

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ
ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность
очной формы обучения, группы 06001313
Макушенко Викторией Александровны

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

Рецензент:
Главный бухгалтер
АО «Белгородский
комбинат»
Авдеекно Л.П.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1. Экономическая безопасность предприятия: сущность и предпосылки формирования.....	8
1.2. Процессы и механизм обеспечения экономической безопасности предприятия.....	18
1.3. Система управления экономической безопасностью предприятия.....	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «БЕЛГОРОДСКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ».....	28
1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	28
2.2. Анализ финансово-экономических критериев экономической безопасности предприятия.....	34
2.3. Оценка процесса управления экономической безопасностью на предприятии.....	48
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	56
3.1. Основные направления совершенствования процесса управления экономической безопасностью предприятия.....	56
3.2. Разработка механизма управления экономической безопасностью предприятия.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время понятие безопасности актуально для рассмотрения не только на макроэкономическом уровне (экономическая безопасность государства), но и на микроэкономическом уровне (безопасность хозяйствующего субъекта). Отличительной чертой деятельности хозяйствующих субъектов на современном этапе функционирования рыночных отношений в Российской Федерации являются действия, направленные для достижения поставленной предпринимательской цели на свой страх и риск, связанные с финансовыми и моральными потерями, а также возможностью банкротства.

С переходом к рыночной экономике появилось значительное число хозяйствующих субъектов с разнообразной организационно-правовой формой, базирующихся на деятельности в условиях конкурентной борьбы, несовершенной законодательной базы и криминализацией сферы бизнеса. Все эти причины породили актуальность к вопросам управления экономической безопасности хозяйствующего субъекта. В связи с этим возросла роль методической основы во внутрифирменном обеспечении процесса управления безопасностью.

Термин безопасность используется как противопоставление опасности, как характеристика отсутствия опасности источником возникновения которых служат внутренние и внешние противоречия. Угроза как форма выражения противоречия всегда носит предметный характер. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта – это состояние, при котором руководство и учредители признают его как приемлемым, желательным и целевым.

Современная экономика дает возможность хозяйствующим субъектам самостоятельно определять варианты организации производства и возможности реализации продукции, пути развития его экономических интересов, выбирать партнеров по бизнесу. Это в свою очередь требует от

них ответственности за результаты деятельности и обуславливает необходимость решения проблем безопасного и устойчивого развития предприятия.

Развитие общества и обеспечение благосостояния его членов существенно зависит от безопасности их деятельности. Важнейшей составной частью этой безопасности является экономическая безопасность, которую можно рассматривать как устойчивое состояние национальной экономики.

Проблема экономической безопасности является ключевой для выживания любого государства. Ее целью является сохранение возможности проводить независимую экономическую политику, обеспечение такого уровня экономики, при котором создались бы условия жизни и развития личности, социально – экономической и военно-политической стабильности общества и сохранение целостности государства, успешного противостояния влиянию внешних и внутренних угроз.

На современном этапе развитие экономики России характеризуется множеством переходных процессов, когда кризисы и критические ситуации являются неотъемлемой характеристикой функционирования экономических систем всех уровней. Поэтому обеспечение экономической безопасности становится одной из стратегических государственных задач.

С переходом к рыночной экономике в России, резко расширился круг проблем, связанных с вопросами управления экономической безопасностью. Россия в настоящее время находится в очень сложных условиях: на финансово-экономический кризис накладывается сложная демографическая, социально-экономическая, экологическая и национальная ситуации, обусловленные спецификой экономического развития последних десятилетий.

Однако, экономическую безопасность государства невозможно обеспечить без стабильного функционирования реального сектора экономики. В то же время в процессе реформирования наша экономика в

значительной степени утратила способность к осуществлению расширенного воспроизводства. Многие предприятия, став самостоятельными хозяйствующими субъектами, на протяжении длительного времени испытывают финансово-экономические трудности, обусловленные низкой конкурентностью выпускаемой продукции, низким качеством оказания различных услуг и неэффективной формой организации управления.

Становление и развитие рыночных механизмов в экономике России, изменение форм и методов государственного регулирования деятельности предприятий, возросшее влияние внешней среды, появление конкуренции и необходимости адаптации предприятий к условиям, складывающимся во внешней среде, обусловили появление многочисленных проблем в обеспечении процесса управления экономической безопасностью предприятий.

В связи с трансформацией форм собственности и организационно-правовых форм большинства хозяйствующих субъектов российской экономики существенно изменился подход к понятию «экономическая безопасность». Содержание этого понятия из плоскости, подчиненной ранее в основном государственным интересам, переходит в плоскость реальной экономики, касаясь более низких уровней: региона и его предпринимательских структур — предприятий, банков, корпораций.

Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов находится в тесной зависимости прежде всего от состояния экономики страны. Это внешнее для них экономическое окружение определяет рамки, в которых хозяйствующие субъекты строят свою деятельность, и предполагает механизмы, которыми они могут воспользоваться для обеспечения экономической эффективности своей деятельности и достижения определенного уровня экономической безопасности.

Объектом исследования является АО «Белгородский хладокомбинат».

Предметом исследования является процесс управления безопасностью хозяйствующего субъекта.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по совершенствованию процесса управления экономической безопасностью на предприятии.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- исследовать теоретические основы управления экономической безопасностью хозяйствующего субъекта;
- проанализировать финансово-экономическое состояние предприятия АО «Белгородский хладокомбинат»;
- обосновать мероприятия по совершенствованию процесса управления экономической безопасностью на исследуемом предприятии.

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

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, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе приведены теоретические основы управления экономической безопасностью предприятия.

Во второй главе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценка процесса управления экономической безопасностью предприятия.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию процесса управления экономической безопасностью хозяйствующего субъекта.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Экономическая безопасность предприятия: сущность и предпосылки формирования

Экономическая безопасность предприятия (хозяйствующего субъекта) - относительно новое направление развития экономической науки. Необходимость ее постоянного обеспечения обусловлено объективно имеющимся для каждого субъекта хозяйствования задачей обеспечения стабильности функционирования и достижения главных целей своей деятельности.

Под экономической безопасностью хозяйствующего субъекта понимается состояние, при котором обеспечивается экономическое развитие и стабильность деятельности предприятия, гарантированную защиту его ресурсов, способность адекватно и без существенных потерь реагировать на изменения внутренней и внешней ситуации.

Основная цель экономической безопасности предприятия - обеспечение устойчивого функционирования предприятия в настоящем и в будущем.

Главные функциональные цели[12]:

- обеспечение высокой финансовой эффективности работы, устойчивости и независимости предприятия;
- обеспечение технологической независимости и высокой конкурентоспособности его технического потенциала;
- высокая эффективность менеджмента, оптимальность и эффективность его организационной структуры;
- высокий уровень квалификации персонала и его интеллектуального потенциала;
- минимизация вредного воздействия результатов производственной деятельности на окружающую среду;

- максимальная правовая защищенность всех аспектов деятельности предприятия;

- защита информационного поля коммерческой тайны и достижения необходимого уровня информационного обеспечения работы всех подразделений;

- обеспечение безопасности персонала предприятия, его имущества коммерческих интересов.

В целом экономическая безопасность хозяйствующего субъекта 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.

К главным угрозам, препятствующим обеспечению экономической безопасности современных предприятий и организаций относятся [9]:

- разнонаправленность экономических интересов государства, регионов и предприятий;

- низкий уровень мотивации работников к предупреждению угроз и их незаинтересованность в конечных результатах деятельности предприятия;
- преимущество значительной части дебиторской и кредиторской задолженности в балансе предприятия;
- значительная изношенность активной части основных средств.

Принято выделять следующие составляющие экономической безопасности хозяйствующего субъекта (рис.1.1).

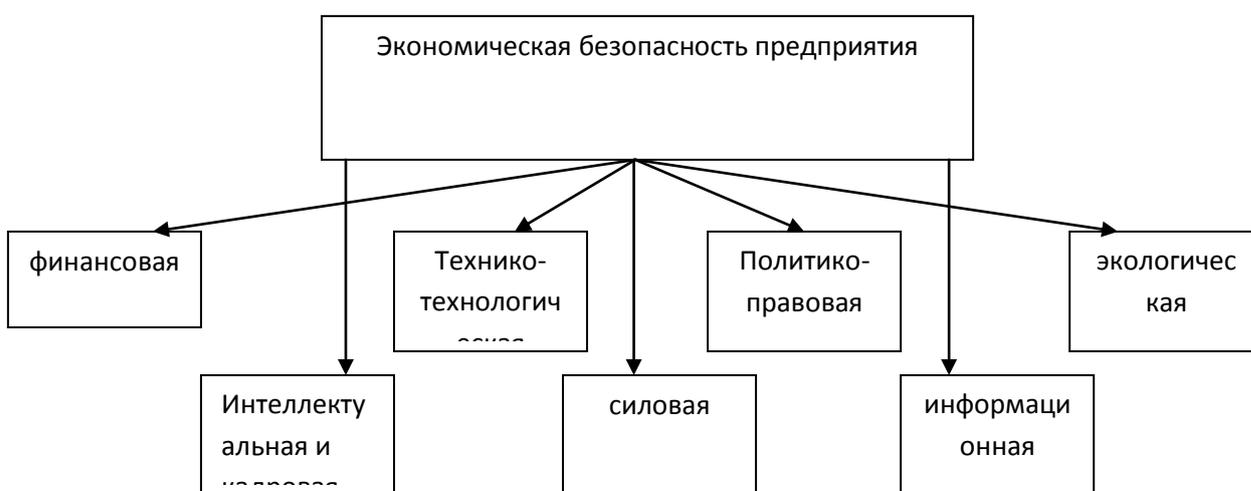


Рис. 1.1. Составляющие элементы экономической безопасности хозяйствующего субъекта

Рассмотрим более подробно каждый из вышепредставленных составляющих элементов экономической безопасности хозяйствующего субъекта [11]:

- финансовая составляющая считается ведущей и решающей для эффективного функционирования предприятия. К финансовой экономической безопасности входят такие элементы, по которым оценивается состояние угрозы: анализ угрозы негативных действий по политико-правовой составляющей экономической безопасности; оценка текущего уровня обеспечения финансовой составляющей экономической безопасности; оценка эффективности предотвращения возможного ущерба от негативных воздействий, связанных с антикризисными явлениями;

планирование комплекса мероприятий и разработки рекомендаций по финансовой экономической безопасности.

- интеллектуальная и кадровая составляющая определяет в первую очередь интеллектуальный и профессиональный состав кадров. Данная составляющая должна быть направлена на охрану надлежащего уровня безопасности и охватывать организацию системы подбора, найма, обучения и мотивации труда работников, включая материальные и моральные стимулы, престижность профессии, свободу творчества, обеспечение социальными благами.

- технико-технологическая составляющая предусматривает анализ рынка технологий относительно производства продукции аналогичного профиля определенного предприятия.

- политико-правовая составляющая охватывает такие элементы организационно-экономического направления: 1) анализ угроз негативных воздействий; 2) оценку текущего уровня обеспечения; 3) планирование (программу) комплексных мероприятий специализированными подразделениями предприятия; 4) осуществление ресурсного планирования; 5) планирование работы соответствующих функциональных подразделений предприятия.

- информационная составляющая экономической безопасности формируется следующим образом:

- сбор всех видов информации, касающейся деятельности предприятия;

- анализ полученной информации с соблюдением общепринятых принципов и методов организации работ;

- прогнозирование тенденций развития научно-технологических, экономических и политических процессов на предприятии, в стране, за рубежом относительно конкретной сферы бизнеса;

- оценка уровня экономической безопасности по всем составляющим и в целом, разработка рекомендаций по повышению уровня безопасности на конкретном субъекте хозяйствования;

- сбор других видов информации, направленной на антикризисную деятельность (связь с общественностью, формирование имиджа предприятия, защита конфиденциальной информации). Весь комплекс информационной составляющей является важным фактором для своевременного принятия правильного решения по борьбе с возможными проявлениями кризисных ситуаций.

- Экологическая составляющая должна гарантировать безопасность обществу от субъектов хозяйствования, осуществляющих производственно коммерческую деятельность. С этой целью товаропроизводитель должен тщательно соблюдать национальных норм минимально допустимого содержания вредных веществ, попадающих в окружающую среду и экологических параметров производимой продукции.

- силовая составляющая экономической безопасности в программе антикризисного хозяйства имеет: обеспечить физическую и моральную безопасность сотрудников; гарантировать безопасность имущества и капитала предприятия; гарантировать безопасность информационной среды предприятия; обеспечить благоприятную внешнюю среду бизнеса.

Наиболее распространенным сроком в сущности экономической безопасности является понятие риск как одна из форм опасности, то есть возможная опасность неудачи запланированных действий.

В зависимости от результатов предпринимательской деятельности риски делятся на [22]:

- коммерческие риски (спекулятивные и чистые). Чистые риски означают возможность убытков или нулевого результата. Спекулятивные риски проявляются в возможности получения как положительного результата, так и негативного;

- финансовые риски - к ним относятся: кредитный, валютный, потерянных финансовых выгод и тому подобное;

- валютный риск - это угроза потерь, связанных с изменением курсов иностранных валют при осуществлении сделок их купли-продажи;

- риск ликвидности - это специфическая форма риска, связанного с низкой ликвидностью объектов инвестирования (имущества, активов) или с большим периодом инвестиционного процесса. То есть это риск по возможности убытков при реализации имущества, недвижимости, ценных бумаг или других товаров, связанных с изменением оценки их качества и (или) потребительской стоимости.

Система экономической безопасности каждого предприятия индивидуальна, ее полнота и действенность зависят от действующей в государстве законодательной базы, от объема материально-технических и финансовых ресурсов, выделенных руководителями предприятий, от понимания каждым из сотрудников важности обеспечения безопасности бизнеса, а также от опыта работы руководителей служб безопасности предприятий.

Надежная экономическая безопасность предприятия возможна лишь при комплексном и системном подходе к ее организации. Эта система обеспечивает возможность оценить перспективы роста предприятия, разработать тактику и стратегию его развития, уменьшить последствия финансовых кризисов и негативного влияния новых угроз и опасностей.

Взгляды ученых по определению сущности экономической безопасности несколько отличаются. Основным отличием является разнообразие подходов.

Необходимо отметить, что наиболее распространенными из существующих подходов является подход, строится на анализе и управлении рисками и ресурсно-функциональный подход[11]. Однако, оценка экономической безопасности предприятия путем определения его рисков является несовершенным, поскольку не учитывает состояния использования корпоративных ресурсов и негативного влияния непредсказуемых факторов.

Ресурсно-функциональный подход к определению экономической безопасности предприятия включает в себя оценку и управление рисками и охватывает анализ эффективности использования корпоративных ресурсов

предприятия. Преимуществом данного подхода является то, что он содержит расчет будущих угроз и возможных последствий на эффективность бизнеса в случае их реализации. К недостаткам ресурсно-функционального подхода можно отнести его трудоемкость.

Обобщающий подход к пониманию экономической безопасности предприятия как меры гармонизации во времени и пространстве его экономических интересов строится на признании значение расширенного воспроизводства капитала предприятия для соблюдения его интересов и их согласовании с интересами субъектов внешней среды. Указанный подход достаточно близким к организационного подхода, лежащего в основе научных разработок западных специалистов. Так, организационный подход предполагает организацию и защиту имущества, производственных процессов, управления персоналом, с позиции отдельного аспекта деятельности.

Различные аспекты деятельности предприятия лежат и в основе подхода с точки зрения специфической деятельности.

Исследование научных подходов к пониманию сущности экономической безопасности предприятия свидетельствуют об отсутствии единого экономической точки зрения и приводят к выводу, что каждый из перечисленных подходов имеет ряд преимуществ и недостатков.

Основными принципами экономической безопасности субъектов предпринимательства выступают следующие: законность, целеустремленность, экономическая целесообразность, контроль, диверсификация, баланс интересов [9].

Принцип законности предполагает, что вся система экономической безопасности и ее функционирования должны быть построены в соответствии с существующими в стране правовых норм и собственных правовых актов субъектов предпринимательства.

Принцип целенаправленности означает, что все меры экономической безопасности должны базироваться на интересах субъектов

предпринимательства и направлены на защиту тех видов деятельности, которые в настоящее время выполняет субъект предпринимательства.

Экономическая целесообразность предусматривает, что стоимость мер экономической безопасности не должна превышать стоимости полученных от них экономических результатов.

Контроль как принцип экономической безопасности должно обеспечить соответствие полученных от проведенных мер безопасности результатов тем показателям, которые предусматривались при их планировании, а диверсификация требует, с одной стороны, комплексного подхода при внедрении мер безопасности, а с другой - распространение их на все виды деятельности субъектов объекта предпринимательства и все регионы, в которых реализуются его интересы.

Баланс интересов требует, чтобы обеспечение экономической безопасности осуществлялось с учетом интересов безопасности всех лиц, имеющих дело с тем или иным субъектом предпринимательства: работники, акционеры, клиенты (потребители), контрагенты, партнеры, государство.

Сущность экономической безопасности предприятия реализуется в системе ее критериев и показателей. Критерием экономической безопасности выступает оценка экономического состояния предприятия. Исходная оценка экономической безопасности базируется на оценках [23]:

- ресурсного потенциала субъекта и возможностей его развития;
- уровня эффективности использования ресурсов;
- уровня возможностей субъекта противостоять угрозам его экономической безопасности и самостоятельно ликвидировать их;
- конкурентоспособности субъекта;
- целостности и масштабов структуры субъекта;
- эффективности кадровой политики предприятия.

В системе показателей экономической безопасности целесообразно выделить:

- темпы роста прибыльности и усиления экономической стабильности в деятельности субъекта;
- уровень материального и социального обеспечения его работников;
- размер долговых обязательств субъекта;
- структуру дебиторской задолженности;
- объемы использования теневого капитала и др.

Для экономической безопасности важное значение имеют не столько сами показатели, сколько их предельные значения, то есть допустимые величины, несоблюдение которых будет препятствовать нормальному развитию деятельности субъекта предпринимательства, приводить к формированию негативных тенденций в его экономической безопасности. Высшая степень экономической безопасности субъекта предпринимательства достигается при условии, что весь комплекс показателей находится в рамках допустимых границ предельных значений, а предельное значение одного показателя достигается не за счет другого.

Анализ и оценку экономической безопасности предприятия выполняют таким последовательности:

- выявление внутренних и внешних факторов, определяющих экономическую безопасность предприятия (по каждой из функциональных составляющих), анализ и оценка степени их влияния;
- расчет обобщенных показателей экономической безопасности для каждой из функциональных составляющих;
- расчет интегрального показателя экономической безопасности предприятия, разработка комплекса мероприятий, направленных на повышение экономической безопасности и оценка их эффективности.

Оценка уровня экономической безопасности осуществляется сравнением расчетных значений показателя с реальными величинами, полученными ранее по отношению к предприятию, а также (когда это возможно) относительно аналогичных субъектов ведения хозяйства соответствующих отраслей экономики.

После расчета влияния функциональных составляющих на изменение совокупного критерия экономической безопасности предприятия осуществляют функциональный анализ мероприятий по организации необходимого уровня экономической безопасности предприятия по отдельным составляющим в следующей последовательности:

- определение структуры негативных воздействий по функциональным составляющим экономической безопасности. Распределение объективных и субъективных негативных воздействий.

- фиксация принятых превентивных мер для предотвращения негативных воздействий по всем функциональным составляющим экономической безопасности.

- оценка эффективности принятых мер с точки зрения нейтрализации конкретных негативных воздействий по каждой составляющей экономической безопасности.

- определение причин недостаточной эффективности мер, принятых для преодоления уже имеющихся и возможных негативных воздействий на экономическую безопасность.

- выявление устраненных и ожидаемых негативных воздействий на уровень экономической безопасности, а также тех, которые могут появиться в будущем.

- разработка рекомендаций по устранению существующих негативных воздействий на экономическую безопасность и предотвращение возможной появления новых.

- оценка стоимости каждого из предлагаемых мероприятий по устранению негативных воздействий на уровень экономической безопасности и определение ответственных за реализацию таких мероприятий.

Оценка эффективности деятельности соответствующих структурных подразделений предприятия (организации) с использованием данных о расходах для предотвращения возможных негативных воздействий на

экономическую безопасность и о размерах отвлеченной и причиненного вреда дает объективную (подкрепленную экономическими расчетами) панораму результативности деятельности всех подразделений (отделов, цехов) этому вопросу.

1.2. Процессы и механизм обеспечения экономической безопасности предприятия

Одним из наиболее значимых элементов системы безопасности предприятия является механизм ее обеспечения, который представляет собой совокупность законодательных актов, правовых норм, побудительных мотивов и стимулов, методов, мер, сил и средств, с помощью которых обеспечивается достижения целей безопасности и решения стоящих задач.

Системный подход к формированию механизма обеспечения экономической безопасности предприятия предполагает, что необходимо учитывать все реальные условия его деятельности, а сам механизм должен иметь четко очерченные элементы, схему их действия и взаимодействия. Структура механизма обеспечения экономической безопасности предприятия состоит из нескольких блоков, одновременное действие которых призвано обеспечить достаточную для расширенного воспроизводства капитала предприятия прибыль, получаемую в результате соблюдения интересов предприятия, т.е. в результате взаимодействия предприятия с субъектами внешней среды. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия может иметь различную степень структуризации и формализации [45].

Действие механизма обеспечения экономической безопасности предприятия призвано организационно оформить взаимодействия предприятия с субъектами внешней среды. Результатом функционирования этого механизма является поступление необходимых для организации процесса производства ресурсов и информации в соответствии с системой

приоритетных интересов предприятия, минимизация затрат на приобретение ресурсов в необходимом количестве и должного качества.

Основное назначение механизма обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в создании и реализации условий, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия. Эти условия определены исходя из критерия экономической безопасности и ее уровня.

Действие механизма должно быть направлено на обеспечение экономической безопасности в деятельности предприятия, как в настоящее время, так и на перспективу. Если в первом случае доминируют такие условия обеспечения экономической безопасности, как минимизация затрат и расширение сферы использования услуг предприятий инфраструктуры, то во втором – это адаптация к нововведениям, расширение производства и его диверсификация.

Для промышленных предприятий оценка экономической безопасности важна, в первую очередь, потому, что их активно задействованный потенциал является определяющим стабилизирующим фактором антикризисного развития, гарантом экономического роста и поддержания экономической независимости и безопасности страны. Его утрата сопряжена с трудно предсказуемыми последствиями деиндустриализации федеративного государства, в котором многоотраслевая высоко интегрированная индустрия (в противовес региональному обособлению ресурсно-сырьевых отраслей и тенденциям разобщения таким образом единого экономического пространства) является одним из самых сильных средств укрепления его единства.

Проблемы собственной экономической безопасности возникают перед каждым предприятием не только в кризисные периоды, но и при работе в стабильной экономической среде, комплекс решаемых при этом целевых задач имеет существенное различие.

В режиме устойчивого функционирования предприятие при решении задач своей экономической безопасности акцентирует главное внимание на поддержании нормального ритма производства и сбыта продукции, на предотвращении материального и/или финансового ущерба, на недопущении несанкционированного доступа к служебной информации и разрушения компьютерных баз данных, на противодействии недобросовестной конкуренции и криминальным проявлениям.

Производственная сфера эффективно работающего предприятия, если она своевременно подвергается необходимой модернизации, не является источником экономического неблагополучия (экономической опасности) как для коллектива предприятия и его собственника, так и для тех агентов рынка, которые пользуются продукцией предприятия, то есть его смежников и потребителей.

В кризисные периоды развития наибольшую опасность для предприятия представляет разрушение его потенциала (производственного, технологического, научно-технического и кадрового), как главного фактора жизнедеятельности предприятия, его возможностей. При этом условия хозяйствования таковы, что не обеспечивается способность потенциала к воспроизводству. Ресурсы для этого предприятие может приобретать только исходя из результатов своей деятельности (точнее - амортизационных отчислений и прибыли), а также за счет заемных средств. Оба эти источника инвестиций в кризисной ситуации у предприятия, как правило, оказываются перекрыты.

Каждое из этих условий обеспечения экономической безопасности предприятия нельзя рассматривать изолированно, они тесно взаимосвязаны. Так, минимизацию затрат торгового предприятия только до определенного уровня можно обеспечить на основе усилий организационного характера, обеспечивающих соблюдение режима экономии ресурсов, изменение системы организации бизнес-процессов, высвобождение и реализацию

излишних запасов и т.п. По достижению такого уровня необходимо внедрение новой техники и технологии, обеспечивающих значительное снижение затрат на доставку, хранение и реализацию товаров.

Реализация каждого из предложенных условий обеспечения экономической безопасности предприятия возможна либо с использованием мер организационного характера, которые, как правило, не нуждаются в инвестиционной поддержке (либо она незначительна), либо с привлечением определенного объема инвестиций. В первом случае речь идет о некапиталоемком создании условий обеспечения экономической безопасности предприятия, во втором – создание условий следует считать капиталоемким.

Понятно, что при недостатке прибыли предприятия должны в первую очередь реализовывать те условия обеспечения их экономической безопасности, которые не требуют инвестиционной поддержки. И только после завершения реализации некапиталоемких мероприятий по обеспечению экономической безопасности предприятия должны приступить к реализации условий, требующих инвестиционной поддержки.

Минимизация затрат предприятия рассматривается как комплексное понятие, включающее минимизацию постоянных и переменных издержек на реализацию продукции. Повышенное внимание к переменным издержкам обусловлено также их ролью в получении прибыли, реализуемой посредством эффекта производственного рычага. Минимизацию затрат предприятия предлагается обеспечить посредством повышения эффективности использования ресурсов и устранения несоответствий в использовании ресурсов. В самом общем виде эти несоответствия сводятся к следующему: объемы поступающих ресурсов не соответствуют либо потребностям в них, либо объему продаж предприятия. Если первый вид несоответствий в использовании ресурсов характерен для материальных, информационных ресурсов, т.е. ресурсов, поступающих на предприятие периодически, то второй – чаще встречается в использовании таких ресурсов,

как трудовые ресурсы и оборотные средства, которыми предприятие располагает в течение определенного периода времени [32].

Соблюдение интересов предприятия требует постоянного развития его производственного потенциала посредством реализации нововведений технического и организационного характера. Доминирующим критерием отбора нововведений является оценка нововведений с позиции востребованности реализуемой продукции предприятия потребителями, поскольку такая востребованность в значительной мере связана с интересами предприятия.

Одним из направлений, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия, является расширение сферы использования услуг инфраструктуры рынка. Такое утверждение базируется на том, что использование услуг инфраструктуры рынка позволяет [17]:

- получать качественные услуги предприятий, специализирующихся на том или ином виде деятельности;

- сокращать численность персонала вследствие отказа от выполнения тех или иных видов деятельности и передачи их для выполнения сторонним организациям;

- повысить уровень специализации предприятия как в производственной, так и в управленческой сфере, поскольку способствует сокращению числа видов деятельности предприятия.

Действие механизма обеспечения экономической безопасности предприятия призвано не просто обеспечить экономическую безопасность, а безопасность определенного уровня, который зависит от особенностей деятельности предприятия и взаимодействующих с ним субъектов внешней среды.

Система экономической безопасности предприятия и механизм ее обеспечения предусматривают решение задач экономической безопасности не только специально созданным подразделением, а при активном участии всех отделов и служб предприятия в пределах возложенных на

руководителей структурных подразделений обязанностей по проблемам безопасности.

Таким образом, главная роль в обеспечении экономической безопасности предприятия принадлежит его персоналу, кадровый потенциал или ресурс - это основной ресурс предприятия. Только он может приносить прибыль, но одновременно персонал является источником всех внутренних угроз экономической безопасности, и, в конечном счете, залог успеха любых управленческих инноваций - это лояльность и мотивированность сотрудников.

1.3. Система управления экономической безопасностью предприятия

Под управлением экономической безопасностью предприятия понимается совокупность взаимосвязанных процессов планирования, организации, мотивации и контроля, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия.

Система экономической безопасности предприятия представляет собой комплекс организационно-управленческих, технологических, технических, профилактических и маркетинговых мероприятий, направленных на количественную и качественную реализацию защиты интересов предприятия от внешних и внутренних угроз. Систему мер по обеспечению экономической безопасности предприятия необходимо согласовывать с целями деятельности предприятия и ресурсами, которые есть на конкретном предприятии. Миссия предприятия, основные цели и комплекс мероприятий по обеспечению уровня экономической безопасности должны иметь векторы одинаковой направленности.

Только на основе выявления интересов предприятия и их гармонизации с субъектами внешней среды, взаимодействующих с последним, возможно обеспечение экономической безопасности. Такая гармонизация рассматривается как форма активной защиты интересов предприятия.

Система управления экономической безопасностью предприятия, в состав которой входит совокупность управленческих, экономических, организационных, правовых, контролирующих и мотивационных способов гармонизации интересов предприятия с интересами субъектов внешней среды, с учетом особенностей деятельности предприятия обеспечивает получение прибыли, размер которого достаточен для нахождения хозяйствующего субъекта в состоянии экономической безопасности [29].

Достижения цели экономической безопасности будет обеспечиваться выполнением ряда задач среди которых:

- обеспечение эффективной деятельности субъекта предпринимательства, прежде всего в тех направлениях, которые формируют для него экономические преимущества;

- защиту субъекта предпринимательства от негативного влияния криминальных элементов, коррупции и противодействие втягиванию его в незаконной финансовой деятельности;

- противодействие актам недобросовестной конкуренции во взаимоотношениях предприятий, банков с субъектами рынка;

- формирование экономической инфраструктуры субъектов предпринимательства, обеспечения ее целостности, автономности и устойчивости, быстрой адаптации к меняющимся условиям функционирования;

- формирование надежных и доверительных взаимоотношений субъекта предпринимательства с его партнерами, контрагентами и клиентами

- регулирования всех экономических процессов, выполняемых на предприятии и внедрение соответствующего режима использования их ресурсов;

- защита объектов интеллектуальной собственности субъекта предпринимательства, особенно тех, которые обеспечивают конкурентные преимущества субъекта на рынке;

- обеспечения (наиболее полное) потребностей и интересов работников субъектов предпринимательства, поддержка их производственной инициативы, формирование фирменного патриотизма

- мониторинг экономической ситуации в среде деятельности субъекта предпринимательства.

Стратегия управления экономической безопасностью предприятия в условиях нестабильного существования должна включать следующие составляющие:

- диагностика кризисных ситуаций;
- разделение объективных и субъективных негативных воздействий;
- определение перечня мероприятий по предотвращению угроз экономической безопасности;
- оценка эффективности запланированных мероприятий с точки зрения нейтрализации негативных воздействий

Система управления экономической безопасностью предприятия представляет собой комплекс организационно-управленческих, технических, режимных, профилактических и пропагандистских мер, которые направлены на качественную реализацию политики защиты интересов предприятия от внешних и внутренних угроз.

Субъектом управления в системе управления экономической безопасностью предприятия выступает группа людей, которая посредством разных форм управляющего воздействия осуществляет целенаправленное функционирование механизма обеспечения экономической безопасности предприятия, оказывая влияние на производную процесса развития.

В управляющей подсистеме принято выделять следующие основные элементы: планирующий, организационный, координирующий, мотивационный, контрольный.

Объектом управления (управляемая подсистема) в системе управления экономической безопасностью предприятия выступает функция экономической безопасности, источники ресурсов и отношения интересов и угроз,

возникающие как между организацией и остальными экономическими субъектами, так и внутри организации.

Проблемы системы управления экономической безопасностью предприятия подразделяются на две группы: проблемы объекта управления и проблемы субъекта управления [45].

Проблемы объекта управления экономической безопасностью предприятия в свою очередь делятся на внешние и внутренние. К внешним угрозам и дестабилизирующим факторам относят противоправную деятельность криминальных структур, конкурентов, фирм и частных лиц, занимающихся промышленным шпионажем или мошенничеством, несостоятельных деловых партнеров, а также правонарушения со стороны представителей правоохранительных и контролирующих органов.

К внутренним угрозам и дестабилизирующим факторам относят:

- действия или бездействия сотрудников предприятия, противоречащие интересам его коммерческой деятельности, следствием которых могут быть нанесение экономического ущерба предприятию;
- утечку или утрату информационных ресурсов;
- подрыв делового имиджа компании в бизнес-кругах;
- возникновение проблем во взаимоотношениях с реальными и потенциальными партнерами;
- конфликтные ситуации с конкурентами, контролирующими и правоохранительными органами;
- производственный травматизм или гибель персонала.

Проблемы субъекта управления экономической безопасностью предприятия можно подразделить на две группы: профессионализм кадров управления и проблемы связанные с реализацией функций управления.

Выделяют следующие наиболее существенные проблемы при реализации основных функций в системе управления экономической безопасности предприятия:

- организационная функция – системные проблемы, проблема гибкости реагирования на те или иные изменения, проблемы работы с внешней средой, проблемы исполнения документов и поручений, проблема передачи информации между объектом и субъектом управления;

- функция планирования – проблема целеполагания, отсутствие представлений о стратегических целях и задачах, неполная определенность внутренних и внешних условий;

- функция координации – проблемы связанные с разделением труда в аппарате управления, проблемы конфликтов, проблемы связанные с наличием единой базы данных, информационная закрытость отдельных структурных звеньев, проблемы неопределенности в распределении ответственности, полномочий и правил взаимодействия;

- мотивация – проблема неэффективного набора кадров, проблема профессионального развития персонала и его обучение;

- контроль – проблемы анализа и аудита управленческой деятельности, систем управления.

Изменяющиеся условия хозяйственной деятельности предъявляют высокие требования к системе управления экономической безопасностью предприятия, что делает необходимым разработку новых подходов к процессу управления. Поэтому в настоящее время проходит формализация системы управления экономической безопасностью предприятия – процесс, формирования определенных типовых моделей поведения системы управления.

Целью формализации в сфере управления выступает упорядочение системы управления, обеспечение её единства и повышения эффективности менеджмента.

Применение инструментов формализации позволяет создавать условия, при которых система управления в целом и её управляющая подсистема, в частности, способны на основе стандартных принципов и механизмов осуществлять разные формализованные действия и решения по отработанным функциям и процедурам. Таким образом, обеспечивается

наилучший результат и упрощается процесс организации и функционирования системы управления экономической безопасностью предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «БЕЛГОРОДСКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования является акционерное общество «Белгородский хладокомбинат» (АО «Белгородский хладокомбинат»). Это активно развивающаяся компания, входящая в десятку ведущих предприятий-изготовителей мороженого в России. АО «Белгородский

хладокомбинат» является составной частью группы компаний «Белгородский хладокомбинат» и действует на основании Устава (Приложение 1).

Открытое акционерное общество «Белгородский хладокомбинат» учреждено в соответствии с Федеральными законами «О приватизации государственного имущества и об основах приватизации муниципального имущества в Российской Федерации» от 21.07.1997 г. № 123-ФЗ, «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г., Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01.07.1992 г. № 721.

Областное государственное унитарное предприятие «Белгородский хладокомбинат» преобразовано в открытое акционерное общество 15 июля 1998 года, регистрационный № 278. Комбинат расположен в центре европейской части России: 308013 Россия, г. Белгород, ул. Дзгоева, 1, где имеется широкая сеть железных и шоссейных дорог, связанных со всеми странами СНГ.

Миссия предприятия состоит в обеспечении конечного потребителя высококачественным экологически чистым отечественным продуктом, для чего на предприятии создан коллектив профессионалов-единомышленников, использующих последние достижения современных технологий, а также разрабатывающих новые подходы к созданию новых видов мороженого.

Уставный капитал предприятия в размере 112164 руб. составлен из номинальной стоимости акций общества. Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров.

Целью деятельности АО «Белгородский хладокомбинат» является:

- производство продукции, полностью удовлетворяющей требованиям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон;
- сохранение существующего ценового позиционирования, поддержание конкурентоспособных цен по позициям, имеющим массовое присутствие аналогов на рынке;

- снижение себестоимости НИОКР, материалов и продукции;
- снижение издержек технологических процессов;
- поддержание в рабочем состоянии системы проведения маркетинговых исследований;
- поддержание деятельности предприятия в соответствии с требованиями ISO9001:2008 г. и требованиями по обеспечению безопасности продукции ISO22000:2005 г.;
- обеспечение возможности роста уровня доходов персонала путем повышения производительности и кадрового роста, увлеченности сотрудников работой и согласованности интересов каждого с целями предприятия и перспективами роста.

Для достижения поставленной цели предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- осуществление торгово-закупочной деятельности в области закупок, хранения, производства, реализации мясных, молочных и других продовольственных и непродовольственных товаров, продукции производственно-технического назначения, любого вида операций в области международной торговли, включая экспорт и импорт, а также посреднической деятельности во всех областях народного хозяйства, не запрещенных действующим законодательством;
- развитие собственной специализированной розничной сети;
- осуществление производства товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения, осуществление их реализации, в том числе через оптовую, мелко-оптовую, розничную сеть и частным лицам, имеющим право на торговлю;
- реализация и приобретение необходимой продукции и товаров как за наличный, так и безналичный расчет;
- осуществление бартерных и других операций, не запрещенных законом;

- организация коммерческих выставок, ярмарок, аукционов с распродажей предоставленных товаров;

- лизинговые операции;

- создание и расширение производственных и перерабатывающих мощностей, складских и других вспомогательных объектов, в том числе собственных магазинов, ларьков, киосков, холодильных емкостей, транспорта и другого.

Стратегическая цель деятельности предприятия – достижение лидирующего положения на отечественном рынке в части рентабельности производства и реализации высококачественной продукции, удовлетворяющей требованиям и ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон, и удержание доли рынка.

Организационная структура данного предприятия представлена в линейно-функциональном виде.

Преимуществами этой структуры являются высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции; расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

К недостаткам структуры можно отнести: отсутствие единства действий; невозможность поддержания постоянных взаимосвязей между функциональными службами; длительную процедуру принятия решений; снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый из них получает указания от нескольких руководителей; несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками «сверху», так как каждое функциональное подразделение ставит свои вопросы на первое место; нарушение принципа единоначалия.

Генеральный директор является членом совета директоров. Руководители всех департаментов – управления персоналом, финансового,

юридического, информационных технологий и безопасности – находятся в подчинении генерального директора.

Департамент управления персоналом осуществляет:

- кадровое делопроизводство;
- выполнение заявок подразделений по подбору, обучению, оценке персонала;
- развитие системы мотивации;
- планирование и контроль исполнения фонда оплаты труда;
- медобслуживание персонала и снабжение медикаментами;
- медицинскую экспертизу водителей.

Финансовый департамент организует:

- бухгалтерский и налоговый учет;
- выполнение заявок подразделений по согласованию первичных учетных документов, договоров, обеспечению финансирования;
- привлечение и размещение капитала;
- управление платежами;
- контроль исполнения бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств;
- контроль дебиторской задолженности по контрагентам и ответственным менеджерам.

Юридический департамент обеспечивает соблюдение законности на предприятии, выполняет заявки подразделений по юридической поддержке, защищает интересы предприятия. Также юридический департамент осуществляет договорную, претензионную и исковую работу, нормотворчество, в части создания локальных актов предприятия, ведение документации, связанной с функционированием акционерного общества.

Департамент информационных технологий осуществляет сопровождение информационных систем, контроль соблюдения договорных тарифов контрагентами, разработку и контроль политики информационной безопасности, обеспечение организационной техникой и расходными

материалами.

Департамент безопасности осуществляет:

- контроль пропускного режима;
- контроль распорядка;
- контроль ввоза и вывоза материально-технических ценностей;
- выполнение заявок по взысканию дебиторской задолженности;
- контроль автотранспорта по развозу продукции;
- контроль возврата нереализованной продукции;
- организацию мероприятий по сохранению коммерческой тайны.

Производственная структура предприятия включает:

- производственные цеха – цеха по производству мороженого (фабрика мороженого), технологический цех (складское хозяйство), механический цех, электроцех, строительный цех, компрессорные цеха 1, 2, 3;
- производственные цеха, сдающиеся в аренду – колбасный, рыбный, убойный и по производству сухого льда.

Анализ ситуации на рынке показывает, что в борьбе за потребителя можно выиграть, только улучшив качество продукции, которое в большей степени зависит от качества сырья. Поставщики ОАО «Белгородского хладокомбината» снабжают предприятие качественными товарами. Товары проходят ряд технологических циклов: транспортировку товара, хранение и дальнейшее использование сырья для производства. География сбыта мороженого хладокомбината: Ростов на Дону, Липецк, Тамбов, Воронеж, Смоленск, Н. Новгород, С - Петербург, Москва, Саратов, Сочи, Мурманск, Нальчик.

Поставщики АО «Белгородского хладокомбината» снабжают предприятие качественными товарами. Товары проходят ряд технологических циклов: транспортировка товара, хранение и дальнейшее использование сырья для производства. Все производственные процессы соблюдены с требованиями СанПиН.

Продажи на местном рынке осуществляются методом прямых продаж через торговых представителей, в задачи которых входит поиск новых клиентов, сбор заявок, решение оперативных вопросов с клиентами.

На региональных рынках существует система дистрибьюторов. В каждом городе имеется оптовое предприятие, которому предоставляется определённый объём льгот - скидки, отсрочки платежа, рекламная поддержка. Между поставщиками и покупателями составляются договоры поставки, в которых указывается стоимость товара и порядок расчётов, условия, порядок поставки товара, качество товара и другие пункты. На предприятии АО «Белгородский хладокомбинат» существует отдел логистики, который работает с покупателями местного региона, торговые агенты заключают местные договоры с магазинами и организациями - покупателями по городу Белгороду и Белгородской области.

В таблице 2.1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности рассматриваемого предприятия.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели деятельности

АО «Белгородский хладокомбинат» за 2014-2016 гг.

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, (+, -)		Относительное отклонение, %	
				2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.	2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.
Выручка от реализации, тыс. руб.	960815	1071505	1217277	110690	145772	111	114

Продолжение табл. 2.1

Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	795778	860816	1023388	65038	227610	21,28	40,18
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	96465	90022	42684	- 6443	- 47338	93	47
Коммерческие расходы, тыс. руб.	10808	7827	17582	- 2981	9755	73	225
Управленческие расходы, тыс. руб.	64026	77983	87266	13957	9283	122	112

Прибыль от продаж, тыс. руб.	145294	124879	89041	- 20415	- 35838	86	71
Прочие доходы, тыс. руб.	16344	39984	20473	23640	- 19511	245	51
Чистая прибыль, тыс.руб.	73276	68143	25406	- 5133	- 42737	93	37
Среднесписочная численность, чел.	491	567	581	76	90	15,48	18,33
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1445,10	1383,35	1512,98	-61,75	67,88	-4,27	4,70
Фондоотдача, тыс. руб.	2,78	2,60	2,66	-0,18	-0,12	-6,47	-4,32
Рентабельность продаж, %	38,82	28,45	66,00	-10,37	27,18	-26,71	70,02

Себестоимость проданных товаров возросла на 40,18%. Кроме того, сократились расходы, связанные с реализацией продукции, что привело к росту чистой прибыли за период 2014-2016 гг. на 27,26%.

Производительность труда на предприятии на протяжении 2014-2016 гг. возросла на 4,70% за счет более быстрого увеличения выручки от реализации по отношению к росту среднесписочной численности персонала.

На предприятии менее эффективно стали использоваться основные фонды, что привело к спаду фондоотдачи на 4,32%, а рентабельность продаж возросла на 70,02%.

2.2. Анализ финансово-экономических критериев экономической безопасности предприятия

В настоящее время значительно возрастает роль анализа финансово-экономических критериев экономической безопасности предприятий, основная цель которого – выявление и устранение недостатков в деятельности предприятий, поиск и вовлечение в производство неиспользуемых резервов.

На основе анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия проводится оценка оборачиваемости, ликвидности,

рентабельности предприятия, оценка финансовой устойчивости.

Наиболее общее представление о динамике основных показателей можно получить на основе вертикального и горизонтального анализов. Анализ активов и пассивов баланса позволяет проследить динамику их состояния в анализируемом периоде. Поэтому первым этапом анализа предприятия является горизонтальный анализ – построение одной или нескольких таблиц, в которых сравниваются каждые позиции отчетности с предыдущим периодом, при этом абсолютные показатели дополняются относительными темпами роста (снижения) (табл. 2.2).

Наиболее заметные изменения в структуре баланса в относительном выражении произошли по статье «Результаты исследований и разработок» (их размер за анализируемый период увеличился на 52,67%), что благоприятно характеризует структуру баланса предприятия. Как негативную тенденцию в структуре баланса можно расценивать рост запасов за период 2014-2016 гг. на 23,86%.

Таблица 2.2

Анализ показателей актива баланса

Показатели	2014 г., (тыс. руб.)	2015 г., (тыс. руб.)	2016 г., (тыс. руб.)	Абсолютное отклонение, (тыс. руб.)		Относительное отклонение, %	
				2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.	2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.
Внеоборотные активы							

Продолжение табл. 2.2.

Нематериальные активы	3930	3068	2122	-862	-1808	-21,93	-46,01
Результаты исследований и разработок	131	85	200	-46	69	-35,11	52,67
Основные							

средства	272931	330043	331681	57112	58750	20,93	21,53
Финансовые вложения	21351	13426	11867	-7925	-9484	-37,12	-44,42
Отложенные налоговые активы	3288	4019	3243	731	-45	22,23	-1,37
Прочие внеоборотные активы	6711	10107	8305	3396	1594	50,60	23,75
Итого по разделу I	308342	360748	357418	52406	49076	17,00	15,92
Оборотные активы							
Запасы	77135	67014	95539	-10121	18404	-13,12	23,86
НДС по приобретенным ценностям	4	4	-	0	-	0	-
Дебиторская задолженность	194806	230454	257502	35648	62696	18,30	32,18
Финансовые вложения	3754	14168	52388	10414	48634	277,41	1295,53
Денежные средства	1560	8793	2850	7233	1290	463,65	82,69
Итого по разделу II	277259	320433	408279	43174	131020	15,57	47,26

В таблице 2.3 рассмотрим горизонтальный анализ пассива баланса за 2014-2016 годы.

Таблица 2.3

Горизонтальный анализ показателей пассива баланса
АО «Белгородский хладокомбинат» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г., (тыс. руб.)	2015 г., (тыс. руб.)	2016 г., (тыс. руб.)	Абсолютные изменения, (тыс. руб.)		Относительные изменения, %	
				2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.	2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.
Капитал и резервы							
Уставный капитал	112	112	112	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	377456	397485	477250	20029	99794	5,31	26,44
Итого по разделу III	438428	462727	534624	24299	96196	5,54	21,94
Краткосрочные обязательства							
Займы и кредиты	31402	55159	18776	23757	-12626	75,65	-40,21
Кредиторская задолженность	29117	78056	92888	48939	63771	168,08	219,02
Итого по разделу V	65595	93852	114737	28257	49142	43,08	74,92

Данные таблицы 2.3 показывают, что уставный капитал остается неизменным в период с 2014 по 2016 годы. Нераспределенная прибыль увеличилась на 20029 тыс. руб. в 2015 г. по отношению к 2014 г., а в 2016 г. – на 99794 тыс. руб. к 2015 г. Сумма кредиторской задолженности в 2016 году возросла на 63771 тыс. руб., что является отрицательным фактором, влияющим на деятельность предприятия.

Бухгалтерская отчетность служит базой для анализа финансового состояния предприятия. Целью финансового анализа является оценка

информации содержащейся в отчетности, для принятия последующих решений. Об имевших место качественных изменениях в структуре средств и их источников можно судить при помощи вертикального анализа бухгалтерского баланса.

Вертикальный анализ позволяет перейти к относительным оценкам и проводить хозяйственные сравнения экономических показателей деятельности предприятий, различающихся по величине использованных ресурсов, сглаживать влияние инфляционных процессов, искажающих абсолютные показатели финансовой отчетности.

Обязательным элементом анализа служат динамические ряды этих величин, что позволяет отслеживать изменения в составе средств и источников их покрытия. Результаты проведения вертикального анализа показателей актива баланса АО «Белгородский хладокомбинат» приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Вертикальный анализ показателей актива баланса
АО «Белгородский хладокомбинат» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %
Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	3930	1,32	3068	0,88	2122	0,62
Основные средства	272931	91,52	330043	95,24	331681	95,95
Долгосрочные вложения	21351	7,16	13426	3,88	11867	3,43
Итого	298212	100	346537	100	345670	100

Продолжение табл. 2.4

Оборотные активы						
Запасы	77135	28,2	67014	22,09	95539	26,85
НДС по приобретенным ценностям	4	0,0014	4	0,001	-	-
Дебиторская задолженность	194806	71,23	230454	76	257502	72,35
Денежные средства	1560	0,57	8793	2,9	2850	0,80
Итого	273505	100	303265	100	355891	100

На основании анализа данных, приведенных в таблице 2.4, можно сделать следующие выводы: наибольшую долю во внеоборотных активах составляют основные средства, удельный вес которых за весь рассматриваемый период возрос с 92,52% до 95,95%.

Удельный вес запасов имеет тенденцию к снижению, а именно с 28,2% до 22,09% за 2014-2015 г. г, а в 2016 году составил 26,85 %. Удельный вес дебиторской задолженности растет, и в 2014 году он составил 71,23%, а в 2015 году составил 76 %. Данное увеличение произошло в связи с увеличением авансов, выданных поставщиками, а также за счет неплатежеспособности покупателей и заказчиков.

В таблице 2.5 представлен вертикальный анализ показателей пассива баланса предприятия.

Таблица 2.5

Вертикальный анализ показателей пассива баланса
АО «Белгородский хладокомбинат» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год	
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %

Капитал и резервы

Продолжение табл. 2.5

Уставный капитал	112	0,03	112	0,02	112	0,02
Добавочный капитал	60843	14,01	60843	13,15	57245	10,71
Нераспределенная прибыль	373186	85,96	401755	86,83	477250	89,27
Итого	434141	100	462710	100	534607	100
Долгосрочные обязательства						
Займы и кредиты	76064	100	76064	100	73064	100
Итого	76064	100	76064	100	73064	100
Краткосрочные обязательства						
Займы и кредиты	31402	51,89	55159	62,68	18776	16,81
Кредиторская задолженность	29117	48,11	32842	37,32	92888	83,19
Прочие краткосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-
Итого	60519	100	88001	100	111664	100

По данным таблицы 2.5 можно сделать следующие выводы. В 2014-2016 гг. удельный вес уставного капитала приходящегося на нераспределенную прибыль, снизился с 0,03% до 0,02%. Удельный вес добавочного капитала за 2014-2016 гг. снизился с 14,01% до 10,71%. Нераспределенная прибыль имеет тенденцию к увеличению, и на 2016 г. удельный вес составил 89,27%. Долгосрочные обязательства в 2014-2015 гг. были на уровне 76064 тыс. руб., а в 2016 г. составил 73064 тыс. руб. Кредиторская задолженность имеет высокий темп роста, сумма которой в 2014 г. составила 29117 тыс. руб., а в 2016 г. – 92888 тыс. руб. Прочие краткосрочные обязательства равны 0.

Для дальнейшего анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия необходимо изучить ликвидность бухгалтерского баланса предприятия.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, сгруппированными по степени срочности их погашения.

Таблица 2.6

Группировка активов и пассивов для анализа ликвидности баланса
АО «Белгородский хладокомбинат» за 2014-2016 гг. (тыс. руб.)

Актив	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Пассив	2014 г.	2015 г.	2016 г.
A ₁	5314	22961	55238	П ₁	29117	78056	92888
A ₂	194806	230454	257502	П ₂	31402	55159	18776
A ₃	77139	67018	95539	П ₃	86654	85239	119409
A ₄	308342	360748	357418	П ₄	438428	462727	534624

Сопоставив итоги группировки активов по степени ликвидности и пассивов по степени срочности, мы получим следующие неравенства:

2014 г. : $A_1 < P_1$; $A_2 > P_2$; $A_3 < P_3$; $A_4 < P_4$;

2015 г. : $A_1 < P_1$; $A_2 > P_2$; $A_3 < P_3$; $A_4 < P_4$;

2016 г. : $A_1 < P_1$; $A_2 > P_2$; $A_3 < P_3$; $A_4 < P_4$.

Результаты расчетов показывают, что из рассмотренных соотношений совпадает полностью два условия:

- 1) $A_2 > P_2$;
- 2) $A_4 < P_4$.

Это означает, что предприятие имеет проблемы в степени покрытия своих обязательств, т.е. наиболее ликвидные активы меньше наиболее срочных обязательств. Быстрореализуемые активы покрывают краткосрочные обязательства, следовательно, предприятие может быть платежеспособным в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит. Медленно реализуемые активы меньше долгосрочных обязательств.

Таким образом, в течение всего анализируемого периода структура баланса АО «Белгородский хладокомбинат» является ликвидной лишь на 50%.

Анализ финансового состояния предприятия основан на ряде показателей, характеризующих финансовое состояние, их сравнении в динамике с нормативными показателями, проведении анализа отклонений. В расчёт берутся следующие показатели:

- показатели платежеспособности;
- показатели финансовой устойчивости ;
- показатели деловой активности.

В таблице 2.7 представлены относительные показатели, характеризующие ликвидность и структуру баланса предприятия (показатели платежеспособности).

Таблица 2.7

Относительные показатели ликвидности и структуры
баланса АО «Белгородский хладокомбинат» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, (+;-)		Относительное отклонение, %	
				2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.	2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.
Общий показатель ликвидности	1,78	1,21	1,54	-0,57	-0,24	-32,02	-13,48

Коэффициент текущей ликвидности	4,58	2,41	3,66	-2,17	-0,92	-47,38	-20,09
---------------------------------	------	------	------	-------	-------	--------	--------

Продолжение табл. 2.7

Коэффициент критической ликвидности	3,31	1,90	2,80	-1,41	-0,51	-42,60	-15,41
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,09	0,17	0,49	0,08	0,4	88,89	444,44
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	1,87	1,64	1,47	-0,23	-0,4	-12,30	-21,39

Как показывают данные таблицы 2.7, величина общего показателя ликвидности соответствует нормативному значению, которое должно быть больше единицы, следовательно, баланс предприятия в целом ликвидный.

Коэффициент текущей ликвидности на конец 2014 г. составлял 4,58, в 2015 г. показатель снизился на 47,38%, а в 2016 г. вырос по отношению к 2015 г. и составил 3,66. Значение этого коэффициента в течение всего анализируемого периода соответствует нормативному (больше 2). Следовательно, АО «Белгородский хладокомбинат» имеет возможность полностью погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов.

Значения коэффициента критической (быстрой) ликвидности по данным баланса за весь анализируемый период соответствуют нормативному значению (0,8), что характеризует способность предприятия погашать текущие обязательства за счёт высоко- и среднеликвидных оборотных

активов.

Коэффициент абсолютной ликвидности в течение 2014-2015 гг. был значительно ниже рекомендуемого (больше или равен 0,2). При этом в 2016 г. наблюдается положительная тенденция его увеличения, где он составил 0,49, что уже может говорить о способности компании погашать текущие обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами, в свою очередь, указывает на достаточность собственных оборотных средств, а, следовательно, и на финансовую устойчивость предприятия.

Расчет основных показателей ликвидности необходим для анализа платежеспособности, т.е. способности организации отвечать по своим финансовым обязательствам в полном объеме.

Основной задачей анализа финансовой устойчивости предприятия является оценка степени независимости от заемных источников финансирования (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Относительные показатели финансовой устойчивости
АО «Белгородский хладокомбинат» за 2014 -2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение, %	
				2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.	2015 / 2014 гг.	2016 / 2014 гг.
Коэффициент финансирования	2,98	2,12	2,31	-0,86	-0,67	-28,86	-22,48
Коэффициент автономии	1,42	1,28	1,50	-0,14	0,08	-9,86	5,63
Коэффициент финансовой							

зависимости	0,25	0,32	0,30	0,07	0,05	28	20
Коэффициент финансовой устойчивости	0,89	0,80	0,85	-0,09	-0,04	-10,11	-4,49

Продолжение табл. 2.8

Коэффициент финансового рычага	0,34	0,47	0,43	0,13	0,09	38,24	26,47
Коэффициент маневренности	0,48	0,39	0,55	-0,09	0,07	-18,75	14,58
Коэффициент постоянного актива	0,52	0,61	0,45	0,09	-0,07	17,31	-13,46
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	2,74	2,71	3,07	-0,03	0,33	-1,09	12,04
Коэффициент инвестирования	1,42	1,28	1,50	-0,14	0,08	-9,86	5,63

По данным таблицы 2.8 коэффициент автономии показывает, какую часть активов предприятие способно профинансировать за счет собственного капитала, значение которого за период 2014-2015 гг. снизился на 9,86%, а в 2016 г. вырос на 5,63%, но все же превышает нормативные значения показателя (больше 0,5), что означает не полное использование потенциала. Коэффициент финансовой зависимости вырос за весь период на 20% и соответствует нормативному значению (меньше 0,5). Коэффициент финансовой устойчивости за анализируемый период снизился всего на 4,49% и за 2016 г. составил 0,85, что говорит об отсутствии риска потери платежеспособности, так как нормативный показатель составляет больше 0,5. Положительное значение коэффициента маневренности свидетельствует о

достаточности собственных финансовых ресурсов для финансирования внеоборотных активов и части оборотных. Следовательно, предприятие можно считать финансово устойчивым.

Кроме относительных коэффициентов финансовую устойчивость предприятия характеризуют и абсолютные показатели.

В таблице 2.9 представлены абсолютные показатели финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 2.9

Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Показатель, тыс. руб.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Наличие собственного оборотного капитала, (Φ_c)	130086	101979	177206
Наличие функционирующего капитала, (Φ_ϕ)	211664	181367	293542
Показатель общей величины источников финансирования, (Φ_o)	277259	320433	408279

Можно сделать вывод, что значения показателей за 2014-2016 гг. подходят под экономическую ситуацию, характеризующую абсолютную финансовую устойчивость предприятия.

Основными показателями деловой активности являются показатели оборачиваемости активов. Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения предприятия, поскольку скорость оборота средств, то есть скорость их превращения в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия. Кроме того, увеличение скорости оборота средств отражает повышение потенциала предприятия.

В таблице 2.10 рассчитаны показатели деловой активности предприятия.

Таблица 2.10

Показатели деловой активности

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент оборачиваемости активов	1,36	1,36	1,33
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,81	2,69	2,35

Продолжение табл.2.10

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,55	0,47	0,41
Коэффициент оборачиваемости основных средств	3,06	2,86	2,90
Коэффициент оборачиваемости запасов	5,67	9,03	9,11
Продолжительность оборота оборотных активов, дни	415,30	546,28	667,70

В период 2015-2016 гг. произошло снижение оборачиваемости активов, а за 2014-2015 гг. оборачиваемость активов осталась неизменной, но снизился показатель оборачиваемости оборотных активов, что свидетельствует о спаде деловой активности. За весь рассматриваемый период, показатель оборачиваемости основных средств снизился с 3,06 до 2,90, что является отрицательным явлением.

В таблице 2.11 рассчитаны показатели рентабельности предприятия.

Таблица 2.11

Показатели рентабельности

Показатель (%)	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Общая рентабельность	7,38	2,98	7,63
Рентабельность основной деятельности	6,78	7,49	17,82
Рентабельность продаж	38,92	28,45	66,00
Рентабельность внеоборотных активов	18,67	7,12	20,50

Рентабельность оборотных активов	20,77	8,02	17,95
Рентабельность собственного капитала	15,08	5,55	13,71
Рентабельность совокупных активов	9,83	3,77	9,57

Общая рентабельность предприятия за период 2014-2016 гг. увеличилась с 7,38 до 7,63. Также рентабельность основной деятельности возросла с 6,78 до 17,82. Однако, практически все коэффициенты рентабельности в 2016 г. выше, чем аналогичные показатели 2014-2015 гг. Таким образом, наилучший экономический результат за анализируемый период наблюдался в 2016 г.

В таблице 2.12 рассчитаны показатели производительности предприятия.

Таблица 2.12

Показатели производительности труда

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1445,10	1383,35	1512,98
Прибыль на 1 работающего, тыс. руб./чел.	117,27	45,32	126,12
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	520,04	531,72	569,47

Исходя из данных таблицы 2.12, можно сделать следующие выводы, что производительность труда на предприятии за 2014-2016 гг. выросла с 1445,10 до 1512,98 тыс. руб./чел., что произошло за счет увеличения выручки. Также увеличилась фондовооруженность за счет увеличения стоимости основных средств и сокращения состава персонала.

На основе проведенного анализа финансового состояния АО «Белгородский хладокомбинат» можно утверждать, что предприятие находится в устойчивом финансовом состоянии, структуру баланса предприятия в целом можно считать ликвидной.

2.3. Оценка процесса управления экономической безопасностью на предприятии

Созданию системы экономической безопасности на предприятии обычно предшествуют два события: либо это острое желание руководителей предприятия отреагировать на внезапно возникшие реальные угрозы имуществу, физической расправы с персоналом и т.д., либо это основанный на результатах исследования вывод о неудовлетворительном состоянии безопасности предприятия. В первом случае созданная поспешно служба безопасности способна в некоторой степени отразить угрозы и в дальнейшем реагировать на их появление по принципу «угроза — отражение». Дело меняется существенным образом при реализации второго варианта. После детального изучения состояния безопасности предприятия у его руководителей появится реальное представление о системе безопасности предприятия.

Экономическая безопасность предприятия зависит от целого ряда факторов, которые наглядно представлены на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия

Система экономической безопасности на предприятии АО «Белгородский хладокомбинат» построена и функционирует на основе следующих принципов:

- приоритет мер предупреждения. Содержание этого принципа предполагает своевременное выявление тенденций и предпосылок, способствующих развитию угроз, на основе анализа которых вырабатываются соответствующие профилактические меры по недопущению возникновения реальных угроз;

- законность. Меры безопасности предприятия разрабатываются на основе и в рамках действующих правовых актов. Локальные правовые акты предприятия не должны противоречить законам и подзаконным актам;

- комплексное использование сил и средств. Для обеспечения безопасности используются все имеющиеся в распоряжении предприятия силы и средства. Каждый сотрудник должен в рамках своей компетенции участвовать в обеспечении безопасности предприятия. Организационной формой комплексного использования сил и средств является программа обеспечения безопасности предприятия;

- координация и взаимодействие внутри и вне предприятия. Меры противодействия угрозам осуществляются на основе взаимодействия и скоординированности усилий всех подразделений, служб предприятия, а также установления необходимых контактов с внешними организациями, способными оказать необходимое содействие в обеспечении безопасности предприятия;

- сочетание гласности с конспирацией. Доведение до сведения персонала предприятия и общественности в допустимых пределах мер безопасности выполняет важнейшую роль — предотвращение потенциальных и реальных угроз. Такая гласность, однако, должна непременно дополняться в оправданных случаях мерами конспиративного характера;

- компетентность. Сотрудники и группы сотрудников должны решать вопросы обеспечения безопасности на профессиональном уровне, а в необходимых случаях специализироваться по основным его направлениям;

- экономическая целесообразность. Стоимость финансовых затрат на обеспечение безопасности не должна превышать тот оптимальный уровень, при котором теряется экономический смысл их применения;

- плановая основа деятельности. Деятельность по обеспечению безопасности должна строиться на основе комплексной программы обеспечения безопасности предприятия, подпрограмм обеспечения безопасности по основным его видам (экономическая, научно-техническая, экологическая, технологическая и т.д.) и разрабатываемых для их исполнения планов работы подразделений предприятия и отдельных сотрудников;

- системность. Этот принцип предполагает учет всех факторов, оказывающих влияние на безопасность предприятия, включение в деятельность по его обеспечению всех сотрудников подразделений, использование в этой деятельности всех сил и средств.

В целом система безопасности предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» включает в себя ряд следующих подсистем:

- экономическая безопасность - состояние наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в целях предотвращения (нейтрализации, ликвидации) угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики.

- техногенная безопасность - совокупность действий по обеспечению проектирования, строительства и эксплуатации сложных технических устройств с соблюдением необходимых требований безаварийной их работы.

- экологическая безопасность - состояние защищенности жизненно важных интересов персонала предприятия и его имущества от потенциальных или реальных угроз, создаваемых последствиями

антропогенного воздействия на окружающую среду, а также от стихийных бедствий и катастроф.

- информационная безопасность - это способность персонала предприятия обеспечить защиту информационных ресурсов и потоков от угроз несанкционированного доступа к ним.

- психологическая безопасность - состояние защищенности от негативных психологических воздействий персонала предприятия и других лиц, вовлеченных в ее деятельность.

В общем виде система управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Схема управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат»

Система управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» представляет собой комплекс организационно-управленческих, режимных, технических, профилактических и пропагандистских мер, направленных на качественную реализацию защиты интересов предприятия от внешних и внутренних угроз, особенно в условиях банкротства предприятия.

Субъектом управления в системе управления экономической безопасностью предприятия является группа людей, которая посредством различных форм управляющего воздействия осуществляет целенаправленное функционирование механизма обеспечения экономической безопасности предприятия, влияя на производную процесса развития.

В управляющей подсистеме выделяют следующие основные элементы: планирующий, организационный, координирующий, мотивационный, контрольный.

Объектом управления (управляемая подсистема) в системе управления экономической безопасностью предприятия является функция экономической безопасности, источники ресурсов и отношения интересов и угроз, возникающие как между организацией и другими экономическими субъектами, так и внутри организации.

Проблемы системы управления экономической безопасностью предприятия подразделяются на две группы: проблемы объекта управления и проблемы субъекта управления.

Проблемы объекта управления экономической безопасностью предприятия в свою очередь разделяются на внешние и внутренние. Ко внешним угрозам и дестабилизирующим факторам относят противоправную деятельность криминальных структур, конкурентов, фирм и частных лиц, занимающихся промышленным шпионажем либо мошенничеством, несостоятельных деловых партнеров, а также правонарушения со стороны представителей контролирующих и правоохранительных органов.

К внутренним угрозам и дестабилизирующим факторам относятся действия или бездействия сотрудников предприятия, противоречащие интересам его коммерческой деятельности, следствием которых могут быть нанесение экономического ущерба предприятию, утечка или утрата информационных ресурсов, подрыв ее делового имиджа в бизнес-кругах, возникновение проблем во взаимоотношениях с реальными и потенциальными партнерами, конфликтные ситуации с представителями криминальной среды, конкурентами, контролирующими и правоохранительными органами, производственный травматизм или гибель персонала.

Проблемы субъекта управления экономической безопасностью предприятия можно подразделить на две составляющие: профессионализм кадров управления и проблемы связанные с реализацией функций управления. В настоящее время очень остро стоит проблема профессионального управления во всех сферах общественной и хозяйственной деятельности.

Выделяются следующие наиболее существенные проблемы при реализации основных функций в системе управления экономической безопасности предприятия:

- организационная функция – системные проблемы, проблема гибкости реагирования на изменения, проблемы работы с внешней средой, проблемы исполнения документов и поручений, проблема передачи информации между объектом и субъектом управления;

- функция планирования – проблема целеполагания, отсутствие представления о стратегических целях и задачах, неполная определенность внешних и внутренних условий;

- функция координации – проблемы связанные с разделением труда в аппарате управления, проблема конфликтов, проблемы связанные с наличием единой базы данных, информационная закрытость отдельных структурных звеньев, проблема неопределенности в распределении и формулировках ответственности, полномочий и правил взаимодействия;

- мотивация – проблема неэффективного набора кадров, проблема развития персонала и его обучение;

- контроль – проблемы анализа и аудита управленческой деятельности, систем управления, в связи с тем, что на настоящий момент не существует методики определения эффективности системы управления, которая отражает все специфические особенности управленческой деятельности.

Изменяющиеся условия хозяйственной деятельности, предъявляют высокие требования к системе управления экономической безопасностью предприятия и обуславливают необходимость в новых подходах к процессу управления. Поэтому в настоящее время проходит формализация системы управления экономической безопасностью предприятия – процесс, формирования неких типовых моделей поведения системы управления.

Целью формализации в области управления является упорядочение системы управления, обеспечение ее единства и повышение эффективности менеджмента.

Таким образом, применение инструментов формализации позволят создавать условия, при которых система управления в целом и ее управляющая подсистема, в частности, могут на основе стандартных принципов и механизмов осуществлять различные формализованные действия и решения по отработанным функциям и процедурам, тем самым обеспечивая наилучший результат и упрощая процесс организации и функционирования системы управления экономической безопасностью предприятия, особенно в условиях банкротства.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Основные направления совершенствования процесса управления экономической безопасностью предприятия

Проблемы обеспечения экономической безопасности возникают перед каждым предприятием независимо от того, чем именно компания занимается, не только в кризисные периоды, но и при работе в стабильной экономической среде. В современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития российских предприятий во многом зависит от совершенствования процесса управления их экономической безопасностью.

С точки зрения процессно-функционального подхода, управления экономической безопасностью можно определить как поэтапный, непрерывный процесс выполнения управленческих функций. Т.е. основные функции управления характеризуют его содержание.

Главными функциями управления экономической безопасностью предприятия как управленческой системы являются: организация, анализ, планирование, мотивация и контроль. Рассмотрим более детально эти функции управления на примере процесса управления экономической безопасностью на АО «Белгородский хладокомбинат»:

- организация управления экономической безопасностью на предприятии. Выполнение данной функции предусматривает: формирование организационной схемы управления экономической безопасностью, установления центров ответственности за выполнение его задач, определение прав, обязанностей, ответственности руководителей и работников отдельных структурных подразделений уровня экономической безопасности предприятия, организация постоянного мониторинга уровня экономической безопасности;

- анализ уровня экономической безопасности предприятия. Осуществление этой функции управления экономической безопасностью предприятия предполагает анализ его внешней и внутренней среды с целью обнаружения его финансово-экономическим интересам, оценку угроз по вероятности их реализации, возможными последствиями для предприятия, а также расчет и оценку основных показателей-индикаторов уровня его экономической безопасности;

- планирование комплекса мер по обеспечению экономической безопасности предприятия. На основе проведенного анализа уровня экономической безопасности предприятия осуществляется стратегическое, текущее (тактическое), оперативное планирование экономической безопасности предприятия. Результатом стратегического планирования должна быть стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия. Текущее планирование включает разработку текущих финансовых планов предприятия, оперативное - краткосрочных финансовых планов предприятия.

- мотивация принятия эффективных управленческих решений по обеспечению экономической безопасности предприятия и их надлежащей реализации. Данная функция предполагает построение системы стимулирования и штрафных санкций для субъектов управления финансово-экономической безопасностью предприятия и отдельных исполнителей принятых решений за достижение или недостижение определенных целей управления, нормативных показателей экономической безопасности, выполнение или невыполнение плановых заданий.

- контроль за реализацией принятых управленческих решений в сфере экономической безопасности предприятия. Осуществление этой функции управления предусматривает предварительный, текущий и заключительный контроль за ходом реализации решений в сфере финансово-экономической безопасности предприятия, и включает, в частности, выбор контрольных показателей, выявление размеров отклонений по каждому из них и

выяснения их причин, принятия решений о ликвидации установленных отклонений.

Непрерывный процесс управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» в упрощенном виде, можно изобразить следующим образом на рис. 3.1.

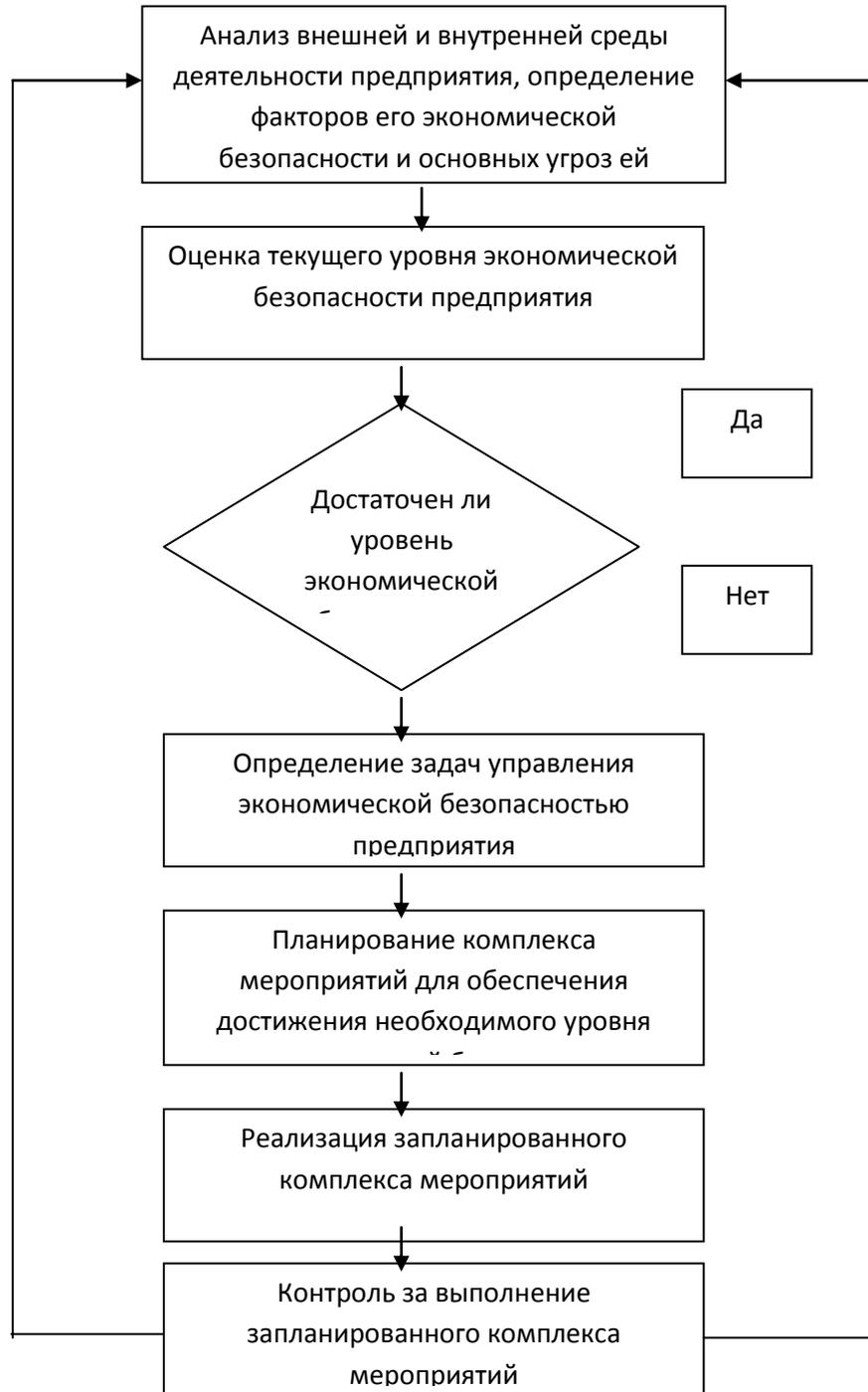


Рис. 3.1. Процесс управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат»

Согласно процессного подхода к управлению, оно является не просто набором определенных функций, а поэтапным процессом их выполнения.

Таким образом, процесс управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» предопределяет:

- постоянный мониторинг внешней и внутренней среды предприятия с целью идентификации и прогнозирования реальных и потенциальных угроз;
- обоснование и комплексное использование наиболее рациональных форм, методов, средств защиты экономических интересов предприятия;
- постоянный контроль за состоянием экономической безопасности и принятие мер, направленных на защиту экономических интересов;
- надлежащий уровень подготовки руководства и персонала предприятия, формирования их компетенций в сфере экономической безопасности.

Экономическую безопасность предприятия можно обеспечить двумя способами: достижением высокой финансовой устойчивости предприятия к внешним и внутренним угрозам, а с другой - созданием соответствующей системы защиты от них. Поэтому функции управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» как специализированной системы менеджмента будут включать комплекс управленческих действий, обеспечивающих достижение его финансовой устойчивости и защищенности его финансово-экономических интересов от внешних и внутренних угроз представлены на рис.3.2.

Как видим, управление финансовой устойчивостью предприятия включает все действия со стороны управленческой подсистемы, направленные на достижение его прибыльности в целом и высокой финансовой рентабельности частности, обеспечение формирования необходимого объема финансовых ресурсов, обеспечение достаточного уровня финансовой независимости и платежеспособности, а также инвестиционной активности.

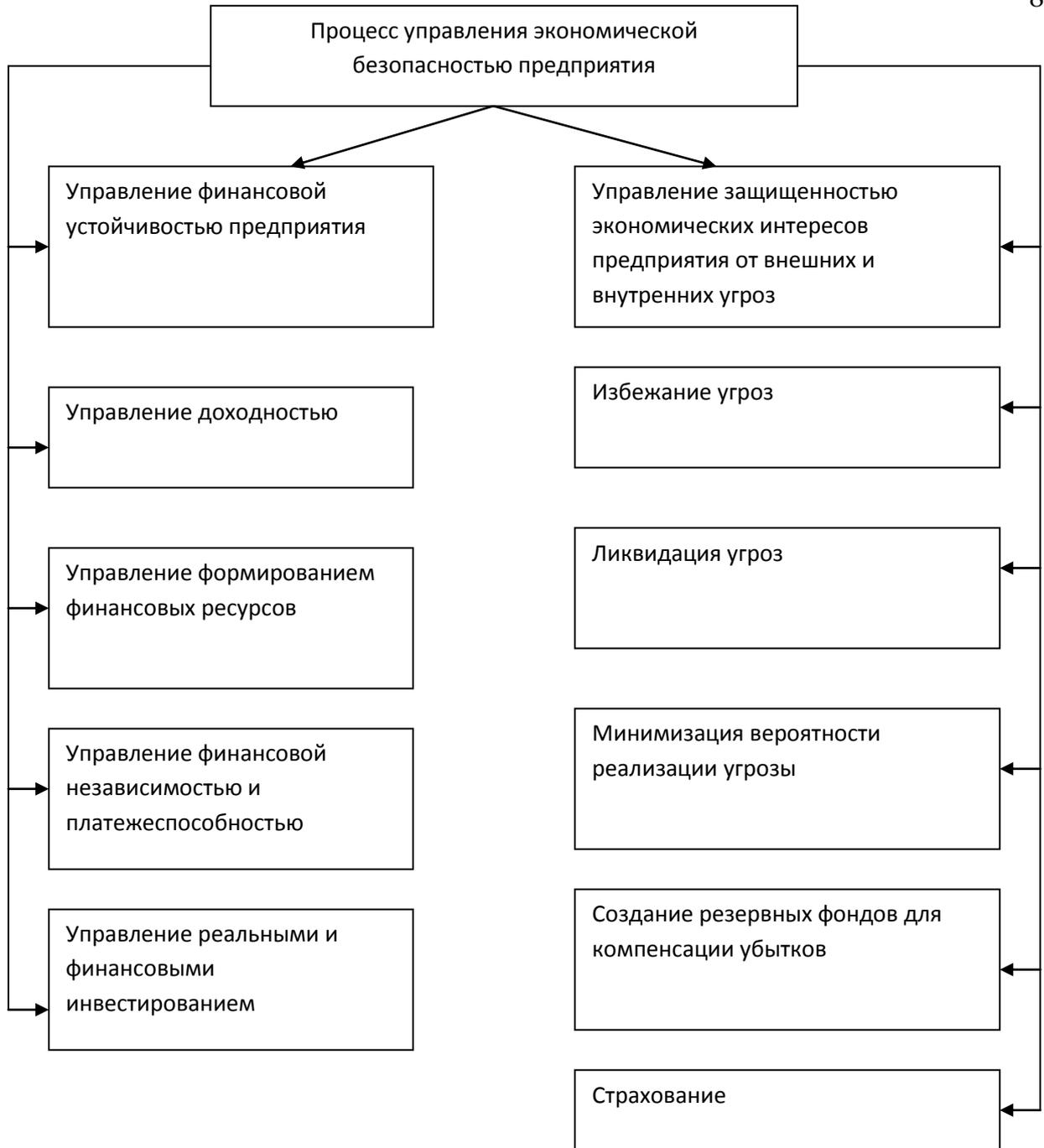


Рис. 3.2. Содержание управления финансово-экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат»

Основной задачей управления доходностью является обеспечение прибыльности деятельности предприятия, достижение высокой рентабельности всех видов активов, собственного капитала. При этом используются такие механизмы управления прибылью от операционной деятельности, как система «взаимосвязи затрат, объема реализации и

прибыли», механизм операционного леввериджа. Для управления финансовой рентабельностью предприятия используется механизм финансового леввериджа.

Управление формированием финансовых ресурсов предприятия направлено на обеспечение предприятия необходимыми объемами финансовых ресурсов и включает определение потребности в собственных финансовых ресурсах; оптимизацию распределения его прибыли; формирование дивидендной политики; источников внешнего финансирования предприятия, привлечения заемных ресурсов.

Управление финансовой независимостью и платежеспособностью предприятия обеспечивается оптимизацией структуры капитала и активов, нормированием оборотных активов, остатков денежных средств, сбалансированием и синхронизацией денежных потоков предприятия.

Управление инвестированием должно обеспечивать прирост чистой прибыли предприятия за счет доходов от инвестиционной деятельности, что приводит: формирование инвестиционной политики предприятия, определение необходимого объема реальных инвестиций для обеспечения реализации стратегии его развития; разработку программы реальных и финансовых инвестиций, обеспечение их эффективности, выбор инструментов финансовых инвестиций, оценку их стоимости, формирование и оптимизацию портфеля финансовых инвестиций; нейтрализацию финансовых рисков, связанных с финансовым инвестированием.

Поскольку понятие «угрозы» близко по значению к понятию «риска», или даже источником его возникновения, то методы нейтрализации финансовых рисков является, по сути, и методами нейтрализации угроз его финансовой безопасности или методами управления защищенностью предприятия от внешних и внутренних угроз его финансовой безопасности.

Основными методами управления защищенностью предприятия от внешних и внутренних угроз его экономической безопасности являются: избежание угрозы, ликвидация угрозы, минимизация негативных

последствий реализации угрозы, компенсация причиненного ущерба за счет резервных фондов, страхования риска реализации угроз внешними организациями.

Избежать угрозы можно за счет отказа от осуществления слишком рискованных финансовых операций, изменения тех элементов непосредственной внешней среды предприятия, которые являются источником угрозы (например смена партнеров, со стороны которых есть опасность срыва договорных обязательств), использование консервативного типа финансирования активов (за счет собственного капитала и долгосрочных обязательств) и т.д..

Под ликвидацией угрозы нужно понимать перевод факторов внутренней или подконтрольного предприятию внешней среды в такое состояние, которое не создает опасности для предприятия.

Минимизировать вероятность реализации угрозы можно путем предвидения соответствующих условий в договорах, получения гарантий их выполнения от контрагентов, диверсификации: видов финансовой деятельности предприятия, портфеля ценных бумаг (выбирая несколько инструментов для финансовых инвестиций); валютного портфеля предприятия (за счет выбора для проведения внешнеэкономических операций нескольких видов валют), депозитного портфеля (за счет размещения крупных сумм временно свободных средств на депозитное хранение в нескольких банках при сохранении условий их размещения).

Минимизировать риск реализации угрозы можно за счет установки соответствующих финансовых нормативов, например:

- минимальной доли высоколиквидных активов в составе имущества предприятия;
- предельного размера доли заемных средств в пассивах предприятия;
- максимального размера депозитного вклада, размещенного в одном банке;

– предельного размера средств, вложенных в один вид ценных бумаг и т.п.

Не все угрозы экономической безопасности предприятия со стороны его внешней и внутренней среды можно предусмотреть и нейтрализовать, даже при наличии на предприятии эффективной системы управления ею. Ведь всегда возможны непредсказуемые, непрогнозируемые ситуации. Поэтому, одним из методов управления защищенностью предприятия от внешних и внутренних угроз его экономической безопасности является создание соответствующих резервных фондов, за счет которых можно в случае чего компенсировать убытки, нанесенные негативными для восприятия событиями. Конечно, компенсировать ущерб, нанесенный последствиями негативного воздействия внешней или внутренней среды на деятельность предприятия, можно и за счет его текущих расходов. Однако, для того, чтобы не нарушалась его нормальная работа, необходимое резервирование части финансовых ресурсов для особых случаев. Законодательство многих стран требует обязательного формирования хозяйственными обществами различных форм за счет собственных доходов специальных резервных фондов.

Помимо создания резервного фонда предприятия в соответствии с требованиями действующего национального законодательства и Устава, целесообразно:

- формировать целевые резервные фонды;
- резервировать часть средств в процессе разработки финансовых планов;
- использовать нераспределенную прибыль как резерв для ликвидации негативных последствий реализации отдельных угроз финансовой безопасности предприятия.

Если вероятность реализации угрозы финансовой безопасности предприятия или его последствия являются слишком большими, или если потенциальная угроза со стороны неподконтрольных предприятию факторов

его внешней среды, оно может прибегнуть к услугам страховых организаций. При страховании риска реализации угрозы финансовой безопасности предприятия компенсация причиненного ущерба осуществляется за счет страховых выплат специальными страховыми компаниями.

3.2. Разработка механизма управления экономической безопасностью предприятия

Эффективное управление в любой сфере деятельности может осуществляться лишь при условии формирования его целостной системы, которая предназначена для решения основных задач управления. Именно поэтому необходимым условием обеспечения жизнеспособности предприятий в рыночной экономике является формирование системы управления экономической безопасностью, которую следует рассматривать как совокупность взаимосвязанных элементов, обособленных от среды и взаимодействующих с ней как неделимое целое.

Управление экономической безопасностью по стратегическим, тактическим и оперативным уровням позволяет предотвращать разрушающее влияние изменения факторов внутренней и внешней среды предприятия и предотвращать ее снижение до уровня, в пределах которого предприятие не может функционировать без угрозы стабильности его деятельности. Обеспечение экономической безопасности современного предприятия должно быть направлено на достижение взаимодействия всех элементов, средств и мероприятий в системе экономической безопасности, что возможно только при наличии грамотно выстроенного механизма обеспечения экономической безопасности предприятия, которому отводится важнейшая роль в управлении.

При этом особую важность приобретает проблема расстановки приоритетов намеченных направлений развития предприятия, соответствия

стратегии внутри- производственным процессам, а именно: политике управления обновлением основных средств, техническому и технологическому перевооружению, внедрению ин- новаций, системе мотивации и развития персонала, экологичности производства и т.д. Теоретические основы разработки механизмов управления экономической безопасностью предприятия отражены в трудах многих авторов, однако ряд вопросов, связанных с моделированием механизма обеспечения экономической безопасности предприятия на основе анализа структурных взаимосвязей внешних и внутренних угроз, не нашли должного отражения в научных трудах.

В системе экономической безопасности предприятия под механизмом следует понимать устроенный определенным образом порядок последовательности состояний и процессов, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия. Механизм обеспечения представляет собой наиболее активную часть системы экономической безопасности предприятия.

Особенностью механизма обеспечения экономической безопасности является его комплексный характер. По существу, его следует рассматривать как совокупность управленческих, экономических, организационных, правовых и мотивационных мер и способов, обеспечивающих достижение наиболее высоких значений экономической безопасности. Реальный механизм обеспечения экономической безопасности предприятия всегда конкретен, так как направлен на достижение конкретных целей путем воздействия на конкретные факторы, и это воздействие осуществляется путем использования конкретных ресурсов или потенциалов. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» – это структурно взаимосвязанная совокупность мер и способов, усиливающих воздействие на факторы, от состояния которых зависит результативность экономической безопасности (рис. 3.3).

Исходными переменными для формирования механизма обеспечения экономической безопасности предприятия являются конкретный объект обеспечения (предприятие) и определение потребностей в обеспечении экономической безопасности предприятия. Насущные потребности в обеспечении экономической безопасности предприятия позволяют определить необходимые цели и задачи для реализации этих потребностей.



Рис. 3.3. Структура механизма обеспечения экономической безопасности

АО «Белгородский хладокомбинат»

Для того чтобы эффективно управлять какими-либо явлениями, процессами, необходимо их измерять. Такими «измерителями» в структуре механизма следует считать ключевые показатели обеспечения экономической безопасности предприятия. Элементы предприятия (объекта обеспечения) и их связи, на которые осуществляются воздействия для достижения поставленных целей, являются факторами обеспечения экономической безопасности предприятия. Например, это технология, поставки, качество, персонал и т.д. Наличие и эффективное использование ресурсов обеспечения экономической безопасности предприятия является необходимым условием достижения установленных целей. Данные ресурсы представляют собой совокупные ресурсы, используемые владельцами и менеджментом предприятия для выполнения бизнес-целей (финансовые и кадровые ресурсы, ресурсы информации и технологии, технические ресурсы, ресурсы прав). Практически ресурсы обеспечения экономической безопасности предприятия являются источниками воздействия на функциональные составляющие его экономической безопасности. Под методами воздействия понимают способы воздействия на функциональные составляющие экономической безопасности предприятия, то есть, по сути,

это методы управления обеспечением его экономической безопасности. В силу этого воздействие считается ключевым компонентом управления. К данной группе методов относят экономические, организационно-административные и социально-психологические методы управления.

В структуре механизма обеспечения экономической безопасности предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» большое значение отводится ее функциональным составляющим. Благодаря им обеспечивается связь между функциональными целями и задачами. Функциональные составляющие отражают реальный уровень горизонтального разделения в сфере менеджмента предприятия.

Кроме того, функциональные составляющие экономической безопасности предприятия выполняют роль ключевого звена в цепи «процессы – функциональные цели». Таким образом, для определенного объекта обеспечения (предприятия) механизм обеспечения экономической безопасности может быть представлен в форме сочетания вышеизложенных составляющих. Реальное формирование и функционирование механизма обеспечения экономической безопасности предприятия представляет сложный процесс взаимодействия и взаимного влияния приведенных выше составляющих. В свою очередь, взаимодействие и взаимное влияние этих компонентов осуществляется множеством комбинаций различной конфигурации этих переменных. Формирование механизма обеспечивается за счет принятия управленческих решений, формирования единых информационных полей, проведения аналитических и прогнозных работ, выполнения ряда экономических расчетов и оценки их результатов. Все действия осуществляются во внутренней среде объекта обеспечения экономической безопасности предприятия.

Управление экономической безопасностью целесообразно формировать как подсистему общей системы управления, которая тесно связана с решением предприятием других проблем, а потому она должна

иметь подчиненный характер. В целом механизм управления экономической безопасностью можно описать с помощью схемы, основные параметры которой описывают содержание управленческих действий, их ведущие функции и варианты возможных решений (рис. 3.4). Концептуальная схема механизма управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» дает общее представление о том, как работает система и от чего зависит ее состояние. Некоторые из выделенных этапов механизма управления рассмотрим более подробно.

Этап I. На этапе определения миссии и стратегических целей предприятия в рамках управления его экономической безопасностью следует учитывать, что на цель влияют как внешние по отношению к системе факторы (внешние требования, потребности, программы), так и внутренние факторы (потребности, возможности, программы самой системы и ее элементов, исполнители). При этом последние факторы являются такими, что объективно влияют на процесс формирования цели. Оценка радикальности и длительности изменений внешней и внутренней среды является основой создания и контроля баланса предприятия с внешней средой, анализа возможностей предприятия.



Рис. 3.4. Концептуальная схема механизма управления экономической безопасностью АО «Белгородский хладокомбинат»

Идентификацию весомости угроз для конкретного предприятия предлагается осуществлять с помощью матрицы «угрозы-потери», которая определяет позицию (зона критического, высокого, среднего, низкого и минимального уровней опасности) на основе двух критериев – вероятности возникновения угрозы и возможности потери достигнутого уровня экономической безопасности. Идентификация проводится двумя блоками: в первом вероятность возникновения угрозы рекомендуется определять экспертным методом, используя шкалу балльной оценки. Экспертные оценки, полученные в результате обработки анкетного опроса руководителей и специалистов исследуемых предприятий, позволяют распределить угрозы экономической безопасности предприятия на 5 групп по критерию вероятности, учитывая особенности и ретроспективные данные деятельности объекта. Второй блок идентификации предполагает оценку данных корреляционно-регрессионного анализа, по результатам которой определяется позиция выделенных угроз по критерию степени влияния на динамику уровня экономической безопасности исследуемых предприятий.

При этом возможные угрозы экономической безопасности предприятия выделяются по основным подсистемам:

- технико-технологическая подсистема: ухудшение состояния основных средств; низкий уровень обновления технологической базы; низкий уровень инвестиционно-инновационной активности предприятия; низкий уровень использования производственных мощностей; экологические санкции;

- ресурсная подсистема: ошибки при построении функциональной и организационной структуры предприятия; ошибки в определении возможностей персонала; ошибки в программе мотивации и развития персонала; низкий уровень финансового менеджмента на предприятии; рост цен на ресурсы;

- коммуникационная подсистема: сбои в логистической цепи поставок; ошибки в выборе и в отношениях с контр- агентами; ошибки в системе косвенного распределения продукции; форс- мажорные обстоятельства; макроэкономический риск

Следовательно, отклонение состояния экономической безопасности от состояния равновесия зависит не только от факторов влияния, но и от внутренней способности противодействовать их влиянию. Чем более открыта система для внешних воздействий, тем быстрее и с меньшими потерями она адаптируется к изменениям окружения.

Процесс управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» должно базироваться на принципах обеспечения ее рационального уровня, который не ограничивает возможности прогрессивного развития системы и одновременно резервирует ресурсы для поддержания стабильности граничных условий, учитывая дуалистический характер влияния инвестиционно-инновационной деятельности на состояние экономической безопасности. Рациональность в

контексте обеспечения уровня экономической безопасности предлагаем понимать как баланс своевременной, адекватной реакции предприятия на изменения внешней и внутренней среды, то есть соответствие данной реакции потенциальным разрушительным последствиям действия угроз.

Этап II. Для принятия решения о приоритетности реакции предприятия относительно самосохранения, стабилизации, формирования конкурентной, инновационной позиций или позиции обеспечения долгосрочного потенциала в рамках управления экономической безопасностью предприятия предлагается применение метода анализа иерархий. Метод анализа иерархий впервые был разработан Т. Саати и широко используется в аналитическом планировании известных компаний западных стран, таких, например, как Ford, Microsoft. Сферой применения этого метода является распределение ресурсов, определение приоритетов при отборе альтернативных решений, проведение анализа «стоимость-эффективность». Процесс применения данного метода состоит из трех стадий. На первой стадии производится структурирование проблемы отбора, результатом которого является представление процесса принятия решения в виде подчиненной иерархии или сети. В элементарном виде иерархия формируется с вершины (цели) через промежуточные уровни – критерии к самому низкому уровню, который является набором альтернатив и системы связей, демонстрирующих взаимное влияние факторов (критериев) и альтернатив. На второй стадии устанавливаются приоритеты критериев и производится оценка каждой альтернативы по установленным критериям с применением метода попарных сравнений элементов относительно их воздействия на общую для них характеристику. Система попарных сравнений дает результат, который можно представить в виде обратно симметричной матрицы. На третьей стадии реализации метода иерархий с помощью механизма определения собственных векторов матриц приоритетов и алгоритма вычисления глобальных приоритетов альтернатив относительно цели рассчитывается итоговый рейтинг – позиции первоочередности альтернатив в процессе

принятия решения с ориентиром осуществления вышеуказанной цели. Таким образом, метод иерархий базируется на системном подходе и экспертной оценке и позволяет на промежуточном этапе сформировать рейтинг локальных приоритетов критериев относительно цели. Альтернативами в данном случае являются реакции предприятия относительно самосохранения, стабилизации, формирования конкурентной, инновационной позиций или позиции обеспечения долгосрочного потенциала в рамках управления экономической безопасностью предприятия. Локальными критериями, по нашему мнению, являются качественные характеристики системы управления экономической безопасностью предприятия. В качестве базы для установления приоритетов критериев предлагаем взять результаты регрессионного анализа влияния качественных индикаторов экономической безопасности на динамику чистой прибыли. Особенности сложившихся систем обеспечения экономической безопасности конкретного предприятия обуславливают свои, специфические подходы к установлению рационального уровня экономической безопасности. При этом результаты расчета иерархии локальных критериев иллюстрируют значимость каждого качественного индикатора для системы экономической безопасности каждого предприятия.

Таким образом, система управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» представляет собой особый вид и относительно самостоятельную, автономную подсистему управления предприятием. Предложенный механизм управления общесистемными характеристиками системы экономической безопасности предприятия будет способствовать решению проблемы совершенствования процессов управления путем использования универсальных формализованных качественных характеристик указанного механизма: коммуникативности, маневренности, устойчивости и адаптивности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На протяжении долгого времени перед обществом стояла проблема обеспечения экономической безопасности на всех уровнях. Все страны стремились обеспечить стабильное экономическое развитие своего государства, а также предприятий. Актуальность целенаправленной деятельности в сфере обеспечения экономической безопасности предприятий обусловлена современной кризисной ситуацией и процессами модернизации страны. Экономическая безопасность предприятия – это устойчивое состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при котором обеспечивается стабильная реализация основных коммерческих интересов и целей уставной деятельности.

В целом экономическая безопасность 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.

В определенный период своего развития каждое предприятие сталкивается с проблемой защиты своих интересов от противоправных действий конкурентов и посягательств недоброжелателей. В современных условиях не всегда цивилизованных конкурентных отношений, несовершенства действующего законодательства, произвола фискальных органов и т.п., еще на стадии создания (составление бизнес-плана и проекта устава) предприятия необходимо предусмотреть меры обеспечения экономической безопасности данного предприятия, которые позволят предотвратить либо уменьшить негативное влияние внешних и внутренних угроз.

Любое предприятие занято специфической экономической и торговой деятельностью, поэтому понятия «внешних» и «внутренних» угроз для каждого предприятия будут индивидуальны. К общим внешним угрозам и дестабилизирующим факторам можно отнести: противоправную деятельность криминальных структур, конкурентов, фирм и частных лиц – рэкет, экспроприация, шантаж. Часто можно столкнуться с людьми, которые занимаются промышленным шпионажем либо мошенничеством, к угрозам также можно отнести несостоятельных и безответственных деловых партнеров, сотрудников, ранее уволенных за различные проступки, а также противоправные действия со стороны коррумпированных элементов из числа представителей контролирующих и правоохранительных органов. К общим внутренним угрозам и дестабилизирующим факторам относятся: действия или бездействия (в том числе умышленные и неумышленные) сотрудников предприятия, противоречащие интересам предприятия, вследствие которых может быть нанесен экономический ущерб компании; утечка или утрата конкурентоспособных информационных ресурсов (в том числе сведений, составляющих коммерческую тайну и/или конфиденциальную информацию); подрыв ее делового имиджа и репутации в бизнес сообществе;

возникновение проблем в отношениях с реальными и потенциальными партнерами и клиентами; конфликтные ситуации с конкурентами, контролирующими правоохранительными органами, представителями криминальной среды; производственный травматизм или гибель персонала. Нынешнее состояние российской экономики требует создания системы экономической безопасности предпринимательства, которая сможет обеспечить защищенность жизненно важных интересов физических и юридических лиц. Под экономической безопасностью предприятия понимается защищенность его научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от прямых (активных) или косвенных (пассивных) экономических угроз. Экономическая безопасность предприятия – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем.

Одним из наиболее значимых элементов системы безопасности предприятия является механизм ее обеспечения, который представляет собой совокупность законодательных актов, правовых норм, побудительных мотивов и стимулов, методов, мер, сил и средств, с помощью которых обеспечивается достижения целей безопасности и решения стоящих задач.

Системный подход к формированию механизма обеспечения экономической безопасности предприятия предполагает, что необходимо учитывать все реальные условия его деятельности, а сам механизм должен иметь четко очерченные элементы, схему их действия и взаимодействия. Структура механизма обеспечения экономической безопасности предприятия состоит из нескольких блоков, одновременное действие которых призвано обеспечить достаточную для расширенного воспроизводства капитала предприятия прибыль, получаемую в результате соблюдения интересов предприятия, т.е. в результате взаимодействия предприятия с субъектами внешней среды. Механизм обеспечения экономической безопасности

предприятия может иметь различную степень структуризации и формализации.

Действие механизма обеспечения экономической безопасности предприятия призвано организационно оформить взаимодействия предприятия с субъектами внешней среды. Результатом функционирования этого механизма является поступление необходимых для организации процесса производства ресурсов и информации в соответствии с системой приоритетных интересов предприятия, минимизация затрат на приобретение ресурсов в необходимом количестве и должного качества.

Под управлением экономической безопасностью предприятия понимается совокупность взаимосвязанных процессов планирования, организации, мотивации и контроля, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия.

Система экономической безопасности предприятия представляет собой комплекс организационно-управленческих, технологических, технических, профилактических и маркетинговых мероприятий, направленных на количественную и качественную реализацию защиты интересов предприятия от внешних и внутренних угроз. Систему мер по обеспечению экономической безопасности предприятия необходимо согласовывать с целями деятельности предприятия и ресурсами, которые есть на конкретном предприятии. Миссия предприятия, основные цели и комплекс мероприятий по обеспечению уровня экономической безопасности должны иметь векторы одинаковой направленности.

Только на основе выявления интересов предприятия и их гармонизации с субъектами внешней среды, взаимодействующих с последним, возможно обеспечение экономической безопасности. Такая гармонизация рассматривается как форма активной защиты интересов предприятия.

Система управления экономической безопасностью предприятия, в состав которой входит совокупность управленческих, экономических,

организационных, правовых, контролирующих и мотивационных способов гармонизации интересов предприятия с интересами субъектов внешней среды, с учетом особенностей деятельности предприятия обеспечивает получение прибыли, размер которого достаточен для нахождения хозяйствующего субъекта в состоянии экономической безопасности.

Объектом исследования является акционерное общество «Белгородский хладокомбинат» (АО «Белгородский хладокомбинат»). Это активно развивающаяся компания, входящая в десятку ведущих предприятий-изготовителей мороженого в России. Миссия предприятия состоит в обеспечении конечного потребителя высококачественным экологически чистым отечественным продуктом, для чего на предприятии создан коллектив профессионалов-единомышленников, использующих последние достижения современных технологий, а также разрабатывающих новые подходы к созданию новых видов мороженого.

Главными функциями управления экономической безопасностью предприятия как управленческой системы являются: организация, анализ, планирование, мотивация и контроль.

Процесс управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат» предопределяет:

- постоянный мониторинг внешней и внутренней среды предприятия с целью идентификации и прогнозирования реальных и потенциальных угроз;
- обоснование и комплексное использование наиболее рациональных форм, методов, средств защиты экономических интересов предприятия;
- постоянный контроль за состоянием экономической безопасности и принятие мер, направленных на защиту экономических интересов;
- надлежащий уровень подготовки руководства и персонала предприятия, формирования их компетенций в сфере экономической безопасности.

Управление экономической безопасностью целесообразно формировать как подсистему общей системы управления, которая тесно связана с решением предприятием других проблем, а потому она должна иметь подчиненный характер. В целом механизм управления экономической безопасностью можно описать с помощью схемы, основные параметры которой описывают содержание управленческих действий, их ведущие функции и варианты возможных решений. На основании этого была предложена концептуальная схема механизма управления экономической безопасностью предприятия АО «Белгородский хладокомбинат», которая будет способствовать решению проблемы совершенствования процессов управления путем использования универсальных формализованных качественных характеристик указанного механизма и повышению уровня управления экономической безопасностью данного предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ 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-II. 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. Бендиков, 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: Вышш. шк., 2014. – 356с.

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

