя из этого, представляется, что определение системы экономической безопасности предприятия должно включать в себя ряд характеристик, который позволил ориентировать это рассмотрение:

- во-первых, на обнаружение составных частей (элементов) данной системой целостности;

- во-вторых, на выявление специфических качеств каждой из частей системы экономической безопасности предприятия;

- в-третьих, на аналитическое изучение связей, отношений и зависимость этих элементов между собой;

- в-четвертых, на обобщение частей в их качественной определенности и взаимодействии, раскрывающих свойства системы экономической безопасности предприятия как единого целого;

- в-пятых, на познание функционального назначения роли и эффективности воздействия системы экономической безопасности предприятия на среду функционирования и обратного влияния среды на данную систему.

Данный подход к исследованию системы экономической безопасности предприятия позволяет ориентировать научный поиск на всесторонний учет связей, отношений, взаимодействий элементов данной системы в целом со средой ее существования и функционирования. Это позволяет обнаружить и осмыслить внутренние механизмы системы экономической безопасности предприятия, которые обеспечивают ее состояние в единой целостности условий, их устойчивости, предельных границ изменчивости и т.д. Необходимо отметить, что любая система, в частности, система экономической безопасности предприятия в силу внутренних и внешних противоречий имеет тенденцию к изменению и развитию [52].

В этой связи системное исследование такой сложной системы, как система экономической безопасности предприятия, должно объединяться с принципом развития, что позволяет познать систему в динамике, которая

сопровождается изменениями и силой воздействия факторов внешней среды функционирования. С теоретической точки зрения, любая система, в частности, система экономической безопасности предприятия, есть, прежде всего, целостность, выражающаяся в том, что интеграция соответствующих ее элементов (подсистем) носит объективно-необходимый характер. Интеграция осуществляется не только по формальным, но и содержательным признакам, что обусловлено единством их задач и целей, органической связью и взаимодействием в процессе функционирования. Применительно к системе экономической безопасности предприятия это означает, что она включает в свой состав те функциональные подсистемы, которые способствуют удовлетворению потребностей и интересов субъекта хозяйственной деятельности в стабильном и устойчивом функционировании на рынке.

Единая сущность системы экономической безопасности предприятия обеспечивает единство содержания деятельности, единую направленность в осуществлении задач и целей, стоящих перед каждой из ее функциональных подсистем. Обеспечивая достижение целей бизнеса все функциональные подсистемы должны быть органично связаны между собой и взаимодействовать в процессе регулирования, направленного на стабильное и устойчивое функционирование субъекта хозяйствования в условиях внутренних и внешних угроз [44].

Таким образом, система экономической безопасности предприятия представляет собой интеграцию соответствующих функциональных подсистем, которые, находясь во взаимосвязанном и взаимообусловленном состоянии, обеспечивают безопасность функционирования предпринимательской структуры по соответствующим направлениям деятельности в условиях нестабильности внешней и внутренней среды.

С данной позиции можно сделать следующие выводы: – во-первых, система экономической безопасности предприятия не представляет собой сложившуюся устоявшуюся структуру. Скорее всего, можно говорить;

- во-первых, о существовании необходимых для ее формирования подсистем (элементов), еще не интегрированных в единую целостность;

- во-вторых, потребность в создании системы экономической безопасности предприятия объясняется возрастающими притязаниями, потребностями и интересами предприятия в стабильном функционировании на рынке товаров и услуг;

- в-третьих, потребность в экономической безопасности, с одной стороны, продиктована интересами отдельно взятого субъекта хозяйствования в достижении поставленных целей бизнеса, а с другой – с макроэкономической позиции – интересами национальной экономики [18].

В целом это вытекает из того, что предприятие является основным звеном в народнохозяйственной системе, и от его результатов деятельности, в конечном итоге, зависят темпы экономического роста всей страны.

Учитывая, что основными функциональными элементами экономической безопасности предприятия являются трудовые, материальные, финансовые и информационные ресурсы субъекта хозяйствования, можно выделить, собственно, и основные направления обеспечения безопасности, которые выполняют соответствующие подсистемы:

- подсистема обеспечения безопасности имущественного комплекса предприятия; – подсистема обеспечения безопасности использования интеллектуальных и трудовых ресурсов; – подсистема обеспечения защиты финансовых ресурсов предпринимательской структуры;

- подсистема обеспечения защиты информационных ресурсов предприятия. Поэтому экономическая безопасность предприятия, безубыточность его хозяйственной деятельности, независимость, устойчивость во многом будут зависеть от того, как она будет работать в условиях неопределенности хозяйственного риска. В заключение необходимо отметить, что обеспечение экономической безопасности предприятия - постоянный процесс, направленный на реализацию стратегии с целью предотвращения возможных ущербов и достижения максимального уровня экономической безопасности предприятия в настоящий момент времени и будущем.

Таким образом, экономическая безопасность предприятия, его независимость и недопущение скатывания в зону критического риска могут быть обеспечены, если будут разработаны соответствующие функциональные стратегии, построена четкая логическая схема своевременного обнаружения и ликвидации возможных опасностей и угроз предпринимательского риска, а также сформирована современная концепция управления системой экономической безопасности предприятия.

## **1.2. Современная концепция управления системой экономической безопасности предприятия**

Планирование деятельности по организации обеспечения экономической безопасности начинается с разработки концепции экономической безопасности. Это вызвано необходимостью создания целостной системы обеспечения экономической безопасности организации, в которой гармонически взаимосвязаны организационные, административно-правовые, финансово-экономические, инженерно-технические, оперативные,

оперативно-технические меры защиты, а также современные методы прогнозирования, анализа и моделирования ситуаций.

Концепция экономической безопасности организации представляет собой систему взглядов на организацию, управление и механизмы обеспечения экономической безопасности и развития организации. Она является методологической основой практических мер по ее реализации.

Концепция безопасности у каждой организации должна быть своя, учитывающая специфику ее деятельности, прибыльность, перспективы развития, уровень конкуренции, в том числе недобросовестной, уровень и характер рисков и угроз. Разработка концепции — это кропотливая научная работа, поэтому целесообразно поручить ее людям, профессионально занимающимся данным вопросом. Разработка концепции это в тоже время, и творческий процесс, в котором должны принимать активное участие первые руководители (владельцы) организации, а также руководители всех структурных подразделений, ведущие специалисты и эксперты.

Особая роль в разработке концепции безопасности принадлежит службе безопасности организации. На специалистах в области безопасности лежит очень ответственная задача, от решения которой в значительной мере зависит вся последующая деятельность по построению системы безопасности. Они должны определить уровень и силу реальных и потенциальных опасностей, угроз и рисков для деятельности организации.

Концепция экономической безопасности организации может включать следующие разделы:

1. Общие положения. В этом разделе целесообразно раскрыть понятийный аппарат, дать определение основных терминов, которые используются в системе экономической безопасности. Определить объекты и субъекты экономической безопасности.

2. Цели и задачи системы экономической безопасности. В разделе определяются основные цели и задачи системы экономической безопасности.

Особое внимание разработчиков обращается на привязку целей и задач системы безопасности к стратегическим планам организации.

3. Принципы организации и функционирования системы экономической безопасности. В разделе раскрываются основополагающие принципы организации и функционирования системы экономической безопасности.

4. Характеристика основных видов угроз, рисков и опасностей экономической безопасности и устойчивому развитию организации. В разделе показываются реальные и потенциальные опасности, риски, угрозы и опасности для деятельности организации.

5. Основные объекты защиты. В разделе определяются все объекты организации, которые подлежат защите от реальных и потенциальных угроз, рисков и различных противоправных посягательств.

6. Правовые основы организации и деятельности системы обеспечения экономической безопасности.

7. Инженерно-технические средства обеспечения экономической безопасности. В разделе раскрываются подходы к использованию в системе обеспечения экономической безопасности организации современных инженерно-технических средств защиты информационных ресурсов, материальных ценностей, персонала, территории, зданий и сооружений, транспортных средств от противоправных действий.

8. Управление системой экономической безопасности. В разделе раскрываются основные принципы и механизмы управления системой обеспечения экономической безопасности организации. А также организация и проведение постоянного контроля над системой экономической безопасности со стороны руководителя (владельца) организации.

9. Принципы, направления и механизмы взаимодействия при обеспечении экономической безопасности. В разделе определяются основы организации взаимодействия при обеспечении экономической безопасности организации.

Какой бы дорогостоящей и совершенной ни была система обеспечения экономической безопасности организации, она не обеспечит защиту от многочисленных опасностей, угроз и рисков не говоря уже о создании благоприятных условий для развития организации без взаимодействия с органами государственной власти и управления, правоохранительными органами и субъектами негосударственной системы безопасности.

Взаимодействие системы экономической безопасности организации с внешними субъектами государственной и негосударственной системы безопасности должно осуществляться на основе принципов, основными из которых являются:

- Законность.
- Взаимный интерес.
- Непрерывность.
- Коллегиальность в принятии решений.
- Своевременность.
- Активность.
- Централизация управления.

Приоритетными направлениями взаимодействия организации и территориального органа внутренних дел должны быть:

- Обмен информацией.
- Разработка совместных мер.
- Работа по подбору, расстановке и профессиональная подготовка кадров системы экономической безопасности.

10. Финансирование организации и деятельности системы экономической безопасности. В разделе определяются основные принципы и порядок финансирования организации, всестороннего обеспечения и деятельности системы экономической безопасности. Дается финансово-экономическое обоснование реализации концепции, определяется бюджет организации, затрачиваемый на обеспечение безопасности.

11. Программа создания системы обеспечения экономической безопасности. Программа создания системы экономической безопасности организации должна предусматривать приоритеты реализации наиболее важных и актуальных направлений обеспечения безопасности, с учетом реальных опасностей, угроз и рисков, а также выделяемых финансовых ресурсов. Определяется, что и в какой последовательности будет реализовываться в сфере безопасности, какой экономико-социальный эффект планируется получить на каждом этапе реализации Концепции.

В разделе определяется перечень документов, которые должны быть разработаны для построения и организации деятельности системы экономической безопасности организации в том числе:

1. Положение о подразделении экономической безопасности организации.

2. Организационно-распорядительные документы, регламентирующие порядок и правила:

- обеспечения сохранности коммерческой тайны (на основе соответствующего направления деятельности определенного в Уставе организации);

- режима и охраны объектов защиты, включая требования по пропускному и внутри объектному режиму;

- по учету и контролю финансов, обеспечения их сохранности в процессе операций, хранения и транспортировки;

- обеспечения защиты информации, обрабатываемой и передаваемой в автоматизированных системах и средствах связи;

- по отбору, подбору и аттестации персонала предприятия;

- о порядке и правилах проведения служебных расследований на предприятии.

Для осуществления технической политики в области обеспечения охраны, физической и информационной защиты целесообразно разработать и реализовать комплекс мероприятий:

- по оснащению важнейших объектов и помещений инженерно-техническими средствами и системами физической защиты и контроля;
- по обеспечению технической, программной и криптографической защиты информации в системах информатизации и связи;
- по обеспечению защиты речевой информации в помещениях, выделенных для ведения конфиденциальных переговоров.

В целях обеспечения эффективной деятельности руководителей (владельцев) организации, всех ее структурных подразделений по обеспечению экономической безопасности необходимо разработать:

Стратегию экономической безопасности организации. Предусматривает развитие основные направления деятельности системы экономической безопасности организации в долговременной перспективе.

Тактические и оперативные планы работы подразделения экономической безопасности организации. Предусматривают порядок подготовки и проведения мероприятий по предупреждению, снижению уровня опасностей, угроз и рисков для деятельности организации в ближайшей перспективе.

Ситуативный оперативный план подразделения экономической безопасности организации. Данным планом предусматриваются конкретные и четкие (алгоритмы) действий сотрудников предприятия в целом и подразделения безопасности в частности при внезапном возникновении критических ситуаций типа:

- криминальная угроза;
- угроза теракта;
- попытка неправомерных действий со стороны правоохранительных органов;
- угроза рейдерского захвата и т.п.

Предусматриваются действия как в момент наступления ситуации, в ходе ее развития и по завершению. Главная цель - предупредить

наступление, уменьшить ущерб, сохранить следы (улики) для последующей работы по ликвидации ущерба.

Разработка и принятие концепции экономической безопасности позволяет определить приоритетные направления всей деятельности по обеспечению безопасности организации и на этой основе создания условий для ее устойчивого развития, а также выработать единые подходы к определению архитектуры комплексной системы безопасности и основные этапы ее построения.

Концепция управления системой экономической безопасности предприятия - это система теоретико-методологических взглядов, отражающая понимание и трактовку экономической безопасности предприятия и определяет цели, задачи, методы, принципы, концептуальные модели и положения управления ею. Содержание и взаимосвязь отдельных разделов концепции наглядно отражена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Содержание и взаимосвязь отдельных разделов концепции обеспечения экономической безопасности предприятия

Эффективное управление системой экономической безопасности предприятия должно базироваться на следующих основных принципах [16]:

- принцип законности - вся деятельность предприятия должна носить законный характер, иначе есть существенная угроза закрытия такого предприятия соответствующими органами как неправомерного;

- принцип экономической целесообразности - следует организовывать защиту только тех объектов, затраты на защиту которых меньше, чем потери от реализации угроз с этими объектами;

- сочетание превентивных и реактивных мер экономической безопасности. Превентивными считаются меры предупредительного характера, позволяющие не допустить возникновения или реализации угроз экономической безопасности. Реактивные - это меры, которые принимаются в случае реального возникновения угроз или необходимости минимизации их негативных последствий;

- принцип непрерывности - функционирование системы обеспечения экономической безопасности предпринимательства должно осуществляться постоянно;

- принцип дифференцированности - выбор мер по преодолению возникающих угроз, происходит в зависимости от характера угрозы и степени тяжести последствий ее реализации;

- принцип координации - для достижения поставленных задач необходимо постоянное согласование деятельности различных подразделений службы безопасности, самого предприятия и сочетание организационных, экономико-правовых и других способов защиты;

- полная подконтрольность системы обеспечения экономической безопасности руководству субъекта предпринимательской деятельности.

Интересы системы обеспечения экономической безопасности должны быть подчинены общим интересам всего предприятия.

Концептуальные положения управления системой экономической безопасностью предприятия заключаются в следующем [32]:

- мониторинг и диагностику экономической безопасности предприятия необходимо проводить постоянно;

- экономическую безопасность предприятия необходимо исследовать в статическом и динамическом аспекте;

- управление экономической безопасностью предприятия должно быть ключевой составляющей стратегического управления предприятия;

- должно постоянно осуществляться совершенствование защиты информации предприятия;

- должен осуществляться контроль доступа посторонних лиц на территорию предприятия;

необходимо тщательно проверять контрагентов на предмет их репутации и порядочности ведения бизнеса;

- периодически необходимо проводить проверки персонала предприятия на предмет вероятности раскрытия коммерческих тайн предприятиям – конкурентам;

- необходимо снижать риски от вооруженных ограблений предприятия;

- оценочно - аналитическая система должна стать центральной частью управления экономической безопасностью предприятия;

- при оценке уровня экономической безопасности предприятия необходимо учитывать не только результаты деятельности предприятия на текущую дату, но и потенциал, то есть способности предприятия к обеспечению экономической безопасности предприятия в будущем;

- при оценке уровня экономической безопасности предприятия необходимо использовать несколько альтернативных методических подходов;

- оценка значимости функциональных составляющих экономической безопасности предприятия должна проводиться с помощью хорошо проверенных эвристических методов;

- оценочные показатели экономической безопасности предприятия должны быть скорректированы на коэффициент значимости стадии жизненного цикла предприятия;

- оценочные показатели экономической безопасности предприятия должны быть скорректированы на коэффициент значимости рыночной стратегии предприятия.

- обеспечение постоянного развития предприятия.

Таким образом, практика показывает, что только наличие хорошо продуманной концепции экономической безопасности становится залогом эффективного противодействия всем тем угрозам, которые в этой концепции вскрыты и которые препятствуют реализации экономических интересов хозяйствующего субъекта (объекта безопасности). И наоборот, отсутствие такой концепции имеет серьезные негативные последствия. Однако, для разработки и наиболее эффективного использования концепции управления системой экономической безопасности, необходимо сформировать на каждом хозяйствующем субъекте систему экономической безопасности с учетом лучших образцов отечественного и зарубежного опыта.

### **1.3. Основные подходы к формированию системы экономической безопасности предприятия**

Формирование и дальнейшее функционирование системы экономической безопасности предусматривает поиск и анализ информации, диагностики опасностей и возможностей, поиск оптимальных путей реагирования и защиту объектов. Структурно-логическая модель

формирования и функционирования системы экономической безопасности предприятия наглядно отражена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3- Структурно-логическая модель формирования и функционирования системы обеспечения экономической безопасности предприятия

Процесс формирования и функционирования системы экономической безопасности связан с постоянными значительными информационными потоками.

Из внешней среды должна поступать информация, которая касается:

- тенденций на международном и отечественном рынках;
- имеющихся и потенциальных конкурентов, партнеров, поставщиков;
- государственной политики (налоговая система, таможенная политика, законодательные акты, нормативы, стандарты и т. д.);
- потребителей, их склонностей, покупательной способности; окружающей естественной среды (климатические условия, экологическая ситуация);
- консультаций специалистов разного направления.

Во внешнюю среду от системы экономической безопасности поступают запросы относительно необходимой информации, а также данные о предприятии путем осуществления хозяйственной деятельности, размещения рекламы, публикации статистической отчетности, СМИ и т. д.

Внутри предприятия циркулируют информационные потоки относительно: текущей работы; осуществленных и запланированных операций, процессов; текущих и потенциальных изменений в работе; выявленных возможностей и угроз; запросов о возможных путях решения отдельных проблем и принятия решений в пределах полномочий отделов; выполнение принятых решений и преодоление выявленных проблем [46].

От руководства предприятия к системе экономической безопасности поступают запросы относительно стратегии и тактики деятельности предприятия, обоснования управленческого решения и прогнозирования его последствий, определения величины рисков и их нейтрализации, а также решения относительно обеспечения сбалансированной системы экономической безопасности предприятия.

От системы экономической безопасности к внутренней среде предприятия поступают: рекомендации относительно принятия управленческих решений; решение относительно предотвращения опасностей и угроз; рекомендации относительно использования выявленных возможностей; решение относительно физической и технической охраны объектов предприятия; консультации по вопросам деятельности предприятия и его персонала. Следовательно, связь системы экономической безопасности с внешней и внутренней средой обеспечивается существованием большого количества информационных каналов.

При формировании системы экономической безопасности следует учитывать определённые индивидуальные факторы, которые присущи каждому предприятию: производственная структура, масштабы производства, степень охвата рынка, инновационная деятельность, степень рискованности деятельности, объём необходимой информации и т. д.

Исходя из соотношения вышеперечисленных факторов, уместным будет формирование системы экономической безопасности трёх типов: централизованного, децентрализованного и смешанного.

При построении централизованной системы экономической безопасности на предприятиях должны существовать следующие информационные каналы и потоки:

- подразделение экономической безопасности направляет запросы подразделениям, цехам, отдельным личностям на получение информации необходимой для выявления изменений в работе предприятия, определения угроз и возможностей и обоснования рекомендаций по принятию управленческих решений;

- цеха, подразделения, отдельные лица предоставляют необходимую для работы подразделения экономической безопасности информацию, а также отчеты о текущей работе и выполнении принятых решений;

- подразделение экономической безопасности, на основе проанализированной информации, передает цехам, подразделениям, и отдельным лицам рекомендации и решения, касающиеся их текущей деятельности;

- из внешней среды подразделение экономической безопасности на запросы получает информацию, которая касается тенденций на рынке продукции и сырья, изменений в законодательстве, курсах валют, потребительских предпочтениях и т. д.;

- результаты анализа, выявленные тенденции, сделанные прогнозы и обоснованные варианты решений направляются для окончательного принятия решения к руководству;

- принятые решения и согласованные рекомендации для выполнения направляются к подразделениям, цехам, отдельным лицам;

- кроме того, руководство может направлять запросы к подразделению экономической безопасности для получения дополнительной информации относительно отдельных вопросов, анализа рисков и обоснования оптимальных вариантов реагирования на определенные события;

- подразделение экономической безопасности направляет руководству отчеты о результатах своей работы.

При формировании децентрализованной системы экономической безопасности, возможные варианты:

- сбор информации, ее подробный анализ и обоснование рекомендаций осуществляется работником каждого подразделения предприятия, на которого возложены функции обеспечения безопасности;

- сбор информации, ее предварительный анализ осуществляется работником каждого подразделения, а глубокий анализ, выявление тенденций, разработка рекомендаций и обоснование оптимальных вариантов решений осуществляется топ-менеджерами и руководством предприятия.

Основными информационными каналами и потоками в первом варианте являются: специалист, на которого возложены определенные функции обеспечения экономической безопасности, направляет запросы на получение необходимой информации к соответствующим цехам, отделам, участкам, лицам и получает ответы [25].

Дополнительную информацию специалист получает на свой запрос с внешней среды; обоснованные рекомендации специалист передает руководству для окончательного согласования и принятия решения; для принятия окончательного решения топ-менеджеры могут направлять дополнительные запросы во внешнюю и внутреннюю среду и получать информацию, которая подтвердит правильность предложенных действий или внесет коррективы в окончательное решение; принятые решения направляются на выполнение подразделениям, цехам, отдельным лицам.

Основными информационными каналами и потоками, при втором варианте, являются:

- специалист, на которого возложены определенные функции сбора и анализа информации относительно обеспечения экономической безопасности, направляет запросы на получение необходимой информации

соответствующим цехам, отделам, участкам, отдельным лицам и получает ответы;

- собранную и предварительно проанализированную информацию специалист передает руководству;

- для выявления опасностей и возможностей, обоснования рекомендаций и принятия окончательного решения топ-менеджеры могут направлять запросы во внешнюю и дополнительно во внутреннюю среду и получать информацию;

- принятые решения направляются на выполнение подразделениям, цехам, отдельным лицам. На больших предприятиях, в состав которых входят структурные подразделения, дочерние предприятия, филиалы, обслуживающие хозяйства, а также занимающиеся кроме производственной другими видами деятельности и имеют значительный ассортимент продукции, характерным является большой объем обрабатываемой информации. А при внедрении системы безопасности количество информационных связей и объем информации значительно увеличится. Именно поэтому для снижения объема обрабатываемой информации на каждом рабочем месте и упрощения информационных потоков, на таких предприятиях используют смешанную систему экономической безопасности [42].

При формировании смешанного типа системы экономической безопасности информационными каналами и потоками являются: на уровне подразделений, дочерних предприятий и т. д. информационные каналы должны отвечать децентрализованной системе.

Следовательно, собранная, предварительно проанализированная, сгруппированная информация в виде регулярных отчетов, или ответов на

дополнительные запросы поступает к подразделению экономической безопасности; из внешней среды подразделение экономической безопасности на запросы получает информацию, которая касается тенденций на рынке продукции и сырья, изменений в законодательстве, курсах валют, потребительских предпочтений и т. д.; результаты анализа, выявленные тенденции, сделанные прогнозы в виде регулярных отчетов и обоснованные варианты решений направляются для окончательного принятия решения руководству; принятые решения и согласованные рекомендации для выполнения направляется руководством подразделениям, цехам, отдельным лицам; кроме того, руководство может направлять запросы подразделению экономической безопасности для получения дополнительной информации относительно отдельных вопросов, анализа рисков, и обоснования оптимальных вариантов реагирования на конкретные события.

Также, еще одним важным моментом, который определяет особенности формирования системы экономической безопасности промышленных предприятий постсоветского пространства, является технология процесса обеспечения безопасности деятельности хозяйствующего субъекта, которую можно представить в виде следующих этапов, а также соответствующих процессов и средств (таблица 1.1) [8].

Таблица 1.1 - Технология управления экономической безопасностью

| Этапы   | Процессы  | Средства, методы и инструменты экономической безопасности  |
|---|---|--|
| Формирование перечня изменений, которые могут повлиять на предприятие | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление факторов внешней среды.</li> <li>- Выявление факторов</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- опрос работников;</li> <li>- проведения встреч и консультаций с руководством</li> </ul> |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>внутренней среды.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение перечня объектов анализа.</li> <li>- Создание перечня изменений внешней и внутренней среды, которые могут повлиять на предприятие в коротко- и долгосрочной перспективе.</li> </ul>   | <p>предприятия, руководителями подразделений, отделов, с другими лицами - носителями информации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обзор и изучение СМИ;</li> <li>- группирование полученной информации.</li> </ul>  |
| <p>Выявление и анализ опасностей, угроз, возможностей</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор методов сбора и анализа необходимой информации.</li> <li>- Проведение количественной и качественной оценки.</li> <li>-Создание перечня опасностей, угроз, возможностей (по направлениям деятельности, подразделениям, этапам производства, организационной структуре.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- средства сбора информации;</li> <li>- методы оценки точности, достоверности информации и надежности источников;</li> <li>- SWOT-анализ;</li> <li>- модели количественной оценки изменений; критерии отнесения к опасностям, угрозам, возможностям; определение и анализ тенденций</li> </ul> |
| <p>Создание перечня особенно опасных факторов в деятельности предприятия</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Мониторинг опасностей, угроз и возможностей: частота возникновения; вероятность возникновения; возможность нейтрализации (принятия); потери (доходы), потраченные ресурсы на нейтрализацию (принятие).</li> <li>- Ранжирование выявленных опасных факторов по вероятности наступления.</li> <li>- Ранжирование выявленных опасных факторов и угроз по степени влияния на предприятие.</li> <li>-Ранжирование выявленных опасных факторов по возможности повлиять на них или нейтрализовать.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- результаты анализа опасностей, угроз, возможностей;</li> <li>- критерии определения особенной опасности;</li> <li>- критерии ранжирования;</li> <li>- консультации со специалистами</li> </ul>   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>Выбор методов реагирования на изменения</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Идентификация опасности.</li> <li>- Создание перечня действий относительно нейтрализации опасностей и использования возможностей.</li> <li>Определение целесообразности осуществления тех или других мероприятий.</li> <li>- Принятие решения о реакции предприятия на изменения и возможные действия.</li> <li>-Расчет финансирования возможных вариантов действий и выбор оптимального варианта.</li> <li>- Осуществление мероприятий по нейтрализации (снижению, принятию) опасности.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- результаты ранжировки;</li> <li>- материальные,</li> <li>- финансовые,</li> <li>- человеческие ресурсы;</li> <li>- консультации со специалистами</li> </ul>  |
| <p>Определение информации, которая является наиболее важной для конкретного предприятия</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ прошлого опыта.</li> <li>-Определение наиболее важных источников и каналов информации.</li> <li>-Формирование перечня симптомов внешней и внутренней среды, которые свидетельствуют о возможности возникновения опасности (возможности).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- периодический пересмотр опасностей и угроз и степени их влияния на предприятие;</li> <li>- алгоритм ранней диагностики опасностей и возможностей;</li> <li>- периодический пересмотр каналов и источников информации относительно надежности, своевременности, достоверности;</li> <li>-консультации со специалистами;</li> <li>усовершенствование мероприятий по нейтрализации (принятию) опасностей (возможностей).</li> </ul> |

Построение и функционирование системы экономической безопасности должно происходить с соблюдением определенных требований и принципов. При формировании системы экономической

безопасности на каждом отдельном предприятии, для дальнейшего эффективного ее функционирования необходимо придерживаться следующих требований:

- полная согласованность деятельности данной системы с системой управления предприятием;

- функционирование системы безопасности должно выступать одним из основных средств достижения целей предприятия;

- постоянная готовность системы экономической безопасности к развитию (изменение функций, структурная реорганизация, применение новых методов, средств и т. д.);

- четкое определение ответственности, обязанностей, уровней допуска и доступа;

- возглавлять деятельность относительно защиты и координировать должен человек, который предан своей работе и обеспечению безопасности;

- система экономической безопасности должна органично вплестаться в работу всего предприятия.

Кроме общих принципов, присущих всем сложным системам, система экономической безопасности промышленных предприятий постсоветского пространства, по нашему мнению, должна базироваться на некоторых специфических принципах, в частности [21]:

- согласованность общей стратегии деятельности предприятия со стратегией обеспечения безопасности; принцип стимулирования (материальное и моральное поощрение обеспечения безопасности);

- доброжелательная атмосфера в коллективе, которая будет способствовать свободному высказыванию мыслей, идей, предчувствий,

фактов относительно угроз, возможностей, или изменений в работе предприятия и их обсуждению;

- сознательное принятие рискованных решений при высокой вероятности получения преимуществ в будущем;

- достаточный уровень финансирования (в зависимости от требований к системе защиты);

- экономичность осуществления тех или иных мер безопасности (расходы должны не превышать убытков или потерь в случае бездеятельности);

- своевременность получения информации и оперативное принятие решений;

- охватывание системой всех уровней предприятия и сфер деятельности; мощная информационная поддержка;

- выпуск безопасной продукции (при любых условиях и обстоятельствах). Соблюдение всех перечисленных принципов позволит, системе экономической безопасности органично дополнить общую работу предприятия, стать неотъемлемым элементом успешной деятельности, а также длительного и эффективного ведения бизнеса.

Таким образом, формирование системы экономической безопасности на предприятиях должно базироваться на общих и специфических принципах, которые обосновывают необходимость создания централизованной, децентрализованной или смешанной систем.

В зависимости от типа системы экономической безопасности необходимо формировать соответствующие информационные каналы и

потоки для обоснования рекомендаций и вариантов принятия решений для эффективной безопасной работы предприятия.

В современных условиях открытой конкурентной среды, политической и экономической нестабильности, субъекты хозяйствования обладают полной самостоятельностью принятия решений в области определения внешнеторговой политики, 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.

Потребность в безопасности является базовой как для отдельной личности, предприятия, общества, так и государства в целом. Так, проблемы экономической безопасности в последнее время приобретают особую актуальность, однако существенная часть исследований относится к безопасности на уровне государства. При том, что предприятие является основным звеном экономики, вопросы обеспечения экономической безопасности на уровне хозяйствующего субъекта не до конца изучены.

На сегодняшний день экономическую безопасность определяют, как один из главных элементов современного менеджмента, состоящий из совокупности мероприятий (организационных, правовых, режимных, технических, информационных), нацеленных на достижение достаточного уровня безопасности от влияния различных угроз внутренней и внешней среды. (39)

Таким образом, в сложившихся экономических условиях интересным является анализ и рассмотрение опыта развитых зарубежных стран в рамках обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов, применения системы инструментов и методов нейтрализации

противоправных действий, а также вопросов противодействия экономическим преступлениям.

Например, в США правоохранительные органы взаимодействуют государственными и частными учреждениями охранных и детективных бюро в рамках распространенной программы по осуществлению профилактики и борьбы с финансовыми преступлениями. Такое взаимодействие подразумевает разработку программ по борьбе с преступностью, в том числе мер по предотвращению широкого спектра угроз финансовой безопасности.

Система обеспечения экономической безопасности США характеризуется конфиденциальностью. Когда дело доходит до экономических преступлений, хозяйствующие субъекты предпочитают обращаться не к государственным представителям, а к частным детективным агентствам.

На данный момент наблюдается рост предприятий, которые заинтересованы в организации внутренней безопасности. Многие крупные компании создают собственную службу безопасности, где работают сотрудники специальных государственных услуг. Фирмы и компании, которые выполняют государственные контракты, укомплектованы офицерами безопасности [9]. Эта тенденция характерна для большинства торговых партнеров России, где предпочитают нанимать бывших полицейских, сотрудников ФБР, ЦРУ, военнослужащих, которые прошли строгий отбор.

Так же, как и США, Великобритания характеризуется стремлением предпринимателей к снижению нежелательной гласности незаконной деятельности подведомственных организаций с целью подрыва репутации компании, в рамках обеспечения экономической безопасности.

Большое внимание уделяется в Великобритании и транспортной безопасности. Нападения на инкассаторов, шпионаж о маршрутах перемещения ценностей уже не являются редкостью и наносят большой урон экономической безопасности предприятия. Для транспортных средств,

которые осуществляют перевозку ценностей, выдвинуты серьезные требования: транспорт изготовлен из сверхпрочных материалов, оснащен радиосвязью, должен надежно закрываться на внутренние замки и другие требования по защите перевозимых ценностей хозяйствующего субъекта.

По данной причине большинство машины в Великобритании, осуществляющие перевозки, оснащены микропроцессорами, камерами, установленными внутри машины и за ее пределами.

В Германии учреждения, банки, корпорации, промышленные ассоциации и частные предпринимательские компании, вместе с использованием независимых и частных детективных и охранных агентств активно используют национальную службу для решения проблем экономической безопасности путем создания современных структур контрразведки, выполняющих функции охраны и безопасности.

Проблемы обеспечения экономической безопасности хозяйственной деятельности на территории Германии занимают важное место. В этой связи созданы специальные механизмы взаимодействия служб внутренней безопасности с криминальной полицией, таможенной службой и пограничными войсками. Также к одной из характерных особенностей по обеспечению экономической безопасности в Германии относится повышенное внимание защиты коммерческих и промышленных секретов. Министерство внутренних дел Германии вовлечено в процесс совершенствования законодательства, которое осуществляет контроль за порядком проведения мероприятий по предотвращению утечки информации, являющейся коммерческой или промышленной тайной хозяйствующего субъекта.

Быстрое увеличение служб экономической безопасности промышленных и коммерческих фирм и финансовых институтов – недавняя тенденция во Франции. Создание частных служб безопасности отражает потребность национального бизнес-сообщества в снижении коммерческих

рисков, особенно при работе на плохо изученных рынках. Спрос на услуги частных детективов и охранных фирм постоянно увеличивается [21].

Владельцами фирм обеспечивающих экономическую безопасность могут быть только лица, имеющие гражданство Франции или Европейского союза. Бывшие сотрудники французской полиции могут взять на себя такие функции только с письменного разрешения Министра внутренних дел страны. В последнее время во Франции произошел рост бывших полицейских, работающих в частных охранных и детективных агентствах, что вызвало серьезное беспокойство в стране. По этой причине стала обязательной регистрация в Министерстве внутренних дел частных следователей. В сферу деятельности частных компаний по обеспечению экономической безопасности включают:

- предотвращения злоупотреблений торговой маркой;
- выявление фактов недобросовестной конкуренции;
- выявление фактов промышленного шпионажа и контрразведки;
- обеспечение безопасности в банковской системе.

В целом в странах Северной Европы есть тенденция к созданию в промышленных и коммерческих фирмах мощных систем обеспечения экономической безопасности и их тесному сотрудничеству с правоохранительными органами в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности и предотвращению компьютерных преступлений, а также случаев промышленного шпионажа.

Таким образом, в современных условиях хозяйствования для зарубежных предпринимательских структур характерно, наряду с созданием собственных структур обеспечения экономической безопасности, тесное взаимодействие с частными детективно-охранными агентствами, службами обеспечения промышленной, информационной и коммерческой безопасности. Расширяется сфера применения навыков обеспечения

экономической безопасности: от торгово-экономической до финансовой и электронной.

Подводя итог вышесказанному можно сделать вывод о том, что обеспечение экономической безопасности предприятия осуществляется на основе определенной стратегии и тактики. Стратегия экономической безопасности предприятия включает, прежде всего, проверку контрагентов, анализ предполагаемых сделок, экспертизу документов, выполнение правил работы с конфиденциальной информацией и другим. Служба безопасности в этом случае исполняет роль контролера. Тактика обеспечения безопасности предприятия предполагает применение конкретных процедур и выполнение конкретных действий в целях обеспечения его экономической безопасности.

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ АО «СУДЖАНСКИЙ МАСЛОДЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ»**

### **1.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Объектом исследования является открытое общество «Суджанский маслодельный комбинат» (АО «Суджанский маслодельный комбинат»). АО «Суджанский маслодельный комбинат» осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», а также иным действующим законодательством Российской Федерации. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ. Устав предприятия представлен в Приложении А.

Юридический адрес предприятия: 307800, Курская обл., г. Суджа, ул. Пионерская 21.

Данное предприятие было запущено в эксплуатацию в июле 1981 года и в течение года были освоены все проектные мощности.

Основным видом деятельности, осуществляемым комбинатом является переработка молочного сырья (основного сырья – молока) с добавлением комплектующих материалов: закваски, стабилизаторов, сахара, красителей, для дальнейшего получения готовой продукции. В настоящее время АО «Суджанский маслодельный комбинат» является крупным производителем молочной продукции в Курской области среди большинства предприятий-лидеров отрасли, выпускающий до 70% от общего объема производства цельномолочной продукции, более 80% – нежирной молочной продукции, до 50% – сухого обезжиренного молока.

Комбинат рассчитан на переработку 138 тонн молока в смену. Годовая потребность в сырье – 47,85 тысяч тонн. Мощности по выпуску готовой продукции в сутки составляют:

- масло животное – 12,0 тонн;
- сухое обезжиренное молоко – 16,0 тонн;
- цельномолочная продукция – 65,0 тонн.

Комбинат занимает площадь 14,7 га, имеет собственную котельную, компрессорную, водозабор, очистные сооружения, лабораторию, прачечную, автопарк, холодильные камеры, складские помещения, оснащен импортным оборудованием. Численность работающих составляет – 212 человек.

В начале своей деятельности комбинат производил выпуск такой продукции как масло крестьянское, сухое обезжиренное молоко, сухой заменитель цельного молока, фляжная продукция: молока 2,5%, сметана 20% и 30%, творог нежирный, творог 9%, Доля цельномолочной продукции в общем объеме составила 10%. Сухое обезжиренное молоко поставлялось во все республики бывшего СССР.

С 1995 года предприятие активно начало работу по экспорту сухого обезжиренного молока. Таким образом, продукция комбината реализуется в различные регионы, крупные областные и районные города: г. Курск и Курская область, г. Москва и Московская область, г. Воронеж, г. Мурманск и Мурманская область, г. Архангельск, Орловская, Брянская области, а также страны Балтии и Казахстан.

В 1998 году комбинат увеличил выпуск цельномолочной продукции за счет расширения ассортимента и перехода на фасованную цельномолочную продукцию. С 1998 года ОАО «СМДК» приобрел за счет собственных средств три линии PASTIIPAK по розливу в пакеты молока и кисломолочной напитков,

доведено годовое производство цельномолочной продукции с 2,0 тысяч тонн до 19,0 тысяч тонн в год, что составляет 53,0% в общем объеме производства, расширив ассортимент с 5 наименований до 35.

Основной миссией АО «Суджанский маслодельный комбинат» является удовлетворение потребности населения Курской области в молочной продукции.

Основной целью деятельности АО «Суджанский маслодельный комбинат» является получение прибыли, являющейся источником развития предприятия.

В настоящее время основным видом деятельности предприятия является переработка молочного сырья и выработка готовой продукции: масло крестьянское, масло любительское, масло бутербродное, сухое обезжиренное молоко, сухое цельное молоко, молоко 2,5% жирности, заменитель цельного молока, сметана, творог (нежирный и 9% жирности), цельномолочная продукция фасованная (кефир, йогурт, бифидок, ряженка, творог).

Вся продукция комбината имеет фирменную упаковку с логотипом СМДК. В зависимости от фасовки и степени жирности продукции присутствует широкий ассортимент продукции производимой комбинатом: это молоко «Российское» простерилизованное, молоко йодированное, молоко топленое, молоко шоколадное, йогурт-десерт, напиток снежок, кефир, кефир йодированный, сметана, ряженка, сливки, бифилюкс, бифидок, масло сливочное, спреды, ряженка, простокваша, биопростокваша, творог и другие виды продукции.

Вырабатываемая продукция предприятия реализуется в различные города и регионы: Курская, Иркутская, Новгородская, Архангельская, Орловская, Брянская, Смоленская области, Ставропольский край,

Владивосток, Улан-Удэ, Чита, Прибалтика (Литва, Латвия, Эстония), а также Дания, Голландия, Польша, Германия, Франция. Возможность широкой реализации готовой продукции, обуславливается высоким качеством, отвечающим мировым стандартам.

Общество осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», а также иным действующим законодательством Российской Федерации.

Общество действует в соответствии с Уставом АО «СМДК». Устав общества является учредительным документом общества. Требования Устава обязательны для исполнения всеми работниками общества и его акционерами. Внесение изменений и дополнений в Устав общества, а также утверждение Устава общества в новой редакции, осуществляется в порядке, предусмотренном ФЗ «Об акционерных обществах».

Уставный капитал предприятия составляет 45780 тыс. рублей. Доля государственных вкладов в уставном капитале отсутствует, доля юридических лиц составляет 11,75%, физических – 88,25%.

Текущая деятельность предприятия включает в себя три хозяйственных процессов:

-заготовление – приобретение товарно-материальных ценностей различного вида, необходимые для осуществления производственных нужд и нужд товаров для реализации;

-производство – основная задача предприятия: изготовление продукции; оказание услуг; выполнение работ;

-реализация – осуществляются договорные обязательства перед заказчиками и покупателями, а выручка от реализации продукции зачисляется на расчетный счет или возникает дебиторская задолженность.

В АО «СМДК» применима линейно-функциональная структура управления. Организационную структуру комбината формируют два сепараторных пункта, лаборатория, цех сухого обезжиренного молока, цельномолочный цех, отделение главной механизации, электростанция, гараж инженерно-технический отдел, склад и подсобное хозяйство. Все перечисленные подразделения сформулированы на основе выполняемых или производственных функций и полностью обслуживают производство.

Функции аппарата управления в АО «Суджанский маслодельный комбинат» выполняются:

- управляющим;
- директором по техническим вопросам;
- директором по коммерческим вопросам;
- директором по финансовым вопросам.

Соответственно всем вышеперечисленным руководящим работникам подчиняются:

- директору по коммерческим вопросам – начальники отделов – начальник отдела маркетинга, начальник автотранспортного цеха, начальник стой цех;
- директору по финансовым вопросам – начальник планового отдела,
- главный бухгалтер (возглавляющий отдел бухгалтерского и налогового учета).

-директору по техническим вопросам подчинятся основные и вспомогательные производства.

Современной стратегией предприятия является рост объемов производства и завоевание доли рынка Курской области и соседних регионов. Управление предприятия придерживается тактики снижения издержек и рост доходов.

В процессе производства участвуют основное и вспомогательное производства, также являющиеся основными компонентами организационной структуры:

- основное производство (цельно-молочный цех, цех усушки, приемно-аппаратный цех);
- вспомогательное производство (ОГМ, КИПиА, электроцех, котельная, компрессорный цех, лаборатория, прачечная, служба безопасности);
- коммерческий блок (отдел маркетинга, автотранспортный цех);
- финансово-экономические службы (плановый отдел, отдел бухгалтерского и налогового учета).

Общее управление предприятием осуществляется Советом директоров. Собрание акционеров и Совет директоров имеют особый статус, установленный в Уставе предприятия. Совет директоров состоит из пяти членов. Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью общества. Высшим органом управления является общее собрание акционеров. Один раз в год общество проводит годовое собрание акционеров. Проводимые помимо годового общие собрания акционеров считаются внеочередными.

Непременным условием деятельности предприятия является наличие необходимого количества работников, так как от уровня обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами зависит выполнение работ, качество и

количество выпускаемой продукции и, как следствие, эффективность производства.

В АО «СМДК» функции по приему и увольнению работников выполняет отдел кадров.

Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. №1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» утверждены унифицированные формы документов по учету личного состава, которые применяются в АО «СМДК»:

1. Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу (форма №Т-1) применяется для оформления и учета принимаемых на работу по трудовому договору (контракту). На основании приказа в трудовую книжку вносится запись о приеме на работу, заполняется личная карточка, а в бухгалтерии открывается лицевой счет работника.

2. Личная карточка работника (форма №Т-2) заполняется на лиц, принятых на работу на основании приказа о приеме на работу, трудовой книжки, паспорта, военного билета, документа об окончании учебного заведения, страхового свидетельства государственного пенсионного страхования, свидетельства о постановке на учет в налоговом органе и других документов, предусмотренных законодательством, а также сведений, сообщенных о себе работником.

3. Штатное расписание (форма №Т-3) применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации. Утверждается приказом (распоряжением) руководителя организации или уполномоченным им лицом.

4. Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу (форма №Т-5) используется для оформления и учета перевода работника

(ов) на другую работу в организации. На основании данного приказа делаются отметки в личной карточке, лицевом счете. Вносится запись в трудовую книжку.

5. Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику (форма №Т-6) применяется для оформления и учета отпусков, предоставляемых работнику (работникам) в соответствии с законодательством, коллективным договором, нормативными актами организации, трудовым договором (контрактом). На основании приказа делаются отметки в личной карточке, лицевом счете, и производится расчет заработной платы, причитающейся за отпуск, по форме №Т-60 «Записка-расчет о предоставлении отпуска работнику». Записка-расчет о предоставлении отпуска работнику (ф. №Т-60) предназначена для расчета причитающейся работнику заработной платы и других выплат при предоставлении ему ежегодного оплачиваемого или иного отпуска.

6. График отпусков (форма №Т-7) предназначен для отражения сведений о времени распределения ежегодных оплачиваемых отпусков работникам всех структурных подразделений организации на календарный год по месяцам.

7. Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора (контракта) с работником (форма №Т-8) применяется для оформления и учета увольнения работника (работников). На основании приказов делается запись в личной карточке, лицевом счете, трудовой книжке, производится расчет с работником по форме №Т-61 «Записка-расчет при прекращении действия трудового договора (контракта) с работником».

8. Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку (форма №Т-9) применяются для оформления и учета направлений работника (работников) в командировки.

9. Командировочное удостоверение (форма №Т-10) является документом, удостоверяющим время пребывания работника в служебной командировке.

10. Приказ (распоряжение) о поощрении работника (форма №Т-11) применяются для оформления и учета поощрений за успехи в работе.

11. В организации на каждого работника открывают лицевые счета (форма №Т-54), в которой записывают необходимые сведения о работнике (семейное положение, разряд, оклад, стаж работы, время поступления на работу), все виды начислений и удержаний из заработной платы за каждый месяц. По этим данным легко рассчитать средний заработок за любой период времени.

Система управления персоналом в АО «СМДК» имеет многоцелевой характер. Цели управления имеют различную природу (производственные, экономические, социальные, экологические и технические цели);

Результатом деятельности АО «СМДК» являются эффекты различной природы, характеризующие степень достижения целей. Развитие предприятия, как и производство продукции, является постоянным процессом и осуществляется в интересах достижения всей совокупности целей.

Постоянный рост сложности и разнообразия продукции и рост нестабильности внешней среды приводят к повышению сложности функций АО «СМДК» (НИОКР, производство, маркетинг) и, соответственно, к росту сложности управления им.

Система управления АО «СМДК» содержит:

- многоцелевую подсистему высшего руководства, в которой осуществляется преимущественно стратегическое управление, контроль за деятельностью подразделений компании, а также наблюдение за деятельностью зависимых компаний. Альтернативой выделению такой

подсистемы может быть распределение функций высшего руководства по целевым подсистемам;

- целевые подсистемы, ориентированные на основные цели деятельности компании. В этих подсистемах осуществляется взаимодействие линейных руководителей и функциональных органов управления в интересах достижения запланированных конечных результатов по каждой основной цели;

- подсистема линейного руководства производством, в рамках которой осуществляется непосредственное управление производственными процессами на основе единоначалия и интеграции целевого и функционального управления. Эта подсистема включает всех линейных руководителей производства (от управляющего до мастера производственного участка). В отличие от целевых и функциональных подсистем, в которых преобладают горизонтальные связи взаимодействия (координации) между субъектами управления, в подсистеме линейного руководства преобладают вертикальные связи подчинения (субординации);

- функциональные подсистемы, реализующие управление по конкретным функциям (таким как: корпоративное или внутризаводское технико-экономическое планирование производства; организация производства, организация труда и т.д.), дифференцируемым по основным целям на специальные функции управления;

- подсистема обеспечения управления, организующая правовое, нормативное, информационное и техническое обеспечение управления путем создания соответствующих структур, осуществляющих эти функции, формирования банков данных, организации коммуникаций, организации сервисного обслуживания автоматизированных рабочих мест менеджеров и т.д.

Для осуществления управления в АО «СМДК» в начале года определяется количество необходимых должностей. Главным документом, в котором перечислен качественный и количественный состав

управленческого персонала является штатное расписание. Его составлением и занимается главный экономист АО «СМДК». Оно ежегодно анализируется. В него вносятся различные изменения, связанные не только с производственными показателями, но и с реформированием структуры управления. Происходит это обычно по запросу линейных руководителей, которые предлагают включить или исключить какую-либо штатную единицу. Проект штатного расписания согласовывается с генеральным директором и главным бухгалтером, так как в этом документе так же отражается месячный оклад работника, а это формирует одну из статей затрат на содержание аппарата управления.

Проанализировав количественный и видовой состав штатного расписания АО «СМДК» за 2010 год и сравнив его с расписанием за предыдущие годы, я пришла к выводу, что они практически не претерпевали каких либо изменений. Все это способствовало и тому, что структура состава управленческого персонала по категории так же практически не менялась. Всего на предприятии 16 руководителей, 48 специалистов и 123 технических исполнителей (рабочих).

К руководителям относятся генеральный директор, зам. директора по техническим вопросам, по коммерческим вопросам, по финансовым вопросам и т.д. К специалистам относятся начальник отдела маркетинга, начальник автотранспортного цеха, начальник строительного цеха, начальник планового отдела, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник службы безопасности, главный инженер, главный энергетик, главный механик и т.д. К техническим исполнителям относятся рабочие предприятия.

В АО «СМДК» определены должностные обязанности как совокупность определённых задач и функций и поручено их выполнение конкретным лицам. В некоторых случаях, связанных с производственной

необходимостью, руководство разрабатывает конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Главным управленцем на предприятии АО «СМДК» является генеральный директор. Он организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений данного предприятия направлений их деятельности на достижение высоких темпов развития и совершенствование производства.

Генеральный директор руководит всеми видами деятельности АО «СМДК». Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений предприятия, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствование производства; повышение производительности труда, эффективности производства и качества продукции на основе широкого внедрения новой техники, научной организации труда, производства и управления. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда. Он должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные материалы вышестоящих органов, касающиеся деятельности предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; технологию производства продукции предприятия; методы хозяйствования и управления предприятием.

Квалификационный уровень: высшее техническое образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.

К управленческим должностям относятся следующие.

Главный бухгалтер – обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей. Руководит работниками бухгалтерии предприятия.

Гл. бухгалтер должен знать: постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы финансовых и контрольно-ревизионных органов по организации бухгалтерского учета и составлению отчетности, а также касающиеся хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; формы и порядок финансовых расчетов; порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств; правила расчетов с дебиторами и кредиторами; порядок списания с бухгалтерских балансов недостатков, дебиторской задолженности и других потерь; экономику, организацию производства.

Квалификационные требования: высшее экономическое образование и стаж бухгалтерской работы на руководящей должности не менее 5 лет.

Главный экономист – методически руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов экономического развития. Обеспечивает строгое соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов на всех участках хозяйственной деятельности предприятия.

Организует разработку методов экономической оценки мероприятий, направленных на совершенствование организации производства. Контролирует своевременность представления отчетности о результатах экономической деятельности в вышестоящие органы. Главный экономист должен знать: распоряжения вышестоящих органов, методические и нормативные материалы по организации экономической работы на предприятии; экономические методы управления предприятием; организацию, формы и методы плановой работы на предприятии; порядок расчета экономической эффективности от внедрения новых видов продукции и техники.

Квалификационные требования: высшее экономическое образование или инженерно-экономическое образование и стаж экономической работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

Главный инженер – руководит разработкой перспективных планов развития предприятия, реконструкции и модернизации, мероприятий по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию благоприятных и безопасных условий труда. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии. Обеспечивает постоянное совершенствование подготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с требованиями научно-технического процесса. Он должен знать: профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; перспективы технического, экономического и социального развития отрасли и предприятия; технологию производства продукции предприятия; методы хозяйствования и управления предприятием.

Квалификационные требования: высшее техническое образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли народного хозяйства не менее 5 лет.

Инженер-технолог (гл. технолог) – рассматривает и утверждает изменения, вносимые в техническую документацию в связи с корректировкой технологических процессов и режимов производства. Контролирует выполнение перспективных и готовых планов технологической подготовки производства, строгое соблюдение установленных технологических процессов. Рассматривает проекты конструкций изделий или состава продукта, отраслевых и государственных стандартов. Согласовывает наиболее сложные вопросы, относящиеся к технологической подготовке производства, с подразделениями предприятия, проектами, исследовательскими организациями, представителями заказчиков. Он должен знать: методические и нормативные материалы по технологической подготовке производства; перспективы технического развития отрасли и предприятия; технические характеристики, режимы работы оборудования, правила его эксплуатации; порядок и методы планирования технологической подготовки производства; технические требования предъявляемые к сырью, материалам и готовой продукции.

Квалификационные требования: высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических и руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли народного хозяйства не менее 5 лет.

Инженер-механик – организует проведение инвентаризации производственных основных фондов, определяет устаревшее оборудование, объекты, требующие капитального ремонта и устанавливает очередность

производства ремонтных работ. Участвует в экспериментальных, наладочных и других работах по внедрению и освоению новой техники в испытаниях оборудования. Принимает меры по выявлению неиспользуемого оборудования и его реализации, улучшению эксплуатации действующего оборудования. Должен знать: руководящие материалы по организации ремонта оборудования, сооружений, зданий; организацию ремонтной службы на предприятии; порядок и методы планирования работы оборудования и производства ремонтных работ.

Квалификационные требования: высшее техническое образование и стаж работы по специальности на инженерно-технических и руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли народного хозяйства не менее 5 лет.

В подчинении у директора находится главный инженер. Он определяет техническую политику, перспективы развития АО «СМДК» и пути реализации комплексных вопросов по всем направлениям совершенствования. Он обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, высокое качество, а так же организует работу по улучшению ассортимента продукции.

Заместитель генерального директора по производству руководит производственным отделом, ему подчиняются старший инженер, инженер по техническому надзору. Сам он непосредственно подчиняется генеральному директору. К основным функциям относится контроль выполнения транспортных услуг (продукции).

Начальник планового отдела осуществляет: руководство работой экономического планированию на предприятии, а также проводит своевременную разработку мер по эффективному использованию

капиталовложений, материальных и финансовых ресурсов, повышение рентабельности производства.

Начальник отдела кадров занимается обеспечением предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий и специальностей. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и рабочих, принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения и перевода. Участвует в организации повышения квалификации специалистов и подготовка их к работе на руководящих должностях. Изучает, обобщает итоги работы с кадрами, анализирует причины текучести, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины и другое. Ему подчиняется инженер с ведением обязанностей по воинскому учету.

Учет поступающих финансовых средств, ТМЦ и основных ресурсов, своевременное и правильное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения расходов, выполнение результатов финансового – хозяйственной деятельности организует главный бухгалтер. Так же он осуществляет расчет по заработной плате с работниками АО «СМДК» платежи в бюджетные и внебюджетные фонды, погашение своевременно задолженности банкам по ссудам и осуществляет контроль за оформлением бухгалтерских документов. В подчинении у главного бухгалтера состоит два специалиста бухгалтера.

В отделе главного механика руководителем является – главный энергетик, оба подчиняются главному инженеру.

Главный механик обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, повышение его сменности. Организует проведение инвентаризации основных производственных фондов и определяет устаревшее оборудование, которое не годно для производства. Главному механику на предприятии подчиняются заведующие автотранспортного парка, ремонтного и слесарного цеха и заведующий гаражами, которые смотрят за внешним транспортом

предприятия. А внутренним транспортом и машинами заведуют механики соответствующих цехов. Они занимаются его обслуживанием и контролем за их работу.

Главный энергетик организует, как и механик, ремонт и эксплуатацию оборудования, обеспечение производства энергией, паром, газом. Так же составляет сметы на ремонт и модернизацию оборудования. Осуществляет контроль за соблюдением правил охраны труда и техники безопасности, а также организует хранение, учет, наличие и движение, находящихся на предприятии оборудования, а также анализ расхода электроэнергии и топлива. Руководит отделами и подразделениями предприятия, осуществляющими энергетическое обслуживание производства, то есть электрики в цехах и другие рабочие.

Отделом снабжения руководит заместитель директора по коммерции, который занимается снабжением предприятия сырьем и материалами, заключает договоры на поставку сырья – ГСМ, запасные части на автомобили и для собственных нужд лес для дальнейшей его обработки.

К исполнителям относятся бухгалтера, которые производят начисление и перечисление платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, налогов и других выплат и платежей, а также отчисление средств в фонды экономического стимулирования и другие фонды. Следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив. Бухгалтер должен знать: постановления, распоряжения, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации бухгалтерского учета и составлению отчетности; формы и методы бухгалтерского учета на предприятии; организацию документооборота.



|   |         |        |        |         |         |        |        |
|---|---------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|
| Выручка                                   | 669 188 | 789152 | 784720 | 119964  | 115532  | 27,70  | 45,02  |
| Себестоимость продаж                      | 590 384 | 676285 | 729359 | 85874   | 138975  | 29,29  | 49,65  |
| Валовая прибыль (убыток)                  | 78 804  | 112867 | 55361  | 14 014  | -12 760 | 17,78  | 16,19  |
| Коммерческие расходы                      | 28 573  | 45613  | 33748  | 17040   | 5175    | 22,37  | 43,43  |
| Управленческие расходы                    | 40 792  | 55212  | -      | 8 713   | -       | 21,36  | -      |
| Прибыль (убыток) от продаж                | 9 439   | 21613  | 12042  | 12174   | 2603    | 11,56  | 137,44 |
| Прочие доходы                             | 13 231  | 3 333  | 15 107 | -9 898  | 1 876   | -74,81 | 14,18  |
| Прочие расходы                            | 22 003  | 10 556 | 11 573 | -11 447 | -10 430 | -52,02 | -47,40 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения       | 667     | 795    | 500    | 128     | -167    | 68,67  | -100   |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 667     | 671    | 1700   | 458     | -667    | 68,67  | -100   |

Выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом значительно увеличилась (с 69 188 тыс. руб. на 31.01.2015 г. до 784720 тыс. руб. на 31.12.2017 г. ). За анализируемый период изменение объема продаж составило 256 234 тыс. руб. Тем прироста составил 45,02%. Валовая прибыль на 31.01.2015 г. составляла 78 804 тыс. руб. За анализируемый период она возросла на 12 760 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент и на 31.12.2017 г. составила 91 564 тыс. руб. Прибыль от продаж на 31.01.2015 г. составляла 9 439 тыс. руб. За анализируемый период она , в отличие от валовой прибыли, снизилась на 12 973 тыс. руб., что следует рассматривать как отрицательный момент. На 31.12.2017 г. она составила -3 534 тыс. руб. Следует отметить высокий уровень коммерческих и управленческих расходов в структуре отчета о прибылях и убытках

организации. На начало анализируемого периода их доля составляла 14,15 %, от себестоимости реализованной продукции, а на конец периода – 12,96 % от себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг. Показателем снижения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост себестоимости по отношению к росту выручки.

Рост себестоимости, в то время как выручка выросла на ( 45,02 %) составил 49,65 %). Положительным моментом является плюсовое сальдо по прочим доходам и расходам - на 31.12.2017 г. сальдо по прочим доходам и расходам установилось на уровне -8 772 тыс. руб., к тому же наблюдается положительная тенденция – за период с конца 31.01.2015 г. по конец 31.12.2017 г. сальдо по ним увеличилось на 12 306 тыс. руб.

Чистая прибыль за анализируемый период сократилась на -667 тыс. руб.

В таблице 2.2 представлен анализ сильных и слабых сторон предприятия «Суджанский маслодельный комбинат».

Таким образом, матрица SWOT-анализа «Суджанский маслодельный комбинат» рекомендует следующие наиболее приемлемые для предприятия общие стратегии конкуренции - стратегия расширения производства (эффект масштаба) и стратегия диверсификации.

Стратегия эффекта масштаба предполагает следующее. Данная стратегия рациональна для данного предприятия при условии развития молочного животноводства в регионе, в т.ч. и с помощью переработчика, т.е. молочного комбината.

Таблица 2.2 - Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

АО «Суджанский маслодельный комбинат»

| Сильные стороны  | Слабые стороны  |
|--|---|
| 1. наличие производственных мощностей;<br>2. широкий ассортимент;<br>3. развитая социальная инфраструктура;<br>4. высокая культура производства;<br>5. квалифицированный персонал            | 1. не налаженные каналы сбыта;<br>2. отсутствие современного оборудования и технологии;<br>3. низкое использование мощностей (до 20%);<br>4. малоэффективный менеджмент;<br>5. потеря региональных поставщиков сырья (молока);<br>6. острая конкуренция в борьбе за поставщиками сырья; |
| Возможности  | Угрозы  |
| 1. поддержка властных структур;<br>2. благоприятные условия в регионе для развития молочного животноводства;<br>3. наличие в регионе трудовых ресурсов для увеличения производства продукции | 1. дальнейшие потери поставщиков сырья из-за острой конкуренции между производителями;<br>2. переход в перспективе на производство молочной продукции из сухого молока (заменители) и потеря целевого рынка   |

Используя матрицу SWOT-анализа «Суджанский маслодельный комбинат» осуществим выбор возможных стратегий (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Матрица SWOT- анализа «Суджанский маслодельный комбинат»

|                                | Возможности                          | Угрозы                     |
|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Сильные стороны<br>(потенциал) | стратегия расширения<br>производства | Стратегия диверсификации   |
| Слабые стороны                 | Инновационная<br>Стратегия           | Уход в новую сферу бизнеса |

Стратегия диверсификации предполагает следующее. Стратегия диверсификации предусматривает освоение производства товаров из других сфер бизнеса. Имея свободные мощности, поддержку властей в расширении производства, экологическую чистоту региона, целесообразно рассмотреть производство продукции пищевого направления, например ассортимент продукции детского питания. Выбор той или иной стратегии из вышеуказанных требует тщательной проработки специалистами анализируемого предприятия.

## **2.2. Анализ финансово-экономических критериев экономической безопасности предприятия**

Оценим финансово-экономические критерии экономической безопасности предприятия. На первом этапе анализа проанализируем изменение статей бухгалтерского баланса предприятия.

Структура актива баланса представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Структура актива баланса, %

| Наименование  | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Основные средства   | 12,90   | 10,85   | 12,30   |
| Долгосрочные финансовые вложения                          | 15,67   | 9,63    | 10,50   |
| Прочие внеоборотные активы                                | 1,46    | 0,90    | 0,32    |
| Итого по разделу I  | 30,03   | 21,37   | 23,12   |
| Запасы  | 39      | 53,11   | 45,08   |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 0,05    | 0,14    | -       |
| Дебиторская задолженность                                 | 27,07   | 19,22   | 25,75   |
| Денежные средства   | 3,85    | 6,15    | 6,05    |

|                         |       |       |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| Прочие оборотные активы | 0     | 0,02  | 0     |
| Итого по разделу II     | 69,97 | 78,63 | 76,88 |
| Баланс                  | 100   | 100   | 100   |

Изменения в активе баланса представлены в таблице 2.5.

Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым значительно увеличилась. По сравнению с концом (31.01.2015 г.) активы и валюта баланса выросли, что в абсолютном выражении составило 125 794 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 381 157 тыс. руб. В более значительной степени это произошло за счет увеличения статьи «запасы». За прошедший период рост этой статьи составил 72 229 тыс. руб. и уже на конец анализируемого периода значение статьи «запасы» достигло 171 821 тыс. руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.01.2015 г. составляла 76 685 тыс. руб., возросли на 11 445 тыс. руб. (темп прироста составил 14.92%), и на 31.12.2017 г. их величина составила 88 130 тыс. руб. (23% от общей структуры имущества). Величина оборотных активов, составлявшая на 31.01.2015 г. 178 678 тыс. руб. также возросла на 114349 тыс. руб. (темп прироста составил 64%), и на 31.12.2017 г. их величина составила 293 027 тыс. руб. (77% от общей структуры имущества).

Таблица 2.5 - Изменения в активе баланса

| Наименование показателей | Годы |      |      | Абсолютное отклонение (+; -) |                   | Относительное отклонение (%) |                   |
|--------------------------|------|------|------|------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|
|                          | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 г. к 2015 г.            | 2017 г. к 2015 г. | 2016 г. к 2015 г.            | 2017 г. к 2015 г. |

|   |         |         |         |         |         |        |        |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| Основные средства   | 46 898  | 44740   | 35748   | -2158   | -11150  | -36,91 | -42,41 |
| Финансовые вложения                                       | 40 015  | 40 015  | 40 015  | -       | -       | -      | -      |
| Прочие внеоборотные активы                                | 1 217   | 1100    | 2046    | -117    | 829     | -0,13  | 67,45  |
| Итого по разделу I  | 76 685  | 88 834  | 88 130  | 12 149  | 11 445  | 15,84  | 14,92  |
| Запасы  | 99 592  | 220 790 | 171 821 | 121 198 | 72 229  | 121,69 | 72,52  |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 134     | 566     | -       | 432     | -134    | 322,39 | -100   |
| Дебиторская задолженность                                 | 98 154  | 115956  | 210085  | 17802   | 111931  | 15,60  | 42     |
| Денежные средства   | 9 829   | 25 548  | 23 052  | 15 719  | 13 223  | 159,92 | 134,53 |
| Прочие оборотные активы                                   | -       | 70      | -       | 70      | -       | -100   | -      |
| Итого по разделу II                                       | 178 678 | 326 882 | 293 027 | 148 204 | 114 349 | 82,94  | 64     |
| БАЛАНС  | 381 157 | 288731  | 426877  | 92426   | 45720   | 62,79  | 49,26  |

Как видно из таблицы, на конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (76,88%), 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 13 967 тыс. руб., по сравнению с базовым периодом, статьи «основные средства».

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 72 229 тыс. руб., по сравнению с базовым периодом, статьи «запасы». Размер дебиторской задолженности за анализируемый период увеличился на 29 031 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 «Суджанский маслодельный комбинат» следует отметить, что предприятие на 31.12.2017 г. имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом, предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 147 919 тыс. руб. Рассматривая ситуацию в целом, динамику изменения активов баланса можно назвать положительной.

Структура пассива баланса представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Структура пассива баланса, %

| Наименование                                    | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Уставный капитал                                | 1,97    | 1,21    | 1,32    |
| Добавочный капитал                              | 18,77   | 11,53   | 12,57   |
| Резервный капитал                               | 0,49    | 0,30    | 0,33    |
| Нераспределенная прибыль<br>(непокрытый убыток) | 28,98   | 17,17   | 13,35   |

|                            |       |       |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|
| Итого по разделу III       | 50,21 | 30,20 | 27,57 |
| Заемные средства           | 15,66 | 29,11 | 7,87  |
| Кредиторская задолженность | 34,13 | 40,69 | 64,56 |
| Итого по разделу V         | 49,79 | 69,80 | 72,43 |
| Баланс                     | 100   | 100   | 100   |

Изменения в пассиве баланса представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Изменения в пассиве баланса

| Наименование показателей                     | Годы    |         |         | Абсолютное отклонение (+; -) |                   | Относительное отклонение (%) |                   |
|--|---------|---------|---------|------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|
|  | 2015    | 2016    | 2017    | 2016 г. / 2015 г.            | 2017 г. / 2015 г. | 2016 г. / 2015 г.            | 2017 г. / 2015 г. |
| Уставный капитал                             | 5 021   | 5 021   | 5 021   | -                            | -                 | -                            | -                 |
| Добавочный капитал                           | 47 921  | 47 921  | 47 921  | -                            | -                 | -                            | -                 |
| Резервный капитал                            | 1 255   | 1 255   | 1 255   | -                            | -                 | -                            | -                 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 74 009  | 71 363  | 50 887  | -2 646                       | -23 122           | -3,58                        | -31,24            |
| Итого по разделу III                         | 128 206 | 125 560 | 105 084 | -2 646                       | -23 122           | -2,06                        | -18,04            |
| Заемные средства                             | 40 000  | 121 000 | 30 000  | 81 000                       | -10 000           | 202,50                       | -25               |
| Кредиторская задолженность                   | 263675  | 101373  | 214020  | -162302                      | -49655            | -94,08                       | -182,33           |
| Итого по разделу V                           | 127 157 | 290 156 | 276 073 | 162 999                      | 148 916           | 128,19                       | 117,11            |
| БАЛАНС                                       | 255 363 | 415 716 | 381 157 | 160 353                      | 125 794           | 62,79                        | 49,26             |

В части пассивов, увеличение валюты баланса в наибольшей степени произошло, в основном, за счет роста статьи «кредиторская задолженность». За прошедший период рост этой статьи составил 158 916 тыс. руб. (в процентном соотношении ее рост составил 182.33%.) Таким образом, на конец анализируемого периода значение статьи установилось на уровне 246 073 тыс. руб. Рассматривая изменение собственного капитала АО «Суджанский маслодельный комбинат» отметим, что его значение за анализируемый период снизилось. На 31.12.2017 г. величина собственного капитала предприятия составила 105 084 тыс. руб. (27,57% от общей величины пассивов).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период значительно увеличилась. На 31.12.2017 г. совокупная величина заемных средств предприятия составила 276 073 тыс. руб. (72,43% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

Анализируя изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их общая величина снизилась на 23 122 тыс. руб. и составила 52 142 тыс. руб. Изменение резервов составило 0 тыс. руб. а нераспределенной прибыли -23 122 тыс. руб. В целом это можно рассматривать как отрицательную тенденцию, так как снижение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о неэффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина собственного капитала, которая на 31.01.2015 г. составляла 128 206 тыс. руб., снизилась на 23 122 тыс. руб. (темп прироста составил -18,04), и на 31.12.2017 г. его величина составила

105 084 тыс. руб. (27,57 % от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет снижения статьи «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» - на -23 122 тыс. руб.

На 31.12.2017 г. в общей структуре задолженности краткосрочные пассивы превышают долгосрочные на 276 073 тыс. руб. что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Долгосрочная кредиторская задолженность осталась на прежнем уровне. Величина краткосрочной кредиторской задолженности, которая на 31.01.2015 г. составляла 127 157 тыс. руб. напротив возросла на 148 916 тыс. руб. (темп прироста составил 117,11%), и на 31.12.2017 г. ее величина составила 276 073 тыс. руб.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочной кредиторской задолженности на 31.12.2017 г. составляет статья «кредиторская задолженность». На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 246 073 тыс. руб. (доля в общей величине краткосрочной дебиторской задолженности 89%).

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

Анализ показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Анализ финансовой устойчивости по абсолютным и относительным показателям

| Наименование<br>показателей   | Годы    |             |          | Абсолютное<br>отклонение (+; -) |                     | Относительное<br>отклонение (%) |                      |
|---|---------|-------------|----------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------|
|   | 2015    | 2016        | 2017     | 2016 г. /<br>2015 г.            | 2017г. /<br>2015 г. | 2016 г. /<br>2015 г.            | 2017 г. /<br>2015 г. |
| 1   | 2       | 3           | 4        | 5                               | 6                   | 7                               | 8                    |
| Источники<br>собственных<br>средств   | 128 206 | 125 560     | 105 084  | -2 646                          | -23 122             | -2,06                           | -18,04               |
| Внеоборотные<br>активы  | 76 685  | 88 834      | 88 130   | 12 149                          | 11 445              | 15,84                           | 14,92                |
| Источники<br>собственных<br>оборотных средств   | 51 521  | 36 726      | 16 954   | -14 795                         | -34 567             | -28,72                          | -67,09               |
| Источники<br>собственных<br>средств,<br>скорректированные<br>на величину<br>долгосрочных<br>заемных средств | 51 521  | 36 726      | 16 954   | -14 795                         | -34 567             | -28,72                          | -67,09               |
| Краткосрочные<br>кредитные и<br>заемные средства  | 40 000  | 121 000     | 30 000   | 81 000                          | -10 000             | 202,50                          | -25                  |
| Общая величина<br>источников средств<br>с учетом<br>долгосрочных и<br>краткосрочных<br>заемных средств      | 91 521  | 157 726     | 46 954   | 66 205                          | -44 567             | 72,34                           | -48,70               |
| Величина запасов и<br>затрат,<br>обращающихся в<br>активе баланса   | 99 726  | 221 356     | 171 821  | 121 630                         | 72 095              | 121,96                          | 72,29                |
| Излишек<br>источников<br>собственных<br>оборотных средств   | -48 205 | -184<br>630 | -154 867 | -136 425                        | -106 662            | -283,01                         | -221,27              |
| Излишек   | -48 205 | -184        | -154 867 | -136 425                        | -106 662            | -283,01                         | -221,27              |

|  |        |         |          |         |          |         |           |
|--|--------|---------|----------|---------|----------|---------|-----------|
| источников<br>собственных<br>средств и<br>долгосрочных<br>заемных<br>источников          |        | 630     |          |         |          |         |           |
| Излишек общей<br>величины всех<br>источников для<br>формирования<br>запасов и затрат     | -8 205 | -63 630 | -124 867 | -55 425 | -116 662 | -675,50 | -1 421,84 |
| Коэффициент<br>автономии   | 0,50   | 0,30    | 0,28     | -0,20   | -0,23    | -39,84  | -45,09    |
| 1  | 2      | 3       | 4        | 5       | 6        | 7       | 8         |
| Коэффициент<br>отношения<br>заемных и<br>собственных<br>средств<br>(финансовый<br>рычаг) | 0,99   | 2,31    | 2,63     | 1,32    | 1,64     | 133,3   | 12,8      |
| Коэффициент<br>соотношения<br>мобильных и<br>иммобилизованных<br>средств.                | 2,33   | 3,68    | 3,32     | 1,35    | 0,99     | 57,93   | 42,70     |
| Коэффициент<br>отношения<br>собственных и<br>заемных средств                             | 1,01   | 0,43    | 0,38     | -0,58   | -0,63    | -57,08  | -62,25    |
| Коэффициент<br>маневренности   | 0,40   | 0,29    | 0,16     | -0,11   | -0,24    | -27,21  | -59,85    |
| Коэффициент<br>обеспеченности<br>запасов и затрат<br>собственными<br>средствами          | 0,52   | 0,17    | 0,10     | -0,35   | -0,42    | -67,89  | -80,90    |
| Коэффициент<br>имущества<br>производственного  | 0,69   | 0,75    | 0,68     | 0,06    | -0,01    | 8,01    | -1,28     |

|            |  |  |  |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|--|--|
| назначения |  |  |  |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|--|--|

Проводя анализ типа финансовой устойчивости предприятия по абсолютным показателям, основываясь на трехкомплексном показателе финансовой устойчивости, в динамике заметна стагнация финансовой устойчивости предприятия. Как видно из таблицы и на 31.01.2015 , и на 31.12.2017 финансовую устойчивость АО «Суджанский маслодельный комбинат» по 3-х комплексному показателю можно охарактеризовать как «кризисно неустойчивое состояние предприятия», так как на начало анализируемого периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат., а на конец периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице, говорит о том, что, по представленным в таблице показателям, по сравнению с базовым периодом (31.01.2015 г.) ситуация на АО «Суджанский маслодельный комбинат» в целом ухудшилась.

Коэффициент автономии, за анализируемый период снизился на -0,23 и на 31.12.2017 г. составил 0,28. Это ниже нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия. Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг), за анализируемый период увеличился на 1,64 и на 31.12.2017 г. составил 2,63 Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, за анализируемый период увеличился на 0,99 и на 31.12.2017 г. составил 3,32 Коэффициент определяется как отношение мобильных средств (итог по второму разделу) и

долгосрочной дебиторской задолженности к иммобилизованным средствам (внеоборотные активам, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера). Нормативное значение специфично для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

Коэффициент маневренности, за анализируемый период снизился на - 0,24 и на 31.12.2017 г. составил 0,16. Это ниже нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких. На конец анализируемого периода АО «Суджанский маслодельный комбинат» обладает легкой структурой активов. Доля основных средств в валюте баланса менее 40 %. Таким образом, предприятие нельзя причислить к фондоемким производствам.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами, за анализируемый период снизился на -0,42 и на 31.12.2017 г. составил 0,1. Это ниже нормативного значения (0,6-0,8). Предприятие испытывает недостаток собственных средств для формирования запасов и затрат, что показал и анализ показателей финансовой устойчивости в абсолютном выражении. Коэффициент равен отношению разности между суммой источников собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов и внеоборотных активов к величине запасов и затрат.

Анализ ликвидности баланса по относительным показателям за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Анализ ликвидности баланса по относительным показателям

| Наименование показателей   | Годы |      |      | Абсолютное отклонение (+; -) |                   | Относительное отклонение (%) |                   |
|--|------|------|------|------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 г. / 2015г.             | 2017 г. / 2015 г. | 2016 г. / 2015 г.            | 2017 г. / 2015 г. |
| Коэффициент абсолютной ликвидности   | 0,08 | 0,09 | 0,08 | 0,01                         | -                 | 12,5                         | -                 |
| Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности                              | 0,62 | 0,36 | 0,44 | -0,26                        | -0,18             | -41,46 %                     | -29,29 %          |
| Коэффициент текущей ликвидности  | 1,41 | 1,13 | 1,06 | -0,28                        | -0,35             | -19,85                       | -24,8             |
| Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования | 0,29 | 0,11 | 0,06 | -0,18                        | -0,23             | -61,04 %                     | -79,93 %          |
| Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности                       |      | 0,49 | 0,51 | -                            | -                 | -                            | -                 |

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.01.2015 г. - 31.12.2017 г.) находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что значение коэффициента слишком низко и предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода - на 31.12.2017 г. значение показателя абсолютной ликвидности составило 0,08. На конец анализируемого периода значение показателя возросло, составив 0,08.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет

наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя - 0,6-0,8, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 60-80% за счет быстрореализуемых активов.

На начало анализируемого периода (на 31.01.2015 г.), значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 0,62. На 31.12.2017 г. значение показателя снизилось, что можно рассматривать как отрицательную тенденцию, и составило 0,44.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.01.2015 г. - 31.12.2017 г.) находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что значение коэффициента достаточно низкое и предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Так как на конец анализируемого периода коэффициент текущей ликвидности находится ниже своего нормативного значения 2, и коэффициент текущей ликвидности ниже своего (0,1), рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности.

На конец периода значение показателя установилось на уровне 0, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

Далее проанализируем показатели деловой активности предприятия.

Как видно из таблицы 2.10, за анализируемый период продолжительность затратного цикла увеличилась на 87,81 дня (955,56%) , что при прочих равных условиях может указывать на негативную тенденцию, отвлекающую средства в производственную деятельность.

Как видно из таблицы 2.10 , за анализируемый период продолжительность затратного цикла увеличилась на 87,81 дня (955,56%) , что при прочих равных условиях может указывать на негативную тенденцию, отвлекающую средства в производственную деятельность.

Таблица 2.10 - Показатели деловой активности

| Наименование показателей                        | Годы |        |       | Абсолютное отклонение (+; -) |                   | Относительное отклонение ( ) |                   |
|---|------|--------|-------|------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|
|   | 2014 | 2015   | 2016  | 2015 г. / 2014 г.            | 2016 г. / 2014 г. | 2015 г. / 2014 г.            | 2016 г. / 2014 г. |
| Период оборота материальных запасов, дней       | 5,42 | 80,44  | 60,01 | 75,02                        | 54,59             | 1 383,08                     | 1 006,34          |
| Период оборота дебиторской задолженности, дней  | 3,76 | 37,42  | 36,98 | 33,66                        | 33,22             | 893,98                       | 882,41            |
| Затратный цикл, дней                            | 9,19 | 117,88 | 96,99 | 108,69                       | 87,81             | 1 182,89                     | 955,56            |
| Период оборота кредиторской задолженности, дней | 4,75 | 64,36  | 73,68 | 59,61                        | 68,93             | 1 255,78                     | 1 452,11          |
| Кредитный цикл, дней                            | 4,75 | 64,36  | 73,68 | 59,61                        | 68,93             | 1 255,78                     | 1 452,11          |

|                   |      |       |       |       |       |          |        |
|-------------------|------|-------|-------|-------|-------|----------|--------|
| Чистый цикл, дней | 4,44 | 53,52 | 23,32 | 49,08 | 18,88 | 1 104,99 | 424,93 |
|-------------------|------|-------|-------|-------|-------|----------|--------|

Продолжительность производственного цикла за анализируемый период увеличилась на 68,93 дня (1452,11%), что может указывать на положительную тенденцию и говорить об увеличении эффективности использования предприятием возможности финансирования текущей деятельности за счет непосредственных участников производственного процесса, если организация не создает сверхнормативных задолженностей перед поставщиками, бюджетом, персоналом.

На начало анализируемого периода чистый цикл оборачиваемости занимал 4,44 дня. За анализируемый период продолжительность чистого цикла увеличилась на 18,88 дня, что говорит об отрицательной тенденции, так как увеличилось количество текущих активов, профинансированных за счет непосредственных участников производственного процесса, и финансирование производственной деятельности в большей степени осуществляется за счет внешних по отношению к производственному процессу источников финансирования – прироста собственного капитала, кредитов.

Подводя итог, следует отметить, что за анализируемый период (с 31.01.2015 г. по 31.12.2017 г.) ключевыми стали следующие моменты:

1. На основании проведенного анализа динамику изменения активов баланса в целом можно назвать положительной.
2. Изменение структуры пассивов за анализируемый период, следует признать в подавляющей части негативным.
3. Рассматривая динамику доходов и расходов АО «Суджанский маслодельный комбинат» можно сказать, что за анализируемый период в целом ее можно назвать негативной.

4. За анализируемый период значения большинства показателей рентабельности либо уменьшились, либо остались на прежнем уровне, что следует скорее рассматривать как негативную тенденцию.

5. Анализ типа финансовой устойчивости предприятия в динамике, показывает снижение финансовой устойчивости предприятия.

6. На начало анализируемого периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат., на конец периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат.

7. За анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на 31.01.2015 - 128 206 тыс. руб. снизилась на 23 122 тыс. руб. (темп уменьшения чистых активов составил -18,04%), и на 31.12.2017 их величина составила 105 084 тыс. руб.

8. Рассмотрев методики вероятности банкротства можно сказать, что за анализируемый период ситуация на предприятии осталась примерно на том же уровне. В общем, на начало и на конец анализируемого периода, вероятность банкротства можно оценить как низкую.

### **2.3. Оценка условий и факторов регулирования экономической безопасности предприятия**

В настоящее время практически не у кого не вызывает возражений идея об обязательном создании на любом среднем и крупном предприятии системы обеспечения экономической безопасности, определение условий и факторов регулирования экономической безопасности предприятия.

АО «Суджанский маслодельный комбинат» представляет собой целый комплекс объектов защиты. Прежде всего - это сложная инженерно-техническая система, состоящая из административных и производственных зданий, инженерных, энергетических, технологических коммуникаций и оборудования, на которое могут воздействовать факторы чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера.

Наиболее высокий уровень экономической безопасности АО «Суджанский маслодельный комбинат» обеспечивается максимальной защитой функциональных составляющих его деятельности. Под функциональными составляющими понимаются все важнейшие сферы (финансовая, сырьевая, кадровая и т.д.) экономической безопасности АО «Суджанский маслодельный комбинат» различные по своей сути и направленности. Эти моменты отражены в таблице 2.11.

Система обеспечения экономической безопасности предприятия АО «Суджанский маслодельный комбинат», включает совокупность взаимосвязанных мероприятий организационно-экономического и правового характера, осуществляемых в целях защиты деятельности предприятия от реальных или потенциальных действий физических или юридических лиц, которые могут привести к экономическим потерям. Именно минимизация потерь, либо полное предотвращение ущерба, в первую очередь прогнозируемых и потенциально вероятных, а также очевидно угрожающих финансовому благосостоянию предприятия,

составляет эффективность мер по обеспечению экономической безопасности предприятия.

Таблица 2.11

Таблица 2.11 - Функциональные составляющие системы экономической безопасности АО «Суджанский маслодельный комбинат»

| Наименование составляющей | Условия ЭБ  | Пути обеспечения ЭБ  |
|---------------------------|---|--|
| Финансовая                | Рациональное использование основных оборотных средств.  | Достигается путем формирования стратегии производственной, кадровой, управленческой, кредитной и др. политики предприятия.   |
| Технико-технологическая   | Соответствие применяемых на предприятии технологий мировым стандартам, их конкурентоспособность и возможность дальнейшего усовершенствования. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение состояния технико-технологической составляющей безопасности предприятия по результатам исследования финансово-хозяйственной документации и технических данных из подразделений предприятия.</li> <li>2. Составление инструкций обеспечения технико-технологической составляющей безопасности на определенный срок.</li> <li>3. Разработка плана по обеспечению технико-технологической безопасности предприятия.</li> </ol> |
| Политико-правовая         | Соблюдение юридических требований фирмой как юридическим лицом и ее сотрудниками.   | Создание и разработка методики анализа ущерба и исследования возможных угроз негативных факторов.  |
| Экологическая             | Оптимизация затрат для соблюдения норм экологических стандартов по технологиям и выпускаемой продукции.                                       | Сбор информации (гласные контакты с источниками официальной информации, негласные контакты с источниками секретной информации и др.).  |

Служба безопасности является основным структурным подразделением по обеспечению безопасности, в том числе

информационной, на фирме. Основными ее задачами в части информационной безопасности являются:

- мониторинг угроз информации;
- организация работы по защите информации на фирме;
- управление доступом сотрудников, автотранспорта и посетителей на территорию и в помещения фирмы;
- обеспечение безопасности информации при проведении всех видов деятельности внутри и вне фирмы, в том числе при чрезвычайных ситуациях;
- охрана территории, зданий, помещений и других мест и конструкций с защищаемой информацией.

Кроме этих задач служба безопасности обеспечивает охрану материальных ценностей фирмы и безопасность руководителей, ведущих специалистов и сотрудников.

Цель построения системы обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия АО «Суджанский маслодельный комбинат»- решение целого ряда задач для обеспечения комплексной безопасности объекта, среди которых:

- предотвращение хищений сырья;
- обеспечение безопасности персонала;
- контроль персонала и учет рабочего времени;
- предотвращение несанкционированного прохода и проезда на охраняемую территорию доступа;
- предупреждение техногенных аварий.

Требования по правовому обеспечению безопасности предусматриваются во всех структурно-функциональных правовых документах, начиная с Устава предприятия и кончая функциональными обязанностями каждого сотрудника.

К числу основных задач системы экономической безопасности предприятия относятся:

- защита законных прав и интересов предприятия и его сотрудников;
- сбор, анализ, оценка данных и прогнозирование развития обстановки;
- изучение партнеров, клиентов, конкурентов, кандидатов на работу в компании;
- своевременное выявление возможных устремлений к предприятию и его сотрудникам со стороны источников внешних угроз безопасности;
- недопущение проникновения на предприятие структур экономической разведки конкурентов, организованной преступности и отдельных лиц с противоправными намерениями;
- противодействие техническому проникновению в преступных целях;
- выявление, предупреждение и пресечение возможной противоправной и иной негативной деятельности сотрудников предприятия в ущерб его безопасности;
- защита сотрудников предприятия от насильственных посягательств;
- обеспечение сохранности материальных ценностей и сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;

- добывание необходимой информации для выработки наиболее оптимальных управленческих решений по вопросам стратегии и тактики экономической деятельности компании;

- физическая и техническая охрана зданий, сооружений, территории и транспортных средств;

- формирование среди населения и деловых партнеров благоприятного мнения о предприятии, способствующего реализации планов экономической деятельности и уставных целей;

- возмещение материального и морального ущерба, нанесенного в результате неправомерных действий организаций и отдельных лиц;

- контроль за эффективностью функционирования системы безопасности, совершенствование ее элементов.

Построение системы экономической безопасности на предприятии АО «Суджанский маслодельный комбинат» осуществляться на основе соблюдения принципов:

- законности;

- прав и свобод граждан;

- централизованного управления;

- компетентности;

- конфиденциальности;

- разумной достаточности, соответствия внешним и внутренним угрозам безопасности;

- комплексного использования сил и средств;

- самостоятельности и ответственности за обеспечение безопасности;
- передовой материально-технической оснащенности;
- корпоративной этики;
- координации и взаимодействия с органами власти и управления.

Зачастую предприятие представляет собой место, где сконцентрированы объекты притязаний криминальных структур - сырье, готовая и незавершенная продукция, другие материальные средства.

В связи с этим, данное направление работы начальника службы экономической безопасности АО «Суджанский маслодельный комбинат» выделяется в качестве отдельного элемента системы экономической безопасности.

Основной смысл подобной системы состоит в том, что она должна носить упреждающий характер, а основными критериями оценки ее надежности и эффективности являются:

- обеспечение стабильной работы предприятия, сохранности и приумножения финансов и материальных ценностей;
- предупреждение кризисных ситуаций, в том числе различных чрезвычайных происшествий, связанных с деятельностью «внешних» и / или «внутренних» недоброжелателей.

Особенностью и, одновременно, сложностью при построении системы экономической безопасности является тот факт, что ее действенность практически полностью зависит от человеческого фактора. Как показывает практика, даже при наличии на предприятии профессионально подготовленного начальника службы безопасности, современных технических средств, Вы не добьетесь желаемых результатов до тех пор,

пока в Вашем коллективе каждый сотрудник не осознает важность, и необходимость внедряемых мер экономической безопасности.

Для юридически правильного, эффективного и всестороннего использования системы экономической безопасности в защите интересов предприятия от всех видов недоброжелателей требования по обеспечению безопасности бизнеса излагаются в соответствующих приказах руководителя, трудовых договорах с сотрудниками и их должностных обязанностях, специальных инструкциях, положениях, контрактах с деловыми партнерами и т.д. После чего доводятся до персонала под роспись в процессе занятий и инструктажей.

Очень важно понимание в актуальности проблемы руководителем предприятия в вопросах экономической безопасности предприятия. Директор АО «Суджанский маслодельный комбинат» пропагандирует среди персонала одно из основных корпоративных правил: «Предприятие - это твоя вторая семья. Предприятие дает всем сотрудникам работу, материальные блага, перспективы служебного роста и т.д. В связи с этим задача каждого сотрудника - приумножать успех и материальное положение компании (как и своей семьи). Ведь успех предприятия - это стабильность и перспективы его персонала».

Вместе с тем, как показывает практика в АО «Суджанский маслодельный комбинат» кто-то из сотрудников может не выполнять установленные в компании требования или допускать ошибки по забывчивости, кто-то по неаккуратности, а кто-то - из мести. У кого-то могут возникнуть финансовые затруднения в связи с болезнью близких или в связи с проигрышем в казино, и он решит их «компенсировать» за счет предприятия. Кто-то посчитает, что был незаслуженно наказан директором, что давно достоин повышения в должности, или, что его вклад в

деятельность компании заслуживает гораздо более высокой зарплаты, а руководство этого не замечает и т.д.

С учетом изложенного, можно сделать вывод о том, что система экономической безопасности предприятия только тогда будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, когда весь персонал понимает важность обеспечения безопасности компании и сознательно выполняет все установленные указанной системой требования. Достигается же данная цель в результате проведения непрерывной, кропотливой воспитательной и профилактической работы с сотрудниками предприятия, их обучения и специальной подготовки по вопросам действующего законодательства и различным аспектам экономической безопасности.

Особое место в обеспечении экономической безопасности предприятия занимает защита интеллектуальной собственности в части сведений, составляющих коммерческую тайну. Развитие рыночных отношений усиливает конкуренцию между предприятиями, стремление завладеть чужими секретами. Охрана коммерческой тайны является неременным условием упрочнения позиций фирмы, высокой прибыли и стабильности. Для сохранения коммерческой тайны, обеспечения защиты персонала и руководства исследуемого предприятия АО «Суджанский маслодельный комбинат», обеспечения ее информационной безопасности создана соответствующая техническая база.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ**

### **СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

#### **3.1. Основные направления обеспечения экономической безопасности на предприятии**

Для каждого предприятия главной целью его экономической безопасности является обеспечение устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящее время и обеспечение высокого потенциала развития и роста предприятия в будущем. Наиболее эффективное использование корпоративных ресурсов предприятия, необходимое для выполнения целей данного бизнеса, достигается путем предотвращения угроз негативных воздействий на систему экономической безопасности предприятия и достижения основных функциональных целей его экономической безопасности (рисунок 3.1).

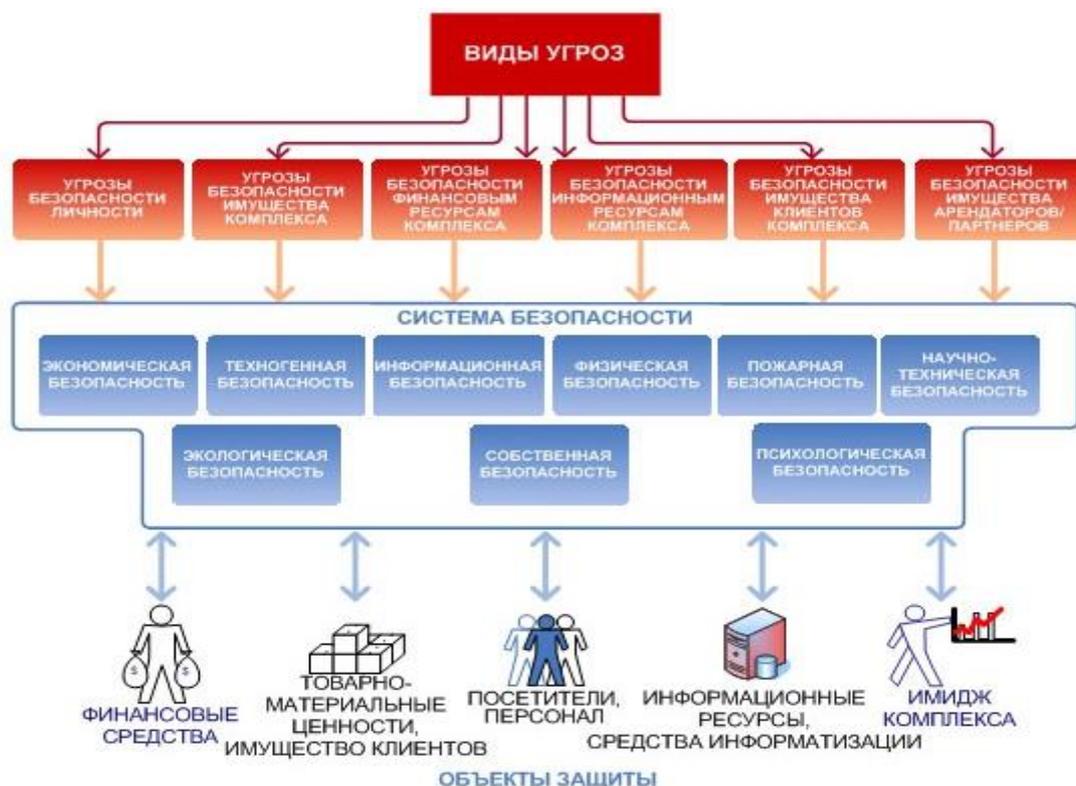


Рисунок 3.1 – Угрозы системе экономической безопасности предприятия

В том числе:

- обеспечение высокой финансовой эффективности работы предприятия и его финансовой устойчивости и независимости;
- обеспечение технологической независимости предприятия и достижение высокой конкурентоспособности его технологического потенциала;
- высокая эффективность менеджмента предприятия, оптимальность и эффективность его организованной структуры;
- высокий уровень квалификации персонала предприятия и его интеллектуального потенциала, эффективность корпоративных НИОКР;
- высокий уровень экологичности работы предприятия, минимизация разрушительного влияния результатов производственной 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.

Выполнение каждой из вышеперечисленных целей экономической безопасности предприятия является существенно важной для достижения ее главной цели. Кроме того, каждая из целей экономической безопасности предприятия имеет собственную структуру подцелей, обусловливаемую функциональной целесообразностью, характером и спецификой работы предприятия. Подробная разработка и контроль за выполнением целевой структуры экономической безопасности предприятия являются весьма важной составной частью проблемы. Обеспечение экономической безопасности - это постоянный циклический процесс. Рассмотрим основные его характеристики. В целом обеспечение экономической безопасности предприятия - процесс реализации функциональных составляющих экономической безопасности с целью предотвращения возможных ущербов и достижения максимального уровня экономической безопасности предприятия в настоящий момент времени и в будущем.

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

Рассмотрим практическое функционирование данной схемы обеспечения экономической безопасности предприятия. Исходя из целей создания бизнеса, рассмотренные выше, а также особенности национальной

ментальности и природного темперамента высших менеджеров предприятия, отраслевой спецификации бизнеса и общеэкономической ситуации на рынках данного предприятия, формируется философия предприятия.

Для осуществления целей данного бизнеса на основе сложившейся философии предприятия его менеджментом рассчитываются потребности бизнеса в различных ресурсах и формируется набор корпоративных ресурсов предприятия, за счет которых оно достигает реализации целей своего бизнеса. Уровни и структура системы экономической безопасности предприятия представлены на рисунке 3.2.

Важнейшим этапом обеспечения экономической безопасности предприятия является стратегическое планирование и прогнозирование его экономической безопасности. Этот этап включает в себя разработку стратегического плана обеспечения экономической безопасности предприятия. В этом документе необходимо задать качественные параметры использования корпоративных ресурсов предприятия в сочетании с его организационно-функциональной структурой и взаимосвязями структурных подразделений, а также некоторые количественные ориентиры обеспечения функциональных составляющих и экономической безопасности предприятия в целом.

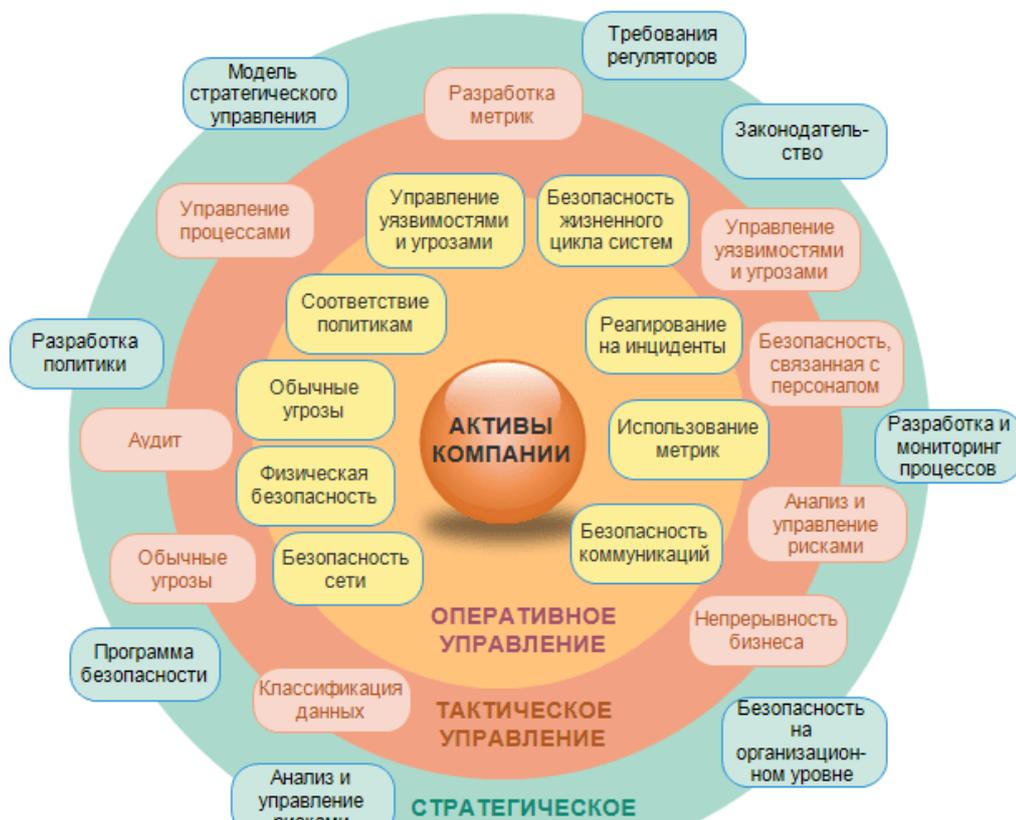


Рисунок 3.2 - Уровни и структура системы экономической безопасности предприятия

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

После разработки стратегического плана обеспечения экономической безопасности предприятия и выработки рекомендаций по его реализации в соответствии с данными документами осуществляется стратегическое планирование финансово-хозяйственной деятельности. Создаются стратегические финансовые, производственные планы, осуществляется планирование персонала, поставок и др.

После разработки стратегических планов деятельности предприятия необходимо провести оперативную оценку уровня обеспечения и текущее

тактическое планирование экономической безопасности предприятия. Анализ уровня экономической безопасности предприятия проводится на основе оценки эффективности мер по предотвращению ущербов и расчета функциональных и совокупного критерия экономической безопасности предприятия. Подробнее сущность и методы оценки этих критериев будут рассмотрены ниже.

Текущее планирование экономической безопасности предприятия осуществляется на основе разработки нескольких альтернативных сценариев развития ситуации и расчета значений совокупного критерия экономической безопасности по каждому из них. После выбора по результатам расчетов лучшего варианта и анализа остальных вырабатываются оперативные рекомендации по текущему планированию деятельности предприятия. Эти рекомендации не носят в отличие от стратегического досрочного характера и задают не только качественные ориентиры текущей деятельности предприятия, но и содержат количественные задания.

На основе оперативной оценки уровня экономической безопасности предприятия и выработанных рекомендаций осуществляется оперативное планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия, после чего производится практическая реализация разработанных планов.

В процессе осуществления предприятием своей финансово-хозяйственной деятельности появляется информация для анализа состояния его экономической безопасности. На основе этой информации осуществляется оценка функциональных и совокупного критериев экономической безопасности этого предприятия, их отклонений от плановых значений, анализируются причины возникновения этих отклонений. После этого вырабатываются рекомендации по корректировке набора корпоративных ресурсов, систем стратегического и текущего планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также системы оперативного управления его деятельностью.

Корректировки могут вноситься и в систему планирования экономической безопасности предприятия. В этом случае нужно заново использовать описанные выше методы планирования экономической безопасности предприятия и вносить соответствующие изменения в хозяйственные планы предприятия и систему их реализации.

Практика свидетельствует о том, что оценка уровня экономической безопасности предприятия по всем функциональным составляющим на основе статистических методов обработки информации сильно затруднена, так как большинство аспектов данной проблемы крайне сложно поддаются математической формализации, а некоторые из них не поддаются и вовсе. Тем не менее, важность данной проблемы для эффективного функционирования предприятия очень велика, поэтому оценивать уровень экономической безопасности предприятия возможно, например, на основе определения совокупного критерия экономической безопасности предприятия, рассчитываемого на основе мнения квалифицированных экспертов по частным функциональным критериям экономической безопасности предприятия.

Частные функциональные критерии экономической безопасности предприятия по каждой из ее составляющих рассчитываются на основе оценки ущербов экономической безопасности предприятия и эффективности мер по их предотвращению.

Удельные веса частных функциональных критериев экономической безопасности предприятия в совокупном критерии экономической безопасности предприятия рассчитываются на основе оценки совокупных ущербов по функциональным составляющим его экономической безопасности, которая подробнее рассматривается ниже.

Исходя из метода расчета совокупного критерия экономической безопасности предприятия видно, что в расчете этого критерия содержится значительная доля субъективного фактора мнений экспертов, проводящих оценку уровня экономической безопасности предприятия. Субъективизм

предлагаемого метода проявляется как в оценке ущербов при определении частных функциональных критериев экономической безопасности предприятия, так и в процессе распределения удельных весов функциональных составляющих при расчете совокупного критерия экономической безопасности предприятия. Однако именно отсутствие четко заданных параметров оценки и позволяет наиболее эффективно настроить данный гибкий инструмент всесторонней оценки деятельности предприятия и окружающей его среды бизнеса на специфику конкретной организации

Ниже приводятся полученные на основе практического опыта анализа экономической безопасности предприятий различных отраслей экономики примерные рекомендации по соотношениям удельных весов функциональных составляющих экономической безопасности предприятия (таблица 3.1).

**Таблица 3.1 - Соотношение удельных весов функциональных составляющих экономической безопасности предприятия**

| Отрасль экономики  | Функциональные составляющие |                             |                         |                   |                |               |         |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|----------------|---------------|---------|
|                    | Финансовая                  | Интеллектуальная и кадровая | Технико-технологическая | Политико-правовая | Информационная | Экологическая | Силовая |
| Промышленность     | 0,2                         | 0,2                         | 0,2                     | 0,1               | 0,15           | 0,1           | 0,05    |
| Сельское хозяйство | 0,2                         | 0,1                         | 0,3                     | 0,1               | 0,05           | 0,2           | 0,05    |
| Торговля           | 0,3                         | 0,1                         | 0,15                    | 0,1               | 0,2            | 0,05          | 0,1     |
| Финансовая сфера   | 0,2                         | 0,2                         | 0,1                     | 0,15              | 0,2            | 0,05          | 0,1     |

Разумеется, приведенные примерные варианты распределения удельных весов функциональных составляющих экономической

безопасности предприятия могут и должны подвергаться критическому осмыслению и корректировке при практическом расчете критерия экономической безопасности, исходя из специфики конкретного анализируемого предприятия АО «Суджанский маслодельный комбинат». Принципиальным же условием здесь является обязательное сохранение распределения удельных весов функциональных составляющих при одновременных оценках уровня экономической безопасности одного и того же предприятия.

После многократного анализа финансового и технологического потенциала предприятий различных отраслей хозяйства такое соотношение значимостей функциональных составляющих экономической безопасности было получено, основываясь на следующих положениях.

В отношении промышленных и сельскохозяйственных предприятий примерно одинакова роль финансового обеспечения производственной деятельности предприятий. В то же время для промышленных предприятий существенно выше, по сравнению с сельскохозяйственными, роль интеллектуальной и кадровой составляющей, а также системы информационного обеспечения (особенно в плане новейшей технологической информации и информации о движении рынков предприятия) производства.

При этом очевидны огромные превосходства в значимости экологической составляющей для сельхозпроизводителей по сравнению с промышленными предприятиями. Это вызвано тем, что для сельскохозяйственных предприятий земля является основным фактором производства и экологическая обстановка напрямую существенно влияет на результаты сельскохозяйственного бизнеса, в то время как промышленных предприятий экологические проблемы касаются только через системы штрафных санкций за загрязнение окружающей среды и экологические стандарты на выпускаемую продукцию. Нужно отметить и больший удельный вес для сельскохозяйственных предприятий технико-

технологической составляющей, что вызвано меньшей, по сравнению с промышленностью, значимостью интеллектуального и кадрового фактора экономической безопасности предприятия.

Для торговых предприятий и предприятий, работающих на финансовых рынках, включая банки, на фондовых рынках, осуществляющие страховую и инвестиционную деятельность, необходимо отметить, что в обеспечении экономической безопасности и эффективного функционирования данных предприятий важную роль играет информационное обеспечение бизнеса, а также фактор финансовой деятельности. Для предприятий, работающих на финансовых рынках, весьма важное значение для обеспечения их экономической безопасности играет уровень персонала такого предприятия, при этом как для предприятий, работающих на финансовых и фондовых рынках, так и для торговых более высока по сравнению с промышленными и сельскохозяйственными предприятиями роль силовой составляющей экономической безопасности при существенно меньшей значимости для них влияния экологических проблем.

Анализ уровня экономической безопасности предприятия АО «Суджанский маслодельный комбинат» производится на основе сравнения полученного в результате расчета значения совокупного критерия экономической безопасности предприятия с полученными ранее значениями этого критерия для анализируемого предприятия, а также, по возможности, с рассчитанными для сравнения значениями данного критерия для аналогичных предприятий данной отрасли.

Кроме того, сравниваются текущие и прошлые оценки частных функциональных критериев экономической безопасности предприятия и выявляются доли влияния изменения состояния функциональных составляющих экономической безопасности предприятия на изменение значения совокупного критерия экономической безопасности предприятия.

После расчета влияния функциональных составляющих на изменение совокупного критерия экономической безопасности предприятия необходимо

провести функциональный анализ мер по обеспечению необходимого уровня функциональных составляющих экономической безопасности предприятия.

Данный функциональный анализ призван выявить недостатки и резервы реализуемого предприятием комплекса мер по обеспечению каждой из функциональных составляющих экономической безопасности предприятия в целом, а также дать возможность менеджерам предприятия скорректировать функциональную систему обеспечения его экономической безопасности. В соответствии с этим можно предложить следующий алгоритм проведения такого функционального анализа на данном предприятии АО «Суджанский маслодельный комбинат»:

- определение структуры негативных воздействий по каждой функциональной составляющей экономической безопасности предприятия. Разделение объективных и субъективных негативных воздействий;

- формируется список мер, которые были предприняты предприятием к моменту проведения оценки уровня его экономической безопасности для устранения влияния негативных воздействий. Такие списки формируются по каждой из функциональных составляющих и по каждому негативному воздействию внутри каждой составляющей. В случае, если в прошлом были приняты какие-либо превентивные меры по предупреждению определенных негативных воздействий, их также необходимо включить в список мер, даже если ожидавшиеся негативные воздействия так и не имели места;

- оценка эффективности принятых мер с точки зрения нейтрализации конкретных негативных воздействий по каждому из функциональных составляющих экономической безопасности предприятия. Оценка эффективности принятых мер может производиться экспертами, проводящими общую оценку экономической безопасности данного предприятия или специально приглашенными лишь для этой цели, на основании оценки отношения экономического эффекта, полученного от реализации оцениваемых мер, предотвращенного с помощью этих мер

возможного ущерба к совокупным затратам на реализацию комплекса мер и стоимости понесенного ущерба по функциональной составляющей;

- определение причин недостаточной эффективности мер, принятых для устранения уже имеющихся негативных воздействий и предотвращения возможных, а также определение ответственных за низкую эффективность реализации принятых мер;

- определение перечня ожидаемых негативных воздействий. В этот список включаются негативные воздействия, которые не удалось устранить к настоящему моменту времени и чье влияние будет продолжаться и в будущем, а также те, которые могут появиться в будущем;

- выработка рекомендаций по устранению существующих негативных воздействий и предупреждению возможных;

- оценка стоимости каждой из предлагаемых мер по устранению негативных воздействий и определение исполнителей, ответственных за реализацию предлагаемых мер.

### **3.2. Обоснование мероприятий совершенствования системы экономической безопасности на предприятии**

При проведении исследований было выявлено, что на исследуемом предприятии АО «Суджанский маслодельный комбинат» на настоящий момент экономической безопасности уделяется не достаточно внимания, как этого требуют современные тенденции развития экономической безопасности предприятия. Поэтому данному предприятию можно предложить и обосновать программу мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности (рисунок 3.3).

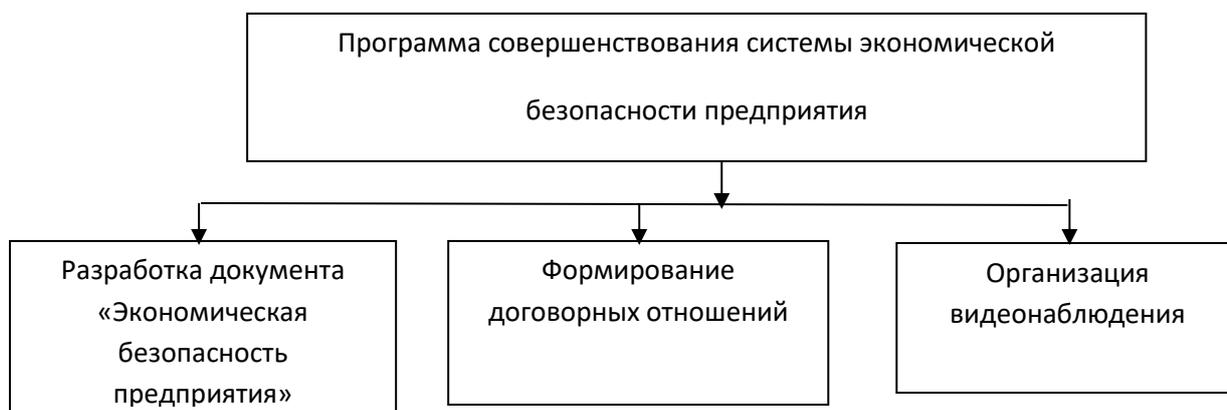


Рисунок 3.3 - Мероприятия по совершенствованию системы экономической безопасности на АО «Суджанский маслодельный комбинат»

Рассмотрим более подробно каждое предлагаемое мероприятие.

Для доведения до работающего персонала предприятия функций службы экономической безопасности целесообразно разработать документ под названием «Экономическая безопасность предприятия». Цель данной разработки состоит в том, чтобы довести до персонала организации основные положения и правила по обеспечению экономической безопасности на предприятии.

Предлагаемое решение позволит закрепить права и гарантии, предоставляемые работнику организацией, а также защитить само

предприятие от возможных угроз, которые могут возникнуть со стороны персонала.

Таким образом, предлагаемое мероприятие предоставит дополнительные возможности по повышению уровня экономической безопасности на предприятии АО «Суджанский маслодельный комбинат». Реализация данного мероприятия позволит рассматриваемой организации не просто достичь цели повышения эффективности экономической безопасности и управления, но и создать на предприятии АО «Суджанский маслодельный комбинат» документацию, регламентирующую сферу отношений персонала и организации.

Решение по разработке документа позволит повысить эффективность коммуникаций в организации, как на вертикальном, так и на горизонтальном уровнях, позволят достичь взаимопонимания в коллективе и снизят вероятность возникновения нарушения экономической безопасности предприятия. Соблюдение правил по экономической безопасности предприятия гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала АО «Суджанский маслодельный комбинат».

Основные расходы на реализацию решения по разработке «Экономическая безопасность предприятия» - это расходы на заработную плату задействованных специалистов и руководителей. Следует учитывать также то, что данным сотрудникам придется осуществлять данную деятельность в нерабочее время. Это может быть несколько часов после работы либо работа в выходной день. По трудовому законодательству такая работа подлежит оплате в двойном размере. Услуги юриста по правовому регулированию и соответствию законодательству РФ, а также необходимость зарегистрировать данный документ требует денежных средств. В остальном процесс разработки нематериалоемкий. Все необходимые для разработки материалы - это канцтовары и литература. Многие законодательные акты и литература уже имеются в наличии на исследуемом предприятии

АО «Суджанский маслодельный комбинат». (например, Трудовой кодекс РФ, Коллективный договор, Типовой контракт, ГК РФ и др.).

Предложенные мероприятия позволят сократить число случаев хищений и недостач, также позволит снизить утечку информации конкурентам.

Второе предлагаемое мероприятие, это совершенствование системы экономической безопасности путем формирования договорных отношений. Это подразумевает рассмотрение методов защиты безопасности АО «Суджанский маслодельный комбинат» от внутренних угроз и формирования договорных отношений с деловыми партнерами.

Риски, с которыми предприятие АО «Суджанский маслодельный комбинат» может столкнуться в процессе осуществления договорных отношений, имеют общие признаки:

- наличие в тексте договора положений, противоречащих действующему законодательству с возможностью последующего признания сделки ничтожной;
- подписание сделки лицом, полномочия которого не подтверждены;
- риск возникновения неоправданно высоких экономических потерь в случае выполнения жестких условий договора;
- неисполнение или ненадлежащее исполнение партнером условий договора;
- возникновение споров и конфликтов, урегулирование которых приводит к дополнительным затратам и издержкам;
- отказ от внесения в текст договора пунктов, защищающих предприятие, ссылки партнера на устные договоренности.

Отдельно следует сказать о составлении договора с партнерами по бизнесу на поставку товаров, оказание услуг; выполнение работ. Нежелание партнера идти на внесение изменений и дополнений в договор может быть одним из признаков скрытой угрозы безопасности фирме. Договор должен

быть заключен в письменной форме и в случаях, предусмотренных законодательством, зарегистрирован.

В процессе реализации договора важно документально подтверждать все основные действия (переход права, уступка прав требования, перевод долга, факт оказания услуги, факт оплаты, претензии, возможность использования не денежных форм расчетов, если имеются гарантии продажи товара последующим контрагентам, являющимся потенциальными покупателями или использования в собственном производстве, форс-мажор и т.д.); требовать у лица, подписывающего договор, документы, подтверждающие государственную регистрацию индивидуального предпринимателя или юридического лица, прав партнера на предоставляемый им товар и на осуществление соответствующих видов деятельности (лицензии), учредительные документы (учредительный договор, устав) и т.д.

Для минимизации рисков, связанных с договорными отношениями, иногда должна быть проведена проверка деловых партнеров, клиентов. В зависимости от потребностей и возможностей фирмы проверки проводятся с целью установления:

- личности партнера, клиента, его деловой репутации;
- устойчивости финансового положения потенциального партнера, клиента;
- структуры и состава капитала, видов и стоимости активов партнера;
- состояния, сегментов и места анализируемого партнера на рынке.

Необходимую информацию можно получить в источниках официальных (средства массовой информации, органы государственной регистрации) и неофициальных (Интернет, иные глобальные и корпоративные сети, правоохранительные, контролирующие, фискальные органы, деловые связи и др.). Реклама не может являться достоверным источником информации.

Сомнительными партнерами могут быть будущие контрагенты, нарушающие действующее законодательство и, как следствие, попадающие в «поле зрения» правоохранительных и контролирующих органов. При выявлении фактов нарушений ставятся под угрозу надлежащее исполнение договорных обязательств и существование самой фирмы.

Для обеспечения безопасности на предприятии АО «Суджанский маслодельный комбинат» необходимо учитывать особенности законодательства стран, на территории которых осуществляется хозяйственная деятельность предприятия или с резидентами которых отечественными субъектами заключаются внешнеторговые контракты. В противном случае велика вероятность простоев, уплаты штрафов, дополнительных сборов за проезд, конфискации товаров, которая также представляет угрозу безопасности организации.

Риск при выборе неблагонадежного партнера влечет за собой сбои в поставках продукции, что может привести к простоям из-за отсутствия недопоставленных материалов на производстве, что в конечном итоге может привести к потере значительных сумм, которые предприятие будет вынуждено покрывать за счет собственных средств.

Третье предлагаемое мероприятие связано с совершенствованием системы экономической безопасности на предприятии АО «Суджанский маслодельный комбинат» за счет организации видеонаблюдения на основе автоматизации системы управления безопасностью (рисунок 3.4).

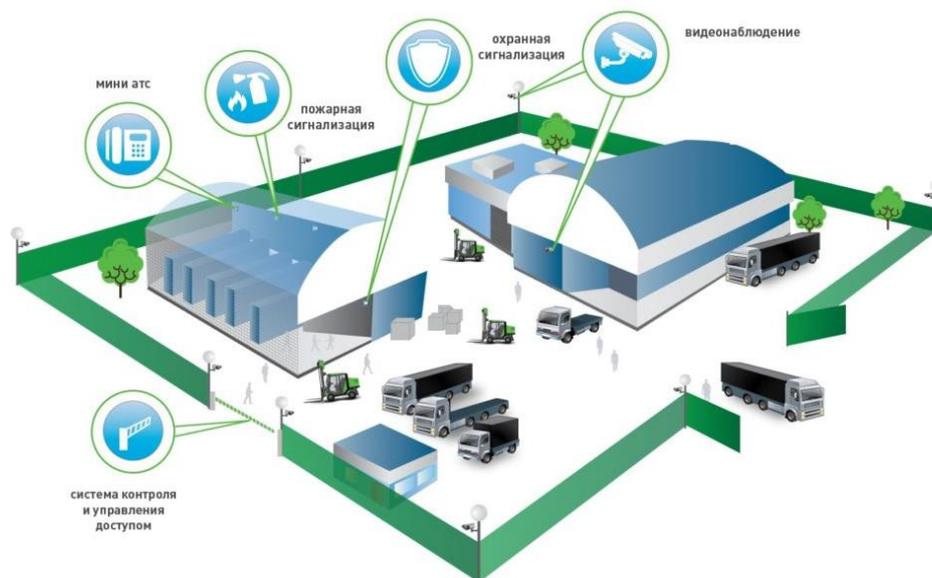


Рисунок 3.4 – Автоматизированная система управления безопасностью

С целью сокращения средств, необходимых для совершенствования системы экономической безопасности АО «Суджанский маслодельный комбинат» предлагается использование в основном свободно-распространяемого программного обеспечения и открытых источников информации.

Для этого на территории предприятия предлагается установить систему слежения. Можно предложить установить камеры на следующих объектах:

- территории склада и прилегающей к ней территории;
- на контрольно-пропускном пункте;
- в административном здании;
- и выборочно установить систему слежения на территории предприятия (рисунок 3.5).

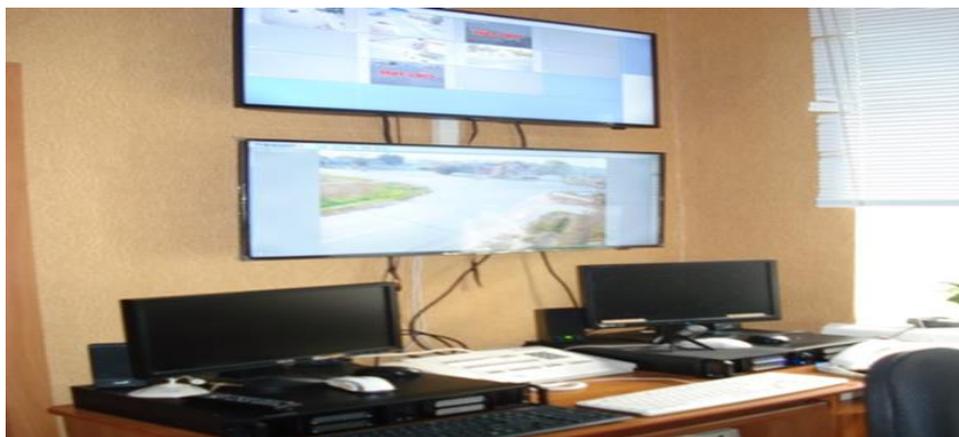


Рисунок 3.5 – Диспетчерская системы слежения

Установка системы слежения на территории склада позволит контролировать действия работников, предотвратить хищения со стороны персонала, в случае же хищения позволит выявить виновных лиц.

Установка системы слежения на контрольно - пропускном пункте позволит контролировать действия охраны;

Установка системы слежения в административном здании позволит контролировать действия управленческого персонала в области обеспечения экономической безопасности, а также в случае угрозы со стороны позволит проконтролировать действия лиц со стороны (рисунок 3.6).

Главная задача систем видеонаблюдения на промышленных предприятиях – это, в первую очередь, обеспечение сохранения имущества компании, высокой работы охраны, обнаружения небезопасных ситуаций и наблюдение за работой персонала. Каждый сотрудник должен соблюдать правила трудового договора, бережно обращаться с имуществом работодателя, добросовестно исполнять должностные обязанности и т. п. Именно поэтому системы видеонаблюдения являются эффективным способом стимулирования персонала в выполнении возложенной на него работы.



Рисунок 3.6 – Система видеонаблюдения на предприятии

Преимущество систем в том, что владельцы предприятий могут выявлять вовремя злоумышленников и избегать нежелательных посетителей. Наличие системы видеонаблюдения также повышает престиж организации в глазах потенциальных партнеров, т.к. это означает контроль порядка и дисциплины сотрудников на предприятии.

Системы видеонаблюдения работают круглосуточно, поэтому руководитель может просмотреть журнал событий за нужную дату и получить необходимую информацию о том или ином событии.

Существуют два типа видеонаблюдения: открытые и скрытые. В случае открытого типа систем видеонаблюдения работники знают, что за их работой смотрит руководство. Как правило, именно поэтому они стараются максимально добросовестно выполнить возложенную на них работу. Естественно, наличие видеонаблюдения может сковывать работников в действиях и давить психологически. В этом случае есть риск лишиться эффективной работы некоторых сотрудников или отдела.

В случае скрытого видеонаблюдения работники не подозревают о наличии системы видеонаблюдения и ведут себя раскованно и свободно. Это дает возможность объективно оценить работу и поведение сотрудников, отдела, предприятия. Руководитель будет знать о деятельности каждого работника, его поведении, мышлении, психологии и остальных личностных характеристик. С одной стороны, посредством данного способа можно сделать более глубокий анализ работы, но с другой стороны это может являться нарушением прав человека. Оптимальным вариантом для работодателя является совмещение обоих типов систем.

Система видеонаблюдения может состоять как из 16-ти, так и из 128 видеокамер, видеорегистратора и монитора.

Использование в системе видеонаблюдения видеорегистратора позволяет осуществлять запись и воспроизведение одновременно от шестнадцати видеокамер и следить на экране монитора за текущими событиями в мультиэкранном режиме. Записи каждой из камер сохраняются на HDD видеорегистратора.

Как при наблюдении «живого» видео, так и при воспроизведении возможен вывод изображения в формате мультиэкрана 2x2, 3x3, 4x4 и в формате полного экрана. Благодаря наличию детектора активности в каждом видеоканале режим записи изменяется при обнаружении изменений в наблюдаемом изображении. Для детального документирования событий видеорегистратор позволяет устанавливать текущую дату и время на экране

монитора, также есть возможность включения датчиков тревоги и защиты от несанкционированного доступа.

Данная система позволяет вести наблюдение за обстановкой, просматривать архив, на объектах, где количество камер превышает 20 шт. Система позволяет установить необходимое количество постов охраны, также есть возможность удаленного администрирования. Архитектура данной системы видеонаблюдения позволяет интегрировать в систему, контроль доступа, охранную и пожарную сигнализацию.

Для осуществления комплекса видеонаблюдения на территорию и в помещение необходимо установить ряд оборудования согласно прилагаемой схемы по установке. Система строится на базе видеосерверов с установленными в ПК платами видеозахвата и программным обеспечением. Видеокамеры устанавливаются на улице по периметру и в помещении. Вся система включается в локальную сеть, с выходом в Internet.

Приобретая минимальный комплект видеосистемы на базе ПК, есть возможность всегда расширяться, увеличивая количество камер и пользователей системы. Для данного предприятия целесообразно установить 10 камер наблюдения. Две из них для наружного наблюдения и 8 для внутреннего наблюдения.

Благодаря предложенному мероприятию по установке системы слежения число случаев хищений сократится в несколько раз, а также данное предложение позволит снизить риск проникновения на предприятие со стороны злоумышленников, конкурентов и прочих лиц, которые могут оказать воздействие на экономическую безопасность предприятия.

Таким образом, предлагаемая программа мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности исследуемого предприятия позволит без значительных затрат, за счет собственных средств и без привлечения дополнительного персонала повысить уровень экономической безопасности данного предприятия.

Однако для обоснования эффективности предлагаемых путей по совершенствованию системы экономической безопасности исследуемого предприятия необходимо также осуществить расчет оценки возможностей и угроз после внедрения предлагаемых мероприятий (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Оценка возможностей и угроз после внедрения проекта

| Параметры оценки | Сильные стороны   | Слабые стороны                                      |
|------------------|---|---|
| Организация      | Развитие профессиональных контактов с передовыми предприятиями.<br>Повышение квалификации персонала с учетом опыта успешных российских и зарубежных предприятий.<br>Высокая заработная плата, способствует более производительной работе. | Недостаточно эффективный стратегический менеджмент. |
| Производство     | Внедрение в производство новых технологий<br>Применение высокопроизводительного оборудования.<br>Возможность более эффективного использования основного капитала  | Высокая капиталоемкость производства.               |
| Финансы          | Сравнительно быстрая окупаемость капитальных вложений в разработку новых видов продукции.<br>Достаточный для развития предприятия уровень рентабельности.   | Недостаточное привлечение инвестиционного капитала. |
| Инновации        | Возможность внедрения инновационных технологий  | Недостаточное внедрение инновационных разработок    |
| Маркетинг        | Возможность увеличения объемов предложения продукции как на внутреннем так и зарубежном рынках  | Зависимость от рынка ресурсов.                      |

В таблице 3.3 проведем оценку сводного интегрального показателя экономической безопасности предприятия на перспективное развитие.

Таблица 3.3 - Оценка сводного интегрального показателя экономической безопасности предприятия до и после внедрения проекта

| Составляющие потенциала компании       | Наименование показателя   | Оценка показателя в 2017 г. | Прогнозируемая оценка после внедрения проекта |
|--|---|-----------------------------|---|
| Финансовый потенциал                   | Коэффициент абсолютной ликвидности                                  | 0,4                         | 1   |
|  | Коэффициент промежуточного покрытия                                 | 1                           | 1   |
|  | Коэффициент текущей ликвидности                                     | 0,4                         | 1   |
|  | Коэффициент автономии   | 0                           | 0,4   |
|  | Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами | 1                           | 1   |
|  | Коэффициент отношения заемных и собственных средств                 | 0                           | 1   |
|  | Рентабельность продаж   | 0                           | 1   |
| Итоговая финансовая составляющая       |   | 0,54                        | 0,98  |
| Производственный потенциал             | Фондоотдача   | 0                           | 0,4   |
|  | Коэффициент обновления основных средств                             | 0,4                         | 1   |
|  | Коэффициент годности основных средств                               | 0,4                         | 1   |
| Итоговая производственная составляющая |   | 0,41                        | 0,87  |
| Социальный потенциал                   | Коэффициент уровня заработной платы                                 | 0,4                         | 1   |
|  | Коэффициент стабильности кадров                                     | 0,4                         | 1   |
|  | Коэффициент выработки продукции на одного работника                 | 0,4                         | 0,4   |
| Итоговая социальная составляющая       |   | 0,4                         | 0,82  |

|                                  |      |      |
|----------------------------------|------|------|
| Итоговый сводный коэффициент ЭБП | 0,38 | 0,82 |
|----------------------------------|------|------|

На основании представленной таблицы можно сделать вывод, что наблюдается рост интегрального показателя экономической безопасности предприятия, что в свою очередь говорит о том, что предлагаемые мероприятия могут быть использованы к внедрению в деятельность предприятия при совершенствовании системы экономической безопасности предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Специфика национальных рыночных отношений таит в себе множество опасностей для добросовестного предпринимателя, которому приходится постоянно действовать в условиях повышенного риска.

**Экономическая безопасность предприятия** - это состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при котором обеспечивается устойчивая реализация основных коммерческих интересов и целей уставной деятельности.

### **Внешние угрозы и дестабилизирующие факторы:**

- противоправная деятельность криминальных структур, конкурентов, фирм и частных лиц, занимающихся промышленным шпионажем либо мошенничеством,
- несостоятельные деловых партнеров,
- ранее уволенные за различные проступки сотрудники предприятия,
- правонарушения со стороны коррумпированных элементов из числа представителей контролирующих и правоохранительных органов.

### **Внутренние угрозы и дестабилизирующие факторы:**

- действия или бездействия (в том числе умышленные и неумышленные) сотрудников предприятия, противоречащие интересам его

коммерческой деятельности, следствием которых могут быть нанесение экономического ущерба компании, утечка или утрата информационных ресурсов (в том числе сведений, составляющих коммерческую тайну и/или конфиденциальную информацию), подрыв ее делового имиджа в бизнес-кругах, возникновение проблем во взаимоотношениях с реальными и потенциальными партнерами (вплоть до утраты важных контрактов),

- конфликтные ситуации с представителями криминальной среды, конкурентами, контролирующими и правоохранительными органами,
- производственный травматизм или гибель персонала и т.д.

Количественный и качественный анализ перечисленных выше угроз позволяет сделать вывод о том, что надежная защита экономики любой компании возможна только при комплексном и системном подходе к ее организации.

Объектом исследования в данной работе выступило открытое общество «Суджанский маслодельный комбинат» (АО «Суджанский маслодельный комбинат»). Основным видом деятельности, осуществляемым комбинатом является переработка молочного сырья (основного сырья – молока) с добавлением комплекующих материалов: закваски, стабилизаторов, сахара, красителей, для дальнейшего получения готовой продукции. В настоящее время АО «Суджанский маслодельный комбинат» является крупным производителем молочной продукции в Курской области среди большинства предприятий-лидеров отрасли, выпускающий до 70% от общего объема производства цельномолочной продукции, более 80% – нежирной молочной продукции, до 50% – сухого обезжиренного молока.

Проведенный анализ изменения показателей финансово - хозяйственной деятельности предприятия АО «Суджанский маслодельный комбинат» в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом показал, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом значительно увеличилась (с 69 188 тыс. руб. на 31.01.2015 г. до 784720 тыс. руб. на 31.12.2017 г. ).

За анализируемый период изменение объема продаж составило 256 234 тыс. руб. Тем прироста составил 45,02%. Валовая прибыль на 31.01.2015 г. составляла 78 804 тыс. руб. За анализируемый период она возросла на 12 760 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент и на 31.12.2017 г. составила 91 564 тыс. руб. Прибыль от продаж на 31.01.2015 г. составляла 9 439 тыс. руб. За анализируемый период она, в отличие от валовой прибыли, снизилась на 12 973 тыс. руб., что следует рассматривать как отрицательный момент. На 31.12.2017 г. она составила -3 534 тыс. руб. Следует отметить высокий уровень коммерческих и управленческих расходов в структуре отчета о прибылях и убытках организации. На начало анализируемого периода их доля составляла 14,15 %, от себестоимости реализованной продукции, а на конец периода – 12,96 % от себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг. Показателем снижения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост себестоимости по отношению к росту выручки.

Рост себестоимости, в то время как выручка выросла на ( 45,02 %) составил 49,65 %). Положительным моментом является плюсовое сальдо по прочим доходам и расходам - на 31.12.2017 г. сальдо по прочим доходам и расходам установилось на уровне -8 772 тыс. руб., к тому же наблюдается положительная тенденция – за период с конца 31.01.2015 г. по конец 31.12.2017 г. сальдо по ним увеличилось на 12 306 тыс. руб. Чистая прибыль за анализируемый период сократилась на -667 тыс. руб.

При проведении исследований было выявлено, что на исследуемом предприятии АО «Суджанский маслодельный комбинат» на настоящий момент экономической безопасности уделяется не достаточно внимания, как этого требуют современные тенденции развития экономической безопасности предприятия. Поэтому данному предприятию можно предложить и обосновать программу следующих мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности:

- разработка документа «Экономическая безопасность предприятия»;

- формирование договорных отношений;
- организация видеонаблюдения.

Таким образом, предлагаемая программа мероприятий по совершенствованию системы экономической безопасности исследуемого предприятия позволит без значительных затрат, за счет собственных средств и без привлечения дополнительного персонала повысить уровень экономической безопасности данного предприятия.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации: официальный текст с изм. и доп. на 1 февраля 2005 года. Постатейные комментарии / под общ. ред. А.Т. Гаврилова. – М.: Библиотечка «Российской газеты». – Кодексы РФ. Вып. I-III. Ч. 1,2,3. – 2012. – 703 с.
2. Федеральный закон от 28.12.2010 N 390-ФЗ «О безопасности» Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/19.htm>
3. Указ Президента РФ от 13.05.2017 N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года"»
4. Абалкин Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики, 2014. № 12. С. 4 -6.
5. Абрамов В. Деловая разведка в системе обеспечения предприятия / В. Абрамов // БДИ. – 2013. – № 2. – С. 14–16.
6. Архипов А.А. Экономическая безопасность: оценки, проблемы, способы обеспечения // Вопросы экономики. 2014. № 12. С. 38.
7. Бекетов Н.В. Проблемы обеспечения экономической безопасности государства в сфере внешнеэкономической деятельности. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 8. – С. 30–32.

8. Бельских М.В. Институциональные основы обеспечения экономической безопасности России. // Аспирант и соискатель. – 2015. – № 3. – С. 21–25.

9. Безопасность страны как многоуровневая система элементов и отношений // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, Вып. 1-2. 2016. С. 194-198.

10. Бендигов, М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 7–8.

11. Бурков, В. Н. Моделирование экономических механизмов обеспечения безопасности // Проблемы безопасности при чрезвычайных ситуациях. – 2013. – № 6. – С. 55–68.

12. Буров В. Ю. Теоретические основы исследования категории «экономическая безопасность» {Электронный ресурс} // Высшая школа экономики, управления и предпринимательства забайкальского государственного университета. 2014. № 2. Режим доступа: <http://vseup.ru/articles/113/>

13. Васильев Г.А.. Экономическая безопасность предприятия в современных условиях // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VIII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2014. – 800 с.

14. Вендров А. М. CASE – технологии. Современные методы и средства проектирования информационных систем / А. М. Вендров. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 176 с.

15. Владимиров Ю. И. Внешнеэкономические аспекты экономической безопасности Российской Федерации // Информационный сборник «Безопасность». – 2013. – № 3. – С. 29–30.

16. Воронина-Сливинская Л.Г. Стратегическое планирование: инструмент создания ресурсной базы и обеспечения экономической

безопасности промышленных организаций. // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2014. – № 4 (40).

17. Глазьев С. Ю. Основы обеспечения экономической безопасности страны // Российский экономический журнал. - 2015. № 1. С. 12-18.

18. Громов, Ю.Ю. Информационная безопасность и защита информации: Учебное пособие / Ю.Ю. Громов, В.О. Драчев, О.Г. Иванова. - Ст. Оскол: ТНТ, 2013. - 384 с.

19. Грунин О.А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин. – С- Пб . : Питер, 2012 – 489 с.

20. Гусев В.С. и др. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов. Учебник. –СПб.: ИД «Очарованный странник», 2015 – 398с.

21. Ефимова, Л.Л. Информационная безопасность. Российский и зарубежный опыт: Монография / Л.Л. Ефимова, С.А. Кочерга. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 239 с.

22. Иванюта Т. Н. Основные подходы к формированию системы экономической безопасности на предприятиях // Молодой ученый. — 2016. — №4. — С. 215-223.

23. Клокова М.И. Экономическая безопасность предприятия как необходимый элемент управления предприятием в современной рыночной экономике // Системное управление, 2014 - №4 (25) - С. 53-58

24. Колесниченко Е. А., Гильфанов М. Т. Методические аспекты оценки и обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов, 2013. Вып. 11.

25. Коротков Э.М., Беляев А.А. Управление экономической безопасностью общества // Менеджмент в России и за рубежом, №6, 2016 – С. 45-49.

26. Любецкий Р. В. Совершенствование институциональной системы формирования человеческого капитала в современной России / Р.В. Любецкий: дис. ... канд. экон. наук. М., 2014. – 520 с.

27. Любимова М.В. Проблемы оценки социально-экономического потенциала региона // Региональная экономика: теория и практика. - 2013. - № 4. - С. 13–24.

28. Лыкин С. Развитие экономики России и ее структуризация как гарантия экономической безопасности // Вопросы экономики. – 2013. - № 12. -С. 45-51.

29. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия. Организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности. — М.: Мир безопасности, 2013.- 312с.

30. Мамонов В. В. Конституционные основы национальной безопасности Российской Федерации / Под ред. В. Т. Кабышева. - Саратов: Саратовский университет, 2013. – 210 с.

31. Основы экономической безопасности. Государство, регион, предприятие, личность / Под ред. Е. А. Олейникова. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. - 288 с.

32. Особенности инвестиционной модели развития России / В.Б. Кондратьев, Ю.В. Куренков, В.Г. Варнавский и др. - М.: Наука, 2014. – 400 с.

33. Османов Ж. Д., Моисеев П. С. Особенности обеспечения экономической безопасности в зарубежных странах // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – №11. – с. 99-104

34. Паньков В. Экономическая безопасность // Интерлик. - 2014. - № 3. - С. 42-56.

35. Песков В.В. Кризис и банкротство как угроза экономической безопасности предприятия в условиях рынка // ТДР. 2015. № 8. С. 29–32.

36. Попов А. И., Иванов С. А. Малое предпринимательство: учеб. пособ.: в 2-х ч. – СПб.: СПб ГУЭФ, 2014. – Ч. 2: Интеграция крупного и малого бизнеса, механизм регулирования и экономическая безопасность

37. Радюкова Я. Ю. Экономическая безопасность: «за и против» поддержки естественных монополий // Проблемы социально-экономического развития России на современном этапе: мат-лы IV Ежегод. Всерос. на-уч.-практ. конф. (заочной). Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2014. – 620 с.

38. Рахимов О. Р. Содержание понятия экономическая безопасность // Научный вестник МГИИТ. М., Вып. 5(13). 2015. – С.42-50.

39. Радюкова Я. Ю., Федорова М. А., Кулик Ю. П. Европейский опыт регулирования теневой экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2015. – № 3 (16). – с. 42-47

40. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность России: учебник/ В.К. Сенчагов. - М.: Дело, 2015.- С. 22-56.

41. Сенчагов В. К. О сущности и основах стратегии экономической безопасности России // Вопросы экономики. № 1. 2015. - С. 98.

42. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность /В.К. Сенчагов Производство. Финансы. Банки. М.: ЗАО «Финстатин-форм», 2013. - С. 11. - 80.

43. Устинова, Л. Н. Экономическая безопасность предприятия / Л. Н. Устинова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – № 45. –С. 67-71.

44. Уразгалиев, В. Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / В. Ш. Уразгалиев. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 374 с.

45. Фомин А. Экономическая безопасность государства [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.intertrends.ru/twenty-four/012.htm>

46. Шершенев Л. И. Безопасность: государственные и общественные устои // Безопасность. 2014. № 4. (20). С. 12-13.

47. Фахрутдинова Е.В. Роль социальной сферы и социальной политики в обеспечении устойчивого социально-экономического развития страны // Экономические науки. - 2013. - № 8. - С. 7–11.

48. Фирсов В.А. Меры по устранению угроз экономической безопасности Российской Федерации // Вестник РАГС при Президенте РФ. – 2014. – № 2.

49. Хадисов М-Р.Б. Индекс качества жизни населения – индикатор экономической безопасности региона // Экономическая безопасность. – 2015. - № 5.

50. Хмелев, С. А. Учетная политика предприятия как инструмент обеспечения экономической безопасности предприятия / С. А. Хмелев // Аудитор. – 2014. – № 4. – С. 21-26.

51. Хрусталеv, Е. Ю. Экономическая безопасность наукоемкого предприятия: методы диагностики и оценки / Е. Ю. Хрусталеv // 53 Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2015. – № 13. – С. 51-58.

52. Черенков В.Е. Современные направления и механизмы обеспечения экономической безопасности / В.Е. Черенков. – Брянск: БФ ОРАГС, 2016. – 174 с.

53. Чумаченко Н.Г. проблемы комплексного планирования экономического и социального развития региона / Н.Г. Чкмаченко. – М: Предпринт, 2016. – 355 с.

54. Шаститко А. Структурные альтернативы социально-экономического развития России // Вопросы экономики. - 2014. - № 1.

55. Шевченко М.А. Механизм обеспечения экономической безопасности России в условиях глобализации // Переходная экономика. – 2013. – № 2. – С.34-37.

56. Шинкаренко, П. Технологическая и экономическая безопасность России : проблемы и решения // Проблемы теории и практики управления. 2014. №12. С. 116-122.

57. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник / под ред. В. К. Сенчагова. - 2-е изд. - М., 2014. – 400 с.

58. Экономическая и национальная безопасность [Текст]: учеб. / Под ред. Е.А. Олейникова. - М.: Экзамен, 2014. - 287 с.

59. Экономическая безопасность предприятия (фирмы) / под ред. Р. С. Седегова. – Минск: Высш. шк., 2014. – 356с.

60. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. - М.: Ось-89,2014. – 289с.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

