

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КАК ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность
очной формы обучения, группы 09001411
Никулина Кирилла Александровича

Научный руководитель
д-р эконом.наук, доцент
Стрябкова Е.А.

Рецензент(-ы)
гл.бух. ОАО «Белвино»
Огурцова Н.Д.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1. Сущность экономической безопасности предприятия.....	7
1.2. Значение антикризисного управления на предприятии для обеспечения экономической безопасности.....	15
1.3. Нормативно-правовое регулирование экономической безопасности предприятия.....	26
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И СТРАТЕГИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОАО «БЕЛВИНО».....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «Белвино».....	37
2.2. Анализ уровня экономической безопасности предприятия.....	49
2.3. Обоснование выбора стратегии антикризисного управления для ОАО «Белвино».....	60
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОАО «БЕЛВИНО».....	75
3.1. Стратегия антикризисного управления ОАО «Белвино».....	75
3.2. Экономическое обоснование мероприятий.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	99

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала организации на нестабильном этапе развития. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Экономическая безопасность предприятия характеризуется совокупностью качественных и количественных показателей, важнейшим, среди которых является уровень экономической безопасности. С целью достижения наиболее высокого уровня экономической безопасности, предприятие должно следить за обеспечением максимальной безопасности основных функциональных составляющих системы экономической безопасности предприятия.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в необходимости разработки стратегии антикризисного управления, для улучшения экономического состояния предприятия и развития системы экономической безопасности на нем, в условиях современного общественного развития.

Степень разработанности исследования является невысокой, так как период анализа взаимосвязи стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия составляет короткий промежуток времени и на основании этого возникает необходимость ее дальнейшей разработки и исследования.

Проблема исследования заключается в наличии противоречия между необходимостью глубокого изучения стратегии антикризисного управления и проблемы ее внедрения на предприятии как основы экономической безопасности для улучшения функционирования организации.

Объектом выпускной квалификационной работы является предприятие ОАО «Белвино».

Предметом выпускной квалификационной работы выступают экономические отношения, возникающие в процессе разработки стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия.

Целью выступает выявление особенностей антикризисного управления во взаимосвязи с экономической безопасностью и разработка стратегии антикризисного управления на предприятия ОАО «Белвино».

Для достижения поставленной цели, необходимо выполнить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность экономической безопасности предприятия.
2. Определить значение антикризисного управления на предприятии для обеспечения экономической безопасности.
3. Обозначить нормативно-правовое регулирование экономической безопасности предприятия.
4. Дать организационно-экономическую характеристику предприятия ОАО «Белвино».
5. Провести анализ системы экономической безопасности предприятия.
6. Оценить уровень кризисного состояния как составной части экономической безопасности.
7. Предложить стратегию антикризисного управления ОАО «Белвино».
8. Оценить экономический эффект предложенных мероприятий.

Для достижения поставленной цели и разрешения задач при подготовке исследования использовались общенаучные методы: диалектический метод познания, предполагающий объективность и всесторонность познания исследуемых явлений, аналитический (приемы анализа, сравнения и обобщения результатов), комплексный, системный (при раскрытии целостности объекта исследования, выявлении многообразных типов связей

в нем и сведения их в единую теоретическую картину), нормативно-логический, экономический, опросы, сравнение, классификация и другие.

Эмпирической базой исследования является: Уголовный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции», Федеральный закон «О коммерческой тайне», Указ Президента РФ «Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» и так далее.

Кроме этого, методологическую основу составили теории современных ученых, по вопросам, касающимся стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности на предприятии, таких как, В.А. Александров, Р.И. Акмаева, К.В. Балдин, Е.Н. Безверхая, С.В. Валдайцев, В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков, Т.Н. Добродомова, И.Ю. Евграфова, Е.П. Жарковская, Д.С. Зорин, Э.М. Коротков, М.С. Кузнецова, Ю.Б. Рубин, Е.А. Стрябкова, В.З. Черняк, В.В. Шлыков, Н.Д. Эриашвили, О.М. Луцева-Эр, Т.П. Иванюта, О.Н. Фирсова, А.Г. Пономарева, L. Chagovets, W. Brian, A. Nair, A. Simon и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, состоящих из разделов, заключения, 74 источников библиографического списка использованной литературы и 7 приложений. Выпускная квалификационная работа содержит 12 таблиц, 15 рисунков, общий объем работы составляет 99 страниц. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия, сущность экономической безопасности организации, значение антикризисного управления на предприятии для обеспечения экономической безопасности, нормативно-правовое регулирование экономической безопасности предприятия. Во второй главе проанализирована оценка уровня экономической безопасности и

стратегирование антикризисного управления на ОАО «Белвино», исследована организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «Белвино», проведен анализ уровня экономической безопасности предприятия, обоснован выбор стратегии антикризисного управления для ОАО «Белвино». В третьей главе проведена разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности ОАО «Белвино», предложены стратегии антикризисного управления ОАО «Белвино» и экономически обоснованы предложенные мероприятия.

В результате проведенного исследования антикризисного управления как основы экономической безопасности, на предприятии предложено внедрить некоторые элементы стратегии повышения экономической эффективности производства и стратегии поворота.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность экономической безопасности предприятия

При рассмотрении сущности экономической безопасности на предприятии, требуется дать определение экономической безопасности. Экономическая безопасность – это состояние защищенности жизненно важных элементов личности, общества, предприятия и государства от внутренних и внешних угроз для реализации личных интересов и приоритетов [45, с. 69]. Понятие экономической безопасности предприятия различно с базисным, которое мы отметили ранее. Экономическая безопасность предприятия – это состояние защищенности предприятия, при котором происходит наиболее эффективное использование ресурсов организации для обеспечения ее стабильного функционирования и защиты от внезапно возникающих как внутренних, так и внешних угроз (в частности проявления недобросовестной конкуренции) [31, с. 33].

Все организации, функционирующие в пределах ужесточенной конкуренции, а в некоторых случаях недобросовестной, при существовании множества ограничений и рисков, которые выражаются в общественной жизни, политической сфере (проявление инвестиционных, технологических рисков), требуют более жесткого и качественного контроля, а также бесперебойно функционирующей системы экономической безопасности предприятия.

Отметим, что сама сущность экономической безопасности организации основана на рациональном использовании собственных ресурсов предприятия, обеспечении безопасности функционирования всей организации, а также сопутствие в достижении главной цели всех коммерческих организаций – это извлечение прибыли [21, с. 123].

Существует два основополагающих подхода к защите организации при выявлении и выборе направлений экономической безопасности:

1. Упреждающая деятельность. Данная деятельность включает в себя разработку и реализацию комплекса мер управления и мер, которые носят предупреждающий характер с целью минимизации ущерба безопасности структурных подразделений компании и ее сотрудников. Ключевыми сферами активной деятельности по обеспечению безопасности выделяются меры, предпринимаемые в сфере кадровой работы, информационной и обеспечения безопасности всей организации, что включает в себя здания, сооружения и все имущество предприятия.

2. Реагирующая деятельность. Включает в себя реализацию комплекса мер, которые направлены на выявление нарушений безопасности, проверку соответствия требованиям режима безопасности в компании и сигналов по конкретным лицам, действиям, а также событиям на предприятии [20, с. 79].

Объектом системы обеспечения экономической безопасности является стабильное экономическое состояние субъекта хозяйствования в текущем и перспективном периодах. Объектом общей системы экономической безопасности предприятия является непрерывный производственный процесс, стабильное функционирование организации в настоящее время и с прогнозом на будущие периоды. В основном, от объекта защиты на организации и зависят ключевые показатели всей системы экономической безопасности в компании. Объект системы защиты экономической безопасности сложный механизм, который требует тщательного изучения и внимания. С этого можно отметить, что качественное обеспечение экономической безопасности, по управлению всеми процессами на предприятии должно базироваться на комплексном подходе. Самая главная особенность комплексного подхода – это учет всех аспектов организации в осуществлении управления ею, все элементы в ней – это единый, целостный механизм [37, с. 35].

Отметим, что комплексная система экономической безопасности в организации – это взаимосвязано функционирующие частицы с проводимыми мероприятиями в организационно-управленческом аппарате для минимизации уязвимости организации, как во внутренней среде, так и во внешней. Комплексная система экономической безопасности на предприятии в обязательном порядке должна состоять из определенной концепции, в которой подробно описаны и охарактеризованы: цель, задачи, принципы, которым должна следовать организация, также в концепцию включают – объект, субъект, тактику и стратегию комплексной системы обеспечения экономической безопасности на предприятии [13, с. 4].

В современной практике выделяют два вида субъектов обеспечения экономической безопасности на организации:

1. Внутренние – лица или группа лиц создающие условия для безопасного функционирования организации, обеспечения экономической безопасности, как внутри предприятия, так и за его пределами. Такими лицами могут быть, как внутренние работники организации, так и внешние охранные службы.

2. Внешние – государство, в лице исполнительной, законодательной, судебной властей, которые на основании законодательства Российской Федерации обязаны обеспечивать безопасное функционирование юридических лиц от противоправных деяний и недобросовестной конкуренции возникших вокруг той или иной компании [19, с. 78].

Слаженно функционирующая комплексная система обеспечения экономической безопасности организации обязана включать в себя все вышеперечисленные элементы концепции для достижения главной цели любой коммерческой организации. Для подробного исследования эффективного использования всех внутриорганизационных ресурсов применяется такой показатель, как «уровень экономической безопасности организации», который считается одним из важнейших показателей для исследования состояния экономической безопасности предприятия по

критериям уровня ЭБ. Для обеспечения максимально высокого уровня экономической безопасности компании требуется наиболее слаженная система безопасности основных элементов в организации. Структура основных составляющих экономической безопасности организации отмечена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура основных составляющих экономической безопасности организации

Все составляющие экономической безопасности организации являются важным элементом слаженной работы всего механизма предприятия, в каждой составляющей собственное содержание, способ обеспечения и набор функциональных критериев. Составляющие экономической безопасности предприятия представляют собой набор основных направлений экономической безопасности, которые существенно различаются по своему содержанию. Имеется несколько интерпретаций структуры функциональных компонентов экономической безопасности предприятия. Все, из вышеперечисленных составляющих экономической безопасности

предприятия, характеризуется собственным содержанием, набором функциональных критериев и методов обеспечения [26, с. 108].

В современности, риски и угрозы на предприятии постоянно возрастают, для каждой компании требуется выделить наиболее значимые, на которые нужно обратить внимание в первую очередь, чтобы сформировать стабильные пути обеспечения экономической безопасности организации. Первоосновой организации, планирования и внедрения практических рекомендаций и новаций в систему экономической безопасности является исследование концепции угроз, после чего следует оценить потенциальные и реальные угрозы, как внутренние, так и внешние, рассматривается уровень кризисной ситуации. Система потенциальных и реальных угроз требует постоянного анализа, так как она изменяется, является подвижной. Отметим, что данные угрозы могут зарождаться или исчезать на организации, развиваться или уменьшаться, с учетом всех этих условий изменяется значение всей экономической безопасности на предприятии.

На современном этапе функционирования всех, без исключения, предприятий, экономическая безопасность предприятия – это комплексное определение, которое состоит из множества показателей, связанных как с внутренней средой, так и с внешней средой предприятия, которая зачастую играет более ключевую роль в воздействии на экономическое состояние предприятия, в целом. В современности множество крупных предприятий создают отдельные подразделения экономической безопасности, которые эффективно функционируют, но средние или мелкие организации данную практику не применяют, ссылаясь на большую затратность в создании данного подразделения. У них нет четко разработанной и слаженной системы по обеспечению экономической безопасности предприятия, что увеличивает вероятность наступления банкротства в несколько раз [47, с. 144].

Также, под экономической безопасностью предприятия следует понимать защиту его научных, технических, технологических, производственных и людских ресурсов от прямых (активных) или косвенных

(пассивных) экономических угроз, к примеру, связанных с неэффективной научной и промышленной политикой государства или формирование неблагоприятной внешней среды вокруг предприятия. Таким образом, экономическая безопасность предприятия может рассматриваться как система мер, обеспечивающих конкурентоспособность и экономическую стабильность организации, не оказывая негативного влияния на состояние и условия жизни населения [66].

Основными субъектами, которые угрожают предприятию, являются:

1. Государство, с его рычагами регулирования.
2. Конкуренты, способные сократить рынок сбыта предприятия за счет производства более сложных продуктов и недобросовестной конкуренции.
3. Покупатели с постоянно меняющимся потребительским спросом.
4. Партнеры по производству, от которых зависит финансовая устойчивость предприятия [49, с. 296].

Уровень экономической безопасности предприятия основан на том, насколько эффективны услуги этой организации для предотвращения угроз и устранения ущерба. Источниками таких негативных последствий могут быть сознательные или бессознательные действия людей, конкурирующих предприятий, государственных органов, международных организаций, а также слияние объективных обстоятельств, таких как:

1. Состояние финансовой конъюнктуры на рынках организации.
2. Научные открытия и технологические разработки
3. Непредвиденные ситуации [51].

Результатом обеспечения экономической безопасности предприятия является стабильность его функционирования, эффективность финансово-хозяйственной деятельности (рентабельность), безопасность персонала. К ресурсам обеспечения надежного существования и прогрессивного развития предприятия относятся: материальные и интеллектуальные ресурсы.

В режиме стабильного функционирования организации, при решении задач экономической безопасности, она фокусируется на поддержании

данного ритма производства и сбыта продукции, предотвращении материального и финансового убытка, несанкционированного доступа к информации и уничтожении компьютерных баз данных, противодействии недобросовестной конкуренции и преступных проявления. Направления обеспечения экономической безопасности отмечены на рисунке 1.2 [65].

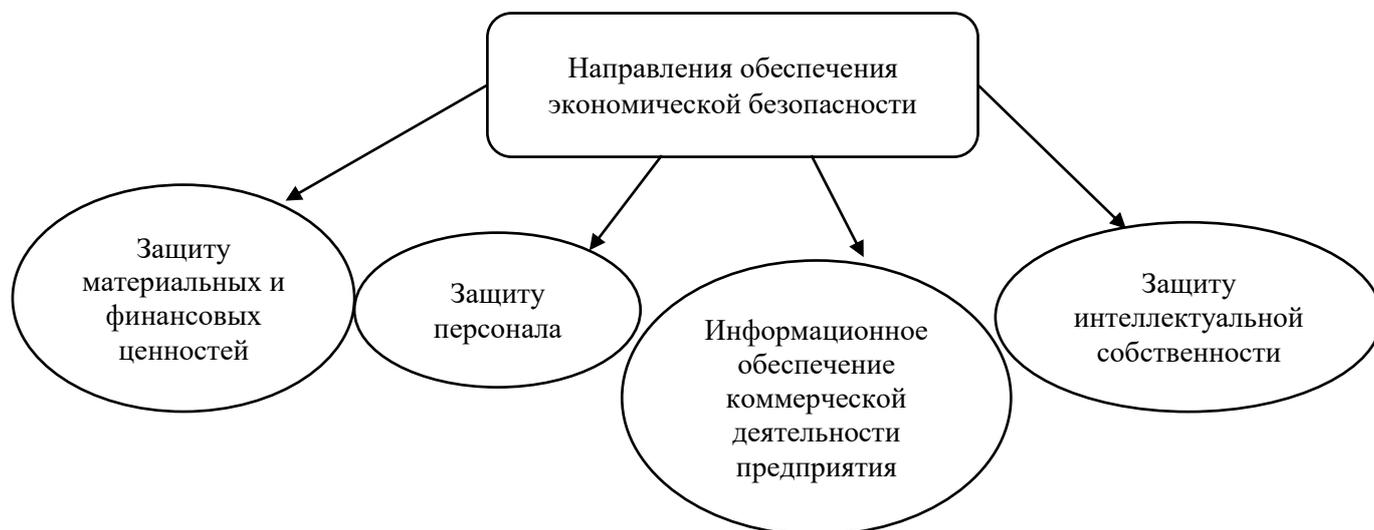


Рисунок 1.2 – Направления обеспечения экономической безопасности

В кризисные периоды наибольшей опасностью для предприятия является разрушение его потенциала, как основного фактора жизнедеятельности предприятия. В то же время условия управления таковы, что потенциала для воспроизводства не предоставляется. Ресурсы для этого предприятия могут приобретаться только по результатам его деятельности (амортизации и прибыли), а также за счет заемных средств. Можно отметить, что экономическая безопасность на предприятии – это важнейший аспект, от которого зависит полноценное, а главное эффективное, функционирование организации, ее персонала, производства и управления [8, с. 83].

Требуется уделить особое внимание связи между терминами «развитие» и «устойчивость» экономики предприятия. Развитие является одним из составляющих компонентов экономической безопасности. В случае, когда процесс развития экономики не осуществляется, происходит снижение способности ее выживания, а также возможность противостояния и умение адаптироваться в условиях проявления внешних и внутренних угроз.

Рассматривая, устойчивость и безопасность в разрезе единой системы экономики организации, можно утверждать, что они являются главными ее характеристиками, которые не рекомендуется противопоставлять, так как каждая из них обладает собственными особыми свойствами, описывающими состояние всего предприятия [70].

Устойчивость экономического состояния характеризует прочность и надёжность её элементов, вертикальных, горизонтальных и других связей внутри системы, способность выдержать внутренние и внешние «нагрузки». Безопасность, в свою очередь, представляет собой состояние объекта в системе его связей со стороны возможности к самостоятельному преодолению трудностей, решению задач и совершенствованию в условиях как внутренних, так и внешних угроз, а также непредвиденных явлений и тяжело прогнозируемых факторов. Чем более устойчива экономическая система, соотношения производственного и финансово капитала, тем жизнеспособней и стабильней само предприятие, следовательно, и оценка его экономической безопасности будет достаточно высокой.

Сущность экономической безопасности предприятия заключается в комплексе определенных критериев и показателей. Значение первых содержится в оценке состояния экономики со стороны основных процессов, которые отражают весь смысл экономической безопасности. Критериальная оценка состоит из следующих характеристик:

1. Потенциал ресурсов, а также вероятности его совершенствования.
2. Степень эффективности эксплуатации ресурсов, труда, капитала, а также его соответствие степени и уровню самой эксплуатации, в условиях которого существование угроз внутреннего и внешнего характера можно привести к минимальной черте.
3. Конкуренентоспособность предприятия на собственном рынке товаров.
4. Устойчивая социальная среда на организации, способность разрешения и предупреждения социальных конфликтов [18, с. 272].

Таким образом, следует сделать вывод о том, что экономическая безопасность организации является не только защитой первостепенных интересов предприятия, но и готовностью, способностью формировать определенные механизмы осуществления и охраны всех интересов совершенствования и развития предприятия. В целом, понятие экономической безопасности – это есть способность и возможность экономики организации формировать эффективное удовлетворение не только основополагающих потребностей предприятия, но и охватывать все сферы функционирования предприятия. Иначе говоря, экономическая безопасность – это комплекс внутренних и внешних факторов, который способствует благоприятному и эффективному росту организации, а также обеспечения конкурентоспособности, как на внутренних, так и на внешних рынках, создание гарантий от потерь и угроз различного характера.

Значение антикризисного управления на предприятии для обеспечения экономической безопасности отмечено в пункте 1.2.

1.2. Значение антикризисного управления на предприятии для обеспечения экономической безопасности

На современном этапе развития каждое предприятие нуждается в антикризисном управлении, для стабильного функционирования и достижения основополагающей цели коммерческой организации. При построении антикризисного управления на предприятии обеспечивается его стабильная экономическая безопасность, которые напрямую взаимодействуют друг с другом. Антикризисное управление – это разработка и реализация мероприятий, направленных на быстрое восстановление платежеспособности и реабилитации уровня финансовой устойчивости предприятия, которая обеспечивает его выход из кризисного финансового состояния [14, с. 320].

Функционирования субъектов хозяйствования обеспечивается организацией их взаимодействия с внешней средой (государством, финансовыми учреждениями, контрагентами), а также взаимодействия структурных подразделений между собой. Финансовые отношения, возникающие в процессе такого взаимодействия, объективно провоцируют риски, как результат несовпадения интересов сторон. Их устранения (или минимизация) требует разработки и реализации действенного финансового механизма антикризисного управления.

Особенностью антикризисного управления, по сравнению с другими видами управления, является то, что принятие управленческих решений в большинстве случаев осуществляется в условиях высокого уровня неопределенности, дефицита времени, ограниченности финансовых ресурсов, наличия признаков развития кризисных процессов [68]. Отметим, что антикризисное управление содержит в себе четыре составляющие:

1. Первая составляющая содержит проблемы распознавания предкризисных ситуаций.

2. Вторая составляющая содержит проблемы антикризисного управления связанные с методологическими проблемами жизнедеятельности организации. Данная составляющая объединяет комплекс проблем финансово-экономического характера.

3. Третья включает в себя проблематику антикризисного управления, которую представляют в дифференциации технологии управления. Она включает в самом общем рассмотрении проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем.

4. Четвертая составляющая касается конфликтологии и селекции персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации [34, с. 943].

Все четыре составляющие подтверждают целесообразность системного подхода к толкованию сущности антикризисного управления, разработки и реализации его действенного механизма, как основы экономической безопасности предприятия, который заключается в предотвращении

кризисного состояния, эффективного преодоления кризиса и ликвидации негативных последствий. Под механизмом антикризисного управления понимаем систему целенаправленного воздействия на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, что позволяет предположить, предупредить, преодолеть или снизить вероятности возникновения финансового кризиса и одновременно удерживать финансовую устойчивость и стабильное развитие предприятия [24, с. 80]. Реализация механизма антикризисного управления предприятием призвана стабилизировать процесс деятельности предприятия, увеличить гибкость, адаптивность и устойчивость к изменениям внешней среды и действий негативных факторов, обеспечить высокую эффективность использования имеющихся финансовых ресурсов.

В современных условиях хозяйствования предприятий прослеживается прямая взаимосвязь между системой экономической безопасности предприятия и антикризисным управлением. Система экономической безопасности противодействует возникшим опасностям, а система антикризисного управления координирует ее действия [38, с. 96].

В случае неэффективной системы экономической безопасности во взаимодействии с антикризисным управлением могут возникать кризисные явления. Отсутствие или неэффективность мер антикризисного управления, направленных на устранение этих явлений, предопределяет развитие локального кризиса, который в дальнейшем может перерасти в системный кризис и приобрести катастрофический характер, что грозит полной потерей всего капитала организации, то есть уровень экономической безопасности предприятия приближается к критическому значению. В таком случае все действия антикризисного управления должны быть направлены на выведение предприятия из кризиса, что обеспечит сохранение его как самостоятельного субъекта хозяйствования и повышение уровня экономической безопасности.

Итак, по нашему мнению, основную функцию в борьбе с влиянием негативных факторов на деятельность предприятия (как в стабильных

условиях, так и в условиях кризиса) должно выполнять антикризисное управление во взаимосвязи с системой экономической безопасности организации. Для более глубокого исследования взаимосвязей между антикризисным управлением и экономической безопасностью выделены следующие их свойства, а именно: предмет, объект, субъект, основная цель, стратегия, задачи, функции, что отражено в таблице 1.1 [44, с. 349].

Таблица 1.1 – Исследование взаимосвязей между антикризисным управлением и экономической безопасностью

Свойства	Антикризисное управление	Экономическая безопасность
Цель	Обеспечение стабильного развития предприятия, восстановление его жизнеспособности	Обеспечение стабильного развития предприятия, защита от угроз
Предмет	Факторы, причины кризиса	Угрозы
Объект	Процессы развития кризиса	Различные виды деятельности предприятия, его имущество и ресурсы, персонал, руководители, акционеры, различные структурные подразделения
Субъекты	Владельцы предприятия, финансовые подразделения, функциональный антикризисный менеджер, представители кредиторов	Совет по безопасности предприятия, владельцы предприятия, финансовые подразделения, служба экономической безопасности
Стратегии	Стратегия недопущения кризиса. Стратегия преодоления кризиса	Предупреждение возникновения потенциальных угроз предупреждение воздействия имеющихся угроз
Задачи	Поддержание платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, поддержание инвестиционной привлекательности предприятия, обеспечение эффективного использования всех видов ресурсов	Обеспечение защиты деятельности предприятия и его работников, сохранение имущества предприятия, формирование благоприятной конкурентной среды, ликвидация последствий ущерба
Функции	Сбор информации и диагностирования финансового состояния предприятия, разработка антикризисных программ, мотивирования работников к эффективной деятельности с целью быстрого выхода из кризиса, контроль процесса реализации разработанных мероприятий и их регулирование	Сбор, анализ и оценка информации о клиентах, конкурентах, партнерах и других лицах, связанных с предприятием. Разработка и реализация мероприятий по предупреждению угроз и ликвидации негативных последствий их действий, организация обучения персонала по обеспечению экономической безопасности предприятия, контроль процесса реализации разработанных мероприятий и их регулирования

Рассматривая таблицу 1.1, подчеркнем, что основной целью антикризисного управления и системы экономической безопасности является обеспечение стабильной деятельности предприятия в текущем периоде и развития его деятельности в долгосрочной перспективе. Предметом исследования экономической безопасности являются – угрозы, а антикризисного управления – факторы кризиса, риски и угрозы, которые могут привести к кризису в будущем. Выделенный предмет исследования, по нашему мнению, можно охарактеризовать как предпосылку наступления кризисной ситуации. Анализируя объект антикризисного управления, отметим, что им является процесс развития кризиса, который может касаться различных видов деятельности, направлений вложения капитала, структурных подразделений предприятия, его персонала, являющихся объектами системы экономической безопасности предприятия. Субъектом управления во всех этих подсистемах есть владельцы предприятия, финансовые подразделения. В некоторых случаях руководство предприятия может обращаться к внешним специалистам, которые квалифицированно решают конкретные проблемы.

Задачи антикризисного управления и системы экономической безопасности также пересекаются. Основными из них являются:

1. Обеспечение финансовой устойчивости и независимости предприятия.
2. Обеспечение эффективного использования ресурсов.
3. Поддержание инвестиционной привлекательности предприятия.
4. Обеспечение инновационного развития организации.
5. Защита персонала, информации, имущества и капитала компании [23, с. 368].

Основываясь на вышеизложенном материале, можно отметить, что функции системы экономической безопасности пересекаются с антикризисным управлением. Общим признаком двух подсистем является то, что их сущность заключается в достижении запланированных целей

посредством реализации управленческих решений. Частую функцию выполняют с помощью общих функций, таких, как планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование. Антикризисное управление и систему экономической безопасности можно причислить к функциональным подсистемам общей системы управления предприятием, они неразрывно связаны между собой, переплетаются и взаимодополняют друг друга.

Система экономической безопасности и антикризисное управление – это функциональные подсистемы общей системы управления предприятием, функционирующие в одном пространстве, и обеспечивающие стабильное развитие предприятия. Однако данные подсистемы могут отличаться методами и инструментами, которые используют для достижения поставленных целей и задач. Антикризисное управление на предприятии содержит решение кризисных ситуаций, возникших в основных сферах функционирования предприятия, что наглядно продемонстрировано на рисунке 1.3 [36, с. 108].

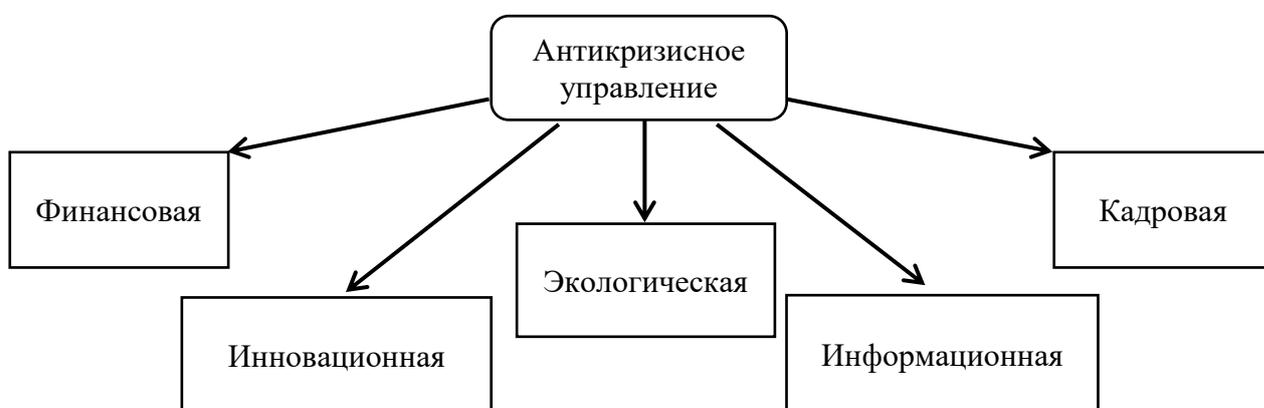


Рисунок 1.3 – Основные сферы функционирования антикризисного управления на предприятии

На основании рисунка 1.3 рассмотрим основные сферы антикризисного управления предприятием более подробно. Системность процесса антикризисного финансового управления как основы экономической безопасности предприятия требует согласованности действий всех участников данного процесса, которые должны основываться на

определенных принципах при решении задач по достижению главной цели, а именно восстановление финансового равновесия и рыночной стоимости предприятия. Решение основных задач антикризисного финансового управления сводится к следующему:

- диагностика предкризисного финансового состояния предприятия и принятия мер по предупреждению финансового кризиса;
- преодоление неплатежеспособности предприятия, что позволит остановить углубление финансового кризиса;
- проведение финансовой реструктуризации предприятия путем оптимизации структуры капитала, оборотных средств и денежных потоков, поможет восстановить финансовую устойчивость предприятия;
- предотвращение банкротства и ликвидации предприятия в условиях глубокого системного кризиса;
- оценки мер преодоления негативных последствий финансового кризиса и уровня потерь рыночной стоимости предприятия по сравнению с его кризисным уровнем.

Эффективность работы в процессе антикризисного управления обеспечивается соблюдением принципов антикризисного финансового управления, основными, из которых являются принцип постоянной превентивности действия и готовности к реагированию, срочности и адекватности реагирования, комплексности решений, альтернативности действий и адаптивности управления, приоритетности использования внутренних ресурсов с принципом эффективности. Система антикризисного инновационного управления представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов как важной частицы экономической безопасности предприятия, которые реализуют управленческую деятельность на основе антикризисного механизма управления с помощью профессионального персонала, современных связей между субъектами и объектами управления, и внешней средой, а также использования инноваций [72].

В условиях ускоренного научно-технического прогресса, перехода производства и управления на новые технологические уровни, обострение конкуренции, сопровождается сокращением сроков действия конкурентных преимуществ и необходимостью распределения рынка на сектора и ниши. Именно инновационная деятельность становится ключевым фактором успеха. При таких условиях важнейшей задачей антикризисной политики предприятия становится стратегическое управление нововведениями, выполнение которого во многом зависит от качества инновационных решений, возможности находить решения, которые организационно и экономически смогут обеспечить достижение поставленной цели по созданию конкурентоспособной продукции. На систему антикризисного управления наибольшее влияние имеют динамические инновации, изменяющие все процессы функционирования предприятия. К динамическим инновациям относятся:

1. Процессные инновации, влияющие на все функционирующие звенья в организации.

2. Продуктовые инновации, которые являются материальным воплощением и результатом инновационных трансформаций и освоение новых видов деятельности.

3. Аллокационные инновации (реорганизационные), заключающиеся в характере перераспределения ресурсов предприятий [16, с. 21].

Исследуя антикризисное экологическое управление, стоит отметить, что под экологическими кризисами в антикризисном управлении понимаются кризисы, которые были вызваны стихийными природными явлениями, к примеру, землетрясениями, ураганами, пожарами, наводнениями и результатами жизнедеятельности человека. Стоит подчеркнуть, что помимо выделенных категорий к экологическим кризисам необходимо отнести и техногенные (вызванные загрязнением окружающей среды, в результате хозяйственной деятельности различного масштаба), и ресурсные (обусловленные истощением доступных природных ресурсов), и

также природоохранные (связанные с нарушением требований экологических нормативно-правовых документов и превышением допустимого воздействия на окружающую среду). Каждая из вышеперечисленных категорий экологического кризиса имеет прямое отношение к возможности возникновения экономического кризиса для любого предприятия и удара по антикризисному экологическому управлению организацией [22, с. 54].

Стоит более подробно рассмотреть антикризисное информационное управление и отметить, что информационное обеспечение антикризисного управления в зависимости от специфики деятельности организации может иметь различную конфигурацию, определяемую совокупностью информационных потребностей управления, а также возможностью оттока важной информации из организации. Информационные потоки системы информационного обеспечения антикризисного информационного управления можно классифицировать по следующим признакам:

1. По отношению к системе управления: входящие, исходящие, внутренние информационные потоки.
2. По степени публичности: публичная информация, внутренняя (управленческая) информация.
3. По предметной направленности: информация для принятия решений о финансировании бизнеса, информация для стратегического менеджмента, информация для текущего планирования и управления.

На основании этого стоит подчеркнуть и выделить, что антикризисное информационное управление играет важную роль в обеспечении экономической безопасности организации и ее стабильного функционирования, в целом [41, с. 304].

Далее рассмотрим антикризисное кадровое управление. Тема обеспечения кадровой безопасности в ходе антикризисного управления достаточно сложная, поскольку связана с различными направлениями и предметом исследования по вопросам управления в условиях кризиса и организационными изменениями, управление персоналом, а также

экономической безопасности. В научных изданиях по антикризисному кадровому управлению в контексте управления персоналом исследуются вопросы, связанные с выявлением возможностей сопротивления кризисным ситуациям, сложившихся на предприятии. В рамках экономической безопасности кадровую составляющую рассматривают с точки зрения информационного обеспечения работы с кадрами, проверки персонала в процессе найма и высвобождения их. Стоит отметить, что под кадровой безопасностью понимают состояние защищенности хозяйственного субъекта от кадровых угроз, а также предотвращения негативных воздействий, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями [32, с. 300].

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. Организация обязана постоянно мониторить основные факторы окружающей среды и отмечать своевременные и правильные выводы для собственного предприятия, относительно потребностей в данных изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность, для достижения целей предприятия выбирается соответствующая антикризисная стратегия. Стратегия антикризисного управления – это четкая ориентация на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на правильные действия предприятия в кризисных ситуациях [10, с. 207].

Кризис предприятия может быть не столь очевидным и заметным. Положение предприятия в данный момент может казаться вполне удовлетворительным (ситуация успеха), но потенциал успеха снижается, происходят сбои в развитии предприятия, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Намечается разрыв между желаемыми и вероятными результатами деятельности предприятия. В этом случае

наступление кризиса необходимо диагностировать, и он может быть ликвидирован лишь путем принятия новой ориентации – к примеру, продуктовые и технологические инновации, выход на новые рынки. Такие изменения рассчитаны на продолжительный период времени.

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления – это стратегия созидания, захвата и удержания определенной рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе. Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенность, снизить его остроту [43, с. 46].

Подведем итог и обозначим, что антикризисное управление как основа экономической безопасности, является необходимой составляющей всей системы управления и позволяет реализовать инновационные модели развития предприятия, которые обеспечивают непрерывную деятельность организации, управление внешними и внутренними рисками предприятия и нейтрализацию финансового кризиса. Успех стратегии антикризисного управления зависит от эффективности созданной системы, позволяющей управленческому аппарату фирмы получать возможность качественного и количественного анализа возникающих угроз, который предотвратит наступление кризисного состояния. Нынешняя неустойчивая рыночная среда формирует объективную необходимость рассматривать антикризисное управление как постоянно действующую систему, связанную с управлением финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, его финансовой устойчивостью и платежеспособностью. Современное антикризисное управление требует принятия инновационных решений, что дает возможность поиска наиболее выгодных путей разрешения кризисных ситуаций.

Нормативно-правовое регулирование экономической безопасности предприятия выделено в пункте 1.3.

1.3. Нормативно-правовое регулирование экономической безопасности предприятия

Эффективно экономическую безопасность предприятия обеспечить невозможно без грамотного и тщательного нормативно-правового регулирования. Государство может влиять на формирование экономической безопасности предприятия, обеспечивая ее стабильность, используя прямые и косвенные рычаги вмешательства, оно создает и регулирует экономические условия деятельности предприятий, предназначенные для защиты экономических интересов государства, национальной экономики и самих предприятий [39, с. 120].

В современности, базой и основой нормативно-правового регулирования экономической безопасности предприятия является:

1. «Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [7].

В «Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года определены основные вызовы и угрозы экономической безопасности. Это, в частности, стремление развитых государств использовать свои преимущества в уровне развития экономики, высоких технологий в качестве инструмента глобальной конкуренции; усиление структурных дисбалансов в мировой экономике и финансовой системе, рост частной и суверенной задолженности, увеличение разрыва между стоимостной оценкой реальных активов и производных ценных бумаг; использование дискриминационных мер в отношении ключевых секторов экономики России» [7]. То есть данная Стратегия наиболее подробно описывает то, чего Российская Федерация должна достигнуть в ближайшее время, а именно до 2030 года. В ней выделяются основные сферы влияния, на которые требуется обратить особое внимание и достичь максимальных результатов.

«К основным вызовам и угрозам экономической безопасности (конкретно предприятия) относятся:

1. Недостаточный объем инвестиций в реальный сектор экономики, обусловленный неблагоприятным инвестиционным климатом, высокими издержками бизнеса, избыточными административными барьерами, неэффективной защитой права собственности.

2. Слабая инновационная активность, отставание в области разработки и внедрения новых и перспективных технологий (в том числе технологий цифровой экономики), недостаточный уровень квалификации и ключевых компетенций отечественных специалистов.

3. Ограниченность масштабов российского несырьевого экспорта, связанная с его низкой конкурентоспособностью, недостаточно развитой рыночной инфраструктурой и слабой вовлеченностью в мировые «цепочки» создания добавленной стоимости.

4. Высокий уровень криминализации и коррупции в экономической сфере.

5. Сохранение значительной доли теневой экономики.

6. Усиление дифференциации населения по уровню доходов.

7. Снижение качества и доступности образования, медицинской помощи и, как следствие, снижение качества человеческого потенциала.

8. Усиление международной конкуренции за кадры высшей квалификации.

9. Недостаточность трудовых ресурсов.

10. Неравномерность пространственного развития Российской Федерации, усиление дифференциации регионов и муниципальных образований по уровню и темпам социально-экономического развития.

11. Установление избыточных требований в области экологической безопасности, рост затрат на обеспечение экологических стандартов производства и потребления» [7].

Все вышеперечисленные вызовы и угрозы экономической безопасности относятся конкретно к предприятиям, организациям, компаниям в Российской Федерации. Данные вызовы и угрозы возникают как внутри государства, так и за его пределами, соответственно они подвержены внешним проявлениям в сторону Российской Федерации.

Выделим, что в «Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» главными задачами, которые реализуют направления по обеспечению экономической безопасности отмечаются:

1. «Снижение рисков ведения предпринимательской деятельности, связанных с возможностью использования формальных поводов для ее остановки, а также недопущение избирательного правоприменения в отношении субъектов предпринимательской деятельности.

2. Профилактика, предупреждение и предотвращение рейдерских захватов, иных преступных и противоправных действий в хозяйственно-финансовой сфере, осуществляемых в том числе с вовлечением представителей правоохранительных, регулирующих и контрольно-надзорных органов, государственных корпораций и компаний с преобладающим участием Российской Федерации.

3. Создание условий, исключающих возможность сращивания интересов должностных лиц бизнес-структур и представителей государственных органов, профилактика и предупреждение формирования коррупционных схем их взаимодействия, в том числе с участием в этих схемах представителей бизнеса иностранных государств.

4. Предотвращение преднамеренного банкротства и иных противоправных действий в отношении субъектов экономической деятельности.

5. Повышение уровня безопасности и антитеррористической защищенности критически важных и потенциально опасных объектов.

6. Противодействие деятельности специальных служб и организаций иностранных государств, направленной на нанесение ущерба стратегически

важным отраслям национальной экономики Российской Федерации, в первую очередь оборонно-промышленному, топливно-энергетическому и транспортному комплексам» [7].

Анализируя задачи по обеспечению экономической безопасности, отметим, что в основном, они направлены на противодействие коррупционных проявлений, недобросовестной конкуренции, повышения уровня экономической безопасности хозяйствующих субъектов, искоренение использования служебного положения, предотвращение преднамеренного банкротства. Отдельным пунктом выделяют значение антитеррористической кампании. В современных условиях данному пункту уделяют достаточно большое внимание, так как он остро встает перед государством и требует создание условий по защите и безопасности населения. Также, в задачах отмечена защита от негативного воздействия иностранных государств и защита национальных интересов государства, субъектов Российской Федерации, предприятий и граждан Федерации.

«Итогом реализации настоящей Стратегии должны стать обеспечение экономического суверенитета Российской Федерации и устойчивости национальной экономики к внешним и внутренним вызовам и угрозам, укрепление общественно-политической стабильности, динамичное социально-экономическое развитие, повышение уровня и улучшение качества жизни населения» [7]. То есть все цели, задачи, которые были приведены в данной Стратегии, должны быть исполнены и достигнуты наилучшим и наиболее качественным образом.

2. Федеральный закон «О коммерческой тайне» [5].

«Федеральный закон «О коммерческой тайне» регулирует отношения, связанные с установлением, изменением и прекращением режима коммерческой тайны в отношении информации, которая имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам» [5]. Стоит отметить, что данный

Федеральный закон содержит информацию о защите коммерческой тайны, то есть защите информации, которая вмещает в себя коммерческую ценность.

В Федеральном законе «О коммерческой тайне», говорится, что «Коммерческая тайна – режим конфиденциальности информации, позволяющий ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду.

Информация, составляющая коммерческую тайну – это сведения любого характера (производственные, технические, экономические, организационные и другие), в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, а также сведения о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам, к которым у третьих лиц нет свободного доступа на законном основании и в отношении которых обладателем таких сведений введен режим коммерческой тайны» [5]. В данной статье полноценно развернуты понятия о коммерческой тайне и конкретно о информации, которая составляет коммерческую тайну. Определение коммерческой тайны дает понять, что это именно та информация, от которой можно вынести коммерческую выгоду; а информация, составляющая коммерческую тайну – это та информация, которая имеет коммерческую ценность. То есть, два вышеизложенные понятия полностью соизмеримы друг с другом.

Статья 14 описывает ответственность за нарушение Федерального закона «О коммерческой тайне», а именно:

1. «Нарушение настоящего Федерального закона влечет за собой дисциплинарную, гражданско-правовую, административную или уголовную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2. Работник, который в связи с исполнением трудовых обязанностей, получил доступ к информации, составляющей коммерческую тайну, обладателями которой являются работодатель и его контрагенты, в случае умышленного или неосторожного разглашения этой информации при отсутствии в действиях такого работника состава преступления несет дисциплинарную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3. Органы государственной власти, иные государственные органы, органы местного самоуправления, получившие доступ к информации, составляющей коммерческую тайну, несут перед обладателем информации, составляющей коммерческую тайну, гражданско-правовую ответственность за разглашение или незаконное использование этой информации их должностными лицами, государственными или муниципальными служащими указанных органов, которым она стала известна в связи с выполнением ими должностных (служебных) обязанностей.

4. Лицо, которое использовало информацию, составляющую коммерческую тайну, и не имело достаточных оснований считать использование данной информации незаконным, в том числе получило доступ к ней в результате случайности или ошибки, не может в соответствии с настоящим Федеральным законом быть привлечено к ответственности.

5. По требованию обладателя информации, составляющей коммерческую тайну, лицо, указанное в части 4 настоящей статьи, обязано принять меры по охране конфиденциальности информации. При отказе такого лица принять указанные меры обладатель информации, составляющей коммерческую тайну, вправе требовать в судебном порядке защиты своих прав» [5].

В данной статье обозначается ответственность за разглашение коммерческой тайны, как умышленно, так и неосторожно. Отмечаются исключения, при которых лицо, разгласившее коммерческую тайну, является невиновным и не подлежит наказанию. Но если третье лицо по случайности

получило коммерческую информацию, то обладатель информации вправе требовать от данного лица ее неразглашения, если лицо отказывается, то обладатель коммерческой тайны вправе защищать собственную информацию в судебном порядке.

3. Уголовный кодекс Российской Федерации.

В УК РФ выделяется шесть основополагающих статей, которые осуществляют нормативно-правовое регулирование экономической безопасности организации. А именно – это статья 176, 177, часть 1 статья 183, 195-197 УК РФ [4].

Рассмотрим некоторые из них. Статья 176. Незаконное получение кредита.

«1. Получение индивидуальным предпринимателем или руководителем организации кредита либо льготных условий кредитования путем представления банку или иному кредитору заведомо ложных сведений о хозяйственном положении либо финансовом состоянии индивидуального предпринимателя или организации, если это деяние причинило крупный ущерб, – наказывается штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев, либо обязательными работами на срок до четырехсот восьмидесяти часов, либо принудительными работами на срок до пяти лет, либо арестом на срок до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до пяти лет.

2. Незаконное получение государственного целевого кредита, а равно его использование не по прямому назначению, если эти деяния причинили крупный ущерб гражданам, организациям или государству, – наказываются штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо ограничением свободы на срок от одного года до трех лет, либо принудительными работами на срок до пяти лет, либо лишением свободы на тот же срок» [4].

Статья 176 УК РФ рассматривает незаконное получение всех видов кредита, как товарного, так и коммерческого, при предоставлении кредитору заведомо ложных сведений, использование полученного кредита не по прямому назначению, а также в связи с неуплатой процентов.

К заведомо ложным сведениям о хозяйственном положении относятся:

– неверные данные об учредителях, руководителях, деловых партнерах;

– фиктивные гарантийные письма, поручительства;

– сфальсифицированные договоры, технико-экономическое обоснование получения кредита;

– ложные данные складского и бухгалтерского учета.

К заведомо ложным сведениям о финансовом состоянии относятся:

– неверные сведения о балансе предприятия;

– сфальсифицированное аудиторское заключение о проверке годового баланса;

– неверный список кредиторов и задолжников.

Если все эти деяния нанесли ущерб гражданам, организациям или же государству, то данное лицо осуждается по статье 176 УК РФ.

Статья 177. Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности [4].

«Злостное уклонение руководителя организации или гражданина от погашения кредиторской задолженности в крупном размере или от оплаты ценных бумаг после вступления в законную силу соответствующего судебного акта – наказывается штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев, либо обязательными работами на срок до четырехсот восьмидесяти часов, либо принудительными работами на срок до двух лет, либо арестом на срок до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет» [4].

Рассматривая и анализируя данную статью, отметим, что злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности соответствует определенным признакам, а именно:

1. Наличие вступившего в силу судебного акта, подтверждающего обоснованность требований кредитора.

2. Реальная возможность должника погасить кредиторскую задолженность.

3. Поведение должника, свидетельствующее о нежелании выполнить свои обязательства перед кредитором.

На основании данных признаков, должник может быть осужден по статье 177 Уголовного кодекса Российской Федерации.

Статья 197. Фиктивное банкротство [4].

«Фиктивное банкротство, то есть заведомо ложное публичное объявление руководителем или учредителем (участником) юридического лица о несостоятельности данного юридического лица, а равно гражданином, в том числе индивидуальным предпринимателем, о своей несостоятельности, если это деяние причинило крупный ущерб, – наказывается штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо принудительными работами на срок до пяти лет, либо лишением свободы на срок до шести лет со штрафом в размере до восьмидесяти тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до шести месяцев либо без такового» [4].

На основании статьи 197, отметим, что в отличие от предыдущих двух статей, а именно 195 и 196 УК РФ, признаков банкротства в реальной действительности не существует. Общественно опасное деяние заключается в том, что руководитель, учредитель, индивидуальный предприниматель, зная о своей финансовой состоятельности, тем не менее публично объявляют себя банкротом. Публичность этого деяния будет иметь место, если лицо, реализуя право, предоставленное ему законодательством о банкротстве,

обратится в арбитражный суд с заявлением о признании его банкротом и уведомит об этом своих кредиторов. Подобное деяние совершается с целью получить отсрочки или рассрочки, скидки или прощение долгов. Преступление признается оконченным с момента причинения крупного ущерба (свыше 1,5 миллионов рублей), который складывается из потерь кредиторов в виде реального ущерба или упущенной выгоды.

4. Федеральный закон «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» [6]. Анализируя данный Федеральный закон, хотелось бы более подробно остановиться на статье 11 «Особые требования к производству и обороту алкогольной и спиртосодержащей продукции» [6].

«Для производства алкогольной и спиртосодержащей пищевой продукции разрешается использовать этиловый спирт, произведенный только из пищевого сырья. Производство и оборот (за исключением розничной продажи) алкогольной продукции с содержанием этилового спирта более 15 процентов объема готовой продукции (за исключением производства водки) вправе осуществлять казенные предприятия, а также иные организации, имеющие оплаченный уставный капитал в размере не менее чем 10 миллионов рублей. Производство водки вправе осуществлять казенные предприятия, а также иные организации, имеющие оплаченный уставный капитал (уставный фонд) в размере не менее чем 80 миллионов рублей» [6].

Рассматривая данный Федеральный закон, стоит подчеркнуть, что в нем отмечено огромное количество норм и требований, которым должно соответствовать предприятие, изготавливающее спиртосодержащую продукцию. Выделено множество критериев по различным видам алкогольной продукции: вино, пиво, водка и так далее. Данный Федеральный закон содержит сферу действия, требования к производству и обороту, лицензирование данной деятельности, а также контроль за соблюдением всех вышеперечисленных требований.

5. Налоговый кодекс Российской Федерации [2].
6. Трудовой кодекс Российской Федерации [1].
7. Бюджетный кодекс Российской Федерации [3].

Подводя итог, стоит отметить, что нормативно-правовое регулирование экономической безопасности предприятия обеспечивается обширным числом нормативно-правовых актов. В основе обеспечения экономической безопасности системы любого уровня лежат нормативно-правовые, организационные и материальные инструменты. К нормативно-правовым инструментам обеспечения экономической безопасности относятся все нормы, содержащиеся в законодательных актах и нормативных документах, регламентирующих правоотношения между хозяйствующими субъектами, хозяйствующими субъектами и государством, хозяйствующими субъектами и обществом, хозяйствующими субъектами и их сотрудниками, определяющих меры государственного и административного принуждения, санкции к физическим и юридическим лицам, их нарушающим. Экономическая безопасность предприятия, с точки зрения правового регулирования, обеспечивается путем закрепления в законодательстве соответствующих правовых норм. Обширное количество законодательных актов и норм дает возможность охватить все сферы, в которых функционирует экономическая безопасность предприятия и данные нормы максимально оптимизируют ее функционирование.

На основании теоретических данных, стоит подчеркнуть, что система экономической безопасности и система антикризисного управления предприятием близки и многим взаимодополняют друг друга. При взаимном функционировании данных систем, организации гарантируется наиболее стабильное и безопасное состояние, а также интенсивное развитие и усовершенствование предприятия. В следующей главе оценим уровень экономической безопасности и стратегирование антикризисного управления на ОАО «Белвино». Организационно-экономическую характеристику предприятия ОАО «Белвино» отметим в пункте 2.1.

2. ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И СТРАТЕГИРОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОАО «БЕЛВИНО»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «Белвино»

ОАО «Белвино» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему акционерами в счет оплаты акций. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанность, быть истцом и ответчиком в суде. Юридический адрес – 308015, Белгородская область, г. Белгород, ул. Чичерина 50. Имеет частную форму собственности. Основные виды деятельности – производство дистиллированных питьевых алкогольных напитков. Ассортиментная линейка продукции – водка, настойки, бальзамы [62].

Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и общество не отвечает по обязательствам государства и его органов. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. В печати указано фирменное наименование общества на любом иностранном языке или языке народов Российской Федерации.

Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым обществом самостоятельно. Общество может участвовать в деятельности и создавать на территории РФ, за ее пределами, в том числе в иностранных государствах, хозяйственные общества, товарищества и производственные кооперативы с

правами юридического лица. Общество может на добровольных началах объединяться в союзы, ассоциации на условиях, не противоречащих антимонопольному законодательству, действующему на территории РФ, и в порядке, предусмотренном законодательными актами РФ. Организационная структура на предприятии наиболее важна, так как от нее и зависит, как будет развиваться предприятие и какими темпами. На рисунке 2.1 представим организационную структуру предприятия ОАО «Белвино» [57].



Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия ОАО «Белвино»

Анализ экономического состояния, как правило, проводят по данным бухгалтерской отчетности. Наибольший объем информации, необходимой для анализа, содержат:

1. Бухгалтерский баланс – позволяет оценить эффективность размещения капитала, его достаточность для текущей хозяйственной деятельности и развития, а также размер и структуру заемных средств.

2. Отчет о финансовых результатах – содержит данные о доходах и расходах организации, ее финансовых результатах за отчетный год [57].

Органом контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества является ревизионная комиссия. Совет директоров и

ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров. Генеральный директор общества избирается Советом директоров.

Ликвидационная комиссия при добровольной ликвидации общества избирается общим собранием, при принудительной ликвидации назначается судом (арбитражем). Органом контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества является ревизионная комиссия. Совет директоров и ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров. Генеральный директор общества избирается Советом директоров. Ликвидационная комиссия при добровольной ликвидации общества избирается общим собранием, при принудительной ликвидации назначается судом (арбитражем) [62].

Общество обязано хранить следующие документы:

1. Устав, изменения и дополнения, внесенные в устав, зарегистрированные в установленном порядке, решение о создании общества, свидетельство о государственной регистрации общества.
2. Документы, подтверждающие права общества на имущество, находящееся на его балансе.
3. Внутренние документы общества, утверждаемые общим собранием акционеров и иными органами управления общества.
4. Положения о филиалах и представительствах общества.
5. Годовые отчеты организации.
6. Решения о выпуске акций предприятия.
7. Документы бухгалтерского учета.
8. Документы финансовой отчетности.
9. Списки аффилированных лиц общества с указанием количества и категории (типа) принадлежащих им акций.
10. Заключение ревизионной комиссии общества, аудитора общества, государственных и муниципальных органов финансового контроля [57].

Для более подробного ознакомления с экономической характеристикой организации проведем экспресс-анализ ОАО «Белвино» на основании

бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (Приложение А, Б). В экспресс-анализе бухгалтерского баланса ОАО «Белвино» за 2015-2017 годы был проанализирован весь бухгалтерский баланс и рассчитано отклонение, темп прироста, структура, а также среднегодовое значение (Приложение В) [15, с. 5-7]. Экспресс-анализ бухгалтерского баланса предприятия ОАО «Белвино» за 2017 год, а именно его структура по активу баланса в процентном выражении, отображена на рисунке 2.2.

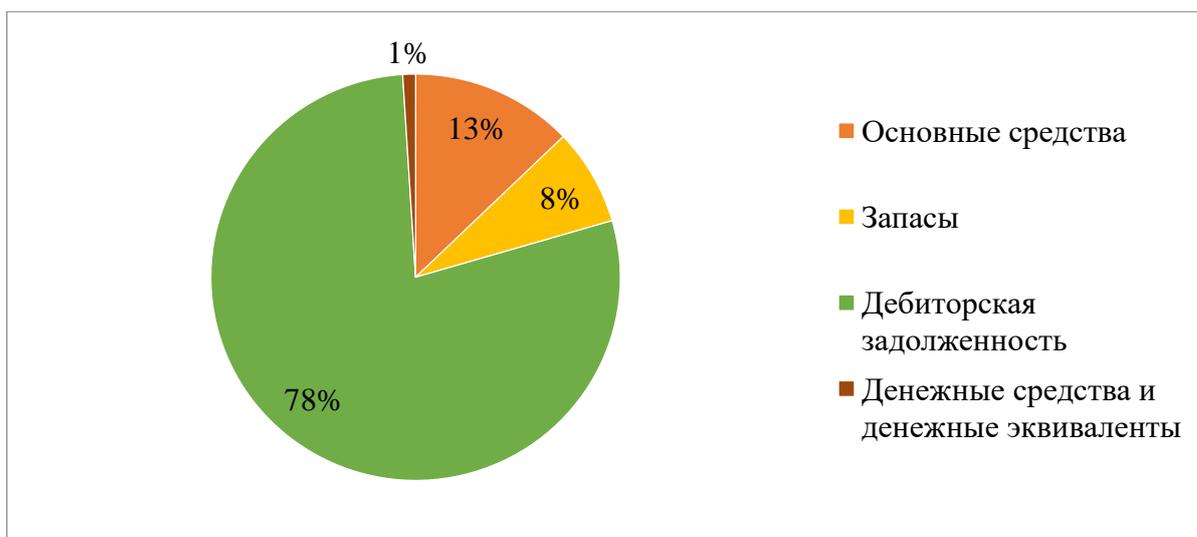


Рисунок 2.2 – Экспресс-анализ бухгалтерского баланса предприятия ОАО «Белвино» (структура актива) за 2017 год

На основании данных таблицы 2.1 и рисунка 2.2, можно отметить, что финансовое положение предприятия ОАО «Белвино», на протяжении анализируемого периода, а именно 2015-2017 годов, колеблется, но в 2017 оно ухудшается на основании сравнения с 2015 годом и немного улучшается в сравнении с 2016 годом. По показателю «Основные средства», отмечается спад по структуре, в сравнении с 2015 и 2016 годом. В 2017 году – 12,7%, в 2016 – 21,5%, в 2015 – 17,9%. Запасы на предприятии уменьшаются в течение всего анализируемого периода, в 2015 году – 11,6%, в 2017 году – 7,6%. Это максимально негативная тенденция, которая говорит о том, что у предприятия увеличивается вероятность банкротства, так как при возможной ситуации возникновения кризисной ситуации может быть недостаточное количество запасов для ее преодоления и предприятие обанкротится. На основании сравнения, по показателю «Дебиторская задолженность»,

отмечается положительная тенденция в сравнении с 2016 годом и отрицательная в сравнении с 2015 годом. В 2015 году – 67,0%, в 2016 – 89,3%, а в 2017 – 77,7%. Это отрицательная ситуация, так как денежными средствами предприятия пользуются кредиторы. В организации нет товара, который уже отправлен, и нет денежных средств, которые не поступили за данный товар. Единственная положительная тенденция, которая отмечается по структуре баланса на протяжении всего анализируемого периода – это показатель «Денежные средства и денежные эквиваленты», который с каждым годом увеличивается на 0,2%, в 2015 году – 0,6%, а в 2017 – 1%. Подытожив, можно сказать, что по активу баланса ОАО «Белвино» наибольшую сумму составляет «Дебиторская задолженность», в процентном выражении на 2017 год – 77,7%.

Стоит рассмотреть рынок алкогольной продукции для выделения перспектив развития ОАО «Белвино». Основным итогом 2017 года на российском алкогольном рынке стало вытеснение нелегального алкоголя и увеличение акцизных платежей в бюджет страны. Объем рынка алкогольной продукции в 2017 году составил 2056,5 миллиардов рублей и увеличился за год на 6,4%. В структуре объема российского рынка алкоголя значительную долю занимает сегмент пива – в 2017 году на него приходилось около 83%. По результатам 2017 года положительную динамику внутреннего производства алкогольных напитков по отношению к показателям 2016 показали только 3 сегмента: коньяк, водка и пиво – прирост, соответственно, на 11,8%, 8,3% и 2,3%. По остальным сегментам – динамика отрицательная [64].

В 2014 году началось сокращение поставок алкоголя на российский рынок, что было вызвано девальвацией рубля и удорожанием импорта. В этот период наблюдалось снижение покупательской способности населения. В условиях падения импорта отечественные производители не смогли быстро восполнить рынок качественной продукцией, вместо этого увеличилась доля теневого рынка алкоголя. По мере относительной стабилизации рубля в 2017

году импорт вновь начал расти. Производство водки в Российской Федерации за период 2015-2017 годов рассмотрено на рисунке 2.3 [59].

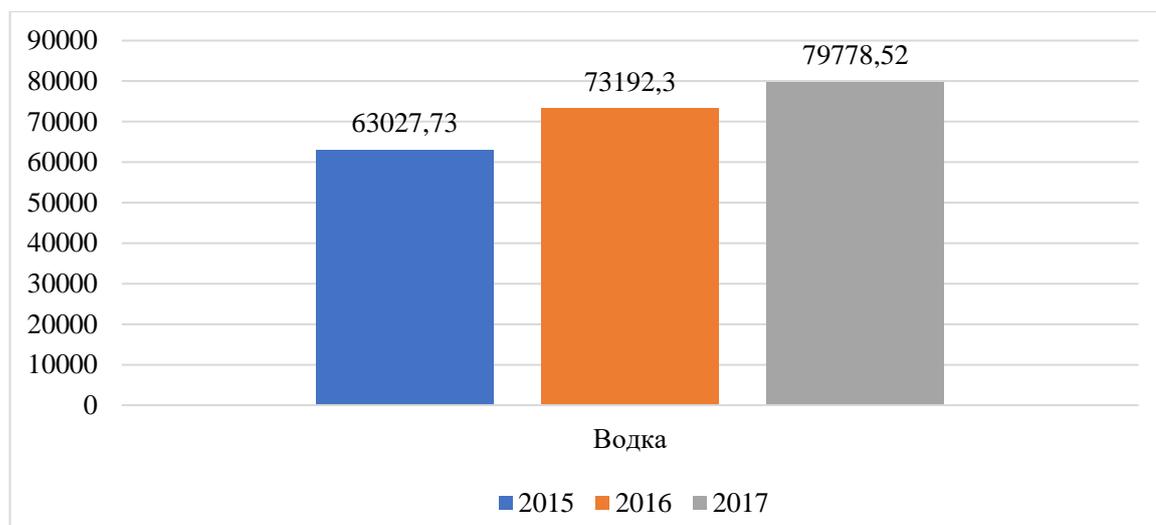


Рисунок 2.3 – Производство водки в Российской Федерации за период 2015-2017 годов, тысяч декалитров

Анализируя рисунок 2.3, отметим, что производство водки в Российской Федерации за 2015-2017 годы показывает положительную динамику к росту. Производство алкогольной продукции, в целом, возросло в 2017 году на 2156,83 тысяч декалитров или на 1%. Рост производства водки в 2017 году в сравнении с 2016 увеличился на 6586,22 тысяч декалитров. Остальные виды алкоголя производились в меньших количествах. Согласно статистике, в 2017 году алкогольный рынок России увеличил производство, но снизил объемы продаж, продолжая тенденцию с 2014 года. В России производятся основные виды крепкого алкоголя, такие как:

- водка;
- коньяк и бренди;
- наливки и настойки и так далее.

Несмотря на уход большей части рынка в «тень» из-за высоких акцизов (в 2017 году акциз на крепкий алкоголь составил 523 рубля за литр), производство легальной водки повысилось на 8%. В 2017 году было произведено 79778,52 тысяч декалитров. Цены производителей выросли на 4,2%, до 1123 рублей за декалитр. Розничная стоимость водки в 2017 году выросла на 3,8% в сравнении с уровнем 2016 года.

Рассмотрим данные по продажам алкогольной продукции в России. Продажи снижаются, несмотря на увеличение производства отдельных видов алкоголя. Отмечается, что водку в 2017 году продавали в меньших объемах, а именно меньше на 28%. Такая же тенденция наблюдалась и у остальных видов алкоголя. Наиболее вероятная причина – повышение цен и снижение доходов населения. Цены повысились по двум основным причинам – рост акцизов и запрет на тару объемом более 1,5 литров. Второе особенно сильно повлияло на пиво. Государство считало, что это должно было мотивировать потребителей пить меньше. На деле же выросли очереди в магазинах – причем не в маленьких специализированных бутиках, а в супермаркетах. Ради экономии потребители стали покупать дешевый алкоголь в больших сетях. Продажа водки в Российской Федерации за период 2015-2017 годов рассмотрена на рисунке 2.4 [59].

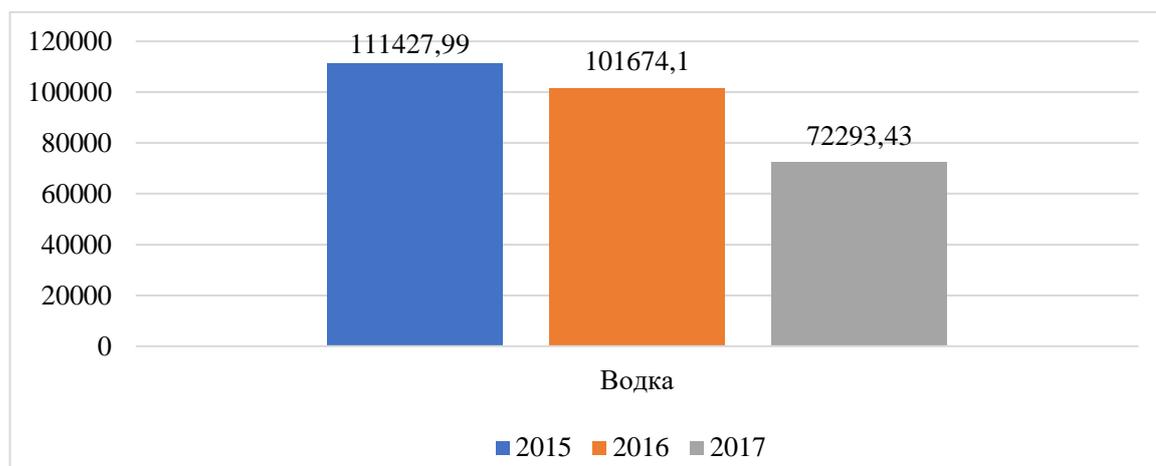


Рисунок 2.4 – Продажа водки в Российской Федерации за период 2015-2017 годов, тысяч декалитров

Исследуя динамику рисунка 2.4, подчеркнем, что в течении анализируемого периода, а именно 2015-2017 годов, продажа водки в Российской Федерации снижается. На основании сравнения 2017 и 2015 года, снижение продаж произошло на 39134,56 тысяч декалитров или на 35,1%. Данная динамика проявляется из-за двух основополагающих факторов: увеличение цены на алкогольную продукцию и то, что люди стали больше употреблять импортный алкоголь. Средние цены производителей водки и наливок в РФ за 2017 год рассмотрены на рисунке 2.5 [63].

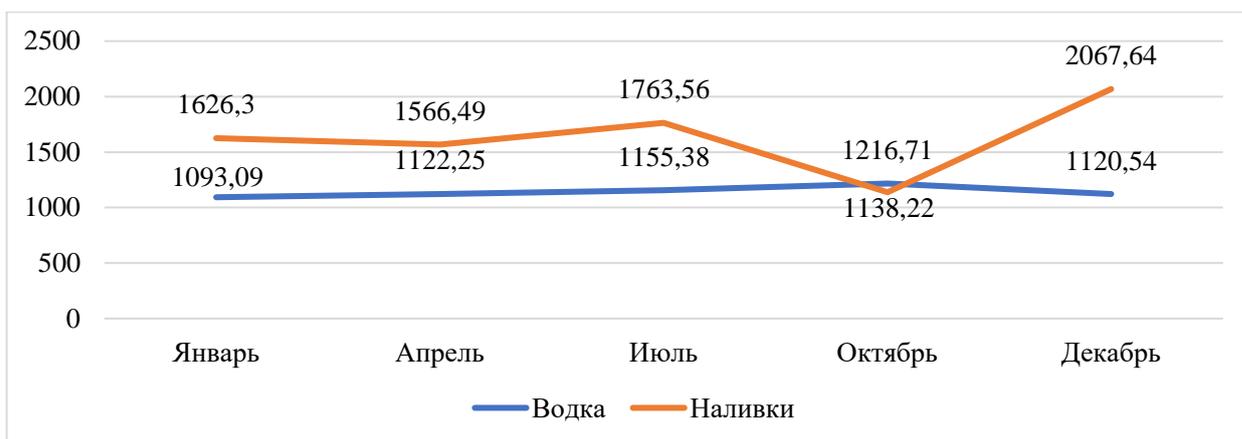


Рисунок 2.5 – Средние цены производителей водки и наливок в Российской Федерации за 2017 год, рублей за декалитр

В ходе исследования и по данным рисунка 2.5, выделим, что цена на водку, рублей за декалитр, повысилась с января по октябрь на 123,62 рубля за декалитр, после чего, в декабре, снизилась практически до апрельской цены 2017 года и составила 1120,54 рублей за декалитр. По данным показателя «Наливки», отмечается плавающая динамика. В январе цена 1626,3 рублей за декалитр, в апреле она снизилась на 59,81 рублей за декалитр, после чего в июле поднялась до 1763,56 рублей за декалитр, увеличение составило 197,07 рублей за декалитр. После данных месяцев произошли весомые скачки в цене. В октябре произошел существенный спад цены до 1138,22 рублей за декалитр, снижение составило – 625,34 рублей за декалитр, а на декабрь отметился резкий подъем цены на 929,42 рублей за декалитр или на 45% и цена составила 2067,64 рублей за декалитр, что являлось наиболее высокой ценой на протяжении всего анализируемого периода.

Через полгода после выше анализируемого запрета, алкогольная промышленность привела отчеты о падении рынка на 5-10%. Из-за упадка компаниям пришлось повысить цены. Стоимость алкоголя от поставщиков в декабре 2017 года в среднем выросла на 3% по сравнению с январем того же года. Сильнее всех подорожали наливки крепостью более 30% и виноградные вина – на 27% и 6% соответственно. Цена водки выросла на 2,5%, коньяки – на 3%. А вот пиво и сидр подешевели – на 4% и 12% соответственно. Импорт

алкогольной продукции в России в период 2015-2017 годов рассмотрен на рисунке 2.6 [64].

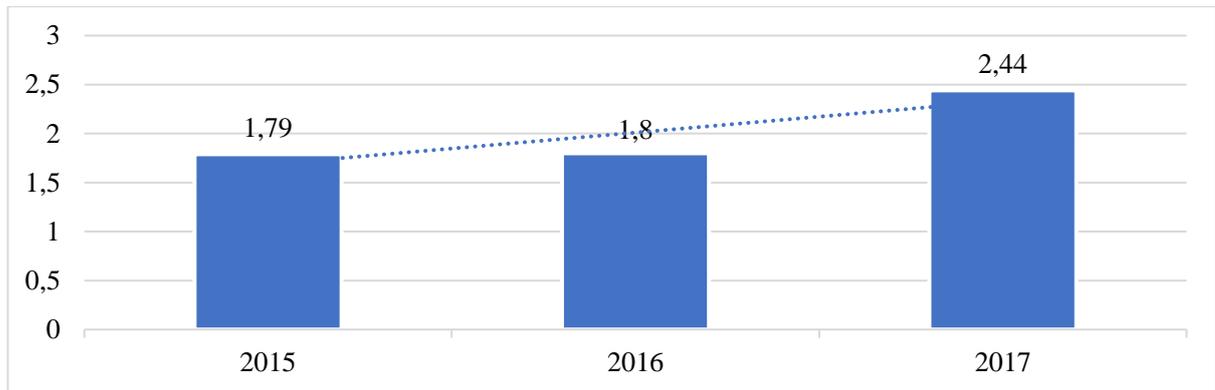


Рисунок 2.6 – Импорт алкогольной продукции в Россию в период 2015-2017 годов, миллиардов долларов

Проведенная оценка на рисунке 2.6 позволила отметить, что в 2017 году импорт алкогольной продукции в натуральном выражении увеличился на 26,2% по сравнению с 2016 годом или на 64 миллиона декалитров. Что характерно, импорт алкоголя при этом вырос, причем наиболее резко – объем ввоза натуральных виноградных вин из Франции и Италии. Также поднялись цены российских производителей: сильнее всего подскочила стоимость вин и коньяков. Объем импорта возрастает с 2015 года. Экспорт алкогольной продукции из России в период 2015-2017 годов подробно рассмотрен на рисунке 2.7 [64].

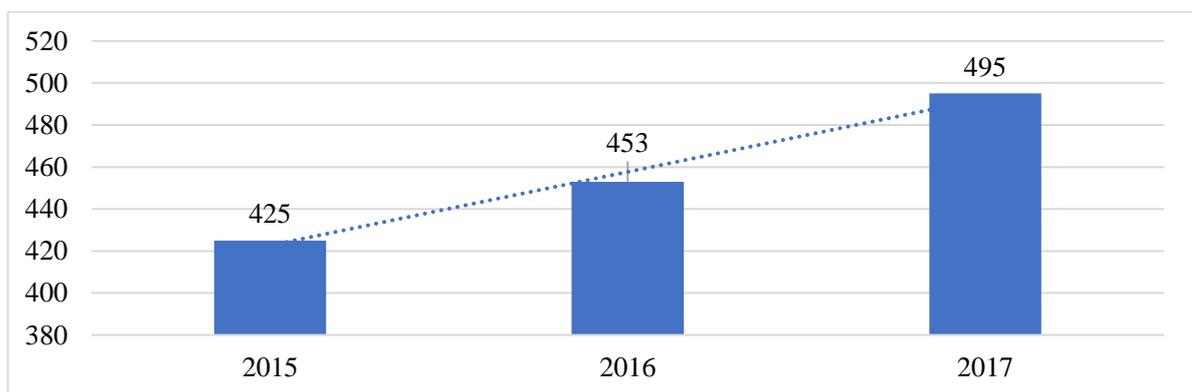


Рисунок 2.7 – Экспорт алкогольной продукции из России в период 2015-2017 годов, миллионов долларов

С учетом вышеизложенного на рисунке 2.7, экспорт алкогольных напитков в течение 2015-2017 годов менялся по той же кривой, что и импорт. Резкое снижение в 2015 году и постепенный рост в течение 2016-2017 года. В

2017 году величина экспорта составила 495 миллионов долларов, что на 9% больше объемов 2016 года. На 2017 год увеличение составило 70 миллионов долларов или 14,1% в сравнении с 2015 годом.

Экспорт напитков идет в основном в страны ближнего зарубежья: Казахстан, Украину, Беларусь, Латвию. Лидерство стран в экспорте не так сильно различается от вида алкоголя, как в импорте. Страны назначения в большинстве случаев совпадают:

- пиво в основном экспортируется в Беларусь, Украину и Казахстан;
- вино – в Украину, Китай, Латвию;
- вермуты – в Украину, Египет, Германию;
- сидры и медовуха – в Украину, Беларусь и Казахстан;
- коньяк – Украина, Казахстан, Китай.

С учетом анализа развития конъюнктуры в 2015–2017 годах прогнозируется, что в период с 2019 по 2020 годы темпы роста рынка алкогольной продукции в России составят 4-5%. Это умеренный прогноз и наиболее реалистичный. При оптимистичном (рост импорта высокого ценового сегмента) ожидаются темпы роста 7-9%, что маловероятно при увеличенных акцизах на импортные поставки высокого ценового сегмента. При пессимистичном прогнозе рост рынка составит 1-3%, что также маловероятно. Кардинальных изменений в структуре объема рынка в исследуемый период не произойдет. Емкостным потенциалом обладают экспортные поставки, доля которых незначительна в общей структуре выпуска алкогольной продукции. Выпускаемое предложение потребляется внутри страны, тем самым создавая дефицит экспорта. Кроме того, в период с 2018 по 2020 год ожидается некоторая индексация цен на алкогольную продукцию [54].

Оценим политику и состояние предприятий-конкурентов ОАО «Белвино» в пищевой промышленности, а именно в производстве алкогольной продукции. В Белгородской области, помимо анализируемого

предприятия существуют еще две организации, производившие алкогольную продукцию:

1. ООО Старооскольский ликероводочный завод «Люкс». Основным видом деятельности компании является производство дистиллированных питьевых алкогольных напитков: водки, виски, бренди, джина, ликеров. Размер уставного капитала 80 миллионов рублей. Организация насчитывает 1 филиал. Имеет 4 лицензии. На рынке более 13 лет. По выручке занимает 220 место в регионе, 7 место в категории напитки алкогольные. Численность персонала – 161 человек. Прибыль на 2017 год составила – 7 миллионов рублей, меньше, чем у ОАО «Белвино» на 200 тысяч рублей или на 2,8%. Подчеркнем, что прибыль организации, в сравнении с 2016 годом, упала на 40,3 миллионов рублей, в связи с чем предприятие понесло колоссальные потери. Роскачество проводил анализ водки производимой на территории России, он включил в перечень водку «Люли-Люли» и «Русская сталь», которые признал качественным товаром и дал им высокую оценку. В данный перечень больше не вошла ни одна водка белгородских производителей. Официальный сайт предприятия находится в состоянии разработки. В целом, ситуация на заводе ООО «Люкс» приблизительно соизмерима с ОАО «Белвино», у которого прибыль всего на 200 тысяч рублей больше за 2017 год, но отмечается, что на ООО «Люкс» продукция более качественная и ценится потребителем, производственный потенциал шире, а также развитие более стремительное, нежели у организации ОАО «Белвино» [60].

2. ОАО «Валуйский ликеро-водочный завод». ООО «Валуйский ликеро-водочный завод» основан в 1887 году. ОАО «Валуйский ЛВЗ» является современным предприятием ликероводочной индустрии, оснащен по последнему слову техники, использующим в производстве самые передовые технологии, научные и технические достижения. Предприятие производит водку, настойки горькие, бальзамы, которые обладают рядом исключительных свойств. Ассортимент ликероводочной продукции составляет более 20 наименований. Используемый в производстве спирт –

«Люкс». Источник воды завода – артезианская скважина с отличным вкусовым качеством воды. У завода более 50 золотых, серебряных и бронзовых медалей и 6 высших наград дегустационных конкурсов. Размер уставного капитала 80,256 миллионов рублей. Численность персонала насчитывает 219 человек. Прибыль за 2017 год составила 532 тысячи рублей, в сравнении с ООО «Люкс» прибыль на анализируемом предприятии меньше практически в 13 раз, а с ОАО «Белвино» прибыль у ОАО «Валуйский ЛВЗ» меньше почти в 14 раза. По выручке предприятие находится на 531 место в регионе и занимает 9 место в категории алкогольные напитки. Явным плюсом данного предприятия является наличие актуального, удобного и практичного сайта, что в современных условиях наиболее важно в качественном и стабильном функционировании организации. У двух остальных анализируемых предприятиях данный аспект находится в негативном состоянии, так как сайты не обновляются и актуальной информации на них найти невозможно [61].

После проведенного анализа конкурентов ОАО «Белвино», стоит подчеркнуть, что у каждого предприятия существуют свои достоинства и недостатки: по прибыли лидирует ОАО «Белвино», современный и комфортный сайт у ОАО «Валуйский ЛВЗ», наиболее качественная продукция отмечается на ООО «Люкс». У всех анализируемых предприятий был весомый спад в 2014-2015 годах, как выпуска продукции, так и извлечения прибыли, все постепенно набирают обороты после данного спада и выходят на прежние позиции на рынке.

Таким образом, подведя итог, подчеркнем, что предприятию ОАО «Белвино» стоит снижать дебиторскую задолженность, так как продукция организации отгружена покупателям, а денежные средства за нее не получены и, в связи с этим ОАО «Белвино» не в состоянии развиваться, улучшать и стабилизировать собственное финансовое состояние.

Анализ уровня экономической безопасности предприятия отмечен в пункте 2.2.

2.2. Анализ уровня экономической безопасности предприятия

Анализ деятельности предприятия показывает, что перед ним остро стоят вопросы, связанные с финансовой, производственной, технологической, инвестиционной и информационной сферами деятельности. В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать его эффективного развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии рынков, положении на них конкурентов. Эффективность функционирования предприятия в нестабильных условиях современной экономики существенно зависит от четко выстроенной системы экономической безопасности.

В этих условиях, в настоящее время, важное значение приобретает формирование системы диагностики экономической безопасности предприятия с целью принятия эффективных управленческих решений, установления дальнейших перспектив развития предприятия. Система управления на предприятии должна находиться в состоянии постоянного ожидания сигналов угрозы со стороны внешней и внутренней среды и адекватного реагирования на них. Именно поэтому необходима системная методика диагностики экономической безопасности предприятия.

Проблемы обеспечения безопасности на уровне предприятия достаточно сложные, так же как те процессы, которые происходят сегодня в современности. Они связаны с реформами в политической, экономической, социальной, духовной сферах. Проблемы формирования правового государства, перестройки политической системы, общества требуют переосмысления концепций безопасности страны, государственной безопасности, экономической безопасности, а также требуется дополнительного анализа экономической безопасности предприятия [40, с. 27].

Проанализируем ликвидность предприятия ОАО «Белвино» и выделим, что к ликвидным средствам относят все активы, которые могут быть преобразованы в деньги и использованы для погашения долгов предприятия: наличные деньги, вклады на банковских счетах, различные виды ценных бумаг, а также элементы оборотных средств, поддающиеся быстрой реализации. Анализ ликвидности предприятия ОАО «Белвино» рассчитанный по выделенным формулам (Приложение Г) приведен в таблице 2.1 и рисунке 2.8.

Таблица 2.1 – Анализ ликвидности предприятия ОАО «Белвино» за 2015-2017 года, тысяч рублей

Показатели	2015	2016	2017
A1	20032	6752	13246
A2	737691	771893	1038525
A3	143287	86182	102837
A4	200389	203904	182717
П1	542972	498468	706766
П2	283782	311257	377392
П3	144333	118582	111172
П4	130312	134754	141993

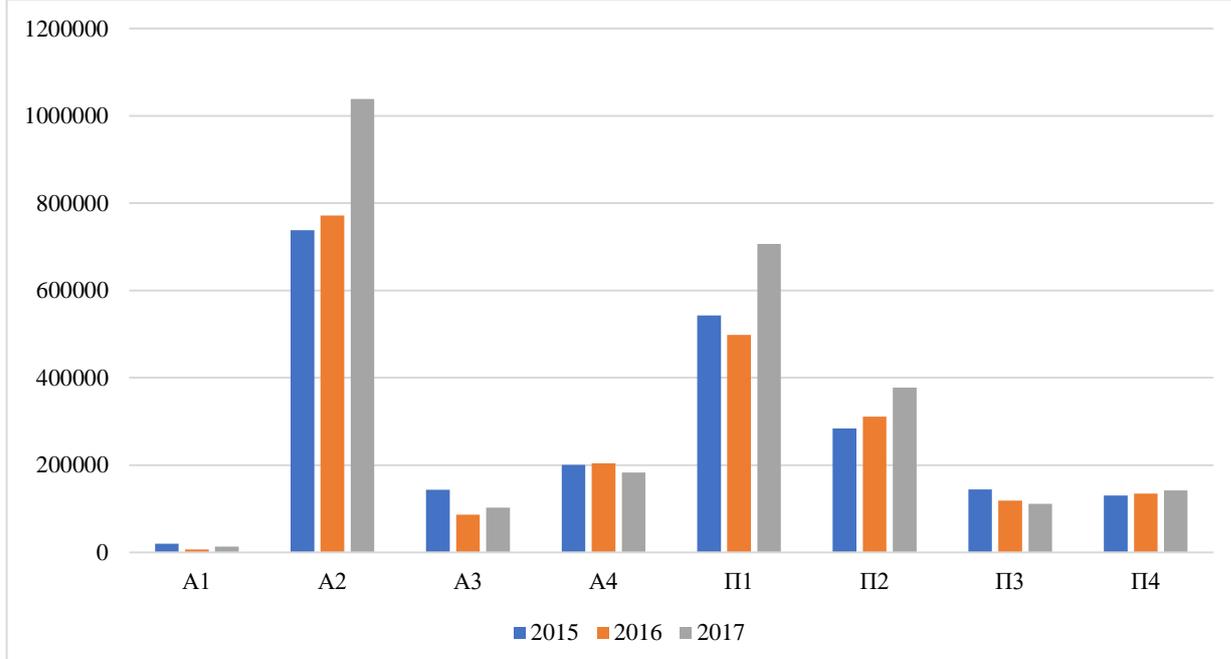


Рисунок 2.8 – Ликвидность предприятия ОАО «Белвино» за 2015-2017 года, тысяч рублей

Состояние ликвидности предприятия ОАО «Белвино» за 2015-2017 года отмечено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Состояние предприятия ОАО «Белвино» на основании анализа ликвидности за 2015-2017 годы

2015		
A1	<	П1
A2	>	П2
A3	<	П3
A4	>	П4
2016		
A1	<	П1
A2	>	П2
A3	<	П3
A4	>	П4
2017		
A1	<	П1
A2	>	П2
A3	<	П3
A4	>	П4

Основываясь на данные таблицы 2.1, 2.2 и рисунка 2.8, которые включают анализ ликвидности баланса организации ОАО «Белвино» за 2015-2017 год, можно подчеркнуть, что на протяжении всего анализируемого периода, баланс организации является неликвидным. На протяжении всего периода выполняется лишь одно условие – это $A2 > П2$, остальные три значения не выполняются. Целесообразно также выделить следующие аспекты по анализу ликвидности предприятия ОАО «Белвино» за анализируемый период 2015-2017 годов. Отметим, что предприятию требуется принять определенные меры, основывающиеся на поиске дополнительных наличных средств, так как они пользуются лишь теми, которые получают от продажи собственного товара за один календарный месяц, что не гарантирует стабильность предприятия и увеличивает риск банкротства.

Существует большое количество критериальных признаков выделения тех или иных видов безопасности. Система экономической безопасности предприятия традиционно включает следующие составляющие: интеллектуальную, кадровую, информационную, технико-технологическую, финансовую, политико-правовую, экологическую, силовую.

Диагностику экономической безопасности предприятия, по нашему мнению, целесообразно выполнять по следующим шагам:

1. Определение миссии, целей предприятия, его приоритетных интересов.
2. Изучение внутренних факторов деятельности.
3. Анализ внешних воздействий и угроз.
4. Анализ показателей экономической безопасности предприятия ее основных функциональных составляющих.
5. Оценка уровня экономической безопасности организации [19, с. 77].

Анализ финансового состояния предприятия ОАО «Белвино» по методике Донцовой и Никифоровой отображен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ финансового состояния предприятия ОАО «Белвино» по методике Донцовой и Никифоровой

Коэффициенты	Года			Темп прироста, %		Шкала оценок		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2015	2016	2017
Абсолютной ликвидности	0,02	0,01	0,01	-65,59	46,52	0,2	0	0
Критической оценки	0,92	0,96	0,97	4,92	0,88	9,4	10,2	10,4
Текущей ликвидности	1,09	1,07	1,06	-2,00	-0,29	0,7	0,1	-0,2
Доля оборотных средств в активах	0,82	0,81	0,86	-0,55	6,13	16,4	16,2	17,2
Обеспеченности собственными средствами	-0,08	-0,08	-0,04	2,81	-55,89	-5,2	-5,2	-2,6
Капитализации	7,45	6,89	8,42	-7,56	22,2	-176,2	-159,4	-205,5
Финансовой независимости	0,12	0,13	0,11	7,14	-16,24	-6,8	-6,4	-7,6
Финансовой устойчивости	0,25	0,24	0,19	-4,43	-20,56	-2	-2	-3
Итого						-161,5	-144,5	-191,3

Использованные формулы (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 и 8) при анализе финансового состояния предприятия ОАО «Белвино» по методике Донцовой и Никифоровой в таблице 2.3, отмечены и объяснены ниже.

$$K_{ал} = \frac{ДС+КФВ}{ТО} \quad (1)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ТО – текущие обязательства.

$$K_{ко} = \frac{КДЗ+КФВ+ДС}{ТО} \quad (2)$$

где КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДС – денежные средства;

ТО – текущие обязательства.

$$K_{тл} = \frac{ОА}{ТО} \quad (3)$$

где ОА – оборотные активы;

ТО – текущие обязательства.

$$K_{доса} = \frac{ОС}{\Sigma А} \quad (4)$$

где ОС – оборотные средства;

$\Sigma А$ – сумма всех активов.

$$K_{осс} = \frac{СК-ВА}{ОА} \quad (5)$$

где СК – собственный капитал;

ВА – внеоборотные активы;

ОА – оборотные активы.

$$K_{к} = \frac{ДО+КО}{СК} \quad (6)$$

где ДО – долгосрочные обязательства;

КО – краткосрочные обязательства;

СК – собственный капитал.

$$K_{фн} = \frac{СК}{\Sigma А} \quad (7)$$

где СК – собственный капитал;

ΣA – сумма всех активов.

$$K_{\text{фy}} = \frac{\text{СК} + \text{ДО}}{\Sigma A} \quad (8)$$

где СК – собственный капитал;

ДО – долгосрочные обязательства;

ΣA – сумма всех активов.

Иллюстрация результатов анализа по методики Донцовой и Никифоровой отмечена на рисунке 2.9.

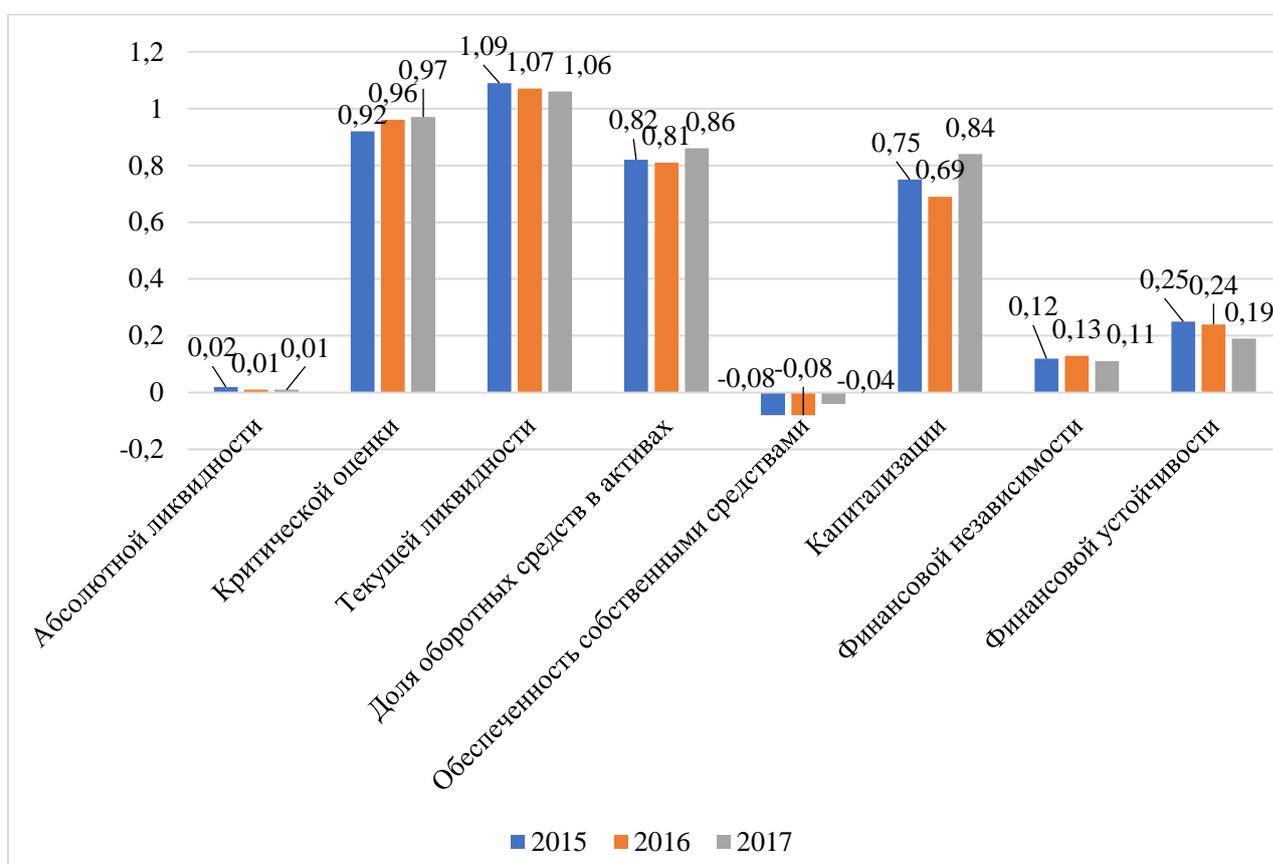


Рисунок 2.9 – Иллюстрация результатов анализа по методики Донцовой и Никифоровой

По данным анализа методики Донцовой и Никифоровой, который отмечен в таблице 2.3 и рисунке 2.9 (коэффициент капитализации на рисунке 2.9 поделен на 10 для наглядности положения остальных коэффициентов), подчеркнем, что наилучшие показатели в 2016 году со значением -144,5, наихудшие в 2017 году с отрицательным значением -191,3. Но можно обозначить, что организация не входит даже в пятый класс по шкале оценок

на протяжении 2015-2017 годов, так как имеет отрицательные значения, а это может обозначать лишь то, что это организация с кризисным финансовым состоянием, поскольку она является неплатежеспособной и абсолютно неустойчивой, данное предприятие считается убыточным. Максимально ухудшает положение коэффициент капитализации, который с максимально отрицательным значением, на 2015 год – это -176,2, а на 2017 год – это -205,5, если бы не данный коэффициент, то организация могла бы подняться до четвертого класса по оценочной шкале.

Также в ходе проведенного анализа целесообразно выделить следующие аспекты и подчеркнуть, что данный анализ предприятия ОАО «Белвино» отображает полноценную картину финансового состояния организации. ОАО «Белвино» требуется предпринять меры, чтобы стать более стабильным игроком на конкурентном рынке. Экономический потенциал предприятия определяется его реальными возможностями в той или иной сфере экономической деятельности. При этом не только реализованными возможностями, но и нереализованными. Возможности любого предприятия во многом зависят от имеющихся у него ресурсов и резервов, как незадействованных в производстве, так и уже задействованных. Поэтому потенциал предприятия характеризуется также и определенным объемом ресурсов и резервов как вовлеченных, так и не вовлеченных в само производство, но уже подготовленных к использованию в нем.

Банкротство предприятия как экономическое и социальное явление обрело огромных масштабов. Предприятия терпят убытки, доходы граждан падают. Для оценки вероятности банкротства предприятия используют различные математические методы и модели. В их основе лежит ряд показателей, являющихся критериями платежеспособности компании. Как показывает практика, при проведении расчета вероятности банкротства предприятия, определенные показатели оказываются ниже нормы, другие превышают ее. Редко бывает так, что абсолютно все значения явно свидетельствуют о плачевном положении дел или же о том, что на

предприятия идеальное состояние. Поэтому для оценки вероятности банкротства критерии анализируются в совокупности и в динамике. Вероятность банкротства предприятия – это тот показатель, который требует постоянного контроля и внимания, чтобы искоренять возникшую проблему в основании ее развития и исключить повторного появления. Оценка банкротства предприятия ОАО «Белвино» за 2015-2017 годы рассчитана по отмеченным формулам (Приложение Д) и выделена в таблице 2.4, где рассматриваются пять основополагающих моделей банкротства [25, с. 91].

Таблица 2.4 – Оценка банкротства предприятия ОАО «Белвино» за 2015-2017 года

Модель банкротства	2015	2016	2017	Темп прироста 2016/2015	Темп прироста 2017/2016
Двухфакторная модель Э. Альтмана	-1,13	-1,14	-1,04	0,99	-8,73
Модель Таффлера	0,47	0,47	0,42	1,89	-11,08
Модель Спрингейта	1,03	1,03	1,03	0,19	0,31
Дискриминантная модель Республики Беларусь	61,31	58,01	85,05	-5,39	46,62
Модель Зайцевой	9,15	24,66	17,36	169,36	-29,58

Оценка банкротства предприятия ОАО «Белвино» за 2015-2017 года проиллюстрирована на рисунке 2.10.

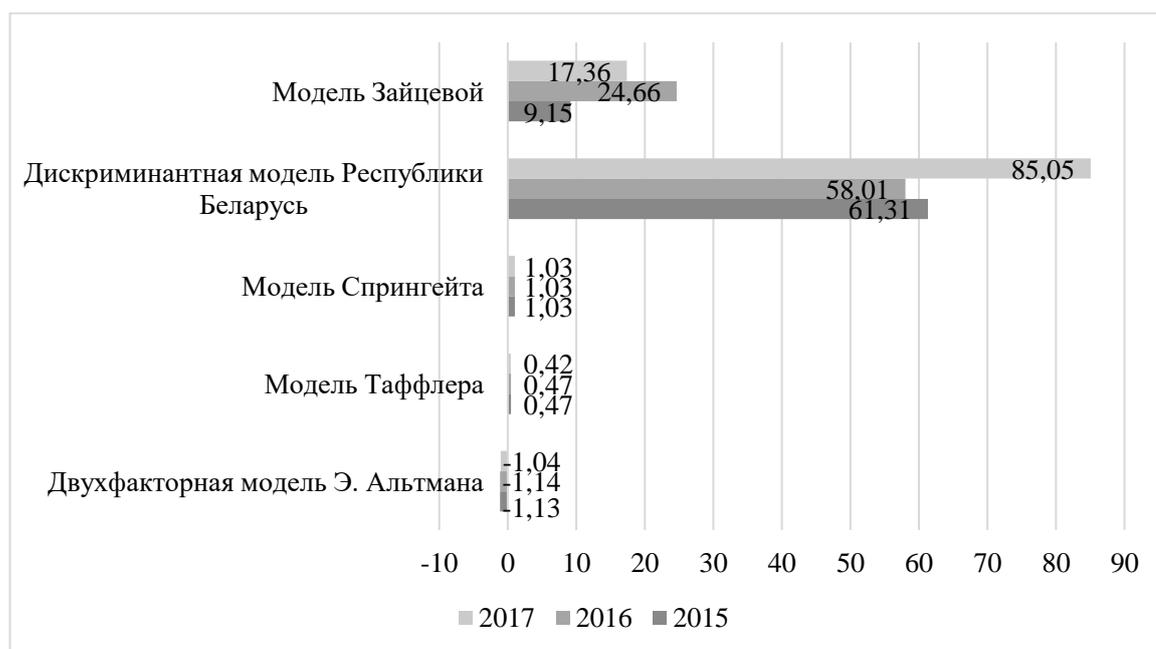


Рисунок 2.10 – Иллюстрация данных по результатам анализа банкротства предприятия ОАО «Белвино» за 2015-2017 годы

Расчетные данные по двухфакторной модели Э. Альтмана, по модели банкротства Таффлера, Спрингейта, по дискриминантной модели Республики Беларусь, по модели банкротства Зайцевой отображены в приложении (Приложение Е).

Опираясь на все рассчитанные данные в таблице 2.4 и проиллюстрированные на рисунке 2.10, можно подвести окончательный итог по банкротству ОАО «Белвино» и обозначить, что в ближайшее время банкротство организации не грозит. На протяжении 2015-2017 годов показатели абсолютно по всем методикам, а именно: Двухфакторная модель Э. Альтмана, Модель Таффлера, Модель Спрингейта, Дискриминантная модель Республики Беларусь, отмечают, что вероятность наступления банкротства в ближайшее время отсутствует, кроме одной, а именно – Модель банкротства Зайцевой, данная модель говорит о том, что на предприятии ОАО «Белвино» существует крайне высокая степень наступления банкротства, но остальные четыре методики говорят совершенно о другом, а именно о том, что предприятие платежеспособно и в состоянии отвечать по собственным обязательствам перед кредиторами и заемщиками.

Оценка комплексного уровня экономической безопасности организации наиболее важна при анализе ее состояния. Данная оценка выводит максимально полную картину состояния предприятия в различных его сферах функционирования и отмечает уязвимые ее составляющие, указывая на конкретный индикатор экономической безопасности предприятия с обозначением показателя и рекомендуемого порогового значения определенного индикатора [50, с. 255]. Система индикаторов и критериев экономической безопасности (комплексная оценка уровня ЭБ) организации ОАО «Белвино» за 2017 год рассмотрена и оценена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Система индикаторов и критериев экономической безопасности организации ОАО «Белвино» за 2017 год

№	Индикатор экономической безопасности	Пороговое значение	Значение	Сфера деятельности
1	Минимальный уровень использования производственных мощностей, %	≥ 70	76,5	Производственная
2	Износ активной части основных фондов, %	≤ 60	47,1	
3	Ежегодный уровень обновления активной части оборудования, %	≥ 5	2,5	
4	Доля реализованной продукции, соответствующей ГОСТам, %	≥ 85	99,7	
5	Доля объема реализации новой (современной) продукции, %	≥ 10	2,47	
1	Уровень рентабельности, %	≥ 10	1,8	Финансовая
2	Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	1	1,5	
3	Доля продукции, имеющей устойчивый спрос, %	≥ 60	97,5	
1	Доля работников с высшим образованием, %	≥ 85	36	Социальная
2	Доля персонала в возрасте от 18 до 35 лет, %	≥ 40	37,1	
3	Отток кадров, %	≤ 10	32,9	
4	Соотношение средней заработной платы руководителей высшего звена и такого в числе персонала, разы	≤ 8	6	
5	Численность работников с профессиональными заболеваниями, %	≤ 15	2,2	
6	Численность работников с неблагоприятным, тяжелым, интенсивным трудом, %	≤ 10	19,1	
7	Превышение прироста средней заработной платы над официальным темпом инфляции, %	≥ 15	6,2	
8	Численность персонала, повысившего уровень квалификации, за год, %	≥ 15	8,9	

При рассмотрении анализа таблицы 2.5, стоит отметить, что оценки экономической безопасности предприятия ОАО «Белвино» подверглись три основополагающих сферы деятельности: производственная, финансовая, социальная. Проведя анализ производственной сферы, подчеркнем, что оценивалось 5 индикаторов, из которых 3 – соответствуют пороговому

значению, а 2 – не соответствует. Наилучший показатель у индикатора «Доля реализованной продукции, соответствующей ГОСТам», значение 99,7%, при минимальном пороговом значении 85%. Наихудший у «Доля объема реализации новой (современной) продукции» при минимальном пороговом значении 10%, данный индикатор меньше в 4 раза и составляет 2,47%. В финансовой сфере было проанализировано 3 индикатора экономической безопасности, из которых 1 – соответствует пороговому значению, а 2 – не соответствует. Наилучший индикатор – это «Доля продукции, имеющей устойчивый спрос», при минимальном пороговом значении – 60%, данный индикатор имеет значение – 97,5%, наихудший – «Уровень рентабельности» – при значении 1,8%, когда минимальный порог – 10%, то есть данный индикатор более, чем в 5 раз меньше. В социальной сфере всего подверглось анализу 8 индикаторов, из которых 2 – соответствуют пороговому значению, а 6 – не соответствует. Наилучший – «Численность работников с профессиональными заболеваниями», пороговое значение – меньше 15%, а у предприятия отмечается – 2,2%, наихудший индикатор экономической безопасности – «Доля работников с высшим образованием», при минимальном значении в 85%, когда на предприятии – 36%. Стоит подчеркнуть, что индикатор «Отток кадров» также находится в негативном состоянии, при минимальном пороге в 10%, он имеет 32,9%. Подводя общий итог, подчеркнем, что наилучшее состояние отмечается у производственной сферы, наихудшее у социальной, требуется в срочном порядке предпринять меры для оздоровления индикаторов с отрицательным значением, которые были проанализированы во всех сферах.

В соответствии с выделенными данными, стоит подчеркнуть, что общее количество проанализированных индикаторов – 16, где 6 – соответствуют пороговому значению, а 10 – не соответствуют. Отметим, что по системе индикаторов и критериев экономической безопасности организации ОАО «Белвино» за 2017 год находится в кризисном состоянии. Данное положение предприятия говорит о том, что происходит

несоответствие большинства основных индикаторов экономической безопасности пороговому значению, появляются признаки необратимости спада производства и частичной утраты потенциала вследствие исчерпания технического ресурса технологического оборудования и площадей.

Проведенный анализ уровня экономической безопасности предприятия дал полноценную оценку состояния ОАО «Белвино» и на основании всех проведенных расчетов по нескольким методикам отметим, что организация является неликвидной и находится в кризисном состоянии. Обоснование выбора стратегии антикризисного управления для ОАО «Белвино» проанализируем в следующем пункте.

2.3. Обоснование выбора стратегии антикризисного управления для ОАО «Белвино»

Эффективность антикризисного управления как составной части экономической безопасности предприятия обеспечивается мерами, которые положены в основу и должны давать прогнозируемые результаты в организации и управлении, роста объемов производства, а также в улучшении финансового состояния предприятия. Основным критерием эффективности можно считать уровень достижения главной цели антикризисного управления как составной части экономической безопасности предприятия. Для владельцев и персонала – это предотвращение банкротства и обеспечения финансового оздоровления предприятия в долгосрочном периоде, а для кредиторов – возвращение задолженности [11, с. 269].

На практике целесообразно рассчитывать фактическую эффективность и прогнозируемую. Прогнозируемая эффективность антикризисных мер определяется при экспертизе, после внедрения антикризисных мероприятий в организации. Основными критериями оценки эффективности антикризисного управления на практике являются:

- изменение показателей ликвидности и платежеспособности;
- повышение уровня прибыльности;
- тенденции изменения показателей деловой активности (производительности труда, оборачиваемости);
- улучшение социального состояния на предприятии;
- прибавочная стоимость, созданная в результате антикризисных мероприятий как составной части экономической безопасности предприятия [73].

Уровень эффективности определяется на основании сопоставления значения отдельных показателей до и после внедрения антикризисных мер как составной части экономической безопасности предприятия при оценке эффективности антикризисного управления, в целом. Значение показателя экономической безопасности анализируется также до и после внедрения антикризисных мер, что и есть фактической и прогнозируемой эффективностью. Прогнозируемые показатели эффективности целесообразно рассчитывать при моделировании реализации тех или иных антикризисных мер. Результаты антикризисного управления можно оценить на основании дополнительной прибыли предприятия. Следующим этапом анализ организации будет рассмотрение коммерческих рисков на предприятии ОАО «Белвино», которые отмечены в таблице 2.6 [46, с. 159].

Таблица 2.6 – Коммерческие риски на предприятии ОАО «Белвино»

Риск	Характеристика
1	2
Утраты оборудования	Утрата оборудования в связи с его износом и большим количеством выхода из строя
Уязвимость безопасности предприятия	Многочисленные кражи и отток конфиденциальной информации с предприятия
Внешние угрозы (налоги, государственный контроль)	Быстроизменяющаяся внешняя среда, которая не зависит от предприятия
Снижение доходов постоянных клиентов и их потеря	Непредвиденные обстоятельства, которые могут повлечь за собой огромные убытки
Риск некачественного планирования на предприятии	Низкий профессионализм работников организации, в связи с чем происходит недополучение прибыли, а при худшем сценарии – наступление банкротства

1	2
Риск банкротства	Риск, что компания не сможет выполнить ряд собственных обязательств по выплатам денежных средств
Риск утраты денежных средств	Может наступить с различных сфер проявления, к примеру, как хищение денежных средств или товаров, а также низкая реализация товара из-за неправильной маркетинговой политики
Риск неплатежеспособности	Риски, влияющие на жизнеспособность фирмы в долгосрочном плане, характеризуются вероятностью того, что денежный капитал организации не сможет покрыть убытки от собственной деятельности
Коммерческий риск	Возможные снижения или потеря доходов, связанные с некорректным принятием решений или действиями в условиях неопределенности

На основании данных, представленных в таблице 2.6, целесообразно подчеркнуть, что коммерческих рисков на предприятии ОАО «Белвино» насчитывается большое количество. Коммерческий риск, в виде недополучения прибыли, убытка или же вовсе банкротства, существует на протяжении всего анализируемого периода, а именно 2015-2017 годов. Предприятию требуется предпринять нужные меры по улучшению финансового состояния организации, чтобы не допустить банкротства предприятия.

Рассмотрим матрицу Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group), или «матрицу роста», которая позволяет оценить позиции предприятия на основе комбинации значений двух основных показателей: темпов роста рынка, на котором действует предприятие, и относительной рыночной доли каждой организации. Удобным инструментом для сравнения различных стратегических зон хозяйствования, в которых находятся товары организации, является разработанная Бостонской консалтинговой группой специальная матрица. Матрица дает возможность определить, какой продукт предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова его динамика, позволяет провести предварительное распределение финансовых ресурсов. Матрица строится на предпосылке: чем больше доля

товара на рынке, тем ниже удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства [9, с. 123].

Матрица предлагает следующую классификацию типов товаров в стратегических зонах хозяйствования:

1. «Звезды» – занимают лидирующее положение в быстроразвивающейся отрасли. Одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства.

2. «Дойные коровы» – занимают лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Так как сбыт практически стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то эти товары приносят прибыль больше, чем нужно средств для поддержания их доли на рынке.

3. «Дикие кошки» – имеют слабое влияние на рынок в развивающейся отрасли. Для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты.

4. «Собаки» – относятся товары с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. Но при длительном пребывании на рынке данным товарам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям [29, с. 504].

В соответствии с перечисленными типами товаров выделяют следующие стратегии:

Стратегия «Звезды» направлена на увеличение и поддержание доли товара на рынке. Основная задача заключается в поддержке отличительных преимуществ продукции в условиях растущей конкуренции.

Стратегия «Дойные коровы» направлена на поддержку существующего положения как можно дольше и оказание финансовой поддержки развивающимся товарам. Основные задачи сводятся к поддержанию новых

моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, периодической рекламе и новым ценовым скидкам.

Стратегия «Дикие кошки» предполагает интенсификацию усилий предприятия на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны большие средства. Поэтому руководители должны решить: верят ли они, что данный товар сможет успешно конкурировать при соответствующей поддержке или же требуется уход с рынка.

Стратегия «Собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации. Предприятие, имеющее такой товар, может попытаться увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки, сокращения зачастую обеспечивает уход с рынка [9, с. 120].

Стратегия предприятия определяется видами его деятельности и их взаимодействием. Необходимый состав и взаимодействие видов деятельности, в свою очередь, формируются и изменяются исходя из конкурентных возможностей предприятия. Рассмотрим модель Бостонской консалтинговой группы на примере организации ОАО «Белвино» в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Модель Бостонской консалтинговой группы по предприятию ОАО «Белвино» за 2017 год, тысяч декалитров

Темп роста	Высокий	«Дикие кошки» Настойки: объем – 20,9	«Звезды»
	Низкий	«Собаки» Бальзамы: объем – 0,7	«Дойные коровы» Водка: объем – 823,7
		Низкий	Высокий
Доля на рынке			

В ходе исследования и на основании данных таблицы 2.7, приведем экспертное мнение и отметим, что наиболее прибыльным и стабильным товаром на ОАО «Белвино» является «Водка», которой в общей сумме за 2017 год предприятие выпустило 823,7 тысяч декалитров, что составило

97,45% от общего объема произведенной продукции, в тоже время, когда объем выпуска «Настоек» составил 20,9 тысяч декалитров, что является от общего объема – 2,47%, а объем «Бальзамов» 0,7 тысяч декалитров, что в процентном выражении является 0,08%. Основываясь на проанализированные данные, подчеркнем, что в целях совершенствования и развития организации требуется делать упор на развитие такой продукции, как водка. Требуется вводить новые методики производства, увеличивать ассортимент выпускаемой продукции данного вида, а также повысить объем выпуска в сочетании с введением новой маркетинговой политики для более быстрого и качественного сбыта данной продукции.

Для того, чтобы более подробно изучить производимую продукцию на ОАО «Белвино», стоит провести анализ жизненного цикла товара. Жизненный цикл товара – это время существования товара на рынке, то есть временной промежуток от начала и до окончания его выпуска и реализации. Жизненный цикл товара – важнейшая концепция, которая рассматривает динамику конкурентоспособного пребывания товара на рынке [27, с. 160].

Теория жизненного цикла товара – это концепция, описывающая сбыт продукции, прибыль и стратегию маркетинга с момента разработки товара и до его снятия с рынка. В течении жизненного цикла товара компании приходится ни раз пересматривать стратегию маркетинга. Компания должна разрабатывать специфическую стратегию для новой стадии жизненного цикла в расчете на то, что ее товар будет максимально долго пользоваться спросом на рынке и приносить ей прибыль [12, с. 161]. Этапы жизненного цикла товаров – характеристика основных рыночных параметров особенностей маркетинговых стратегий и технологий воздействия на рыночный спрос:

Первая стадия – зарождение и внедрение – период появления товара на рынке. При выводе нового товара на рынок маркетинговые решения направлены на повышение информированности потенциальных потребителей и снижение уровня неопределенности относительно новой

продукции. Задача заключается в быстром формировании первичного спроса и преобразовании потенциальных покупателей в реальные. Используются методы стимулирования (бесплатные образцы, публичная демонстрация, получение отзывов). Проводится реклама, формируются надежные каналы распределения, производится окончательная модификация товаров.

На этапе внедрения, компания обычно либо несет убытки, либо получает незначительную прибыль вследствие небольшого объема продаж и высоких расходов, связанных с организацией сбыта и рекламой.

Вторая стадия – развитие, рост – период признания и распространения товара на рынке. На стадии развития и роста маркетинговые решения связаны с максимальным уровнем охвата рынка в условиях расширяющегося спроса. Дальнейшее проникновение на рынок связано с улучшением качества и расширением ассортимента товаров, интенсификацией сбыта, усилением контроля выполнения заказов, использованием «цен проникновения», выбором приоритетных сегментов.

Третья стадия – зрелость – период наибольшей стабильности реализации товара, насыщения рынка. Маркетинговые решения на стадии зрелости направлены на сохранение позиций товара на рынке, его рыночной доли, конкурентных преимуществ. Осуществляется дифференциация товара, происходит активный поиск новых рыночных ниш, развивается ценовое продвижение товаров. Большое значение придается анализу прибыльности ассортиментных групп, сокращению затрат, развитию НИОКР.

Четвертая стадия – старение, отмирание, спад – период снижения продаж, исчезновения спроса. На стадии спада решения направлены на поддержку позиций на остаточном рынке или на уход с рынка. Происходят снятие с производства нерентабельной продукции и сокращение маркетинговых расходов [30, с. 14].

В зависимости от различных стадий жизненного цикла, в которых по-разному протекают продажи и получение прибыли, предприятие также разнообразным образом строит свою рыночную деятельность в расчете на

более полное использование особенностей и преимуществ той или иной стадии. Проведем анализ жизненного цикла товара – «Водка», который отмечен на рисунке 2.11.

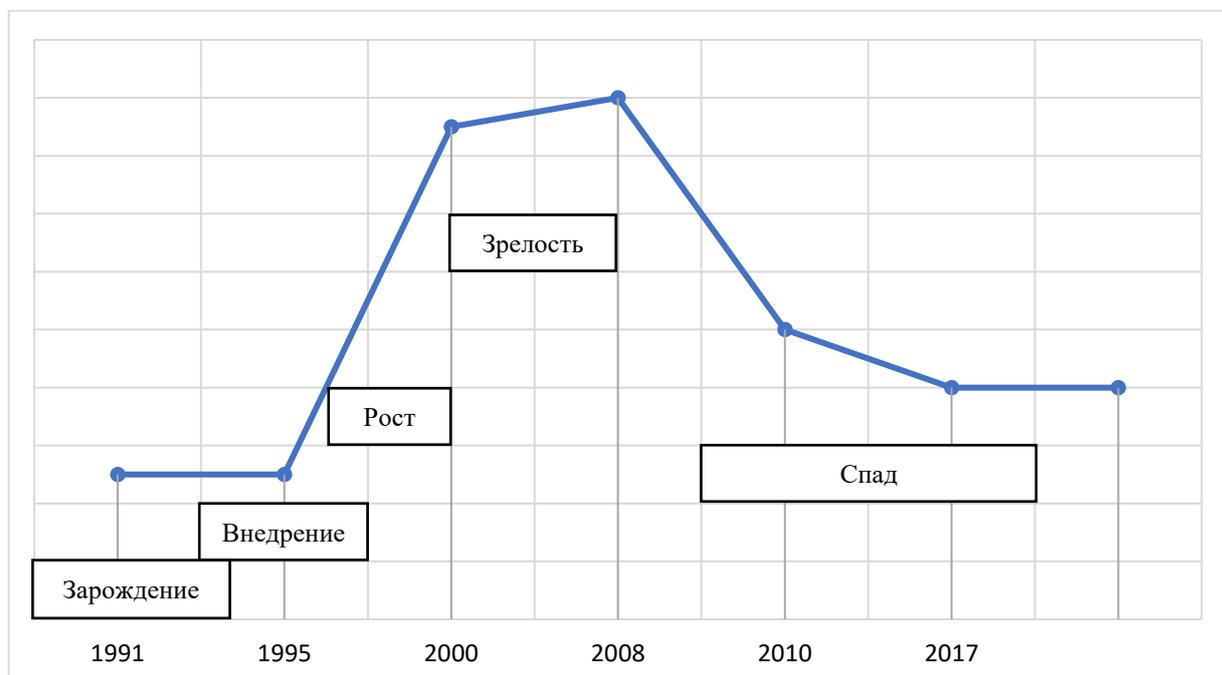


Рисунок 2.11 – Анализ жизненного цикла товара («Водка»)

По исследованию экономической природы и на основании данных рисунка 2.11, стоит подчеркнуть, что зарождение анализируемого товара произошло на предприятии ОАО «Белвино» в 1991 году, а стадия внедрения происходила до 1995 года. На данном этапе предприятие некий период несло убыток, так как большое количество средств уходило на полноценное техническое оснащение производства, инновационные разработки, а также на маркетинг для более быстрого распространения и донесения продукта до покупателя. На следующем этапе, а именно развития и роста, который относится на период начиная с 1995 года до 2000 года выделяется стабилизация финансового положения организации, происходит распространение производимого продукта на рынке и достижение главной цели коммерческих организаций – это извлечение прибыли. Следующая стадия – стадия зрелости товара, данная стадия у «Водки» длилась недолгий период времени, а именно с 2000 до 2008 года. В данный временной период отмечался рост прибыли предприятия ОАО «Белвино» от анализируемого

товара, организация занимала лидирующие позиции на рынке, происходило внедрение новых, более экономичных технологий. Все управленческие решения были направлены на сохранение лидирующих позиций и сокращения издержек организации в данной стадии. Четвертая стадия наступила после 2008 года и длится по сей день, а именно – стадия спада. Характеризуется данная стадия тем, что происходит спад продаж, вытеснение собственного продукта конкурентами, а также данное производство становится менее рентабельным для предприятия. Но стоит отметить, что анализируемый товар с низкой долей вероятности «вымрет» и пропадет с рынка. На основании этого, подчеркнем, что восстановление объема продаж и увеличение извлекаемой прибыли, в большей степени, зависит от самого предприятия ОАО «Белвино», а также от действий в изменении и унификации его маркетинговой и инновационной политики.

Для более подробного познания факторов политической, экономической, социально-культурной, технологической сфер и рассмотрения полноценной картины на предприятии стоит провести PEST-анализ. PEST-анализ используется для оценки влияния рыночных и потребительских трендов, которые влияют на продажи и прибыль компании. Отмечая оценку политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов, необходимо учитывать не только их фактическое состояние, но и прогнозировать возможные изменения каждого фактора на несколько периодов вперед. Именно поэтому так важно, чтобы в проведении PEST-анализа принимали участие работники компании, которые уже длительный период времени находятся в организации [35, с. 400].

Весь процесс проведения PEST-анализа можно условно разбить на следующие этапы:

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании.
2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора.

3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора.
4. Составление сводной таблицы PEST-анализа [67].

Информация и понимание ситуации – самый важный этап любого анализа. Для получения реалистичной картины об изменении рыночных факторов требуется изучить всю открытую информацию по рынку. Можно рассмотреть, какого развития достигла отрасль в более развитых странах, с какими проблемами столкнулась на рынках схожих государств [42, с. 75].

PEST-анализ предприятия ОАО «Белвино» выделен в приложении (Приложение Ж).

Результаты проведенного анализа, представленные в приложении, выводят подробную картину о факторах, которые влияют на функционирование предприятия в разнообразных его сферах. Рассмотрим PEST-анализ предприятия ОАО «Белвино» более подробно и подчеркнем, что данный анализ проводился пошагово. Первым шагом было определение главенствующих факторов влияния для предприятия ОАО «Белвино» в политической, экономической, социально-культурной и технической сферах. Наибольшее количество факторов пришлось на экономический блок (шесть), наименьшее – технологический (три). Следующим шагом было определение степени влияния фактора на организацию (отмечалась экспертная оценка), где выделялось три уровня влияния факторов: 1 – влияние фактора незначительное, любые колебания практически не влияют на деятельность предприятия; 2 – только значительные колебания фактора влияют на состояние организации; 3 – наиболее сильное влияние, любые колебания вызывают значительные изменения в состоянии организации, в ее продажах и прибыли. Стоит отметить, что из четырех блоков, максимального влияния на факторы (третьего уровня) не отмечается. В политических факторах везде выделяется влияние второго уровня, в экономических – три фактора второго уровня и три фактора первого, в социально-культурных – три второго уровня и один – первого, в технологических – два второго уровня и один – первого. Следующим шагом было выведение экспертных оценок в вероятности

изменения ранее отмеченных факторов. Данную вероятность колебаний оценивали от 1 балла, где вероятность изменения фактора минимальная, до 5 баллов, где вероятность колебания находится на наиболее высоком уровне. Во внимание мы приняли три экспертных мнения, а именно мнение главного бухгалтера, начальника отдела кадров и заведующую производством, так как эти специалисты максимально тесно сопряжены и взаимодействуют с предприятием, его производственным процессом и сотрудниками. После сбора экспертных оценок, перешли на заключительный этап – выведение средней экспертной оценки. На основании средней, отметим, что в политических факторах наибольшую оценку вероятности изменения набрал фактор «Налоговой политики государства» (4 балла), а наименьшую – «Вероятность развития военных действий» (1 балл), на наш взгляд, данный фактор обязан набирать большую оценку из-за нестабильно сложившейся ситуации в мировом сообществе. В экономических, наибольшую оценку набрал фактор – «Степень глобализации экономики» (4,3 балла), наименьшую – «Уровень располагаемых доходов населения» (1 балл). В социально-культурных наибольшая средняя оценка – «Отношение работников к выходу на пенсию» (3,7 балла), наименьшая – «Образ жизни и привычки потребления» (2,3 балла), в целом, оценки построены на современных реалиях, но на наш взгляд, «Образ жизни и привычки потребления» должны сдвинуться в положительную сторону и колебания данного фактора увеличится. В технических наибольшая оценка – «Уровень инноваций и технологического развития отрасли» (4,7 баллов) – самая высокая оценка из четырех блоков, наименьшая – «Законодательство в области технологического оснащения отрасли» (1,7 балл), со всеми экспертными оценками в техническом блоке полностью согласны и на наш взгляд они выставлены максимально точно.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

1. Strengths (сильные стороны).
2. Weaknesses (слабые стороны)
3. Opportunities (возможности).
4. Threats (угрозы) [74].

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений. Результатом проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием приоритетности выполнения. Отметим, что SWOT-анализ рекомендуется проводить минимум один раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT-анализ очень часто является первым шагом бизнес анализа при составлении маркетингового плана. SWOT-анализ предприятия ОАО «Белвино» отмечен в таблице 2.8 [48, с. 97].

Таблица 2.8 – SWOT-анализ предприятия ОАО «Белвино»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступная цена. 2. Льготные условия для постоянных покупателей. 3. Наличие большого количества складов. 4. Опыт на рынке. 5. Подавление конкурентов качеством отдельных видов продукции. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разглашение конфиденциальной информации. 2. Уязвимость безопасности предприятия. 3. Нарушение технологий. 4. Некачественное планирование на предприятии. 5. Слабое информационное обеспечение. 6. Устаревший сайт предприятия. 7. Проблемы с логистикой.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабилизация цены (неизменность цены длительный промежуток времени) для привлечения новых покупателей. 2. Соответствие развития предприятия при увеличении потребности и роста рынка. 3. Развитие региональных продаж по всей территории Российской Федерации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недобросовестная конкуренция. 2. Снижение доходов постоянных клиентов и их потеря. 3. Отсутствие новых клиентов. 4. Возникновение внешних угроз (налоги, государственный контроль). 5. Развитие современных технологий производства.

Проводя характеристику таблицы 2.8, стоит отметить, что внутренние слабые стороны связаны с хозяйственной деятельностью предприятия, его персонала, а также обусловлены процессами, которые возникают в ходе

производства и реализации продукции, могут оказывать свое влияние на результаты ведения хозяйственной деятельности.

К слабым сторонам предприятия ОАО «Белвино» отнесем:

1. Нарушение режима сохранения конфиденциальной информации, в связи с чем увеличивается уязвимость организации. Этот пункт наиболее важен, так как утечка информации сильно бьет по самому предприятию и дает возможность конкурентам воспользоваться данной ситуацией и выйти на лидирующие позиции. Слабая политика предприятия в данной сфере несет за собой дополнительный убыток.

2. Производственные недостатки, нарушение технологий. Данная проблема одна из наиболее важных и долгоиграющих на предприятии ОАО «Белвино». Организация идет к тому, чтобы начать контактировать с новыми партнерами, даже за пределами Белгородской области, но при этом улучшения и увеличения качества оборудования не идет нога в ногу с возможностями расширения договоренностей и заметно отстает от данного фактора.

3. Существенные упущения, как в тактическом, так и в стратегическом планировании, связанные, прежде всего, с выбором цели, неверной оценкой возможностей предприятия, ошибками в прогнозировании изменений внешней среды. Ограниченные финансовые возможности, в связи с некачественным планированием, ознаменовываются тем, что у предприятия маленькое количество наличных средств, основная масса денежных средств находится в постоянном обороте, из-за чего состояние предприятия является нестабильным, а также возрастает риск неплатежеспособности и банкротства. На современном этапе, предприятие поставило новые цели и постепенно пытается укрепить свои позиции.

4. Слабая сторона в информационном обеспечении. Стоит отметить, что данный аспект можно рассматривать в нескольких сферах. Выделим, то, что предприятие недостаточно информировано о конкурентах, об их ценовой политике и действиях на рынке. Вторая сфера заключается в том, что у

предприятия слабая маркетинговая политика, давно не обновляемый сайт и бездействующая PR-компания.

5. Некачественно сформированный сайт предприятия. На данном сайте нет актуальной информации, что является негативным фактором для организации, который тормозит ее развитие. Новым покупателям и партнерам усложняется поиск информации о предприятии, о выпускаемой продукции, а также о ее ценовой политике.

6. Проблемы с логистикой на ОАО «Белвино» периодически возникают, что замедляет работу предприятия и ОАО «Белвино», в связи с этим, несет дополнительный убыток. Данную проблему требуется максимально быстро разрешить, чтобы снизить вероятность непредвиденного убытка и потери клиентов.

К угрозам предприятия ОАО «Белвино» относятся:

1. Недобросовестная конкуренция. Промышленно-экономический шпионаж и несанкционированный доступ конкурентов к конфиденциальной информации, составляющей коммерческую тайну.

2. Потеря постоянных клиентов ознаменует крах организации и с большой долей вероятности ее банкротство.

3. Слабая политика по привлечению новых клиентов, что может в дальнейшем сказаться на финансовом состоянии организации, так как, чем больше клиентов у предприятия (даже мелких), тем стабильнее его функционирование.

4. Макроэкономические мировые кризисы, в связи с нестабильной ситуацией. Кардинальное изменение политической ситуации в мире, которые затронули и Российскую Федерацию; изменение политики Российской Федерации.

5. Развитие современных технологий производства. Предприятие не следит за развитием современных технологий, что в дальнейшем не может не сказаться на его состоянии.

По сильным сторонам и возможностям организации стоит подчеркнуть, что требуется дополнительное развитие и упор на них, чтобы не терять уже устоявшиеся сильные стороны, а только развивать их и усовершенствовать, не забывая о слабых сторонах и угрозах, которые требуется искоренять.

Проведенный анализ выявил, что предприятие ОАО «Белвино» на протяжении всего периода находится практически в одном состоянии, некоторые показатели улучшались, часть ухудшалась в течении рассматриваемых 2015-2017 годов, но, в целом, состояние стабилизируется, как в выпуске продукции, так и в извлечении прибыли. Эффективность антикризисного управления как составной части экономической безопасности, стабильная ликвидность, платежеспособность и доходность будет обеспечена в том случае, если финансово-хозяйственная деятельность предприятия будет организована таким образом, чтобы операционная, инвестиционная и финансовая деятельность осуществлялись с учетом требований антикризисной финансовой политики во взаимодействии с системой экономической безопасности на организации [65].

Исследование антикризисного управления и комплексная оценка уровня экономической безопасности предприятия показала, что организация ОАО «Белвино» находится на кризисном уровне экономической безопасности. На основании SWOT, PEST-анализа и оценки уровня экономической безопасности в III главе мы предложим комплекс мероприятий по повышению уровня экономической безопасности ОАО «Белвино» на основании сочетания стратегии повышения экономической эффективности производства и стратегии поворота.

3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОАО «БЕЛВИНО»

3.1. Стратегия антикризисного управления ОАО «Белвино»

На основании проведенного нами SWOT, PEST-анализа и оценки уровня экономической безопасности, отметим, что наиболее подходящая стратегия антикризисного управления для ОАО «Белвино» должна включать некоторые элементы стратегии повышения экономической эффективности производства и стратегии поворота [73]. Стратегия повышения экономической эффективности производства базируется на внедрении нового, более современного оборудования, или совершенствовании существующего. Данная цель стратегии направлена на усовершенствование производства с повышением качества производимой продукции и использования меньшего количества трудовых ресурсов. То есть, стратегия повышения экономической эффективности производства включает такие основополагающие элементы как:

1. Внедрение нового оборудования или усовершенствование существующего.
2. Сокращение издержек производства.
3. Уменьшение количества трудовых ресурсов [52].

Стратегия поворота считается одной из наиболее эффективных в антикризисном управлении, ее основной целью является сокращение расходов организации и переориентация производства с разработкой новой продукции. Из стратегии поворота актуальными элементами антикризисного управления для ОАО «Белвино» являются:

1. Переориентация на конкретных покупателей и на конкретные продукты.
2. Разработка нового товара.

3. Сосредоточение на продажах и рекламе [28, с. 256].

Стратегия антикризисного управления предприятия на современном этапе развития играет одну из важнейших ролей качественно выстроенной системы экономической безопасности и стабильного функционирования организации. На основании вышеизложенного утверждения, стоит выделить, что данная стратегия является главным связующим в компании, от которой зависит ее состояние финансовой, информационной, кадровой, инвестиционной, экологической сфер функционирования.

Разработка стратегии антикризисного управления заключаются в:

1. Анализе и оценке производственного потенциала, производственных программ, политики доходов и инвестиций.

2. Разработке концепции финансового оздоровления предприятия: финансовой, маркетинговой, технической, управленческой, инвестиционной сфер.

3. Разработке плана мероприятий [69].

Исследование экономической безопасности и проведенный нами анализ выявили слабые стороны у организации, на основании которых выделим мероприятия, которые включает предложенная нами стратегия антикризисного управления предприятием ОАО «Белвино»:

1. Внедрение инновационного оборудования в производственный процесс. Проведенный анализ выпускаемого инновационного оборудования как российскими, так и иностранными производителями (Германия, Израиль, Италия) показал, что наиболее выгодное и подходящее оборудование для ОАО «Белвино» выпускает завод «Ленпродмаш», который расположен в городе Санкт-Петербург, Рижский проспект, 40, а именно данным оборудованием явилась фасовочно-укупорочная машина с предварительным ополаскиванием серии ЛПМ2, которая отмечена на рисунке 3.1 [55].



Рисунок 3.1 – Фасовочно-укупорочная машина с предварительным ополаскиванием серии ЛПМ2

Фасовочно-укупорочная с предварительным ополаскиванием машина серии ЛПМ2 предназначена для:

1. Удаления из внутренней полости новой тары паров технических жидкостей и легко смываемых механических включений (пыли) водой или фасуемым продуктом под давлением.

2. Фасования под вакуумом по уровню негазированных пищевых напитков типа водки, коньяка, осветленных соков, питьевой воды в стеклянную тару.

3. Укупоривания алюминиевым колпачком, удлиненным алюминиевым колпачком, пробкой «гуала» [55].

Особенности машины фасовочно-укупорочной с предварительным ополаскиванием: Управление машиной осуществляется с «Touch Screen» панели управления. Информация о режимах работы, параметрах настроек, причинах остановки выводятся на панель управления машиной. Высокое качество ополаскивания достигается за счет создания спиралевидной траектории подачи струи ополаскивающей жидкости (раствора) внутрь тары. В машине применена система «тарирования» уровня – после завершения процесса розлива столб жидкости, оставшийся в канале продукта

фасовочного устройства, сбрасывается обратно в резервуар. Применение системы укупоривания «Pick&Place» обеспечивает высокое качество укупоривания при использовании как простых, так и сложных современных пробок любого типа (полимерный колпачок для горлышка бутылки, спортивной пробки). Качество укупоривания достигается за счет точности передачи средств укупоривания (пробок, крышек) на горлышко бутылок и их дальнейшего укупоривания. Кроме того, использование данной системы существенно упрощает регулировку момента усилия при укупоривании тары. Надежность и долговечность машины достигнута применением высокопрочных антифрикционных полимерных материалов для деталей турникетной группы, высококачественной нержавеющей стали со специальной отделкой поверхности для деталей, контактирующих с пищевым продуктом. Технические характеристики фасовочно-укупорочной с предварительным ополаскиванием машины рассмотрены в таблице 3.1 [55].

Таблица 3.1 – Технические характеристики машины серии ЛПМ2

Производительность (регулируемая), б/час	Минимальная	Средняя	Максимальная
Тара 0,5 л	6000	9000	12000
Тара 1,0 л	4500	7000	9000
Количество рабочих органов, шт			
Ополаскивающих	24	36	36
Фасовочных	24	36	48
Укупорочных	6	6	10
Предельные отклонения уровня, мм	± 5		
Установленная мощность, кВт, не более	2,57		
Электропривода машины	2,2		
Электропривода бункера-ориентатора	0,37		
Габаритные размеры, мм			
Длина	3850	7600	8300
Ширина	2500	3500	4000
Высота	2750	2750	2750
Масса, кг, не более	4500	7900	9000

Стоимость данного оборудования 7,5 миллиона рублей, что является наиболее выгодным оборудованием из всего проанализированного на рынке. В связи с данным нововведением производство становится более автоматизированным, происходит уменьшение штата работников, в связи с

чем увеличивается экономия на заработной плате, а также снижается процент бракованной продукции.

2. Отстранение низкоквалифицированных кадров. После данного мероприятия стоит произвести увеличение заработной платы рабочих и пригласить на предприятие высококомпетентных работников и по возможности повышать их квалификацию для более интенсивного развития организации. Уровень заработной платы увеличить на 35,5%, на основании чего она повысится с 12,9 тысяч рублей до 20 тысяч рублей. В связи с чем, большинство индикаторов в социальной и производственной сферах нормализуются и состояние предприятия существенно стабилизируется.

3. Разработка новой продукции. На основании двух предыдущих пунктов просматривается прямая взаимосвязь с разработкой дополнительных видов продукции. После обновления штаба работников и внедрения нового оборудования отмечается необходимость в создании и выпуске новой продукции. На оборудовании, которое на данный момент находится на предприятии возможно лишь внедрение выпуска коньяков. Оборудование, которое было отмечено ранее, предназначено для производства водки, коньяка, виски, питьевой воды в стеклянной таре. Основываясь на этом, стоит выделить, что организации наиболее просто и наименее финансово затратно внедрить выпуск коньяков, так как данная технология близка к выпуску водки. Также эффективным вариантом есть внедрение в производство выпуска питьевой воды, в зависимости от того, что на территории ОАО «Белвино» существует источник минеральной воды. Для разработки новой продукции организации потребуется отправить часть работников на курсы повышения квалификации [53].

4. Модификация сайта предприятия ОАО «Белвино». Организации требуется модификация современного сайта, на котором будет отображаться вся актуальная информация о предприятии. Также, стоит отметить, что после внедрения отмеченных ранее мероприятий, для компании данный пункт будет наиболее важен, а именно для донесения до покупателей информации

о том, что на организации обновлено предыдущее оборудование, внедрены наиболее современные технологии производства, а также разработана новая продукция, что, несомненно, заинтересует как постоянных, так и новых покупателей в пределах собственного региона, а также по всей территории государства [56].

Подведем итог и отметим, что данная стратегия антикризисного управления разработана на основании наиболее проблемных сфер функционирования предприятия ОАО «Белвино». Все основополагающие мероприятия, которые были отмечены ранее, выведены с помощью проведенного нами анализа, а экономическое обоснование данных мероприятий отмечено в пункте 3.2.

3.2. Экономическое обоснование мероприятий

Отметим экономический эффект от предложенных мероприятий и стратегии антикризисного управления предприятием ОАО «Белвино»:

1. Внедрение инновационного оборудования в производственный процесс. ЛПМ2 выполняет множество автоматизированных функций, лишь часть которых выполняется работниками производства. ЛПМ2 осуществляет предварительное ополаскивание, укупорка и фасовка продукции. Стоимость оборудования ЛПМ2 составляет 7,5 миллионов рублей, но стоит отметить, что после замены существующего оборудования на предприятии произойдет ряд изменений, которые направлены лишь в положительную сторону, а именно: максимизируется доля реализованной продукции, соответствующей ГОСТам, существенно снизится износ активной части основных фондов, а также у предприятия появится возможность максимально использовать собственную производственную мощность. Подчеркнем, что важным фактором данного мероприятия является сокращение численности работников организации на 22 человека, что влечет за собой экономию по

заработной плате минимум на 440 тысяч рублей в месяц и на 5,28 миллионов рублей в год [55].

2. Отстранение низкоквалифицированных кадров. На основании данного мероприятия у организации произойдет большое количество положительных изменений. Первое, что стоит отметить – продукция предприятия станет более качественной и снизится процент брака при ее производстве. Также уменьшится количество издержек производства, увеличится доля работников с высшим образованием, снизится разница средней заработной платы руководителей высшего звена и средней заработной платы персонала, и повлечет за собой снижение оттока кадров, что на наш взгляд является одним из важнейших факторов на предприятии. Стоит подчеркнуть, что расходы организации увеличатся из-за повышения заработной платы 37 работникам, каждому на 7,1 тысяч рублей. В месяц данная сумма составит 262,7 тысяч рублей, а в год – 3,1524 миллиона рублей. Но данные расходы не будут ощутимы, так как мероприятие, которое отмечено в предыдущем пункте повлечет их уменьшению.

3. Разработка новой продукции. На данном этапе развития организация существенно зависит от выпуска одного вида продукции, а именно «Водка». Требуется разработка новой, актуальной на рынке продукции, что повлечет за собой уменьшение зависимости от выпуска одного товара, который имеет устойчивый спрос на рынке, а также существенно увеличит долю объема реализации новой (современной) продукции. Для внедрения новой продукции потребуется повысить квалификацию работников, что можно осуществить на курсах в МГУТУ им. К.Г. Разумовского, расположенного в городе Москва, где стоимость программы – 5 тысяч рублей. В начальном количестве предполагается отправить на курсы повышения квалификации 3 основных работников, что понесет за собой общие затраты в 37,2 тысяч рублей. После чего, повышать квалификацию всему персоналу [53].

4. Модификация сайта предприятия ОАО «Белвино». Стоит подчеркнуть, что без выполнения данного мероприятия, эффект от

предыдущих будет менее ощутимым, так как внутри организации произойдут существенные изменения, а до покупателей и потребителей данная информация донесена не будет. Компания «YOU DO» осуществляет как разработку сайтов с нуля, так и их модификацию. Расходы на данное мероприятие составят 39 тысяч рублей. В связи с этим, отметим, что выделенное мероприятие является неотъемлемой частью всей стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия ОАО «Белвино» [56].

Все отмеченные нововведения взаимосвязаны и взаимозависимы друг от друга, ярко выражается данный факт тем, что при внедрении одного мероприятия, на предприятии происходит частичный эффект, а при внедрении всех – отмечается максимальная стабилизация сфер функционирования организации, с увеличением прибыли и интенсивности развития предприятия. После внедрения мероприятий по стабилизации экономического положения предприятия и стратегии антикризисного управления проведем повторный анализ системы индикаторов и критериев экономической безопасности организации ОАО «Белвино» в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Система индикаторов и критериев экономической безопасности организации ОАО «Белвино» после внедрения стратегии повышения экономической эффективности производства и стратегии поворота

№	Индикатор экономической безопасности	Пороговое значение	Значение (до)	Значение (после)	Сфера деятельности
1	2	3	4	5	6
1	Минимальный уровень использования производственных мощностей, %	≥ 70	76,5	87,1	Производственная
2	Износ активной части основных фондов, %	≤ 60	47,1	38,6	
3	Ежегодный уровень обновления активной части оборудования, %	≥ 5	2,5	10,9	
4	Доля реализованной продукции, соответствующей ГОСТам, %	≥ 85	99,7	99,9	
5	Доля объема реализации новой (современной) продукции, %	≥ 10	2,47	25,3	

Окончание табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
1	Уровень рентабельности, %	≥ 10	1,8	19,5	Финансовая
2	Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	1	1,5	1	
3	Доля продукции, имеющей устойчивый спрос, %	≥ 60	97,5	76,2	
1	Доля работников с высшим образованием, %	≥ 85	36	68	Социальная
2	Доля персонала в возрасте от 18 до 35 лет, %	≥ 40	37,1	52,4	
3	Отток кадров, %	≤ 10	32,9	8	
4	Соотношение средней заработной платы руководителей высшего звена и такого в числе персонала, разы	≤ 8	6	3	
5	Численность работников с профессиональными заболеваниями, %	≤ 15	2,2	1,9	
6	Численность работников с неблагоприятным, тяжелым, интенсивным трудом, %	≤ 10	19,1	7,8	
7	Превышение прироста средней заработной платы над официальным темпом инфляции, %	≥ 15	6,2	35,5	
8	Численность персонала, повысившего уровень квалификации, за год, %	≥ 15	8,9	26	

Характеризуя данные таблицы 3.2, стоит выделить, что в производственной сфере деятельности было также проанализировано пять индикаторов, где улучшение произошло во всех пяти. После внедрения стратегии антикризисного управления все пять индикаторов в производственной сфере находятся выше порогового значения и полноценно

нормализуются. Наилучший показатель у индикатора «Доля реализованной продукции, соответствующей ГОСТам», где минимальное пороговое значение 85%, а на предприятии отмечается 99,9%. В финансовой сфере, подчеркнем улучшение уровня рентабельности, а также стабилизация показателя соотношения дебиторской и кредиторской задолженности. Один анализируемый индикатор, а именно «Доля продукции, имеющей устойчивый спрос», снизился с 97,5% до 76,2%, но он продолжил находиться выше порогового значения (60%), и на наш взгляд это является положительным аспектом, так как предприятие менее зависит от выпуска одного вида продукции, что уменьшает его уязвимость. После внедрения мер все анализируемые индикаторы в данной сфере нормализуются и находятся выше порогового значения. По анализу социальной сферы, стоит подчеркнуть, что все восемь анализируемых индикаторов улучшили свои показатели, только один индикатор ниже нормы – это «Доля работников с высшим образованием», где минимальное пороговое значение более 85%, а на предприятии отмечается 68%, наилучшее состояние у индикатора «Численность работников с профессиональными заболеваниями», где максимальный порог 15%, а на предприятии отмечается 1,9%.

Проведенный анализ системы индикаторов и критериев экономической безопасности организации ОАО «Белвино» за 2017 год после внедрения стратегии антикризисного управления наглядно демонстрирует изменения состояния индикаторов, а именно: общее количество проанализированных индикаторов – 16, где 15 – соответствуют пороговому значению, а 1 – не соответствует, а именно «Доля работников с высшим образованием» [71]. Выделим, что по системе индикаторов и критериев экономической безопасности организация ОАО «Белвино» за 2017 год, в связи с внедрением стратегии антикризисного управления, переходит в предкризисное состояние, когда ранее пребывало в кризисном. Данное положение предприятия говорит несоответствии меньшей части индикаторов экономической безопасности пороговому значению, а иные анализируемые

индикаторы приближаются к максимальным показателям. При этом не теряются технические и технологические возможности улучшения условий и результатов производства. Рассмотрим общую сумму инвестиций в предложенные нами мероприятия в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Общая сумма инвестиций в предложенные мероприятия

Мероприятия	Расходы
Покупка оборудования	7,5 миллионов рублей
Повышение заработной платы на 7,1 тысяч рублей (37 работникам)	37 человек x 7,1 тысяч рублей x 12 месяцев = 3,1524 миллиона рублей
Курсы повышения квалификации	(5 тысяч рублей + 4 тысячи рублей + 2 тысячи рублей + 1,4 тысяча рублей) x 3 = 37,2 тысяч рублей
Модификация сайта предприятия	39 тысяч рублей
Итого	10,7286 миллионов рублей

Основываясь на данные таблицы 3.3, отметим, что общая сумма инвестиций в предложенные нами мероприятия составит 10,7286 миллионов рублей. Стоит подчеркнуть, что сумма предполагаемых инвестиций больше, чем чистая прибыль организации за 2017 год (7,239 миллионов рублей) и в связи с кризисным состоянием ОАО «Белвино» банк не выдаст организации кредит. На основании этого рассмотрим мероприятие по повышению квалификации работников и мероприятие по модификации сайта организации. Предполагаем, что сумма прибыли в 2018 году увеличится на 261 тысячу рублей или на 3,6% и составит 7,5 миллионов рублей. Проведя расчет нормы капиталоотдачи по формуле 9, основываясь на расходах по двум мероприятиям, а именно повышение курсов квалификации работников (37,2 тысяч рублей) и модификация сайта предприятия (39 тысяч рублей) отметим, что данная норма составит 3,4. В связи с этим, рассчитаем срок окупаемости инвестиций (0,3), который в результате проведенного анализа по формуле 10, составит менее одного года (4 месяца), что позволит извлечь прибыль ОАО «Белвино» уже в текущем году.

$$K_{\text{ка}} = \frac{\text{ПП}}{\text{СЗ}} \quad (9)$$

где ПП – прирост прибыли;

СЗ – сумма затрат.

$$C_o = \frac{\text{СЗ}}{\text{ПП}} \quad (10)$$

где СЗ – сумма затрат;

ПП – прирост прибыли.

Исследование экономической природы стратегии повышения экономической эффективности производства и стратегии поворота позволило подвести итог и дать оценку предложенным мероприятиям, подтвердив факт того, что с внедрением стратегии антикризисного управления у предприятия нормализуется состояние во всех основополагающих анализируемых сферах, а именно в производственной, финансовой и социальной, от которых зависит состояние в иных сферах деятельности ОАО «Белвино». А также у предприятия повысится уровень экономической безопасности и перейдет с кризисного в предкризисное состояние.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия антикризисного управления на предприятии играет важную роль в обеспечении стабильной экономической безопасности организации. Стоит подчеркнуть, что данные системы имеют существенное сходство и при их взаимосвязанном функционировании предприятие находится в наиболее стабильном состоянии, как в настоящем периоде, так и в будущей перспективе. В работе исследована сущность антикризисного управления во взаимосвязи с экономической безопасностью и осуществлена разработка стратегии антикризисного управления на предприятия ОАО «Белвино».

Исходя из теоретических аспектов антикризисного управления как основы экономической безопасности организации, можно проследить взаимозависимость двух проанализированных систем. Отмечается, что при стабильном функционировании предприятия ОАО «Белвино» на первый план выходит экономическая безопасность для поддержания данного состояния. А когда организация находится в кризисном состоянии, система антикризисного управления применяет специфические методы и инструменты, делегируя отдельные задачи и функции системе экономической безопасности с целью эффективного преодоления кризисных явлений. То есть отмечается прямая взаимосвязь данных систем.

На основании проведенного нами анализа системы экономической безопасности организации, стоит подчеркнуть, что общее состояние и система экономической безопасности на предприятии ОАО «Белвино» находится в кризисном положении. Проведенная нами оценка позволила выявить у организации одни из наиболее слабых мест в производственной, финансовой, социальной (дополнительно в информационной) сферах, на которые нужно обратить внимание в первую очередь, а именно устаревшее оборудование, неквалифицированный персонал, зависимость от выпуска одного вида продукции, устаревший сайт предприятия, разглашение конфиденциальной информации, нарушение технологий производства,

некачественное планирование на предприятии, слабое информационное обеспечение. Также были отмечены сильные стороны организации, которые стоит развивать и усовершенствовать, а именно доступная цена, льготные условия для постоянных покупателей, наличие большого количества складов, опыт на рынке, подавление конкурентов качеством отдельных видов продукции.

На основании PEST-анализа предприятия ОАО «Белвино» отметим, что в политических факторах наибольшую оценку вероятности изменения набрал фактор «Налоговой политики государства» (4 балла), а наименьшую – «Вероятность развития военных действий» (1 балл), на наш взгляд, данный фактор обязан набирать большую оценку из-за нестабильно сложившейся ситуации в мировом сообществе. В экономических, наибольшую оценку набрал фактор – «Степень глобализации экономики» (4,3 балла), наименьшую – «Уровень располагаемых доходов населения» (1 балл). В социально-культурных наибольшая средняя оценка – «Отношение работников к выходу на пенсию» (3,7 балла), наименьшая – «Образ жизни и привычки потребления» (2,3 балла), в целом, оценки построены на современных реалиях, но на наш взгляд, «Образ жизни и привычки потребления» должны сдвинуться в положительную сторону и колебания данного фактора увеличится. В технических наибольшая оценка – «Уровень инноваций и технологического развития отрасли» (4,7 баллов) – самая высокая оценка из четырех блоков, наименьшая – «Законодательство в области технологического оснащения отрасли» (1,7 балла), со всеми экспертными оценками в техническом блоке полностью согласны и на наш взгляд они выставлены максимально точно.

Базируясь на SWOT-анализе, отметим угрозы предприятия ОАО «Белвино», к которым отнесем:

1. Недобросовестная конкуренция. Промышленно-экономический шпионаж и несанкционированный доступ конкурентов к конфиденциальной информации, составляющей коммерческую тайну.

2. Потеря постоянных клиентов ознаменует крах организации и с большой долей вероятности ее банкротство.

3. Слабая политика по привлечению новых клиентов, что может в дальнейшем сказаться на финансовом состоянии организации, так как, чем больше клиентов у предприятия (даже мелких), тем стабильнее его функционирование.

4. Макроэкономические мировые кризисы, в связи с нестабильной ситуацией. Кардинальное изменение политической ситуации в мире, которые затронули и Российскую Федерацию; изменение политики Российской Федерации.

5. Развитие современных технологий производства. Предприятие не следит за развитием современных технологий, что в дальнейшем не может не сказаться на его состоянии.

По сильным сторонам и возможностям организации стоит подчеркнуть, что требуется дополнительное развитие и упор на них, чтобы не терять уже устоявшиеся сильные стороны, а только развивать их и усовершенствовать, не забывая о слабых сторонах и угрозах, которые требуется искоренять.

Базируясь на проведенном анализе, стоит отметить, что предложенное нами сочетание стратегии повышения экономической эффективности производства и стратегии поворота основывается на наиболее проблемных сферах функционирования ОАО «Белвино» и предлагает мероприятия для более стремительного изменения кризисного состояния экономической безопасности организации с достижением максимального эффекта от предложенных мероприятий.

Отметим перечень внедряемых мероприятий антикризисного управления, для повышения уровня экономической безопасности, на основании элементов стратегии повышения экономической эффективности производства и стратегии поворота:

1. Повышение уровня квалификации работников.
2. Модификация сайта предприятия ОАО «Белвино».

Подводя общий итог, подчеркнем, что в период анализа, а именно 2015-2017 годов, состояние предприятия является нестабильным, о чем говорит обширное количество проанализированных показателей. При внедрении предложенного нами сочетания стратегии повышения экономической эффективности производства и стратегия поворота, состояние предприятия нормализуется и функционирование ОАО «Белвино» станет более стабильным и менее уязвимым. Организация с наибольшим эффектом будет достигать главную цель коммерческих предприятий, а именно – извлечение максимальной прибыли. В результате предложенных мероприятий уровень экономической безопасности предприятия ОАО «Белвино» перейдет с кризисного в предкризисный.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ), Гарант.ру – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/12125268/paragraph/6963504:14>

2. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] часть первая от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ, Гарант.ру – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/10900200/paragraph/1:10>

3. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ, Гарант.ру – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/12112604/paragraph/10692866:16>

4. Уголовный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ, Гарант.ру – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/10108000/paragraph/26654339:12>

5. Федеральный закон О коммерческой тайне [Электронный ресурс] от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ, Гарант.ру – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/12136454/paragraph/12089:6>

6. Федеральный закон О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции [Электронный ресурс] от 22 ноября 1995 г. № 171-ФЗ, Гарант.ру – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/10105489/paragraph/375536:8>

7. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208, Гарант.ру – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/71672608/paragraph/1:4>

8. Александров, В.А. Экономическая безопасность отечественных предприятий [Текст] / В.А. Александров // Микроэкономика. – 2015. – № 6. – С. 81-83.

9. Айвазян, З.М. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти [Текст] / З.М. Айвазян // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 4. – С. 119-123.

10. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст] / Р.И. Акмаева // Финансы и статистика. – 2018. – № 2. – С. 207-209.

11. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро и микроуровень [Текст] / К.В. Балдин // М.: Дашков и К. – 2018. № 3. – С. 268-270.

12. Бабушкина Е.А. Антикризисное управление [Текст] / Е.А. Бабушкина // М.: Эксмо. – 2018. – № 3. – С. 160-162.

13. Безверхая, Е.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и факторы [Текст] / Е.Н. Безверхая // Политематический сетевой электронный журнал. – Куб, 2015. – № 108. – С. 1-12.

14. Блинов, А.О. Антикризисное управление: теория и практика [Текст] / А.О. Блинов, В.Я. Захаров, Д.В. Хавин // М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2018. – № 5. – С. 319-322.

15. Бухгалтерский баланс ОАО «Белвино» за 2015-2017 годы [Текст] – 2018. – С. 5-8.

16. Валдайцев, С.В. Антикризисное управление на основе инноваций [Текст] / С.В. Валдайцев // М.: Проспект. – 2018. – № 3. – С. 18-22.

17. Гапоненко, В.Ф., Беспалько, А.Л., Власков, А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы [Текст] / В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков // М.: Ось. – 2015. – № 2. – С. 143-146.

18. Глазьев, С.Ю. Ключевые аспекты экономической безопасности [Текст] / С.Ю. Глазьев // Финансовый бизнес. – 2016. – Т. 4, № 12. – С. 267-275.

19. Грунин, О.А., Грунин, С.А. Экономическая безопасность организации [Текст] / О.А. Грунин, С.А. Грунин // СПб. – 2017. № 8. – С. 77-81.
20. Добродомова, Т.Н., Никулин, К.А. Исследование экономической безопасности промышленных предприятий и ее влияния на эффективность функционирования предприятия в целом [Текст] / Т.Н. Добродомова, К.А. Никулин // Экономика. – 2017. – № 3. – С. 77-79.
21. Доренко, Д.В. Экономическая безопасность: методологические аспекты и составляющие [Текст] / Д.В. Доценко // Аудит и финансовый анализ. – 2018. – № 11. – С. 122-125.
22. Евграфова, И.Ю. Антикризисное управление [Текст] / И.Ю. Евграфова, Е.О. Красникова // М.: Изд-во БЕК. – 2017. – Т. 3, № 9. – С. 54.
23. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление [Текст] / Е.П. Жарковская // М.: Омега-Л. – 2016. – № 6. – С. 368-369.
24. Жирнова, Л.М. Механизм антикризисного управления предприятиями [Текст] / Л.М. Жирнова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. Волг. – 2019. – Т. 2, № 10. – С. 78-80.
25. Жило, П.А. Характеристика ключевых угроз экономической безопасности [Текст] / П.А. Жило // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов. – 2018. – Т. 5, № 4. – С. 89-92.
26. Завгородний, В.И. Информация и экономическая безопасность предприятия [Текст] / В.И. Завгородний // Прикладная информатика. – Синергия. – 2016. – Т. 5, № 2. – С. 107-113.
27. Зорин, Д.С. Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием [Текст] / Д.С. Зорин // Трансп. дело РФ. – 2017. – № 14. – С. 160-161.
28. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие [Текст] / А.Т. Зуб, Е.М. Панина // М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М. – 2016. – 256 с.

29. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление: Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин // М.: КноРус. – 2015. – 504 с.

30. Иванова, Г.П. Антикризисное управление от банкротства к финансовому оздоровлению [Текст] / Г.П. Иванова // М.: ЮНИТИ. – 2017. – № 3. – С. 12-14.

31. Иванова, Л.К. Экономическая безопасность предприятия [Текст] / Л.К. Иванова // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – Уфа. – 2017. – Т. 2, № 16. – С. 30-33.

32. Каминская, К.Р. Антикризисное управление персоналом предприятия [Текст] / К.Р. Каминская // Теория и практика общественного развития. – Издательский дом «Хорс». – 2018. – № 3. – С. 300-302.

33. Казакова, Н.А. Антикризисное управление [Текст] / Н.А. Казакова // М.: Рид Групп. – 2017. – 368 с.

34. Коротков, Э.М. Антикризисное управление [Текст] / Э.М. Коротков // М.: ИНФРА-М. – 2016. – 943 с.

35. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление: Учебное пособие [Текст] / Н.Ю. Круглова // М.: КноРус. – 2017. – 400 с.

36. Крушинский, А.А. Принципы и инструменты антикризисного управления предприятием в условиях нестабильной экономики [Текст] / А.А. Крушинский // Российский внешнеэкономический вестник. – Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ. – 2017. – № 3. – С. 104-108.

37. Кузнецова, М.С. Характеристика экономической безопасности предприятия [Текст] / М.С. Кузнецова // Вестник науки и образования. – Олимп. – 2019. – № 15. – С. 35-37.

38. Локтионова, Ю.А. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / Ю.А. Локтионова // Социально-экономические процессы и явления. – Тамб. – 2017. – № 3. – С. 93-99.

39. Макеев, В.А. Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности: сб. науч. ст. [Текст] / В.А. Макеев // Ростов н/Д.: ДГТУ. – 2017. – 120 с.

40. Мусатаева, М.О. Источники, виды и факторы угроз экономической безопасности, создание службы экономической безопасности [Текст] / М.О. Мусатаева // Концепт. – 2015. – Т. 23. № 19. – С. 26-30.

41. Нестеров, А.Ю. Оценка эффективности антикризисного управления предприятиями [Текст] / А.Ю. Нестеров // Теория и практика общественного развития. – Издательский дом «Хорс». 2018. – Т. 4, № 8. – С. 302-306.

42. Пителинский, К.В. Защита информации на предприятии как средство минимизации рисков его инвестора [Текст] / К.В. Пителинский, А.А. Антипенкова, В.Р. Титов // Межотрасл. информ. служба. – 2016. – № 1. – С. 68-77.

43. Рубин, Ю.Б. Стратегии конкурентных действий [Текст] / Ю.Б. Рубин // М.: Синергия. – 2015. – 46 с.

44. Стрябкова, Е.А., Никулин, К.А. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия [Текст] / Е.А. Стрябкова, К.А. Никулин // Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности. – 2019. – № 40. – С. 348-351.

45. Устинова, Л.Н. Экономическая безопасность предприятия: анализ, структура, модель [Текст] / Л.Н. Устинова // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. – 2017. – № 45. – С. 67-71.

46. Черняк, В.З. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности [Текст] / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев // М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2015. – 159 с.

47. Шлыков, В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия [Текст] / В.В. Шлыков // М.: Алетейя, СПб МВД России. – 2015. – 144 с.

48. Шлыков, В.В. Экономическая безопасность предприятия [Текст] // ЭКО. – 2018. – № 11. – С. 94-99.

49. Эриашвили, Н.Д. Экономическая безопасность: учебное пособие [Текст] / Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев // М.: Юнити-Дана. – 2015. – 296 с.

50. Бондина, Е. Формирование структуры экономической безопасности на предприятиях [Электронный ресурс] / Е. Бондина, С. Чинахова // Молодой ученый, 2017. – № 13. – С. 253-257. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/147/41283/>

51. Гунина, И. Система управления экономической безопасностью предприятия [Электронный ресурс] / И. Гунина // Экономинфо, 2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sistema-upravleniya-ekonomicheskoy-bezopasnostyu-predpriyatiya>

52. Иванюта, Т. Основные подходы к формированию системы экономической безопасности на предприятиях [Электронный ресурс] / Т. Иванюта // Молодой ученый, 2017. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/51/6347>

53. Курсы повышения квалификации «Актуальные проблемы производства и идентификации алкогольных и безалкогольных напитков» [Электронный ресурс] // МГУТУ им. К.Г. Разумовского. – Москва. – Режим доступа: <http://www.mgutn.ru/content/advertisement/14687/>

54. Луцева-Эр, О. Обзор российского алкогольного рынка. Российский продовольственный рынок [Электронный ресурс] / О. Луцева-Эр // Neo Analytics MSc in Social Management. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=2490>

55. Машина фасовочно-укупорочная с предварительным ополаскиванием серии ЛПМ2 ЗАО «Ленпродмаш» [Электронный ресурс] // Розлив ликероводочных изделий, 2019. – Режим доступа: <http://www.lenprod mash.ru/likero-vodochnyie-izdeliya>

56. Модификация сайта компанией «YOU DO» [Электронный ресурс]. 2019. – Режим доступа: <http://freelance.youdo.com/turnkey/geo/belgorod/>

57. Официальный сайт ОАО «Белвино» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bel-vino.ru/>

58. Официальный сайт Гарант.ру [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.garant.ru>

59. Пономарева, А. Актуальные проблемы производства и идентификации алкогольных и безалкогольных напитков [Электронный ресурс] / А. Пономарева // КиберЛенинка. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://www.mgmt.ru/content/advertisement/14687/#4>

60. Раскрытие информации о предприятии ООО «Люкс» [Электронный ресурс] // Сбис, 2019. – Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/3128053185/312801001>

61. Раскрытие информации о предприятии ОАО «Валуйский ЛВЗ» [Электронный ресурс] // Спарк, 2019. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/belgorodskaya-oblast-valuiki/ao-valuiski-lvz-inn-3126006768-ogrn-1023102153370-abaec16583884b488ca0edcd066ddb91>

62. Раскрытие информации о предприятии ОАО «Белвино» [Электронный ресурс] // List-Org, 2019. – Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/5137>

63. Рынок алкогольной продукции [Электронный ресурс] // Rusprofile, 2019. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/search?query=рынок+алкогольной+продукции&type=ul>

64. Рынок алкогольной продукции в России: итоги-2017 [Электронный ресурс] // Брендинговое агентство Koloro. – Москва, 2017. – Режим доступа: <https://koloro.ru/blog/issledovaniya/rynok-alkogolnoy-produktsii-v-rossii-itogi-2017.html>

65. Сериков, Ю. Формирование системы экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / Ю. Сериков // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сб. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза, 2018. – Режим

доступа: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2018/04/МК-320-Сборник-Часть-2.pdf>

66. Фирсова, О. Экономическая безопасность предприятия: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / О. Фирсова // Межрегиональная Академия безопасности и выживания. – Орел: МАБИВ, 2015. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428621>

67. Baxter, R Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis [Text] / R. Baxter // Risk management. – 2017. – P. 17-20.

68. Brian, W. Enterprise Risk Management: Theory and Practice [Text] / W. Brian // Risks. – 2018. – № 4. – P. 84-91.

69. Chagovets, L. Formation of management system by enterprise economic security [Text] / L. Chagovets // Contemporary Problems of Social Work. – 2015. – № 9. – P. 59-65.

70. Inglehart, R. Economic security and value change [Text] / R. Inglehart, P. Abramson // American political science review. – 2018. – Т. 88, № 2. – P. 336-354.

71. Kornilov, M. Economic security as a scientific category [Text] / M. Kornilov // European journal of economics and management sciences. – 2015. – № 16. – P. 59-64.

72. Nair, A. Enterprise Risk Management as a Dynamic Capability: A test of its effectiveness during a crisis [Text] / A. Nair // Crisis or growth. – 2018. – № 11. – P. 37-41.

73. Simon, A. Crisis management strategy [Text] / A. Simon // Competition and Change in Modern Enterprises. – 2015. – № 4. – P. 218-223.

74. Soynikov, M. Some theoretical problems of economic security [Text] / M. Soynikov // Contemporary Problems of Social Work. – 2015. – Т. 1, № 1. – P. 176-183.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Бухгалтерский баланс предприятия ОАО «Белвино» за 2015-2017 года

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2017 г.

Организация	Открытое акционерное общество "Белвино"	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710001		
Вид экономической деятельности	Производство дистиллированных алкогольных напитков	по ОКВЭД	31	12	2017
Организационно-правовая форма / форма собственности	Открытые Акционерные Общества / Частная собственность	по ОКФС / ОКФС	05912556		
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	3124010381		
Местонахождение (адрес)	308015, Белгородская обл, Белгород г, Чичерина ул, дом № 50 (за исключением литер А и литер В)		11.01.1		
			12200	16	
			384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	45	7	8
	в том числе:				
	товарные знаки		1	7	8
	незавершенные вложения		44	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	170 166	185 976	196 604
	в том числе:				
	ОС (в т.ч. земельный участок)		163 851	179 843	184 763
	Незавершенное строительство		702	702	1 720
	Оборудование к установке		5 613	5 431	10 121
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	15	17	18
	в том числе:				
	Аренда имущества		15	17	18
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	2 872	1 680	2 413
	Прочие внеоборотные активы	1190	9 619	10 554	1 346
	в том числе:				
	РБП (лицензии и проекты)		8 327	10 554	1 123
	Авансы выданные (на ОС)		1 292	-	223
	Итого по разделу I	1100	182 717	198 234	200 389

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	101 614	85 421	127 411	
в том числе:					
сырье и материалы		89 300	75 669	79 519	
готовая продукция		10 330	7 478	26 903	
незавершенное производство		1 984	2 274	5 441	
товары на складе		-	-	15 548	
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	340	82	136	
в том числе:					
НДС с выданных авансов		340	82	136	
Дебиторская задолженность	1230	1 038 525	771 893	737 691	
в том числе:					
авансы выданные		857	711	689	
расчеты с покупателями и заказчиками		960 543	704 145	681 144	

расчеты по претензиям		919	4 505	4 505	
прочая задолженность		76 206	62 532	51 353	
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	200	-	13 211	
в том числе:					
займы предоставленные		200	-	13 211	
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	13 046	6 752	6 821	
в том числе:					
касса		3	18	21	
банк		13 043	6 734	6 800	
Прочие оборотные активы	1260	883	679	15 740	
в том числе:					
РБП		883	679	15 740	
Итого по разделу II	1200	1 154 608	864 827	901 010	
БАЛАНС	1600	1 337 325	1 063 061	1 101 399	

	в том числе: переоценка внеоборотных активов		22 836	
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	
	Резервный капитал	1360	1 809	
	в том числе: резервный капитал (по учредительным документам)		1 809	
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	37 244	
	в том числе: нераспределенная прибыль		37 244	
	Итого по разделу III	1300	141 993	1
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	1410	100 000	1
	в том числе: Кредиты банка		100 000	1
	Отложенные налоговые обязательства	1420	11 172	
	Оценочные обязательства	1430	-	
	Прочие обязательства	1450	-	
	Итого по разделу IV	1400	111 172	1
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	1510	369 602	3
	в том числе: Кредиты банка		192 277	2
	Краткосрочные займы		177 325	1
	Кредиторская задолженность	1520	706 768	4
	в том числе: расчеты с поставщиками и подрядчиками		266 516	
	задолженность перед персоналом организации		2 720	
	задолженность по налогам		382 563	2
	задолженность по страховым взносам		3 243	
	прочая задолженность		5 116	
	авансы полученные		48 610	
	Доходы будущих периодов	1530	-	
	Оценочные обязательства	1540	7 790	

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах предприятия ОАО «Белвино»

Вид экономической деятельности	Производство дистиллированных алкогольных напитков	по ОКВЭД	11.01.1	
Организационно-правовая форма / форма собственности	Открытые Акционерные Общества / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12267	16
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Выручка	2110	778 312	866 339
	Себестоимость продаж	2120	(602 380)	(680 911)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	175 932	185 428
	Коммерческие расходы	2210	(8 057)	(1 862)
	Управленческие расходы	2220	(51 752)	(53 289)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	116 123	130 277
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	49	18
	Проценты к уплате	2330	(43 010)	(48 971)
	Прочие доходы	2340	3 134	11 587
	в том числе:			
	реализация прочего имущества (в т.ч. ОС)		1 364	7 437
	услуги по аренде имущества		459	443
	прочие доходы		1 311	3 707
	Прочие расходы	2350	(62 573)	(85 712)
	в том числе:			
	реализация прочего имущества (в т.ч. ОС)		(1 213)	(19 206)
	услуги по аренде имущества		(12)	(22)
	расходы по банковским гарантиям		(46 718)	(45 630)
	резерв по сомнительным долгам		(8 063)	(1 000)
	прочие расходы		(6 567)	(19 854)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	13 723	7 199
	Текущий налог на прибыль	2410	(284)	(95)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(1 214)	(1 245)

Приложение В

Экспресс-анализ бухгалтерского баланса предприятия ОАО «Белвино»

за 2015-2017 года

Показатели	2015	2016	2017	Δ (+/-)		Темп прироста, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Актив							
Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	8	7	45	-1	38	-12,5	542,9
Результаты исследований и разработок							
Основные средства	196604	185976	170166	-10628	-15810	-5,4	-8,5
Финансовое вложение							
Отложенные налоговые активы	2413	1680	2872	-733	1192	-30,4	71,0
Прочие внеоборотные активы	1346	10554	9619	9208	-935	684,1	-8,9
Итого	200389	203904	182717	3515	-21187	1,8	-10,4
Оборотные активы							
Запасы	127411	85421	101614	-41990	16193	-33,0	19,0
Налог на добавленную стоимость	136	82	340	-54	258	-39,7	314,6
Дебиторская задолженность	737691	771893	1038525	34202	266632	4,6	34,5
Финансовые вложения	13211		200	-13211	200	-100,0	
Денежные средства и денежные эквиваленты	6821	6752	13046	-69	6294	-1,0	93,2
Прочие оборотные активы	15740	679	883	-15061	204	-95,7	30,0
Итого	901010	864827	1154608	-36183	289781	-4,0	33,5
Баланс	1101399	1063061	1337325	-38338	274264	-3,5	25,8
Пассив							
Капитал и резервы							

Уставный капитал	80104	80104	80104	0	0	0	0
Добавочный капитал							
Резервный капитал	1541	1587	1809	46	222	3,0	14,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	25831	30227	37244	4396	7017	17,0	23,2
Итого	130312	134754	141993	4442	7239	3,4	5,4
Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	139885	112277	100000	-27608	-12277	-19,7	-10,9
Отложенные налоговые обязательства	4448	6305	11172	1857	4867	41,7	77,2
Итого	144333	118582	111172	-25751	-7410	-17,8	-6,2
Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	277549	303838	369602	26289	65764	9,5	21,6
Кредиторская задолженность	542972	498468	706766	-44504	208298	-8,2	41,8
Оценочные обязательства	6233	7419	7790	1186	371	19,0	5,0
Итого	826754	809725	1084160	-17029	274435	-2,1	33,9
Баланс	1101399	1063061	1337325	-38338	274264	-3,5	25,8

Приложение Г
Формулы для анализа показателей ликвидности

Наименование показателя	Формула для расчета	Обозначение
Активы		
Наиболее ликвидные активы	$A1 = 1240 + 1250$	1240 – финансовые вложения 1250 – денежные средства и денежные эквиваленты
Быстрореализуемые активы	$A2 = 1230$	1230 – дебиторская задолженность
Медленно реализуемые активы	$A3 = 1210 + 1220 + 1260$	1210 – запасы 1220 – НДС 1260 – прочие оборотные активы
Труднореализуемые активы	$A4 = 1100$	1100 – внеоборотные активы
Пассивы		
Наиболее срочные обязательства	$P1 = 1520$	1520 – кредиторская задолженность
Краткосрочные пассивы	$P2 = 1510 + 1540 + 1550$	1510 – заемные средства 1540 – оценочные обязательства 1550 – прочие обязательства
Долгосрочные пассивы	$P3 = 1400$	1400 – долгосрочные обязательства
Постоянные пассивы	$P4 = 1300 + 1530$	1300 – капитал и резервы 1530 – доходы будущих периодов

Приложение Д
Формулы для анализа банкротства предприятия

Название модели	Формула для расчета
Двухфакторная модель Альтмана	$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{\text{тл}} + 0,0579 \times K_{\text{зсс}}$ <p>где $K_{\text{тл}}$ – коэффициент текущей ликвидности; $K_{\text{зсс}}$ – коэффициент соотношения заемных и собственных средств. $K_{\text{зсс}} = \frac{ЗК}{СК}$ <p>где $ЗК$ – заемный капитал; $СК$ – собственный капитал.</p> </p>
Модель Таффлера	$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4$ <p>где X_1 – отношение прибыли от продаж к сумме текущих обязательств; X_2 – отношение текущих активов к общей сумме обязательств; X_3 – отношение текущих обязательств к общей сумме активов; X_4 – отношение выручки от продаж к сумме активов.</p>
Модель Спрингейта	$Z = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4$ <p>где X_1 – отношение оборотных активов к общей сумме активов; X_2 – сумма прибыли до налогообложения и процентов к уплате, деленная на сумму всех активов; X_3 – отношение прибыли до налогообложения к краткосрочным обязательствам; X_4 – отношение выручки к сумме активов.</p>
Модель Зайцевой	$K = 0,25 \times K_{\text{уп}} + 0,1 \times K_3 + 0,2 \times K_c + 0,25 \times K_{\text{ур}} + 0,1 \times K_{\text{фр}} + 0,1 \times K_{\text{за}}$ <p>где $K_{\text{уп}}$ – коэффициент убыточности предприятия (отношение чистого убытка к собственному капиталу); K_3 – соотношение кредиторской и дебиторской задолженности; K_c – соотношение краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов (денежных средств и денежных эквивалентов); $K_{\text{ур}}$ – убыточность реализации продукции (отношение чистого убытка к выручке); $K_{\text{фр}}$ – коэффициент соотношения заемных и собственных средств; $K_{\text{за}}$ – загрузка активов (отношение величины активов к выручке).</p>
Дискриминантная модель Республики Беларусь	$Z = 0,111 \times X_1 + 13,239 \times X_2 + 1,676 \times X_3 + 0,515 \times X_4 + 3,8 \times X_5$ <p>где X_1 – отношение собственного капитала к оборотным активам; X_2 – отношение оборотного капитала к основному; X_3 – отношение выручки к среднегодовой величине активов; X_4 – отношение чистой прибыли к активам; X_5 – отношение собственного капитала к валюте баланса.</p>

Приложение Е
Расчетные данные по моделям банкротства

Расчетные данные по двухфакторной модели Э. Альтмана			
Коэффициент	2015	2016	2017
Ктл	1,09	1,07	1,06
Кзс	7,452015	6,888901	8,418246
Расчетные данные по модели банкротства Таффлера			
x1	0,157576	0,16089	0,107109
x2	0,927837	0,931617	0,965931
x3	0,75064	0,761692	0,810693
x4	0,786581	0,814948	0,581992
Расчетные данные по модели банкротства Спрингейта			
x1	0,81806	0,813525	0,863371
x2	-0,04446	-0,04607	-0,03216
x3	0,00799	0,008324	0,011885
x4	0,786581	0,814948	0,581992
Расчетные данные по дискриминантной модели Республики Беларусь			
x1	0,144628805	0,155816	0,122979
x2	4,496304687	4,241344	6,319106
x3	0,786580522	0,810624	0,581992
x4	0,00001	0,00001	0,00003
x5	0,118314979	0,12676	0,106177
Расчетные данные по модели банкротства Зайцевой			
x1	0,055244337	0,053423	0,096646
x2	0,736042598	0,645773	0,680548
x3	40,96051318	118,8249	81,25985
x4	0,00830968	0,00831	0,017632
x5	7,452015164	6,888901	8,418246
x6	1,271325659	1,227073	1,718238
Kn	1,70	1,69	1,74

Приложение Ж
PEST-анализ предприятия ОАО «Белвино»

Факторы	Влияние фактора (от 1 до 3 уровня)	Экспертные оценки (вероятность изменения факторов, от 1 до 5 баллов)			Средняя оценка
		Главный бухгалтер	Начальник отдела кадров	Заведующая производством	
Политические					
Высокий уровень коррупции	2	2	3	1	2
Налоговая политика государства (налоги, льготы)	2	4	3	5	4
Законодательство по охране окружающей среды	2	2	1	2	1,7
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	2	3	3	3	3
Вероятность развития военных действий	2	1	1	1	1
Экономические					
Увеличение уровня инфляции	2	3	2	4	3
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	2	2	2	2	2
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	1	3	4	2	3
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	1	3	1	1	1,7
Уровень располагаемых доходов населения	2	1	1	1	1
Степень глобализации экономики	1	5	4	4	4,3
Социально-культурные					
Уровень здравоохранения и образования	2	2	3	3	2,7
Отношение работников к выходу на пенсию	2	4	4	3	3,7
Образ жизни и привычки потребления	2	3	2	2	2,3

Отношение к натуральным экологически-чистым продуктам	1	2	3	4	3
Технологические					
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	2	4	5	5	4,7
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	1	2	2	1	1,7
Расходы на исследования и разработки	2	4	2	3	3
Общий итог		47	42	43	44