

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

_____ Резник С.Д.

подпись, фамилия И.О.

_____ · _____ · _____
число месяц год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
МАГИСТРАНТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Тема «Механизмы управления экономической безопасностью
производственного предприятия (на примере ООО «Авангард», г. Заречный
Пензенской области)»

(наименование темы)

Автор работы _____ Тютяев А.А.
(подпись) (Ф.И.О.)

Направление подготовки _____ 38.04.02 «Менеджмент»

Программа подготовки _____ «Стратегия кадрового менеджмента»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.04.02-150957-2017 Группа МЕН-21м
(номер группы)

Научный руководитель _____ к.э.н., доцент Джевицкая Е.С.
(подпись) (уч. степень и уч. звание, Фамилия И.О)

ПЕНЗА 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

_____ Резник С.Д._____
подпись, фамилия И.О.

_____ число месяц год

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
МАГИСТРАНТА
(МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ)

Тютяева Антона Андреевича

(фамилия, имя, отчество полностью)

Тема работы «Механизмы управления экономической безопасностью
производственного предприятия (на примере ООО «Авангард», г. Заречный
Пензенской области)»

(в соответствии с приказом по университету)

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

утверждена приказом по университету от _____ № _____
дата

Срок представления работы к защите 1 июня 2017 г.
дата

1. Исходные данные к работе ООО «Авангард», г. Заречный Пензенской
Базовая организация, направление,
области, заказ производства

характер работы (НИР, заказ производства, вуза, кафедры)

2. Содержание работы (перечень разделов (задач), подлежащих разработке)____
1. Теоретические и методические основы управления экономической безопасностью
организации. 1.1. Понятие и сущность экономической безопасности организации. 1.2.
Концепции управления экономической безопасностью организации. 1.3. Методика
проведения исследования управления экономической безопасностью организации. 2.
Анализ управления экономической безопасностью ООО «Авангард». 2.1. Анализ
особенностей деятельности организации. 2.2. Оценка уровня экономической
безопасности организации. 2.3. Анализ процесса управления экономической
безопасностью производственной деятельности организации. 3. Пути повышения
эффективности управления экономической безопасностью ООО «Авангард». 3.1.
Методические принципы осуществления мониторинга экономической безопасности
организации. 3.2. Разработка и применение механизмов управления экономической
безопасностью организации. 3.3. Концепция оценки экономической эффективности
совершенствования системы управления экономической безопасности организации. 4.
Экономическая оценка результатов исследования. 5. Программное обеспечение. 6.
Правовое обеспечение результатов исследования.

2. Этапы работы и сроки выполнения ее разделов:

Этапы работы	Разделы	Руководитель и консультанты Ф.И.О., должность, уч. степень, звание)	Сроки выполнения разделов	Подпись	
				Задание выдал (руководитель, консультант)	Задание принял (магистрант)
I	Введение 1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования в конкретном предприятии 3. Предлагаемые решения в рамках изучаемой проблемы	Джевицкая Е.С., доцент кафедры «Менеджмент», к.э.н., доцент	18.01.17- 07.02.17		
			08.02.17- 06.03.17		
			07.03.17- 10.04.17		
II	4. Экономическая эффективность предлагаемых решений	Джевицкая Е.С., доцент кафедры «Менеджмент», к.э.н., доцент	11.04.17- 8.05.17		
III	5. Программное обеспечение работы	Джевицкая Е.С., доцент кафедры «Менеджмент», к.э.н., доцент	09.05.17- 15.05.17		
IV	6. Правовое обеспечение работы	Джевицкая Е.С., доцент кафедры «Менеджмент», к.э.н., доцент	16.05.17- 22.05.17		
V	Заключение и представление к защите (заключение, комплект документов к защите, презентация, раздаточный материал)	Джевицкая Е.С., доцент кафедры «Менеджмент», к.э.н., доцент	23.05.17- 01.06.17		

Научный руководитель _____ Джевицкая Е.С.
подпись, дата *Фамилия И.О.*

Задание принял
к исполнению магистрант _____ Тютяев А.А.
подпись, дата *Фамилия И.О.*

АННОТАЦИЯ

к магистерской диссертации Тютяева Антона Андреевича
(*фамилия, имя, отчество студента*)
на тему: «Механизмы управления экономической безопасностью
производственного предприятия (на примере ООО «Авангард», г. Заречный
Пензенской области)»

Магистерская диссертация посвящена исследованию механизмов управления экономической безопасностью производственного предприятия. Заказчиком исследования является мебельное производственное предприятие общество с ограниченной ответственностью «Авангард», отчетные финансовые показатели которого послужили источниками информации для проведения эмпирической части исследования.

Диссертационная работа включает в свою структуру введение, шесть основных глав, выводы и рекомендации, библиографический список, глоссарий, приложения. Первая глава работы раскрывает теоретические и методические основы управления экономической безопасностью организации, во второй отражены результаты анализа особенностей управления экономической безопасностью ООО «Авангард», третья глава содержит направления повышения эффективности управления экономической безопасностью ООО «Авангард». В четвертой главе работы представлены результаты оценки экономической эффективности предложений, пятая глава посвящена исследованию программных продуктов в области оценки и управления экономической безопасностью предприятия, шестая глава раскрывает нормативно-правовые аспекты управления экономической безопасностью предприятия.

Результаты исследования, проведенного в рамках магистерской диссертации могут быть использованы в деятельности как объекта исследования – ООО «Авангард», так и других предприятий при разработке направления укрепления их экономической безопасности.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1. Понятие и сущность экономической безопасности организации.....	10
1.2. Концепции управления экономической безопасностью организации.	26
1.3. Методика проведения исследования управления экономической безопасностью организации	38
2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ООО «АВАНГАРД».....	50
2.1. Анализ особенностей деятельности организации.....	50
2.2. Оценка уровня экономической безопасности организации.....	58
2.3. Анализ процесса управления экономической безопасностью производственной деятельности организации.....	66
3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ООО «АВАНГАРД».....	70
3.1. Методические принципы осуществления мониторинга экономической безопасности организации.....	70
3.2. Разработка и применение механизмов управления экономической безопасностью организации.....	80
3.3. Концепция оценки экономической эффективности совершенствования системы управления экономической безопасностью организации.....	87
4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	92
5. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ	96
6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ	

ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ	109
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	114
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	120
ГЛОССАРИЙ	128
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: БИЗНЕС-СПРАВКА О МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ АВАНГАРД (ООО «АВАНГАРД»).....	130

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика характеризуется высоким уровнем динамичности факторов внешней и внутренней среды предприятий, оказывающих влияние на возможность их стабильного развития. Множество предприятий по данным российской статистики в 2015-2016 гг. были близки к ситуации банкротства. Оценка, отслеживание показателей, характеризующих уровень экономической безопасности, и оперативное управление ими при необходимости является актуальной задачей современных предприятий.

На уровень экономической безопасности предприятия оказывает влияние множество составляющих: эффективность производства, эффективность управления, информационная безопасность и др. Значение последней из них в современном мире резко возросло в связи с развитием информационных технологий.

Оценка экономической безопасности производственного предприятия может быть проведена по показателям, источники информации для расчета которых легко доступны. Это показатели эффективности производства: рентабельность производства, производительность труда, текучесть кадров, общая экономическая рентабельность, коэффициент экономического роста, соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы и др.

Поддержание экономической безопасности предприятия требует постоянного мониторинга факторов ее формирования и факторов риска деятельности. Необходимость оперативного реагирования руководства на ухудшение финансово-экономического положения предприятия очевидна, с целью чего проведение оценки уровня экономической безопасности предприятия на определенную дату и анализ его динамики будет обоснованием разрабатываемых и принимаемых соответствующих управленческих решений.

Вопросы оценки экономической безопасности предприятия исследованы в трудах многих ученых, среди которых такие, как Бадаева О.Н., Володина И.Г.,

Голухов В.Н., Гончаренко Л.П., Резник С.Д., Рейхарт Д.В., Сорокина О.Н., Шиленко Ю.В., Шлендер П.Э., Цупко Е.В.

Экономическая безопасность производственного предприятия – это определенное состояние, характеризующееся таким уровнем показателей эффективности его деятельности, который позволяет ему функционировать и стабильно развиваться.

Целью работы является разработка предложений по развитию механизмов управления экономической безопасностью деятельности производственного предприятия.

Объектом исследования является организация по производству мебели общество с ограниченной ответственностью «Авангард».

Предметом исследования является система показателей, характеризующих экономическую безопасность деятельности предприятия.

Достижение цели исследования осуществлено в работе посредством решения следующих задач:

- исследование сущности понятия экономической безопасности организации;
- исследование теоретических основ управления экономической безопасностью организации;
- разработка методики проведения исследования управления экономической безопасностью организации;
- анализ особенностей и эффективности деятельности ООО «Авангард»;
- оценка уровня экономической безопасности организации;
- анализ процесса управления экономической безопасностью производственной деятельности организации;
- раскрытие методических принципов осуществления мониторинга экономической безопасности организации;
- разработка и применение механизмов управления экономической безопасностью организации;

- оценка экономической эффективности совершенствования системы управления экономической безопасностью организации;
- исследование программного обеспечения управления экономической безопасностью организации;
- исследование правового обеспечения результатов исследования.

Практическая значимость: рекомендации рассчитаны на повышение уровня экономической безопасности деятельности организации в целях её динамичного развития.

Научная значимость исследования состоит в разработке методических подходов к оценке и проведению мониторинга экономической безопасности деятельности производственного предприятия.

Структурно магистерская диссертационная работа состоит из введения, шести основных глав, выводов и рекомендаций, библиографического списка, приложений. В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы управления экономической безопасностью деятельности организации. Вторая глава работы содержит анализ показателей экономической безопасности объекта исследования. В третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию управления экономической безопасностью деятельности организации. В четвертой главе раскрыта экономическая оценка предложений, в пятой – программное обеспечение, в шестой – правовое обеспечение магистерской диссертации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность экономической безопасности организации

Обеспечение финансово-экономической безопасности и изыскание возможностей ее повышения является важнейшей задачей руководства производственного предприятия. Факторы финансово-экономических рисков, оказывающих влияние на финансово-экономическое состояние предприятия в основной своей массе подвергаются влиянию и изменению. Способность управления финансово-экономическими рисками и своевременные меры по предотвращению их негативного воздействия определяют стабильность и безопасность функционирования предприятия в определенный момент времени и в перспективе.

Содержание понятия финансово-экономической безопасности предприятий применительно к различным отраслям деятельности представлены в трудах Бадаевой О.Н.¹, Володиной И.Г.², Голухова В.Н.³, Гончаренко Л.П., Резника С.Д.⁴, Рейхарта Д.В., Сорокиной О.Н.⁵, Шиленко Ю.В., Шлендера П.Э., Цупко Е.В. и др.

Обобщая взгляды ученых на определение финансово-экономической безопасности производственного предприятия, в исследовании предлагается следующая его трактовка. Финансово-экономическая безопасность деятельности производственного предприятия – это определенное финансово-экономическое состояние, характеризующееся его способностью и возможностью противостоять существующим и вновь возникающим угрозам его ухудшения.

¹ Бадаева, О.Н. Оценка финансовой безопасности малых и средних предприятий [Текст] / О.Н. Бадаева, Е.В. Цупко // Российское предпринимательство. — 2013. — № 14 (236). — с. 71

² Володина, И. Г. Пути обеспечения финансовой безопасности предприятия [Текст] / И.Г. Володина // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 156

³ Голухов, Г. Н. Финансово-экономическая безопасность организаций медико-производственного комплекса [Текст] / Г. Н. Голухов, Д. В. Рейхарт, Ю. В. Шиленко // Экономика здравоохранения, № 4, 1999. – С. 19

⁴ Резник, С.Д. Управление экономической безопасностью высшего учебного заведения. Учебник. [Текст] / С.Д. Резник. – М.: Издательство: "Инфра-М", 2015. – 352 с.

⁵ Сорокина, О.Н. Содержание финансовой безопасности предприятия [Текст] / О. Н. Сорокина // Российское предпринимательство. — 2012. — № 14 (212). — с. 74

Большинство ученых определяют экономическую безопасность предприятия в широком аспекте, включая в нее: финансовую безопасность, интеллектуальную, кадровую, технико-технологическую, политико-правовую, информационную, экологическую, силовую. Главная цель управления финансово-экономической безопасностью предприятия заключается в том, чтобы обеспечить его стабильное и эффективное функционирование в настоящее время и в будущем.

Основными функциональными целями обеспечения финансово-экономической безопасности производственного предприятия являются⁶:

- обеспечение высокой экономической эффективности работы (рентабельности предприятия всех видов);
- обеспечение высокой деловой активности, и, соответственно, обеспечение финансовой стабильности и независимости предприятия.

В электронной энциклопедии понятия «экономическая безопасность» и «финансовая безопасность» отождествляются: «экономическая безопасность или финансовая безопасность— это состояние какого-либо хозяйствующего субъекта, характеризующееся наличием стабильного дохода и других ресурсов, которые позволяют поддержать уровень жизни на текущий момент и в обозримом будущем»⁷.

Экономическая безопасность предприятия (ЭБП) — это состояние наиболее эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия.

ЭБП характеризуется совокупностью качественных и количественных показателей, важнейшим среди которых является уровень экономической безопасности.

⁶ Володина И. Г. Пути обеспечения финансовой безопасности предприятия // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 156.

⁷ Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения 6.03.17)

Для того чтобы достичь наиболее высокого уровня экономической безопасности, предприятие должно следить за обеспечением максимальной безопасности основных функциональных составляющих системы ЭБП.

Функциональные составляющие ЭБП — это совокупность основных направлений его экономической безопасности, существенно отличающихся друг от друга по своему содержанию.

Выделяют следующие функциональные составляющие ЭБП:

- финансовую;
- интеллектуальную и кадровую;
- технико-технологическую;
- политико-правовую;
- экологическую;
- информационную;
- силовую.

Для обеспечения своей экономической безопасности предприятие использует совокупность корпоративных ресурсов.

Корпоративные ресурсы — факторы бизнеса, используемые владельцами и менеджерами предприятия для выполнения целей бизнеса⁸.

Среди них выделим:

а) ресурс капитала. Акционерный капитал предприятия в сочетании с заемными финансовыми ресурсами является кровеносной системой предприятия и позволяет приобретать и поддерживать остальные корпоративные ресурсы, изначально

отсутствующие у создателей данного предприятия;

б) ресурс персонала. Менеджеры предприятия, штат инженерного персонала, производственных рабочих и служащих с их знаниями, опытом и навыками являются основным проводящим и связующим звеном, соединяющим

⁸ Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие [Текст]. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2014. – С.12.

воедино все факторы данного бизнеса, обеспечивающим проведение в жизнь идеологии бизнеса, а также достижение целей бизнеса;

в) ресурс информации и технологии. Информация, касающаяся всех сторон деятельности предприятия, является в настоящее время наиболее ценным и дорогостоящим из ресурсов предприятия. Именно информация об изменении политической, социальной, экономической и экологической ситуации, рынков предприятия, научно-техническая и технологическая информация, know-how, касающиеся каких-либо аспектов данного бизнеса, новое в методах организации и управления бизнесом позволяют предприятию адекватно реагировать на любые изменения внешней среды бизнеса, эффективно планировать и осуществлять свою хозяйственную деятельность;

г) ресурс техники и оборудования. На основе имеющихся финансовых, информационно-технологических и кадровых возможностей предприятие приобретает оборудование, необходимое (по мнению менеджеров предприятия) и доступное (исходя из имеющихся ресурсов);

д) ресурс прав. С развитием цивилизации, истощением природных ресурсов и повышением ценности для бизнеса нематериальных активов резко выросла роль данного ресурса. Этот ресурс включает в себя права на использование патентов, лицензии и квоты на использование природных ресурсов, а также экспортной квоты, права на пользование землей (причем в настоящее время крайне повысилась ценность городских территорий, предназначенных не для земледелия, а для административной застройки). Использование этого ресурса позволяет предприятию приобщиться к передовым технологическим разработкам, не проводя собственных дорогостоящих научных исследований, а также получить доступ к необщедоступным возможностям развития бизнеса.

Обеспечение экономической безопасности предприятия — это процесс реализации функциональных составляющих экономической безопасности с целью

предотвращения возможных ущербов и достижения максимального уровня экономической безопасности в настоящее время и в будущем⁹.

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

Рассмотрим практическое функционирование данной схемы обеспечения ЭБП. Исходя из целей создания бизнеса, а также особенностей национального менталитета и природного темперамента высших менеджеров предприятия, отраслевой спецификации бизнеса и общеэкономической ситуации на рынках данного предприятия, формируется философия предприятия¹⁰.

Для осуществления целей данного бизнеса на основе сложившейся философии предприятия его менеджментом рассчитываются потребности бизнеса в различных ресурсах и формируется набор корпоративных ресурсов предприятия, за счет которых оно достигает реализации целей своего бизнеса.

Важнейшим этапом обеспечения ЭБП является стратегическое планирование и прогнозирования его экономической безопасности. Этот этап включает в себя разработку стратегического плана обеспечения ЭБП. В этом документе необходимо задать качественные параметры использования корпоративных ресурсов предприятия в сочетании с его организационно-функциональной структурой и взаимосвязями структурных подразделений, а также некоторые количественные ориентиры обеспечения функциональных составляющих и ЭБП в целом¹¹.

После разработки стратегических планов деятельности предприятия необходимо провести оперативную оценку уровня обеспечения и текущее тактическое планирование ЭБП. Анализ уровня ЭБП проводится на основе

⁹ Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.П., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, информация, безопасность [Текст]. – М.: Экономика, 2013. – С. 59.

¹⁰ Лапушта М.Г., Шаршукова Л. Риски в предпринимательской деятельности [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2011. – С. 67.

¹¹ Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. Пер. с англ. [Текст] – М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 18.

оценки эффективности мер по предотвращению ущерба и расчета функциональных и совокупного критериев ЭБП.

Текущее планирование ЭБП осуществляется на основе разработки нескольких альтернативных сценариев развития ситуации и расчета значений совокупного критерия экономической безопасности по каждому из них. После выбора по результатам расчетов лучшего варианта и анализа остальных вырабатываются оперативные рекомендации по текущему планированию деятельности предприятия. Эти рекомендации не носят в отличие от стратегических долгосрочного характера и не только задают качественные ориентиры текущей деятельности предприятия, но и содержат количественные задания¹².

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

В процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятия появляется информация для анализа состояния его экономической безопасности. На основе этой информации оцениваются функциональные и совокупный критерии экономической безопасности предприятия, их отклонения от плановых значений, анализируются причины возникновения этих отклонений. После этого вырабатываются рекомендации по корректировке набора корпоративных ресурсов, систем стратегического и текущего планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также системы оперативного управления его деятельностью.

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

¹² Тихомиров Н.П. Методы анализа и управления эколого-экономическими рисками [Текст]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – С. 51.

Решение задачи определения места проводимого исследования в системе существующих методов диагностики кризисных состояний показало, что особенности финансовой диагностики в исследовании проявляются, прежде всего, в специфичности определенного объекта и области исследования – процесса формирования системы экономической безопасности предприятия¹³. При этом ее целью является своевременное выявление и предотвращение как внешних, так и внутренних опасностей и угроз, определение системы критериев и показателей, установление их пороговых значений и определение уровней безопасных состояний.

Финансовая диагностика экономической безопасности предприятия представляет собой систему целевого финансового анализа, направленную на решение следующих задач¹⁴:

- определение степени кризисного состояния объекта диагностики;
- выявление параметров угроз объекта исследования с учетом его специфических особенностей;
- установление пороговых (предельных) значений конкретного параметра;
- определение уровней безопасности и являющуюся основой для разработки стратегии экономической безопасности объекта исследования.

Данное определение, во-первых, очерчивает комплекс задач финансовой диагностики, и, во-вторых, отражает специфику диагностики в системе экономической безопасности (пороговые значения, уровни безопасности).

Управление рисками организации — процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на деятельность организации, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль

¹³ Рогов М. А. Принципы системы управления рисками крупной российской корпорации [Электронный ресурс] // Сайт риск-менеджеров Хеджинг: <http://www.hedging.ru/publications/234> (дата обращения 21.04.17)

¹⁴ Сорокина, О.Н. Содержание финансовой безопасности предприятия [Текст] / О. Н. Сорокина // Российское предпринимательство. — 2012. — № 14 (212). — с. 74

непревышения «риска-аппетита» организации (риска, на который она готова идти) и предоставления разумной гарантии достижения целей организации¹⁵.

Управление рисками организации включает в себя:

– определение уровня «риска-аппетита» в соответствии со стратегией развития. Руководство оценивает «риск-аппетит» на этапе выбора стратегического варианта при постановке целей, отвечающих выбранной стратегии, а также при разработке механизмов управления соответствующими рисками;

– совершенствование процесса принятия решений относительно реагирования на возникающие риски. Процесс управления рисками определяет, какой способ реагирования на риск в организации предпочтителен — уклонение от риска, сокращение риска, перераспределение риска или принятие риска;

– сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности. Организации расширяют возможности выявления потенциальных событий и установления соответствующих мер, сокращая число таких событий и связанных с ними затрат и убытков;

– определение и управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности. Каждая организация сталкивается с большим количеством рисков, влияющих на различные ее составляющие. Процесс управления рисками способствует более эффективному реагированию на различные воздействия и интегрированному подходу в отношении множественных рисков;

– использование благоприятных возможностей. Принимая во внимание все потенциальные события, а не только вероятные риски, руководство способно выявлять события, представляющие собой потенциальные возможности, и активно их использовать.

¹⁵ Управление риском. Московский Клуб Внутренних Аудиторов [Электронный ресурс] / <http://www.iiar-gu.divo.ru/info3.html> (дата обращения 11.03.17)

Концептуальные основы управления рисками организаций разработаны таким образом, чтобы оказать содействие в достижении целей организации, которые можно разделить на следующие категории¹⁶:

- стратегические цели — цели высокого уровня, соотнесенные с миссией/видением организации;
- операционные цели — эффективное и результативное использование ресурсов;
- цели в области подготовки отчетности — достоверность отчетности;
- цели в области соблюдения законодательства — соблюдение законодательных и нормативных актов.

Компоненты процесса управления рисками организации. Процесс управления рисками организации состоит из восьми взаимосвязанных компонентов, содержание которых определяется тем, как руководство управляет организацией¹⁷:

- внутренняя среда. Внутренняя среда, т.е. атмосфера в организации, определяет, как риск воспринимается сотрудниками организации и как они на него реагируют. Внутренняя среда включает философию управления рисками и «риск-аппетит», честность и этические ценности, а также среду, в которой они существуют;
- постановка целей. Цели должны быть определены до того, как руководство начнет выявлять события, которые потенциально могут оказать влияние на их достижение. Процесс управления рисками предоставляет «разумную» гарантию того, что руководство компании разработало правильно организованный процесс выбора и формирования целей, и эти цели соответствуют миссии организации и уровню ее «риск-аппетита»;
- определение событий. Внутренние и внешние события, оказывающие влияние на достижение целей организации, должны определяться с учетом их

¹⁶ Уткин Э.А. Риск-менеджмент. Учебник [Текст]. – М.: Ассоциация авторов и изданий «Тандем», 2016. – С. 38.

¹⁷ Романов В. С. Управление рисками: этапы и методы [Текст] // Факты и проблемы практики менеджмента: Материалы научно-практической конференции. - Киров: Изд-во Вятского ГЛУ, 2015. - С. 71

разделения на риски или возможности. Возможности должны учитываться руководством в процессе формирования стратегии и постановки целей;

- оценка рисков. Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния с целью определения, какие действия по отношению к ним необходимо предпринять. Риски оцениваются с точки зрения присущего и остаточного риска;

- реагирование на риск. Руководство выбирает метод реагирования на риск— уклонение от риска, принятие, сокращение или перераспределение риска,— разрабатывая ряд мероприятий, которые позволяют привести выявленный риск в соответствие с допустимым уровнем риска и «риск-аппетитом» организации;

- средства контроля. Политики и процедуры разработаны и установлены таким образом, чтобы обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск эффективно и своевременно;

- информация и коммуникации. Необходимая информация определяется, фиксируется и передается в такой форме и в такие сроки, которые позволяют сотрудникам выполнять их функциональные обязанности. Также осуществляется эффективный обмен информацией в рамках организации как по вертикали сверху вниз и снизу вверх, так и по горизонтали;

- мониторинг. Весь процесс управления рисками организации отслеживается и по необходимости корректируется. Мониторинг осуществляется в рамках текущей деятельности руководства или путем проведения периодических оценок.

Четыре категории целей (стратегические, операционные, цели в области подготовки отчетности и соблюдения законодательства) и восемь указанных компонентов могут быть представлены в виде куба, что отражает способность организации рассматривать управление рисками во всей его полноте или по категориям целей, компонентам, подразделениям, или на более низком уровне.

Определение «эффективности» процесса управления рисками является предметом субъективного суждения, формирующегося в результате оценки

наличия и эффективности функционирования восьми компонентов управления рисками. Таким образом, эти компоненты также служат критериями эффективности процесса управления рисками. Чтобы компоненты присутствовали и эффективно функционировали, должны отсутствовать значительные недостатки, и риск должен быть сведен к пределам, не выходящим за рамки «риск-аппетита» данной организации¹⁸.

Эффективность процесса управления рисками по каждой из четырех категорий целей дает совету директоров и руководству организации разумную гарантию того, что они владеют информацией, в какой степени достигнуты стратегические и операционные цели организации, а также того, что отчетность предприятия достоверна, а применяемое законодательство и нормативные акты соблюдаются.

Все восемь компонентов процесса управления рисками не могут функционировать одинаково в каждой организации. Их применение на предприятиях малого и среднего бизнеса, например, может быть менее формализовано и менее структурировано. В то же время, небольшие предприятия могут иметь эффективную систему управления рисками только в том случае, если каждый из компонентов в ней присутствует и должным образом функционирует.

В настоящее время в большинстве действующих рекомендаций по организации системы внутреннего контроля содержатся следующие ее элементы¹⁹:

- контрольная среда, или среда контроля (управленческий контроль и культура контроля);
- риски деятельности (выявление и оценка риска);
- меры по снижению риска (контрольные действия или средства контроля);
- информационные системы;

¹⁸ Риски в современном бизнесе. / Под ред. П.Г. Грабового [Текст]. – М.: Изд-во «Амана», 2015. – С. 35.

¹⁹ Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие [Текст]. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2014. – С. 18.

– мониторинг эффективности системы контроля (мониторинг средств контроля).

Управленческие функции формируются на участках работ, где имеется явная специализация - планирование, финансовый анализ, учет и т.д. и формируются управленческие службы. Целевой функцией риск-менеджмента является обеспечение непрерывности бизнеса коммерческой организации в тех режимах деятельности, которые определены стратегией и тактикой коммерческой организации²⁰.

Запланированному состоянию предприятия могут угрожать

- 1) Текущие изменения;
- 2) Кризисные и выводящие из кризиса (реагирование на быстрые и, как правило, неожиданные изменения), т.е. ситуационные;
- 3) Проектные, т.е. связанные с активными планами самой коммерческой организации.
- 4) Трансформирующие, т.е. переводящие коммерческую организацию в иной статус в бизнес-сообществе.

Этим состояниям соответствуют целые классы рисков.

Риски текущей деятельности, так называемые рутинные риски, без которых не обходится ни одна коммерческая организация. Это могут быть и брак в производстве продукции, и задержки в системе платежей и многое другое, что не угрожает в целом стабильности бизнеса, но может привести к финансовым или иным потерям. Управление такими рисками строится на основе отладки всех технологических процессов — как производственных, так и финансовых и прочих²¹.

Ситуационные риски связаны с ожиданием или поступлением ситуации, последствия которой априорно неясны. Это очень большой спектр ситуаций, в которые входят такие непохожие друг на друга события, как,

²⁰ Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталева Е.Ю. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Б. А. Лагоши. – М.: Финансы и статистика, 2011. – С. 51.

²¹ Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.П., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, информация, безопасность [Текст]. – М.: Экономика, 2013. – С. 59.

например, налоговые новации, срыв поставок или платежей²². И хотя это, казалось бы, риски из состава тактических, здесь нужен уже существенно иной подход к риск-менеджменту, требующий превентивного анализа возможных рисков и их источников. Одной статистики для того, чтобы определить, в результате чего может «упасть» рыночная позиция и репутация коммерческой организации явно недостаточно, необходимы аналитические исследования по поводу рыночной ниши, намерений конкурентов, необходим превентивный анализ и др. методы.

Риски специальных проектов имеют очень широкий спектр. Это может и реструктуризация предприятия, и захват новой рыночной ниши, и освоение новой продукции, и множество других проектов или событий. Здесь очень важно отличать проектные риски от ситуационных, все определяется степенью охвата рисками «поля» коммерческой организации. Например, риски, связанные со вступлением России во Всемирную торговую организацию, явно относятся к данному классу, поскольку наверняка потребуют разработки и реализации проектов по качеству (и продукции, и управления), пересмотра издержек, повышения конкурентоспособности продукции. Здесь уже не обойтись только превентивным анализом, необходимо включать раздел «управление рисками» в бизнес-план каждого проекта и предусматривать риски текущей деятельности по проекту и ситуационные риски.

Трансформационные, катастрофические или разрушительные риски. Эти риски могут быть связаны не только с техногенными или природными катаклизмами, но и являться следствием неверных решений, например, в инвестиционной политике или решений по слиянию или поглощению предприятий и вообще - неверно выбранной стратегии. Стратегические риски требуют своего анализа и адекватных методов управления²³.

Описанное выше разнообразие целей, задач и необходимой инфраструктуры риск-менеджмента приводит к выводу о необходимости поиска

²² Воронцовский А.В. Управление рисками: Учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. [Текст] – СПб.: Изд-во С.Петербург. ун-та, 2013. – С. 45.

²³ Боков В.В. Предпринимательские риски и хеджирование [Текст]. – М.: ЮНИТИ, 2013. – С. 57.

специфичного метода управления таким разнообразием. И теория, и практика управления однозначно говорит о том, что здесь применим только программный подход, только он в состоянии обеспечить формирование именно системы управления рисками.

Структура программы управления рисками коммерческой организации, являющаяся программой обеспечения непрерывности ее бизнеса, представлена на рис. 1.1.

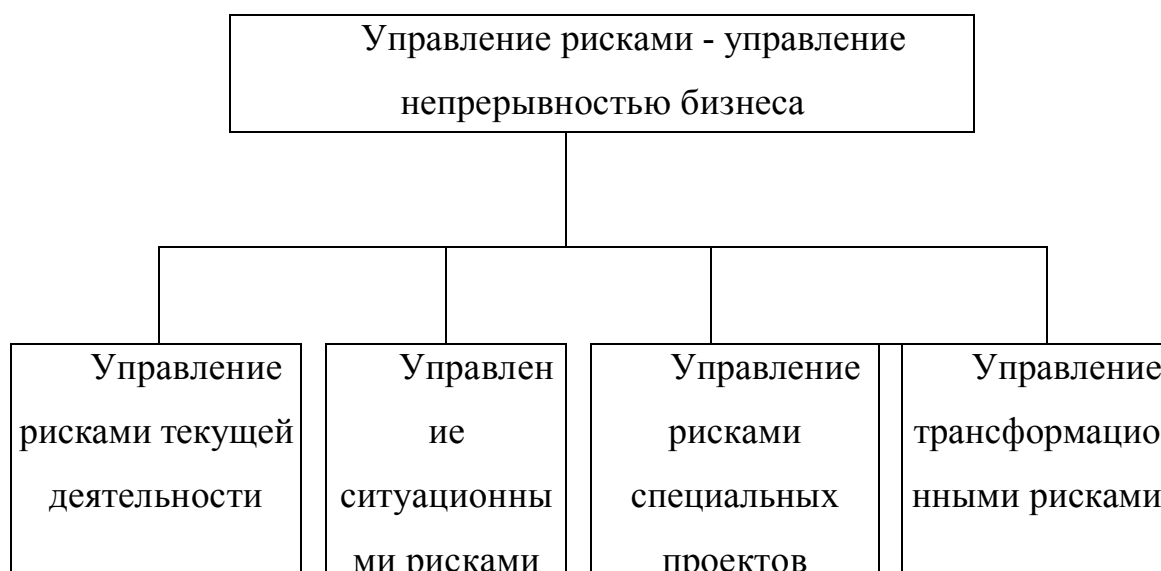


Рис. 1.1. Структура программы управления рисками коммерческой организации

Подобного рода программы могут являться лишь частью системы управления рисками коммерческой организации, без организации процесса риск-менеджмента они неработоспособны. Выделяют от трех до пяти стадии развития коммерческой организации (включая упадок и ликвидацию предприятия). Риски активной жизни предприятия отражены в таблице 1.1. В таблице отражается нарастание профессионализма риск-менеджмента, происходящее одновременно с развитием коммерческой организации.

Анализ симптомов рискованной ситуации позволяет заранее определить угрозу риска, оценить ее и задействовать адекватную программу. В настоящее время такая симптоматика в полном объеме разработана лишь для банков. Следует признать необходимость постоянного обучения риск-менеджеров задачам, связанным с появлением новых рисков²⁴.

Таблица 1.1

Развитие коммерческой организации и эволюция системы управления рисками
в ней

Этапы развития коммерческой организации	Этапы развития системы	Характеристика системы управления рисками
1	2	3
Ранние этапы: создание, формализация, накопление опыта	Реагирование на внешнюю среду и возможности рынка.	Соответствие среднеотраслевым образцам; Уклонение от типичных рисков; Особое внимание к ключевому техническому и предпринимательскому персоналу; Агрессивная культура риска, направленная на преодоление рыночных входных барьеров; Смелость в принятии уникальных рисков в сфере ноу-хау.

²⁴ Вяткин В.Н., Вяткин И.В. и др. Риск-менеджмент. Учебник. [Текст] – М.: Дашков и К°, 2015. – С. 36.

1	2	3
Активный рост	Понимание своих операционных рисков и защита устойчивости роста.	Небольшое превышение среднеотраслевых образцов рискованности; Потребность в комплексности и прогнозируемости рисков — интегративный риск-менеджмент; Особое внимание к степени агрессивности финансирования роста; Формирование корпоративной культуры риска, направленной на рост рыночной стоимости фирмы. Активность относительно конкурентных рисков.
Зрелость, укрепление рыночной позиции	Превентивное управление рисками.	Соответствие среднеотраслевым образцам; Консервативное финансирование; Защита имиджа фирмы; Внимательное отношение к финансовым рискам и рискам размещения капитала; Потребность в управлении неопределенностью бизнеса; Особое внимание к защите высшего персонала корпоративного управления; Устойчивая корпоративная культура

Таким образом, оценка экономической безопасности в целях поддержки и повышения ее конкурентоспособности предполагает учет стадии развития организации, стратегии функционирования на рынке, специфические особенности различных организационно-правовых форм. Кроме того, большая разновидность

рисков, сопутствующих на постоянной основе на протяжении всего жизненного цикла существования организации, предполагает применение комплекса методик по их выявлению и оценке.

1.2. Концепции управления экономической безопасностью организации

Понятие экономической безопасности многими учеными трактуется как риск получения предприятием убытка, измеряемого в денежном выражении. Так или иначе возможность оценки убытка существует по многим видам рисков: производственно-технологическому, экологическому, природному и др.

Экономические риски близки к финансовым и многие исследователи-экономисты их объединяют в одну группу. Финансово-экономические риски деятельности производственного предприятия включают финансовые риски (риск потери ликвидности, риск снижения рентабельности активов, кредитный риск, риск ухудшения финансовых результатов), экономические риски (риск увеличения износа и снижения годности производственных фондов, риск снижения рентабельности производства продукции, работ, услуг)²⁵.

Анализ факторов экономического риска российских производственных предприятий показал, что во многих отраслях экономики износ основных фондов превышает 50%, показатель ежегодно увеличивается. Кроме того, по экономике в целом степень износа основных фондов в 2015 г. составила 50,5%²⁶. В организациях транспорта и связи износ основных фондов в 2015 г. составил 59,1%, в организациях здравоохранения и предоставления социальных услуг – 57,4%, в добывающих полезные ископаемые организациях – 56,3%, в строительных организациях – 53,5%, в образовательных организациях – 53%. Минимальная степень износа основных фондов отмечена в организациях,

²⁵ Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. Пер. с англ. [Текст] – М.: ИНФРА-М, 2012. – С.38.

²⁶ Россия в цифрах. 2016: Крат. стат. сб. / Росстат-М., 2017 - с. 68.

занимающихся операциями с недвижимостью, арендой и предоставлением услуг и составляет 39,8%.

Под финансово-экономической безопасностью предприятия (хозяйствующего субъекта) следует понимать защищенность его научно-технического, технологического, производственного и кадрового потенциала от прямых (активных) или косвенных (пассивных) экономических угроз, например, связанных с неэффективной научно-промышленной политикой государства или формированием неблагоприятной внешней среды, и способность к его воспроизводству²⁷. Для промышленных предприятий оценка финансово-экономической безопасности важна, в первую очередь, потому, что их активно задействованный потенциал является определяющим стабилизирующим фактором антикризисного развития, гарантом экономического роста и поддержания экономической независимости и безопасности страны.

В режиме устойчивого функционирования предприятие при решении задач своей экономической безопасности акцентирует главное внимание на поддержании нормального ритма производства и сбыта продукции, на предотвращении материального или финансового ущерба, на недопущении несанкционированного доступа к служебной информации и разрушения компьютерных баз данных, на противодействии недобросовестной конкуренции и криминальным проявлениям²⁸.

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

Предприятия вынуждены постоянно приспосабливаться к несовершенству законодательной базы, недостатку квалифицированных работников, изношенности производственного оборудования, дефициту оборотных средств,

²⁷ Управление риском в рыночной экономике В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, Дж.Дж. Хэмптон [Текст] - М.: АО «Экономика», 2016. – 1

²⁸ Уткин Э.А. Риск-менеджмент. Учебник [Текст]. – М.: Ассоциация авторов и изданий «Тандем», 2016. – С. 38.

жесткой денежной и налоговой политике государства, неплатежеспособности партнеров и пр.

Ни одно предприятие не может ощущать себя в финансово-экономической безопасности, если его продукция не востребована рынком; ни одно предприятие, производящее средства производства, не может ощущать себя в безопасности, если происходит длительный спад в технологическом развитии страны.

Виды угроз финансово-экономической безопасности предприятия: катастрофические (природные и техногенные), информационные, конкурентные, связанные с некомпетентностью собственника в производственно-финансовых и институциональных вопросах, организационные²⁹.

Существенную угрозу финансово-экономической безопасности фирм представляет опасность захвата зарубежными инвесторами контрольных пакетов акций ведущих российских предприятий. В соответствующей ситуации они способны заблокировать производство конкурентоспособной продукции и не допустить ее не только на мировой рынок, но и на внутренний рынок Российской Федерации.

В целом финансово-экономическая безопасность предприятия предполагает³⁰:

- высокую финансовую эффективность, независимость и устойчивость работы предприятия;
- развитость и конкурентоспособность технологической базы предприятия;
- высокий уровень организации управления предприятием;
- жесткий кадровый отбор;
- обеспечение соответствия экологическим стандартам;
- эффективный механизм правового регулирования всех направлений деятельности предприятия;
- обеспечение информационной безопасности работы предприятия;

²⁹ Романов В. С., Бутуханов А. В. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски [Текст] // Управление риском. - 2013. - № 3. – С.10.

³⁰ Рогов М. А. Принципы системы управления рисками крупной российской корпорации [Электронный ресурс] // Сайт риск-менеджеров Хеджинг: <http://www.hedging.ru/publications/234> (дата обращения 21.04.17)

-гарантии безопасности работников предприятия, а также сохранности их имущества и профессиональных интересов.

Формы проявления угроз финансово-экономической безопасности на различных уровнях иерархии организационно-экономических структур имеют отличия, несмотря на общность действия дестабилизирующих факторов в условиях единого экономического пространства. К числу таких глобальных факторов следует отнести общий спад производства, расстройство финансовой системы, рост социальной напряженности, криминализацию общества и экономики, дальнейшее ослабление конкурентоспособности и т.д.³¹

В качестве одной из целей мониторинга финансово-экономической безопасности предприятия является диагностика его состояния по системе показателей, учитывающих специфические отраслевые особенности, наиболее характерных для данного предприятия и имеющих для последнего важное стратегическое значение³².

Если использовать подобную методику для построения системы количественных и качественных показателей экономической безопасности на уровне предприятия, то в нее необходимо включить следующие индикаторы (естественно, данный перечень требует его конкретизации для каждого вида производства, ранжирования показателей на основные и второстепенные):

а) индикаторы производства:

-динамика производства (рост, спад, стабильное состояние, темп изменения);

-реальный уровень загрузки производственных мощностей;

-доля НИОКР в общем объеме работ;

-доля НИР в общем объеме НИОКР;

-темп обновления основных производственных фондов (реновации);

-стабильность производственного процесса (ритмичность, уровень загруженности в течение определенного времени);

³¹ Лапушта М.Г., Шаршукова Л. Риски в предпринимательской деятельности [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2011. – С. 19.

³² Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. Пер. с англ. [Текст] – М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 35.

- удельный вес производства в ВВП (для особо крупных предприятий-монополистов);

- оценка конкурентоспособности продукции;

-возрастная структура и технический ресурс парка машин и оборудования;

б) финансовые индикаторы:

-объем "портфеля" заказов (общий объем предполагаемых продаж);

-фактический и необходимый объем инвестиций (для поддержания и развития имеющегося потенциала);

-уровень инновационной активности (объем инвестиций в нововведения);

-уровень рентабельности производства;

-фондоотдача (капиталоемкость) производства;

-просроченная задолженность (дебиторская и кредиторская);

-доля обеспеченности собственными источниками финансирования оборотных средств, материалов, энергоносителей для производства;

в) социальные индикаторы:

-уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по промышленности или экономике в целом;

-уровень задолженности по зарплате;

-потери рабочего времени;

-структура кадрового потенциала (возрастная, квалификационная).

Главный принцип сохранения финансово-экономической безопасности - это контроль и балансирование доходов и расходов экономической системы. На сохранение финансово-экономической безопасности оказывают значительное влияние следующие факторы³³.

1. Внутренние:

- квалификация учетного и финансово-экономического персонала;

- квалификация и навыки высшего руководства предприятия;

- юридическое обеспечение и экспертиза договоров и контактов предприятия;

³³ Буянов В.П. и др. Рискология: управление рисками [Текст]. – М.: Экзамен, 2014. – С. 38.

- эффективность системы внутреннего контроля;
- кассовая, налоговая и платежная дисциплина;
- сбытовая и маркетинговая стратегия предприятия (организации).

2. Внешние:

- законодательная и нормативная база, регулирующая хозяйственную деятельность;
- платежеспособность дебиторов;
- деятельность (противодействие) государственных органов и органов местного самоуправления;
- активность кредиторов по востребованию долгов;
- эффективные деловые отношения с финансово-банковской системой (способность или возможность привлекать кредитные ресурсы по минимально возможной цене);
- надежность партнеров и контрагентов.

Основной задачей финансово-экономической безопасности является поддержание постоянного финансового равновесия между поступающими и исходящими платежами предприятия, иными словами, поддержание своей ликвидности. За счет временного запаздывания между поступающими и исходящими платежами возникает финансовая брешь, которую предприятие должно закрывать. Эта финансовая брешь должна постоянно покрываться за счет соответствующего привлеченного капитала, в противном случае предприятие обанкротится. Капитал должен привлекаться заранее, чтобы финансовая брешь и возникнуть не могла. Для успешного решения задачи обеспечения безопасности бизнеса необходимо иметь четкое представление о сущности финансовой безопасности предприятия, основных опасностях и угрозах, особенностях среды функционирования предпринимательства³⁴.

Несомненно, обеспечение финансово-экономической безопасности предприятия должно опираться на существующие законы, иметь правовую

³⁴ Володина, И. Г. Пути обеспечения финансовой безопасности предприятия [Текст] / И.Г. Володина // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 156.

основу. В настоящее время законодательная база обеспечения безопасности разработана недостаточно, а многие нормативные акты, оказывающие влияние на результативность хозяйственной деятельности, к примеру, налоговое законодательство, меняются очень быстро и негативно влияют на финансовую устойчивость предприятия³⁵.

Под процессом обеспечения финансовой составляющей экономической безопасности хозяйствующих субъектов следует понимать совокупность мер, направленных на предотвращение ущерба от негативных воздействий на их экономическую безопасность по различным аспектам финансово-хозяйственной деятельности. Именно предотвращение ущерба, не только явно угрожающего экономической безопасности предприятия, но и потенциально возможного, составляет цель работы финансовых менеджеров по поддержанию устойчивости бизнеса.

Процесс обеспечения финансово-экономической безопасности организации состоит из нескольких этапов. Содержанием первого этапа является определение видов и причин возникновения негативных воздействий на нее³⁶.

Негативные воздействия, угрожающие финансовой составляющей экономической безопасности организации, могут иметь субъективный и объективный характер. К негативным воздействиям субъективного типа относятся внутренние и внешние воздействия, в основе которых лежат осознанные действия (а иногда и бездействие) людей и других субъектов рынка услуг и товаров с целью нанесения вреда этой организации, а также некачественная работа ее сотрудников или партнеров по бизнесу. В отличие от воздействий субъективного характера, негативные воздействия объективного плана являются порождением обстоятельств непреодолимой силы либо сходных с ними по своей сущности и источникам возникновения обстоятельств политического и макроэкономического характера (экономических, национальных,

³⁵ Артон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься [Текст]. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2013. – С. 29.

³⁶ Москвин В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2012. – С. 35.

религиозных и иных аналогичных проблем), т.е. обстоятельств, не связанных напрямую с деятельностью данной организации или ее сотрудников.

В подразделении негативных воздействий субъективного типа на внутренние и внешние отражается характер взаимоотношений виновников причиненного ущерба с пострадавшей организацией. К примеру, внутренние негативные воздействия могут быть вызваны ошибочными, а иногда и недобросовестными действиями или бездействием ее сотрудников в такой важной сфере, как финансовое планирование и управление активами³⁷.

Причиной немалого ущерба может стать неэффективное управление оборотными средствами и структурой капитала, недостаточный контроль за соотношением основных и оборотных средств, заемных средств и собственного капитала. Эта причина обусловлена либо нехваткой оборотных средств, необходимых для эффективного технологического развития предприятия, либо, в случае необоснованного увеличения доли заемных средств, снижением рентабельности хозяйственных операций вследствие роста себестоимости продукции за счет расходов по обслуживанию кредитных ресурсов. Аналогичные внутренние негативные воздействия возникают и в результате неудовлетворительного управления структурой технологических инвестиций, т.е. когда не проводится оптимизация инвестиций по факторам значимости и эффективности затрат, их рискованности и вероятности получения положительного эффекта; не осуществляется календарное планирование инвестиций с целью обеспечения ритмичности платежей и поддержания на должном уровне показателей платежеспособности организации и ликвидности ее активов³⁸.

Серьезную угрозу финансовой безопасности представляют также недостатки в организации контроля за структурой вложений, соотношением частей финансового портфеля по рискованности и доходности. В конечном счете такие ошибки, если они совершаются систематически или сопровождаются

³⁷ Пикфорд, Джеймс. Управление рисками [Текст]. - М.: ООО "Вершина", 2014. – С. 13.

³⁸ Рогов М. А. Принципы системы управления рисками крупной российской корпорации [Электронный ресурс] // Сайт риск-менеджеров Хеджинг: <http://www.hedging.ru/publications/234> (дата обращения 21.04.17)

значительными последствиями, как правило, приводят к утрате организацией хозяйственной самостоятельности или становятся причиной ее банкротства.

К внешним негативным воздействиям субъективного типа по финансовой составляющей экономической безопасности относятся методы и приемы конкурентной борьбы, применяемые конкурирующими коммерческими организациями с целью обеспечения себе дополнительных преимуществ на товарном рынке³⁹. К наиболее распространенным видам негативных воздействий со стороны конкурентов относится ценовая конкуренция, повышение качества и улучшение потребительских свойств выпускаемой ими продукции, активная рекламная поддержка и сервисные программы, снижение издержек за счет совершенствования производства и управления, а также такие специфические и не всем доступные виды воздействий, как промышленный шпионаж (пока еще редко встречающийся в России) и, напротив, распространенная практика лоббирования интересов предпринимателей в органах власти и управления.

Серьезную угрозу финансовой составляющей экономической безопасности акционерных компаний представляют внешние негативные воздействия субъективного типа на рынок их ценных бумаг. Такое воздействие осуществляют обычно с целью захвата контрольного или достаточно крупного пакета акций, дающего их владельцу право активно участвовать в управлении компанией. На практике чаще всего совершаются так называемые эквизационные операции, заключающиеся в скупке акций внешним инвестором (конкурентом или крупным инвестором, желающим стать собственником данного предприятия). Угроза внешних негативных воздействий субъективного типа на финансовую безопасность акционерных компаний через рынок их ценных бумаг заключается в специфике операций на фондовом рынке. Стремление портфельных инвесторов получить спекулятивный доход от операций с акциями компании отражается на их текущих котировках и приводит к изменению общей ситуации на фондовом рынке. В подобном процессе, в частности, кроются угрозы снижения

³⁹ Романов В. С. Управление рисками: этапы и методы [Текст] // Факты и проблемы практики менеджмента: Материалы научно-практической конференции. - Киров: Изд-во Вятского ГЛУ, 2015. - С. 71

противодействия внешней покупке акций компании и потери привлекательности ее для кредитования и инвестирования⁴⁰.

Негативные воздействия объективного типа, порожденные форсмажорными обстоятельствами (стихийными бедствиями, войнами, массовыми волнениями и т.п.) либо иными близкими к ним обстоятельствами объективного типа (международными соглашениями и внутригосударственными законодательными актами, блокадами, эмбарго, забастовками, неблагоприятной конъюнктурой цен, курсов обмена валют и т.п.), возникают относительно редко и бывают обычно трудно предсказуемы, но несмотря на это их все же необходимо учитывать в своей деятельности всем предпринимателям⁴¹. В числе мер, применяемых для предотвращения или минимизации ущерба от негативных воздействий объективного типа, можно выделить подробную проработку форсмажорных оговорок в договорах с контрагентами, разработку сценариев реагирования всех структурных подразделений организации на наступление форсмажорных обстоятельств и создание необходимых ресурсных резервов⁴².

На втором этапе процесса обеспечения финансово-экономической безопасности организации определяется состояние и дается оценка текущего уровня ее безопасности. При этом подробно анализируется как сама угроза негативных воздействий на безопасность организации, так и возможный ущерб от этих воздействий. Для обеспечения максимального эффекта в предотвращении угрозы таких воздействий каждая организация должна располагать единой системой сбора, анализа и оценки информации о состоянии ее экономической безопасности.

Оценка текущего уровня обеспечения финансовой составляющей экономической безопасности осуществляется по нескольким основным направлениям. В первую очередь, изучается финансово-хозяйственная

⁴⁰ Российская экономика на современном этапе: стратегия развития, инновационная политика [Текст] / Под ред. И. Я. Каца. - Ульяновск: УлГУ, 2015. – С. 38.

⁴¹ Усанова А. А. Управление рисками и основные принципы построения системы управления рисками на предприятии [Текст] // Международная конференция "Риски российской экономики: анализ, оценка, управление". Москва, 14 октября 2016. – С. 35.

⁴² Риски в современном бизнесе. / Под ред. П.Г. Грабового [Текст]. – М.: Изд-во «Амана», 2015. – С. 23.

отчетность. На основе отчетных данных анализируется структура и динамика капитала организации, уровень ее автономии и финансовой независимости от заемных средств, положение с ликвидностью оборотных средств и платежеспособностью в текущий момент и на перспективу. Соответствующему анализу подвергается использование основных и оборотных средств, структура, групповой и возрастной состав производственных фондов, производительность труда, использование оборудования, его износ и другие аналогичные показатели. Особый акцент делается на структуре оборотных средств, уровне ликвидности запасов и дебиторской задолженности, а также на показателях оборачиваемости оборотных средств и длительности одного их оборота⁴³.

Финансово-хозяйственная отчетность является также важным источником данных, необходимых для анализа структуры затрат хозяйствующего субъекта и ее динамики. Анализируя структуру затрат, можно определить тип хозяйственной стратегии объекта и степень его ориентации на высокотехнологичные, интенсивные пути развития, выявить скрытые резервы экономии ресурсов.

При оценке текущего уровня обеспечения финансовой составляющей экономической безопасности нельзя недооценивать значение информации об объемах реализации организацией своей продукции (товаров, работ, услуг). Главными показателями здесь считаются ассортимент и территориальная структура продаж. Снижение объемов продаж по какой-либо ассортиментной позиции или в каком-нибудь регионе свидетельствует о появлении реальной угрозы экономической безопасности организации в силу утраты занимаемых ею позиций на конкретном товарном рынке⁴⁴.

Завершая изучение финансово-хозяйственной отчетности, необходимо тщательно проанализировать ее прибыльность и рентабельность. Показатели прибыльности и рентабельности характеризуют эффективность работы организации, использование капитала и иных ресурсов, обоснованность

⁴³ Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.П., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, информация, безопасность [Текст]. – М.: Экономика, 2013. – С. 98.

⁴⁴ Романов В. С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков [Текст] // Инвестиции в России. – 2015. - № 12 – С. 41

структуры затрат: позволяют сравнивать ее с другими аналогичными объектами, следующее направление оценки текущего уровня обеспечения финансовой составляющей экономической безопасности связано с изучением конкурентного положения организации на соответствующем товарном рынке и анализом присущих ей конкурентных преимуществ. Сопоставление с конкурентами проводится по динамике объемов продаж, распределению рынка, состоянию и динамике ассортимента товаров, их основным потребительским характеристикам, соотношению цена/качество, маркетинговой стратегии и ценовой политике. При этом также полезно получить некоторое представление о технологическом потенциале, организационной структуре и уровне менеджмента у основных конкурентов.

Собранная информации служит основой для классификации конкурирующих хозяйствующих субъектов в зависимости от свойственных им конкурентных преимуществ. К числу таких преимуществ следует отнести более высокое качество и экологическую чистоту продукции, ее технологичность, наилучшее соотношение цена/качество, эффективность маркетинговой стратегии и ценовой политики, отличный сервис, престижность торговой марки и т.п. Дополнительными критериями для подобной классификации могут служить финансовые показатели их деятельности: прибыльность и рентабельность, размер выплаченных дивидендов и размер прибыли, приходящейся на одну акцию, динамика курсовой стоимости акций и других ценных бумаг и т.д.⁴⁵

Таким образом, принципиальное значение для экономической безопасности каждой организации имеет определение долгосрочных перспектив развития бизнеса, в котором она участвует, и четкое представление о ее роли и месте в этом бизнесе. Начинается перспективное планирование с прогнозирования потребительских запросов и предпочтений, касающихся продукции, производимой организацией. При этом обязательно учитывается вероятность появления на рынке новых аналогичных товаров (работ, услуг), отличающихся от уже известных как потребительскими свойствами, так и, возможно, технологией

⁴⁵ Управление капиталом и инвестициями: Учебник для вузов [Текст]. – М.: ГУ ВШЭ, 2015. – С. 30.

изготовления. Затем проводится оценка общего объема и динамики платежеспособного спроса на эти товары. Анализируются основные тенденции в стратегиях потенциальных конкурентов. И в итоге конкретизируется место данной организации на рынке услуг и товаров. Комплексное перспективное планирование развития организации включает в себя не только анализ ее технологических возможностей, но и оценку гибкости организационной структуры, способности ее к адаптации и самосовершенствованию.

1.3. Методика проведения исследования управления экономической безопасностью организации

Кризисные явления в современной экономике обусловили усиление значимости вопросов управления финансово-экономической безопасностью производственных предприятий. Динамичность внешней и внутренней среды требуют от руководства производственных предприятий поиска путей повышения безопасности их финансово-экономической деятельности.

Целью исследования является обоснование и разработка мероприятий по повышению эффективности управления экономической безопасностью производственного предприятия.

Для достижения поставленной цели в исследовании решены следующие задачи:

- раскрыта сущность экономической безопасности деятельности производственных предприятий и роль в ее обеспечении управления деловой активностью;
- проведен анализ факторов риска деятельности предприятия ООО «Авангард»;
- предложены организационные мероприятия повышения экономической безопасности предприятия ООО «Авангард».

Объектом исследования выступило производственное мебельное предприятие ООО «Авангард», предметом исследования – процесс управления экономической безопасностью предприятия.

Методами исследования послужили: монографический метод исследования, общенаучные методы, такие как сравнение, обобщение, синтез, а также математические и статистические методы.

Гипотеза исследования – реализация и внедрение организационных мероприятий повышения экономической безопасности производственного предприятия позволит обеспечить ему стабильное дальнейшее развитие.

Исследованию управления финансово-экономическими результатами деятельности производственных предприятий посвящены труды многих ученых. Некоторыми авторами исследованы вопросы влияния на эффективность деятельности предприятий множества рисков. Однако недостаточно изучены вопросы организационно-методического обеспечения процесса повышения финансово-экономической безопасности производственных предприятий. Многие руководители предприятий и их подразделений зачастую оказываются не в силах обосновать и разработать способы повышения безопасности финансово-экономической деятельности собственных предприятий.

На первом этапе исследования (рис. 1.2) были изучены труды ученых-экономистов, посвященные оценке и управлению экономической безопасностью предприятий с использованием монографического метода. Было выявлено, что повышение уровня экономической безопасности производственного предприятия – процесс непрерывный, охватывает множество взаимосвязанных процедур, имеющих соответствующие требования к их организационному сопровождению и экономическому обоснованию. Одним из факторов формирования финансово-экономической безопасности деятельности предприятия является уровень его деловой активности.

На втором этапе проведена оценка уровня экономической безопасности ООО «Авангард», выполненная на основе расчетов основных индикативных

показателей, характеризующих степень влияния совокупности рисков на результаты работы предприятия.



Рис. 1.2. Алгоритм проведения исследования

Методические принципы диагностики должны быть основой создания механизма исследования, который, с одной стороны, был бы максимально приближен к реальной среде функционирования, с другой стороны, позволил бы интегрировать полученные результаты в общую систему управления экономической безопасностью предприятия (рис. 1.3)⁴⁶.

Данный процесс должен обеспечивать комплексность проведения диагностики, поэтому его реализация проходит по следующим этапам, разделенным на 3 взаимосвязанных блока:

- Блок «Информация»;
- Блок «Финансовая диагностика»;
- Блок «Управление».

В исследовании управления экономической безопасностью производственной организации необходимо рассматривать все этапы предлагаемого методического подхода, однако основной акцент делается на диагностику финансового состояния анализируемого объекта. Но нужно учитывать тот факт, что финансовое состояние во многом предопределено уровнем использования факторов, определяющих эффективное, экономически устойчивое положение предприятия (рис. 1.3).

Поэтому необходимо рассматривать кризисную систему «финансы – производство - кадры», в рамках которой возможно возникновение угроз предприятия.

Реализация задач блока «Финансовая диагностика» рассматривается как приоритетная, их реализация происходит по следующим этапам:

1. Диагностика степени кризисного состояния объекта (может рассматриваться как предварительный, начальный этап диагностики, определяющий угрозу потенциального банкротства как крайней границы нарушения состояния безопасности);

⁴⁶ Романов В. С., Бутуханов А. В. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски [Текст] // Управление риском. - 2013. - № 3. – С.10

2. Диагностика определения уровней экономической безопасности (рассматривается как детализированный, осуществляемый поэтапно, требующий более тщательной проработки и применения системы методов).

Для практической реализации этапов, входящих в блок «Финансовая диагностика», существует соответствующий методический инструментарий (методика оценки потенциального банкротства предприятия и методика определения итогового рейтинга по уровням экономической безопасности).



Рис. 1.3. Блок-схема методического подхода к диагностике экономической безопасности предприятия

Практическая реализация этапа 5 «Диагностика степени кризисного состояния объекта» позволяет сделать вывод о степени угрозы потенциального банкротства. Результатом диагностики на данном этапе, согласно предлагаемому методическому подходу, становится заключение о степени кризисности объекта и выбор последующих действий:

1. В случае принятия заключения о «критической» степени происходит реализация срочных антикризисных мероприятий (этап 9 блок - схемы «Разработка мероприятий по нейтрализации угроз экономической безопасности предприятия»);

2. В случае принятия заключения о «допустимой» степени опасности, осуществляется дальнейшая реализация механизма диагностики (этап 6 блок – схемы «Диагностика определения уровня экономической безопасности»).

На основе результатов проведенной в Блоке 2 финансовой диагностики принимаются решения различного уровня и различной целевой направленности - происходит решение задач Блока 3 «Управление» (этапы 7 - 9).

Подробное исследование управленческих задач позволяет выделить следующие типы стратегий достижения экономической безопасности⁴⁷:

- ориентированные на устранение существующих или предотвращение возникновения возможных угроз;
- нацеленные на предотвращение воздействия существующей или возможных угроз на объект безопасности;
- направленные на восстановление (компенсацию) наносимого ущерба.

3. Разработка методики оценки потенциального банкротства предприятия.

Для реализации этапа 5 методического подхода «Диагностика степени кризисного состояния объекта» существует методика оценки потенциального банкротства предприятия.

Проведенный анализ методик, предлагаемых отечественной и зарубежной практикой, показал, что методический инструментарий прогнозирования

⁴⁷ Управление риском в рыночной экономике В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, Дж.Дж. Хэмптон [Текст] - М.: АО «Экономика», 2016. – С. 25.

кризисных явлений мало разработан и отличается противоречивостью в получаемых выводах.

Одной из причин этого является то, что в данных методиках не учитывается положение о том, что предприятие подвержено различным видам кризисов (финансовым, управленческим, производственным) и банкротство – лишь один из них, неспособность выполнять свои текущие обязательства. Соответственно, различные методики прогнозирования банкротства, на самом деле, предсказывают различные виды кризисов и поэтому оценки, получаемые при их помощи, нередко столь сильно различаются.

В соответствии с полученными выводами, существует система оценки банкротства, разработанная с применением метода анализа иерархий (МАИ) и основанная на разделении банкротства предприятия на виды. Данное разделение основано на гипотезе о различных типах кризисных явлений, объединенных единым понятием «банкротство». В рассматриваемой методике предлагается следующая классификация⁴⁸:

- банкротство бизнеса (вызвано неэффективным управлением активами, использованием ресурсов, низкой деловой активностью и т.д.);
- банкротство собственника или акционера, или банкротство, вызванное, в первую очередь, недостатком у собственника ресурсов на осуществление простого и расширенного воспроизводства – при наличии основных фондов и трудовых ресурсов;
- банкротство производства, когда в силу устаревшего оборудования и технологий или же из-за неэффективного использования трудовых ресурсов предприятие не может конкурировать на рынке.

На практике все виды банкротства взаимосвязаны, и разделить их можно лишь условно по преимущественному фактору, определяющему его природу.

Метод анализа иерархий является систематической процедурой для иерархического представления элементов, определяющих суть любой проблемы.

⁴⁸ Чекулаев М. Риск-менеджмент: управление финансовыми рисками на основе анализа волатильности [Текст]. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – С. 42.

4. Разработка методики определения итогового рейтинга по уровням экономической безопасности. Для реализации этапа 6 методического подхода была использована методика определения итогового рейтинга по уровням экономической безопасности (рис. 1.3).

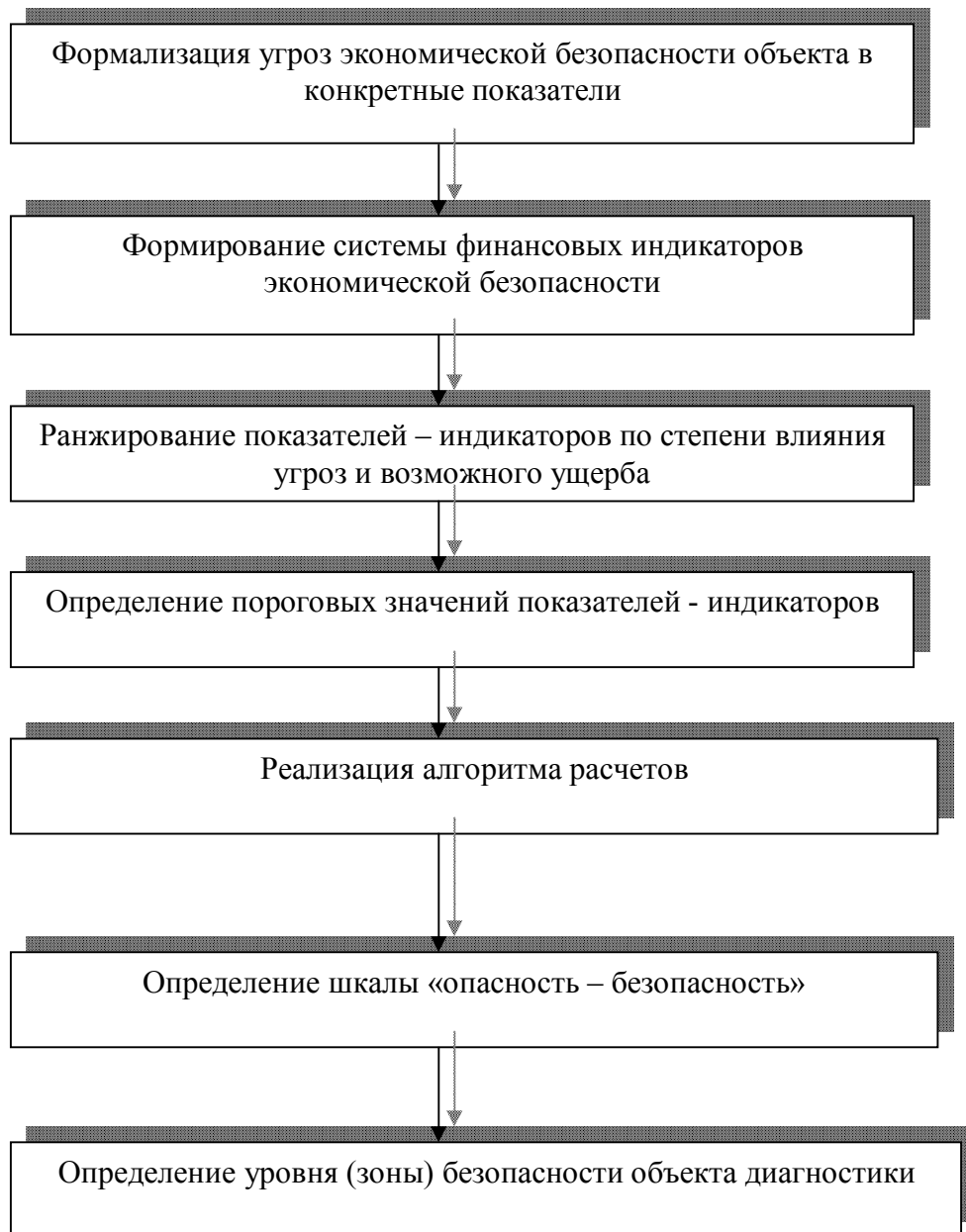


Рис. 1.4. Механизм определения итогового рейтинга по уровням экономической безопасности

В большинстве случаев уровень экономической безопасности оценивается путем сопоставления параметров фактического или прогнозного социально –

экономического развития объекта исследования с пороговыми значениями индикаторов.

5. Применение графического подхода к интерпретации результатов финансовой диагностики экономической безопасности предприятия.

Для повышения степени достоверности диагностики, уровня визуальности ее результатов, согласованности разнородных факторов, определяющих комплексную оценку, а также ускорения получения не только количественных, но и качественных значений показателей, существует механизм графической интерпретации результатов финансовой диагностики экономической безопасности предприятия (рис. 1.4)⁴⁹.

Промышленные предприятия в той или иной степени связаны с инвестиционной деятельностью. При разработке и принятии решений по вложению ресурсов в любые инвестиционные инструменты необходимо учитывать разные факторы: объект инвестирования, вид инвестиций, срок и стоимость инвестиционного проекта, множественность доступных проектов, ограниченность финансовых ресурсов, риски и возможность их минимизации.

Обобщив научную экономическую литературу по проблеме рисков, следует определить основные причины неопределенности и, следовательно, источники риска:

1. Спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия (землетрясения, наводнения, бури, ураганы, а также отдельные природные явления - мороз, гололед, град, гроза, засуха и др.) - могут оказать серьезное отрицательное влияние на результаты предпринимательской деятельности, стать источником непредвиденных затрат.

⁴⁹ Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. Учебное пособие [Текст]. – М: Проспект, 2015. – С. 45.



Рис. 1.5. Механизм графического подхода к интерпретации результатов финансовой диагностики состояния экономической безопасности предприятия

2. Случайность. Вероятностная сущность многих социально-экономических и технологических процессов, многовариантность материальных отношений, в которые вступают субъекты предпринимательской деятельности, приводят к тому, что в сходных условиях одно и то же событие происходит неодинаково, то есть имеет место элемент случайности. Это предопределяет невозможность однозначного предвидения наступления предполагаемого результата.

3. Наличие противоборствующих тенденций, столкновение противоречивых интересов. Проявление этого источника риска весьма многообразно: от войн и межнациональных конфликтов до конкуренции и простого несовпадения

интересов. Например, наличие коррумпированных структур в управленческом аппарате создает реальные возможности для яростного сопротивления, для появления особенно жестких форм противодействия, вплоть до покушения на жизнь и здоровье тех, кто пытается бороться с такими антиобщественными явлениями.

4. На процесс воспроизводства неопределенности и риска оказывает воздействие вероятностный характер НТП. Общее направление развития науки и техники, особенно на ближайший период, может быть предсказано с известной точностью. Однако заранее определить во всей полноте конкретные последствия тех или иных научных открытий, технических изобретений, практически невозможно. Технический прогресс неосуществим без риска, что обусловлено его вероятностной природой, поскольку затраты и особенно результаты растянуты и отдалены во времени. Поэтому они могут быть предвидены лишь в некоторых, обычно широких пределах.

5. Существование неопределенности связано также с неполнотой, недостаточностью информации об объекте, процессе, явлении по отношению к которому принимается решение, с ограниченностью возможностей человека в сборе и обработке информации, с постоянной изменчивостью этой информации. Чем ниже качество и количество информации, используемой при принятии решений, тем выше риск наступления отрицательных последствий такого решения.

На третьем этапе исследования разрабатывались мероприятия по повышению эффективности процесса управления экономической безопасностью ООО «Авангард».

Выводы по первой главе

Экономическая безопасность предприятия — это состояние наиболее эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия.

Исследование управления экономической безопасностью организации должно проводиться на основе учета реальной среды функционирования фирмы с

возможностью дальнейшей интеграции его результатов и оценки влияния уровня экономической безопасности на конкурентоспособность организации.

Количественные показатели экономической безопасности организации после обобщения более наглядно выглядят в графической интерпретации, на основе которой в дальнейшем осуществляется выработка соответствующих мероприятий по повышению безопасности деятельности и, соответственно, конкурентоспособности организации.

Оценка показателей экономической безопасности в магистерской диссертации проведена на материалах ООО «Авангард» и представлена во второй главе.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ООО «АВАНГАРД»

2.1. Анализ особенностей деятельности организации

Предприятие «Авангард» было основано как ИП Кошелев А.М. 09.01.1998 и являлось производителем офисной, школьной и детской мебели, спортивной одежды и металлических дверей.

Постепенно ассортимент выпускаемой продукции расширялся и сегодня это одно из ведущих предприятий Пензенской области по производству мебели.

Производитель мебели «Авангард» — динамично развивающееся предприятие. За последние 2 года значительно обновлена активная часть основных фондов. Закуплены и введены в строй итальянские линии по обработке кромок, форматно-раскроечные и сверлильно-присадочные станки.

У предприятия собственный автопарк, что дает возможность быстро и в срок доставить мебель до Заказчика.

На предприятии «Авангард» выпускается следующая продукция:

- мебель для учебных заведений (школьная мебель и детская мебель);
- офисная мебель;
- мебель для санаториев, оздоровительных лагерей;
- стулья и кресла для актового зала на металлическом каркасе;
- мебель для баров, кафе и парикмахерских;
- мебель для гостиниц;
- спортивная одежда и инвентаря для спортивных залов и ФОКов.

При производстве мебели выполняются все требования ГОСТов и других нормативных документов. Выпускаемая детская, школьная и офисная мебель имеет гигиенические сертификаты, сертификаты соответствия. Качество продукции защищено Свидетельствами о присвоении Знака «Пензенская марка».

Предприятие-производитель «Авангард» по объемам продаж детской, школьной и офисной мебели занимает одно из ведущих мест в Пензе и

Пензенской области. Многие виды мебели получили дипломы: «Моя мебель лучше всех», «Золотой меркурий» и т.д.

Продукция производится на современном итальянском оборудовании квалифицированными рабочими. Штат предприятия составляет 104 человека. У сотрудников сохранены все социальные гарантии: выделяются льготные путевки в санатории и детские лагеря, организовано питание работникам.

Предприятие «Авангард» изготавливает мебель по индивидуальным проектам, по заранее согласованным эскизам, предлагает услуги дизайнеров, которые предоставят дизайн-проект любого интерьера: офисного, барного, для учебных заведений, для дошкольных учреждений.

Постоянно совершенствуется система управления предприятием. Главное внимание уделяется качеству продукции и оптимально организованной схеме продаж ее в больших объемах.

Создана и постоянно развивается сеть пунктов приема заказов на изготовление мебели. В мебельном салоне расположенном по адресу г. Пенза, ул. Володарского, 78, представлены образцы изготавливаемой продукции.

Заказчиками ООО «Авангард» являются:

- Министерство образования Пензенской области;
- Министерство культуры Пензенской области;
- Управление образования г. Пензы;
- Городская дума;
- Городская администрация;
- Администрация г. Заречного;
- Управление Судебного Департамента г. Пензы;
- Пензенский Государственный Университет;
- Пензенский Государственный Педагогические Университет;

а также ведущие предприятия и школы г. Пензы и Пензенской области, предприятия г. Москвы, Самарской, Саратовской, Ульяновской, Ивановской, Оренбургской и др. областей, а так же Мордовии.

Мебельное предприятие «Авангард» постоянно участвует в выставках и конкурсах на поставку мебели. В 2005 году, победив в конкурсе заявленном Национальным Фондом подготовки Кадров г. Москвы, позволило оснастить большую часть школ Самарской области. В 2006-2007 году на конкурсной основе была поставлена мебель учреждениям ФСБ г. Москвы и полностью оснащены объекты социально-культурного значения г. Пензы и Пензенской области. В период с 2008 года по настоящее время «Авангард» обустроило детские сады-новостройки и школы-новостройки г. Пензы и г. Заречного. Также постоянно осуществляется выход на другие близлежащие регионы.⁵⁰

Укрупненными товарными группами ООО «Авангард» являются:

- мебель для дошкольных заведений;
- мебель для учебных заведений;
- Мебель для офисов;
- мебель для кафе и столовых;
- мебель для актовых залов;
- мебель гостиничного типа;
- мебель для спальни.

Объем и структура производимой продукции ООО «Авангард» представлены в табл. 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1

Объем проданной продукции ООО «Авангард» в 2012-2016 гг., тыс. руб.

№ п/п	Наименование	2012	2013	2014	2015	2016
1	Мебель для дошкольных заведений	1789	2459	2019	1784	2540

⁵⁰ <http://avangardpenza.ru/o-kompanii/>

Окончание таблицы 2.1

2	Мебель и инвентарь для учебных заведений	1204	2415	1269	874	7553
3	Мебель для офисов	3124	3214	4895	3542	3021
4	Мебель для кафе и столовых	6023	5963	4258	2954	4152
5	Мебель для актовых залов	1127	759	1042	874	1795
6	Мебель гостиничного типа	1269	1149	1598	1753	930
7	Мебель для спальни	5087	6325	1014	852	1768
8	Всего	19623	22284	16095	12633	21759

Анализ объемов проданной продукции за 2012-2016 гг. показал, что в целом по всем группам продукции в 2013-2015 гг. наблюдался спад производства и продажи с 22284 тыс. руб. в 2013 г. до 12633 тыс. руб. в 2015 г.

В 2016 г. картина изменилась в лучшую сторону, прирост выпущенной продукции от уровня 2015 г. составил 72%.

Структура продукции ООО «Авангард» в 2016 г. представлена на рис. 2.1.

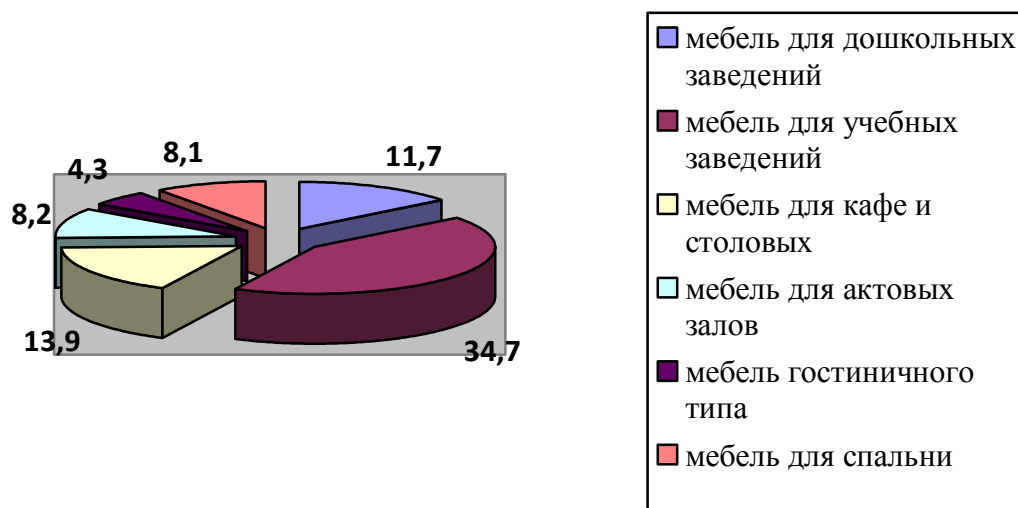


Рис. 2.1. Структура продукции ООО «Авангард» в 2016 г., %

Показатели прибыли, выручки и затрат ООО «Авангард» за 2012-2016 гг. представлены на рисунке 2.2.

Анализ показал, что прибыль предприятия в течении анализируемого периода изменялась то в лучшую, то в худшую сторону. Так, максимальная прибыль получена предприятием в 2013 г. – 2478 тыс. руб. и затем показатель прибыли два года подряд (2014-2015 гг.) имел тенденцию снижения.

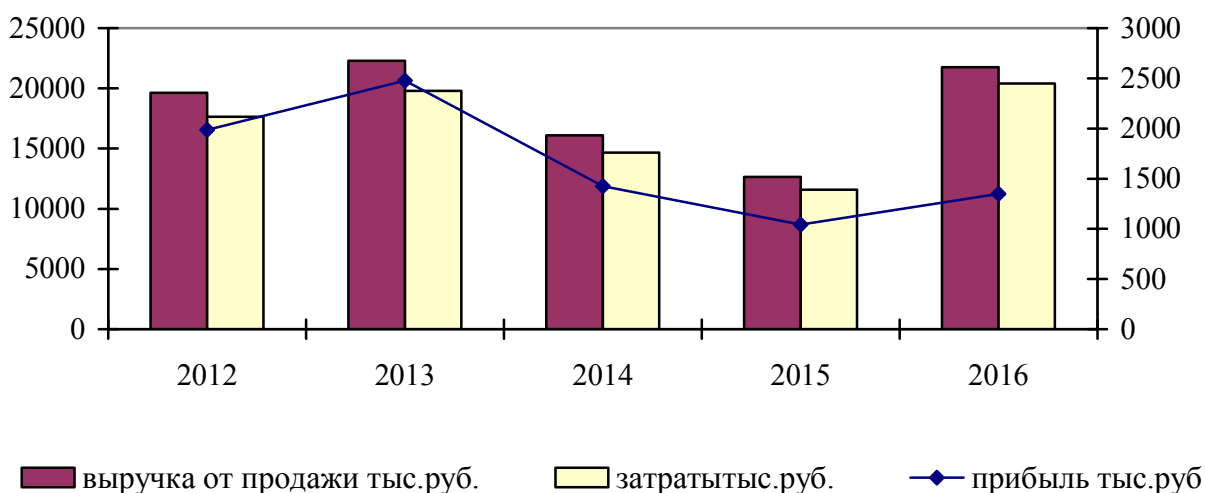


Рис. 2.2. Динамика показателей прибыли ООО «Авангард» в 2012-2016 гг., тыс. руб.

В 2015 г. предприятием получена самая низкая прибыль за последние 5 лет в размере 1042 тыс. руб. В 2016 г. прибыль выросла от уровня 2015 г. на 29%.

Ассортимент производимой продукции представлен корпусной мебелью для дома, офиса, учебных и дошкольных заведений, данная продукция предназначена для широкого круга потребителей.

Миссия предприятия - создать базу лояльных потребителей и занять лидирующие позиции в сфере оптовой и розничной торговли мебельной продукцией через удовлетворение потребностей покупателей в товаре высокого качества, обеспечивая фирме максимальный годовой доход и рост бизнеса.

В качестве стратегической целей предприятия выделено следующее – захват лидирующих позиций рынка мебели за счет развития сети розничных магазинов и оптовой торговли по России.

Предприятие изначально было ориентировано на изготовление недорогой высококачественной мебели. За время существования на отечественном мебельном рынке фирма постоянно развивает собственную инфраструктуру, тратя немалую часть своих доходов на расширение и модернизацию производства.

Основные принципы деятельности ООО «Авангард»:

1. Использование только качественного материала и фурнитуры. Специалисты фирмы постоянно ведут поисковые работы с целью отбора новых, перспективных и экологически чистых материалов и деталей.

2. Поддержка рекламой своих партнеров.

3. Жесткий контроль производства и доставки продукции. Мебель, выпускаемая фабрикой, отличается исключительным удобством и прочностью. Ни одно изделие не выходит за ворота предприятия без соответствующей проверки отделом технического контроля.

4. Мгновенное реагирование на требования покупателей. Компания уделяет большое внимание обновлению ассортимента, дизайнеры трудятся над созданием новых коллекций мебели.

5. Гибкое ценообразование, оптимальное сочетание цены и качества.
6. Строгая проверка качества проводится на всех участках производства – от приобретения материалов до поставки мебели заказчику.

Вся выпускаемая продукция имеет сертификаты соответствия государственным стандартам РФ и гигиенические сертификаты на все комплектующие материалы.

Компания награждена отличительными дипломами за интересный дизайн и качество товара, за участие в выставках.

Технологические возможности предприятия позволяют сегодня удовлетворить любые потребности не только оптовых, но и частных заказчиков. Комплекты мебели предлагаются клиентам, как в стандартном виде, так и секционном.

Трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятием.

Состав, квалификация, расстановка кадров в процессе производства, их отношение к труду, оказывают решающее влияние на эффективность работы предприятия. И поэтому главная задача анализа состоит в объективной оценке уровня профессионального и социального развития предприятия.

Органами управления ООО «Авангард» являются: Общее собрание участников общества, директор (единоличный исполнительный орган).

Во главе ООО «Авангард» стоят профессионалы, квалифицированные технологи, дизайнеры, экономисты и менеджеры, получившие специальное образование и имеющие большой опыт работы.

В непосредственном подчинении директору находятся директор по персоналу, юрист, коммерческий директор, директор по снабжению, главный бухгалтер и директор по производству.

Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по продаже товара несет коммерческий директор, он отвечает за реализацию продукции. Через год после создания фирмы, была внедрена должность менеджера по сбыту,

которая взяла на себя блок по формированию клиентской базы, переговоры с потенциальными клиентами и подписание договоров.

Коммерческое управление реализует маркетинговую стратегию предприятия, осуществляет заключение и сопровождение договоров с клиентами, формирует и ведет нормативную базу по труду.

За обеспечением безопасности и юридическим обслуживанием отвечает юрист.

Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет директор по персоналу.

Главный бухгалтер занимается финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также контролирует финансовые потоки фирмы, и распределяет их в соответствии со стратегическим планом предприятия.

Директор по производству отвечает за обоснованность выбранной стратегии управления производством, отвечает за отдел ПТО (технологов и дизайнеров), а также за работу ОТК.

Отдел снабжения осуществляет централизованные закупки, координирует связанные между собой виды деятельности, получает специальную квалификацию и совершенствует операции по снабжению.

К трудовым показателям, характеризующим деятельность предприятия, относятся: производительность труда, численность персонала, фонд заработной платы. Они тесно связаны между собой и могут рассматриваться как система.

По данным таблицы среднесписочная численность персонала на 2016 год составляла 104 человека. Можно проследить процесс изменения списочной численности за несколько лет (рисунок 2.3):

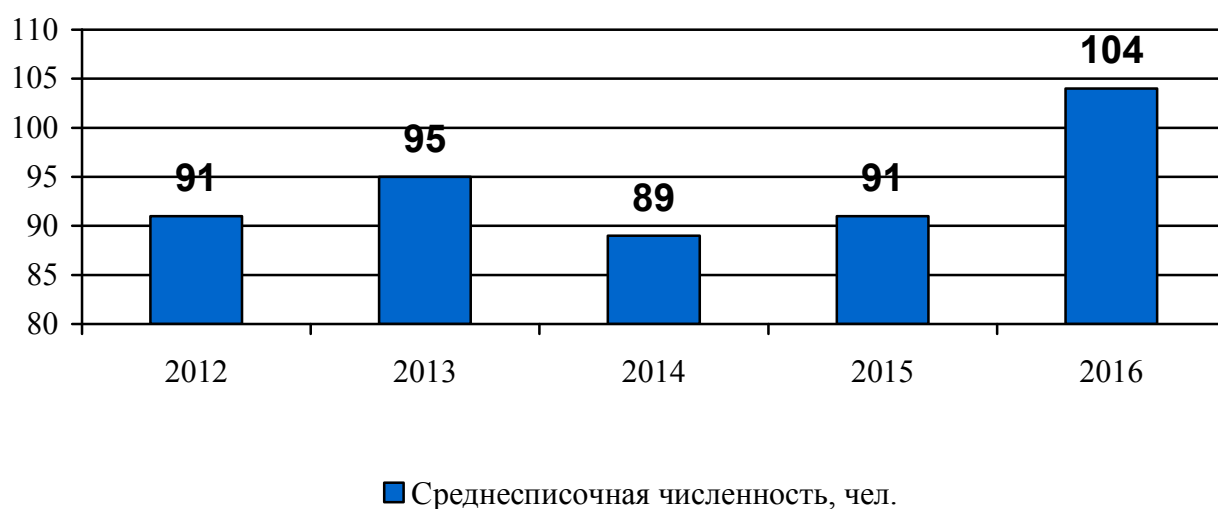


Рис. 2.3. Среднесписочная численность работников за 2012-2016 гг., чел.

Кадровый состав предприятия на 2016 год включает:

- производственный персонал – 77 человек;
- непроизводственный персонал – 10 человек;
- административный руководящий персонал – 17 человек.

В ООО «Авангард» проводятся работы по повышению квалификации рабочих предприятия.

Таким образом, мебельное предприятие «Авангард» по результатам анализа основных показателей его деятельности можно охарактеризовать как динамично развивающееся, имеющее постоянных заказчиков, в числе которых государственные бюджетные организации. Объемы произведенной продукции с каждым годом увеличиваются, разрабатываются новые товары, инновационные по качеству и дизайну, аналогов которых на рынке пока нет.

2.2. Оценка уровня экономической безопасности организации

Уровень экономической безопасности предприятия определяется системой индикаторов, в состав которых входят:

- рентабельность производственной деятельности;
- производительность труда;
- показатели текучести кадров;
- общая экономическая рентабельность;
- коэффициент износа основных производственных фондов;
- показатели использования основных фондов (фондоёмкость, фондоотдача, загрузка производственных мощностей);
- коэффициент экономического роста.

Анализ темпов роста производительности труда и средней заработной платы в ООО «Авангард» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ производительности труда и заработной платы ООО «Авангард»

Показатели	Ед. изм.	2012	2013	2014	2015	2016
1. Выручка от продажи	тыс.руб.	19623	22284	16095	12633	21759
2. Среднесписочная численность	чел.	91	95	89	91	104
3. Среднегодовая выработка на одного работника	тыс. руб./ чел.	215	234	180	138	209
4. Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс.руб.	16,958	17,458	17,685	19,247	20,258
6. Темпы роста заработной платы	%	-	108,84	76,92	76,67	151,45
7. Темпы роста производительности труда	%	-	102,95	101,3	108,83	105,25

Показателем, характеризующим уровень оплаты труда, является средняя заработная плата. Ее изменения влияют на расход фонда зарплаты, на себестоимость продукции.

Средняя заработная плата ООО «Авангард» в 2016 г. возросла на 51,45% по сравнению с 2015 г., а выработка на одного работника за тот же период увеличилась на 5,25%, что свидетельствует об увеличении экономических рисков работы предприятия. Основное правило экономики любого предприятия – темпы роста производительности труда должны быть выше темпов роста заработной платы. В ООО «Авангард» данное правило не было выполнено в 2013 г. и в 2016 г., что требует пересмотра методов управления экономической безопасностью данного предприятия и необходимости мониторинга ее уровня.

Следующим индикатором уровня экономической безопасности предприятия является показатель рентабельности его деятельности. Показатели рентабельности деятельности ООО «Авангард» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели рентабельности деятельности ООО «Авангард»

№ п/п	Показатели	2012	2013	2014	2015	2016
1	Выручка, тыс. руб.	19623	22284	16095	12633	21759
2	Затраты, тыс. руб.	17638	19806	14669	11591	20412
3	Производственная прибыль, тыс. руб.	1985	2478	1426	1042	1347
4	Производственная рентабельность, %	11,3	12,5	8,9	8,2	6,6

Окончание таблицы 2.3

5	Прочие доходы, тыс. руб.	758	587	971	1125	1374
6	Прочие расходы, тыс. руб.	841	685	1025	1274	1296
7	Прибыль, тыс. руб.	1902	2380	1277	893	1425
8	Общая экономическая рентабельность, %	10,8	12,02	8,7	7,7	7,0

Производственная рентабельность ООО «Авангард» на протяжении всего анализируемого периода имела тенденцию снижения. В 2016 г. показатель снизился от уровня 2013 г. вдвое – с 12,5% до 6,6%.

Аналогичная картина в 2012-2016 гг. сложилась с изменением показателя общей экономической рентабельности, которая снижалась с 2013 г. по 2016 г. с 12,02% до 7,0%.

Рентабельность является ключевым показателем экономической безопасности предприятия, отрицательные изменения значений данного индикатора крайне негативно характеризует деятельность предприятия.

Эффективность использования трудовых ресурсов, постоянство кадрового состава предприятия, профессионализм работников играет немаловажное значение в обеспечении экономической безопасности предприятия. Показатели текучести кадров в ООО «Авангард» представлены в таблице 2.4.

Показатели текучести кадров в ООО «Авангард»

№ п/п	Показатели	2012	2013	2014	2015	2016
1	Среднесписочная численность работников, чел.	91	95	89	91	104
2	Численность работников, проработавших более 3-х лет., чел.	79	80	81	79	81
3	Уволено, чел.	10	12	16	11	17
4	Коэффициент текучести кадров (число уволенных/среднесписочная численность работников)	0,11	0,13	0,18	0,12	0,16
5	Коэффициент стабильности кадрового состава (отношение численности работников, проработавших на предприятии более трех лет, к их среднесписочной численности)	0,87	0,84	0,91	0,87	0,78

Анализ показателей движения кадров ООО «Авангард» показал, что коэффициент текучести кадров за анализируемый период – 2012-2016 гг. – колебался в пределах 0,11-0,18, что является нормальным для любого предприятия. Однако коэффициент текучести имеет тенденцию скачкообразного изменения, что свидетельствует о наличии проблем в области управления трудовыми ресурсами на предприятии, неплановости кадровой политики.

Коэффициент стабильности кадрового состава предприятия имел наибольшее значение в 2014 г. (0,91), но в 2015-2016 гг. ежегодно снижался (до 0,87 и 0,78 соответственно). Этот факт также является отрицательным моментом в вопросе обеспечения экономической безопасности предприятия (рис. 2.4).

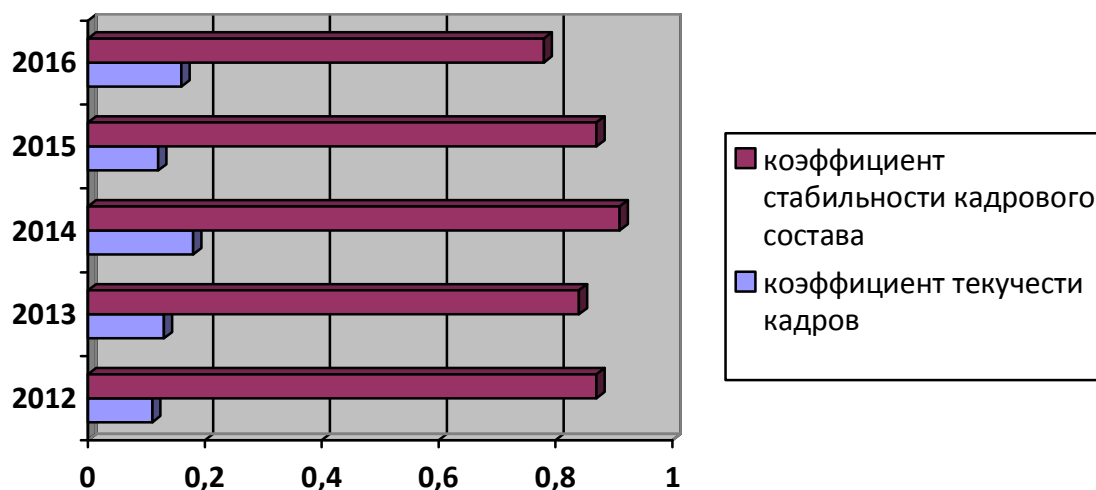


Рис. 2.4. Показатели движения кадров ООО «Авангард» в 2012-2016 гг.

Следующими индикативными показателями, характеризующими уровень экономической безопасности ООО «Авангард», являются показатели эффективности использования основных производственных фондов – коэффициент годности, фондоотдача и коэффициент загрузки производственных мощностей. Значения этих показателей за 2012-2016 гг. приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Показатели эффективности использования основных производственных фондов

№ п/п	Показатели	2012	2013	2014	2015	2016
1	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	25364	25547	21458	24127	24751

Окончание таблицы 2.5

2	Начисленный накопленный износ, тыс. руб.	16486	15839	6651	6031	3465
3	Коэффициент износа основных производственных фондов (накопленный износ основных фондов/среднегодовая стоимость основных производственных фондов)	0,65	0,62	0,31	0,25	0,14
4	Коэффициент годности основных производственных фондов (1/коэффициент износа)	0,35	0,38	0,69	0,75	0,86
5	Фондоотдача (выручка/среднегодовая стоимость основных производственных фондов)	0,77	0,87	0,75	0,52	0,87
6	Коэффициент загрузки производственных мощностей	0,65	0,71	0,73	0,54	0,78

Анализ показателей эффективности использования основных производственных фондов ООО «Авангард» показал, что благодаря правильной политике предприятия по управлению фондами предприятия, в частности,

покупке нового оборудования, риски износа фондов значительно снизились в последние годы. Так, коэффициент износа основных производственных фондов снизился с 0,65 в 2012 г. до 0,14 в 2016 г. В связи с этим показатель годности основных производственных фондов, обратный коэффициенту износа, вырос за тот же период с 0,35 до 0,86 (рис. 2.5).

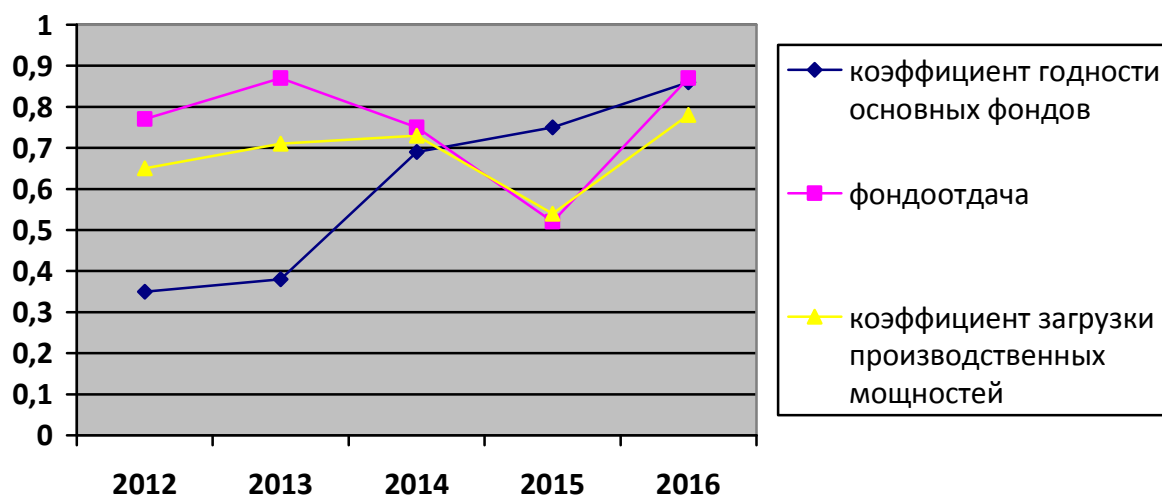


Рис. 2.5. Динамика показателей использования основных производственных фондов ООО «Авангард» в 2012-2016 гг.

Показатель фондоотдачи ООО «Авангард» все годы в анализируемом периоде был меньше 1, это значит, что затраты, вложенные в основные производственные фонды предприятия не окупаются, т.е., например в 2016 г. показатель составлял 0,87, что говорит о том, что на каждый рубль вложенных средств в основные фонды предприятие получает 0,87 руб. произведенной продукции. Причем в 2015 г. данный показатель составлял 0,52, что можно объяснить покупкой в этот год новой технологической линии, высокими затратами на нее и ее монтаж.

Расчет и анализ коэффициентов загрузки производственных мощностей ООО «Авангард» в 2012-2016 гг. показали, что максимальная загрузка оборудования предприятия составляла 0,78 и отмечена в 2016 г. В 2013-2015 гг. коэффициент загрузки оборудования ежегодно снижался, что свидетельствует о нерациональном планировании производства, неэффективном использовании

средств, вложенных в производства, что в целом негативно влияет на уровень экономической безопасности предприятия.

Таким образом, расчет основных индикативных показателей экономической безопасности предприятия показал, что, не смотря на высокий производственный потенциал ООО «Авангард», многие виды ресурсов используются неэффективно, причем отсутствует системность в управлении экономической безопасностью предприятия, о чем свидетельствуют скачкообразные изменения большинства индикативных показателей безопасности экономической деятельности.

2.3. Анализ процесса управления экономической безопасностью производственной деятельности организации

Оценку уровня экономической безопасности ООО «Авангард» можно осуществить на основе расчета индексов индикаторов, его формирующих. Интегральная оценка уровня экономической безопасности предприятия рассчитана как средняя арифметическая величина индексов данных индикативных показателей (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Уровень экономической безопасности ООО «Авангард»

№ п/п	Показатели	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
1	Индекс производственной рентабельности	1,11	0,71	0,92	0,80
2	Индекс экономической рентабельности	1,11	0,71	0,88	0,91
3	Индекс производительности труда	1,09	0,77	0,77	1,51

Окончание таблицы 2.6

4	Индекс стабильности кадрового состава	0,97	1,08	0,96	0,90
5	Индекс годности основных производственных фондов	1,09	1,82	1,09	1,15
6	Индекс фондоотдачи	1,13	0,86	0,69	1,67
7	Индекс загрузки производственных мощностей	1,09	1,03	0,74	1,44
8	Интегральный показатель экономической безопасности предприятия	1,08	0,997	0,86	1,20

Изменение интегральной величины уровня экономической безопасности предприятия свидетельствует о его снижении или увеличении. В таблице приведены индикативные показатели, положительные изменения которых свидетельствуют об увеличении уровня экономической безопасности предприятия, отрицательные изменения – о снижении.

При увеличении экономической безопасности значения индексов и общего интегрального показателя больше 1. Значения индексов, полученные меньше 1 говорят о снижении соответствующего индикативного показателя или интегрального показателя уровня экономической безопасности предприятия.

Интегральный показатель экономической безопасности ООО «Авангард» в 2012-2016 гг. изменялся и в большую и в меньшую стороны. Наименьшее значение уровня экономической безопасности предприятия отмечено в 2015 г., составившее 0,86. В 2016 г. интегральный показатель экономической безопасности предприятия составил 1,2, что свидетельствует о снижении угроз и рисков в работе. Однако в числе факторов формирования экономической безопасности ООО «Авангард» в 2016 г. отмечены негативные системные

элементы - низкие индексы производственной и экономической рентабельности, стабильности кадрового состава предприятия (рис. 2.6).

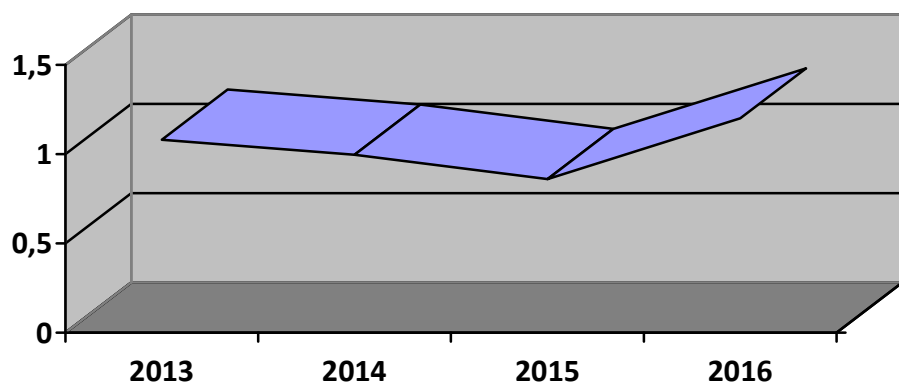


Рис. 2.6. Динамика интегрального показателя экономической безопасности ООО «Авангард» в 2012-2016 гг.

Выводы по второй главе

Проведенный анализ расчетных индикативных показателей экономической безопасности ООО «Авангард» показал, что на предприятии существует ряд угроз экономической безопасности, устранение которых должны стать первоочередными мерами по обеспечению стабильности предприятия:

- снижение производственной рентабельности предприятия, причиной которого стали рост себестоимости продукции, опережающие темпы роста затрат на производство над выручкой от продажи продукции;

- снижение экономической рентабельности предприятия, низкая производительность труда работников, рост численности работников, рост заработной платы (в 2016 г. на 51,5%) и крайне низкий рост на этом фоне выработки на 1 работника (который в 2016 г. составил 5%);

– снижение постоянства кадрового состава предприятия, который во многом определил низкие значения показателей производительности труда, диспропорции в изменениях заработной платы и производительности труда;

– недостаточная загрузка производственного оборудования, обновление которого, с одной стороны - снизило влияние рисков износа основных производственной фондов, но с другой стороны – снизило индекс загрузки производственных мощностей.

Рекомендации по повышению эффективности управления экономической безопасностью ООО «Авангард» представлены в третьей главе магистерской диссертации.

3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ООО «АВАНГАРД»

3.1. Методические принципы осуществления мониторинга экономической безопасности организации

Анализ показателей экономической безопасности (способности противостоять влиянию экономических рисков) ООО «Авангард» выявил недостаточную эффективность деятельности, хотя резервы ее повышения имеются. Кроме того, в конкурентной стратегии данного предприятия отведено значимое место улучшению качества продукции и увеличению рынка ее сбыта. Однако, судя по экономическим показателям деятельности предприятия, шагов в области управления экономическими рисками деятельности не предпринимается.

Система факторов экономической безопасности функционирования предприятия должна быть подвержена постоянной оценке, т.е. мониторингу изменения факторов экономического риска и угроз деятельности. Это должно отслеживаться с целью оценки экономического состояния предприятия и его соответствия внешней среде (непрерывный мониторинг). В зависимости от сложившейся ситуации и результатов анализа необходима разработка дальнейшего плана деятельности, обеспечивающего устойчивое развитие предприятия.

Таким образом, управление экономической безопасностью ООО «Авангард» должно представлять собой комплекс действий руководства предприятия, позволяющий выявить динамику и тенденции изменения во времени показателей и факторов риска, характеризующийся мероприятиями в управленческой, кадровой и финансово-экономической областях.

По оценкам экспертов, затраты на создание системы безопасности фирмы и ее оптимальное функционирование могут достигать 25% затрат на весь процесс производства.

Эффективной может быть лишь комплексная система защиты, организованная в соответствии со следующими принципами проведения мониторинга уровня экономической безопасности предприятия:

- физические (создание условий доступа к охраняемому имуществу, оборудованию, информации);
- административные (введение соответствующего режима и регламента проведения мониторинга);
- технические (использование технических средств);
- программные (соответствие программе управления рисками);
- экономические (оценка индикативных показателей уровня экономической безопасностью предприятия);
- морально-этические.

Для каждого предприятия используется соответствующий комплекс мер, адекватно отвечающей как его внутренней, так и внешней обстановке. Переход к рыночным отношениям потребовал от специалистов по безопасности способности ориентироваться в таких новых областях деятельности, как организация защиты коммерческой тайны и персонала предприятия.

Обеспечение сохранности коммерческой тайны (сведений) - это не только правовая, организационная, но и психологическая задача. Приступая к конкретной работе, важно понять ее ценность, необходимость.

В основе проявления тайны - профессиональной, государственной, коммерческой - лежит недоверие между субъектами деятельности. И чем больше трещина недоверия, тем больше тайн, используемых как средство обороны или нападения, получения выгод.

Рыночное производство включает в себя экономическую свободу и конкуренцию. Чтобы заработал механизм товарно-рыночного саморегулирования, необходимо огромное количество товаропроизводителей, которые будут иметь и реализовывать на практике свои экономические интересы.

В условиях насыщения рынка товарами и услугами покупатель получает возможность выбора более подходящего ему товара из массы аналогичных -

возникает рынок покупателей. Конкуренция товаров резко обостряет и конкуренцию (соперничество) их изготовителей, поставщиков. Чтобы создать условия для активной экономической деятельности, производителям товаров нужно не только ориентироваться на удовлетворение потребностей покупателей, но и выпускать изделия, имеющие определенные преимущества перед продукцией конкурентов. Любое преимущество, реализуемое с помощью ценовой и неценовой конкуренции, может быть отражено с помощью конкретных сведений. Фактор же преимущества в процессе экономической соперничества будет существовать только до тех пор, пока эти сведения не выйдут из обладания собственника.

Таким образом, в основе конкурентных отношений, борьбы за потребителя и получения благ в виде прибыли лежит различие экономических интересов субъектов рыночных отношений и определенное недоверие между ними.

По аналогии с природой рынок функционирует как система отбора, где предприятия, которые не в состоянии идти в ногу с конкурентами в развитии эффективности производства, обречены на экономическое вымирание. Выживут те производители и продавцы, которые лучше всего приспособлены к окружающим условиям. Именно таким образом рынок обеспечивает оптимальное использование ресурсов общества. Характерной чертой рыночной экономики является и то, что собственный интерес человека служит мотивационной основой его деятельности.

В период становления рынка во взаимоотношениях между партнерами будет преобладать недоверие. Проблема состоит в том, что многие субъекты подозревают своих партнеров по сделкам в таких же задних мыслях, какие имеют сами. Это неотъемлемое следствие системы эгоистической мотивации для получения прибыли.

Процесс разработки программы управления рисками представлен на рис. 3.1.

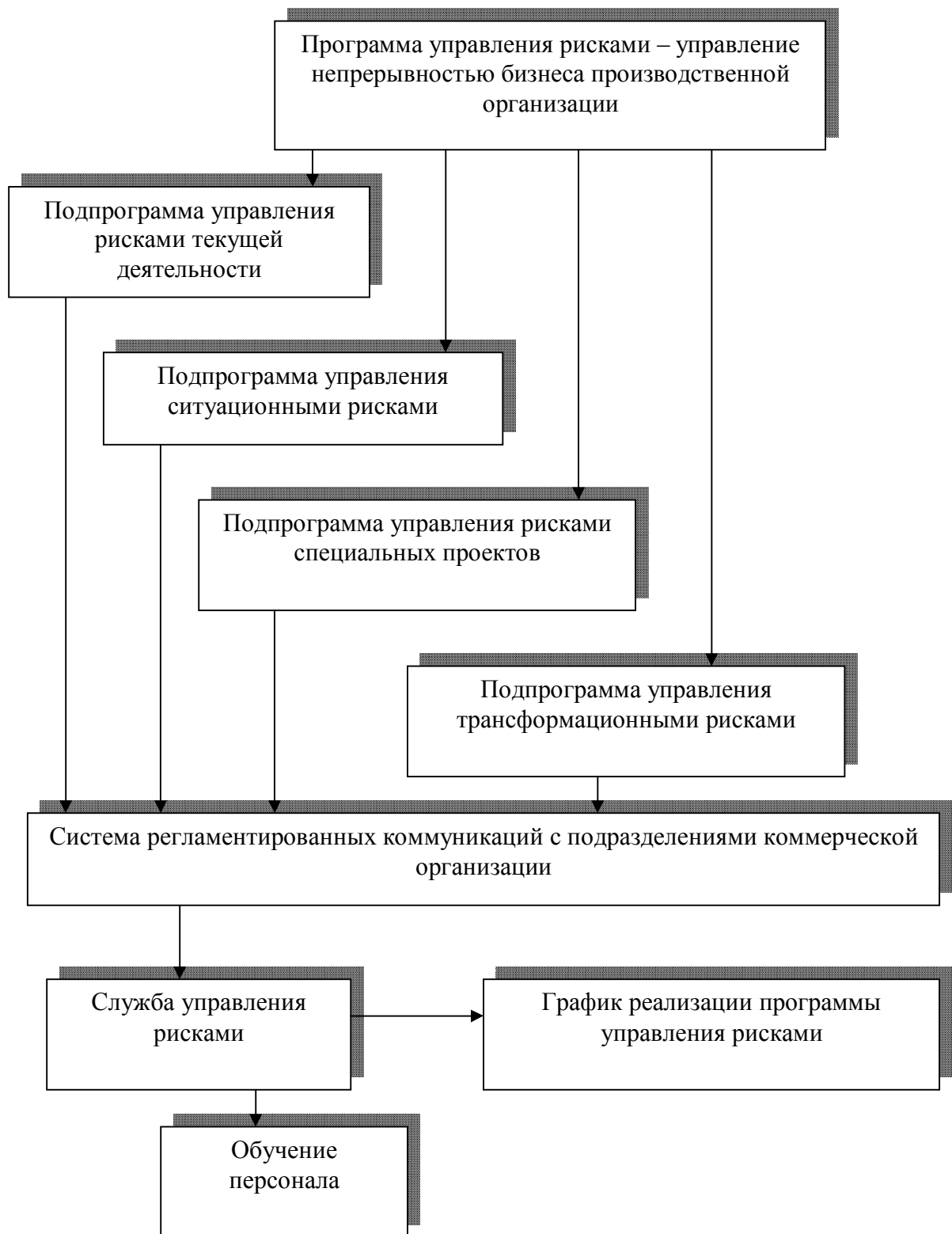


Рис. 3.1. Схема управления экономической безопасностью производственной организации

Коммерческая тайна является порождением рыночных конкурентных отношений. Неправомерное завладение чужими информационными ресурсами с

целью их использования - опасная форма недобросовестной конкуренции. Защита коммерческой тайны - важное условие получения предприятием максимальной прибыли, предотвращения банкротства.

Подпрограмма текущих рисков - административная процедура, позволяющая определить возможность (вероятность) наступления сбоев в запланированных технологических процессах в каждом блоке предприятия и адекватной ему внешней среде.

Главная задача в составлении текущей подпрограммы - обеспечение исправной работы всех систем - от технологической до управленческой. При этом в технологическом блоке периодически проверяется исправность технических коммуникаций, оборудования, анализируется статистика технологических отказов и брака, нарушение техники безопасности и пр. В экономическом блоке проводится аудит финансовых потоков и выявляются ошибки в бухгалтерском учете, проводках или налоговом планировании. В социальном блоке необходимо следить за эффективностью системы материального и морального стимулирования, квалификацией персонала и др. В экологической системе обеспечение соответствия нормативов вредных выбросов и отходов. Подпрограмма ситуационных рисков имеет два аспекта: нежелательные и желательные ситуации. В первом случае задача состоит в своевременном обнаружении признаков (симптомов) развития ситуации и своевременности принятия всесторонних мер для их подавления и, по возможности, стабильного устранения причины возникновения ситуаций такого типа. Во втором, случае, когда речь идет о ситуациях риска-шанса, соответствующая подпрограмма ситуационного управления ориентирована на обнаружение благоприятных симптомов и защиту их развития с тем, чтобы шансы фирмы на получение дополнительных выгод реализовались бы в самой полной мере.

Особенностью ситуационного управления является то, что оно осуществляется постоянно в режиме ожидания, переходит в режим управления ситуацией при обнаружении соответствующих симптомов.

Набор рисков в рамках подпрограммы рисков специальных проектов целиком зависит от цели проекта. Направлениями реструктуризации выступают, во-первых, повышение эффективности функционирования предприятия (например, выделение непрофильных видов деятельности, их продажа или создание дочерних предприятий; увеличение капитализации предприятия; повышение конкурентоспособности; диверсификация деятельности; совершенствование организационной структуры и т.д.); во-вторых - реструктуризация компании в кризисных условиях. Это может быть кризис, связанный с потерей рыночной позиции, ухудшением финансово-экономического состояния и т.д.

На следующем этапе процесса обеспечения экономической безопасности ООО «Авангард» необходимо определить состояние и дать оценку текущего уровня безопасности. При этом подробно анализируется как сама угроза негативных воздействий на безопасность организации, так и возможный ущерб от этих воздействий. Для обеспечения максимального эффекта в предотвращении угрозы таких воздействий ООО «Авангард» должен располагать единой системой сбора, анализа и оценки информации о состоянии ее экономической безопасности.

Оценка текущего уровня обеспечения экономической безопасности осуществляется по нескольким основным направлениям. В первую очередь, изучается финансово-хозяйственная отчетность.

На основе отчетных данных анализируется структура и динамика объемов производства, производительности труда, структура, групповой и возрастной состав производственных фондов, использование оборудования, его износ и другие аналогичные показатели.

Финансово-хозяйственная отчетность является также важным источником данных, необходимых для анализа структуры затрат организации и ее динамики. Анализируя структуру затрат, можно определить тип хозяйственной стратегии ООО «Авангард» и степень его ориентации на высокотехнологичные, интенсивные пути развития, выявить скрытые резервы экономии ресурсов.

При оценке текущего уровня обеспечения экономической безопасности нельзя недооценивать значение информации об объемах реализации организации ООО «Авангард» своей продукции (товаров, работ, услуг). Главными показателями здесь считаются ассортимент и территориальная структура продаж. Снижение объемов продаж по какой-либо ассортиментной позиции или в каком-нибудь регионе свидетельствует о появлении реальной угрозы финансово-экономической безопасности организации в силу утраты занимаемых ею позиций на конкретном товарном рынке.

Завершая изучение финансово-хозяйственной отчетности, необходимо тщательно проанализировать ее прибыльность и рентабельность. Показатели прибыльности и рентабельности характеризуют эффективность работы организации, использование капитала и иных ресурсов, обоснованность структуры затрат: позволяют сравнивать ее с другими аналогичными объектами. Следующее направление оценки текущего уровня обеспечения финансово-экономической безопасности связано с изучением конкурентного положения организации на соответствующем товарном рынке и анализом присущих ей конкурентных преимуществ. Сопоставление с конкурентами проводится по динамике объемов продаж, распределению рынка, состоянию и динамике ассортимента товаров, их основным потребительским характеристикам, соотношению цена/качество, маркетинговой стратегии и ценовой политике. При этом также полезно получить некоторое представление о технологическом потенциале.

Собранная информация служит основой для классификации конкурирующих хозяйствующих субъектов в зависимости от свойственных им конкурентных преимуществ. К числу таких преимуществ следует отнести более высокое качество и экологическую чистоту продукции, ее технологичность, наилучшее соотношение цена/качество, эффективность маркетинговой стратегии и ценовой политики, отличный сервис, престижность торговой марки и т.п. Дополнительными критериями для подобной классификации могут служить финансовые показатели их деятельности: прибыльность и рентабельность, размер

выплаченных дивидендов и размер прибыли, приходящейся на одну акцию, динамика курсовой стоимости акций и других ценных бумаг и т.д.

Планирование экономической безопасности ООО «Авангард» рассматривает производственные проблемы по отдельности, а не как соответствующую систему, и потому не учитывает взаимодействие целого и его отдельных частей. Для повышения экономической безопасности разрабатывается проект отыскания и устранения причин недостатков, производится оценка затрат и результатов, и устанавливаются нужные приоритеты.

Планирование экономической безопасности деятельности ООО «Авангард» является наиболее важной функцией производственного менеджмента. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продаж продукции, проводится экономическая оценка затрат и ресурсов, а также конечных результатов производства. В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

В планировании экономической безопасности ООО «Авангард» участвуют все службы организации, как производственные, так и функциональные, но это недостаточно для точного контроля. Для организации ООО «Авангард» необходимо создать отдел, который непосредственно будет заниматься финансово-экономической безопасностью организации, и называться он будет Финансово-экономическая служба (ФЭС).

Финансово-экономическая служба отвечает за планирование и сбор фактической информации с периодичностью и в аналитике, которые необходимы для эффективного управления. Финансово-экономическая служба — главный инструмент регулирования и контроля финансового результата бизнеса. Ее

правильная организация позволяет добиться существенного роста прибыли без серьезных дополнительных вложений и технологических инноваций. Поскольку финансово-экономическая служба (ФЭС) — это своего рода финансовый «мозг» организации, то она формирует систему планирования и сбора отчетной информации, определяет методологию, аналитику и состав форм планирования и отчетности. Безусловно, в ее работе должны учитываться потребности службы экономической безопасности (СЭБ). Более того, часть сведений ФЭС может получать от СЭБ, возложив на нее обязанности по сбору данных. В проверке поставщиков могут быть задействованы различные функциональные службы компании, но участие службы снабжения и СЭБ обязательно. По результатам регулярно проводимого аудита формируется перечень аккредитованных поставщиков. В рамках процесса бюджетирования ФЭС согласовывает план закупок, который содержит номенклатуру поставок, их объем, ценовые параметры, другие существенные финансовые показатели. На основании утвержденного плана служба снабжения заключает договоры, руководствуясь лимитами плана и перечнем аккредитованных поставщиков. Могут также применяться технологии тендерного отбора поставщиков. Деятельность служб снабжения контролируется правовой службой — в части соблюдения положения о договорной работе, финансово-экономической безопасности — в части соблюдения установленных планом натуральных и финансовых лимитов закупок, службой экономической безопасности — в части исполнения утвержденных регламентов управления и на основании собственных оперативных данных. Контрольно-ревизионное подразделение периодически проводит проверки исполнительской дисциплины сотрудников службы снабжения.

В связи с этим исследование организационных основ финансового контроля в системе экономической безопасности организации возможно лишь на основе анализа элементов организации внутреннего контроля.

По содержанию контрольная функция включает в себя несколько относительно самостоятельных «рабочих операций» или стадий.

Среди которых выделяются:

- принятие решения о производстве контроля и подготовка к его проведению;

- осуществление контроля в непосредственном (узком) смысле;

- подведение итогов проверки и принятие мер по устранению недостатков. В свою очередь каждую стадию можно условно разбить на более мелкие операции. В начальной стадии можно выделить, например:

- принятие полномочным лицом (управляющим субъект том) решения производстве контроля;

- составление плана (программы) проведения контроля, в котором определяются задачи и соответствующие им тема, объем, способы и сроки проверки, а также указываются конкретные исполнители, ответственные за тот или иной участок проверки;

- инструктаж контролеров, проводимый руководителями соответствующих контролирующих органов;

- предварительное изучение законов и других актов, регулирующих деятельность подконтрольных органов, а также плановых и разовых заданий этим органам, статистической отчетности и другие материалов об их работе.

Таким образом, управление экономической безопасностью производственной организации должно состоять из следующих взаимосвязанных блоков: управление рисками текущей деятельности, управление ситуационными рисками, управление рисками специальных проектов, управление трансформационными рисками. Причем подразделения, ответственные за каждый блок, должны между собой взаимодействовать на основе системы регламентированных коммуникаций. Управление экономической безопасностью предприятия – управление рисками – должно протекать обоснованно, с использованием результатов оценки угроз и при учете возможностей по финансированию мероприятий по их устранению. Существует множество видов рисков промышленного предприятия, каждый из которых необходимо оценивать, устранять и контролировать своими, специфическими методами, что требует высокого профессионализма персонала организации и исследования

3.2. Разработка и применение механизмов управления экономической безопасностью организации

В качестве основных факторов, снижающих экономическую безопасность российских организаций по данным статистики отмечаются следующие⁵¹:

– недостаточный спрос на внутреннем рынке (в 2015 г. отмечено у 55% обследованных организаций);

– высокий уровень налогообложения (в 2015 г. отмечено у 40% обследованных организаций);

– высокий процент коммерческого кредита (в 2015 г. отмечено у 30% обследованных организаций);

– недостаток финансовых средств (в 2015 г. отмечено у 40% обследованных организаций);

– недостаток квалифицированных рабочих (в 2015 г. отмечено у 22% обследованных организаций);

– изношенность и отсутствие оборудования (в 2015 г. отмечено у 22% обследованных организаций).

В виду очевидной неизбежности предпринимательских рисков производственные организации должны рассчитывать их вероятность, предвидеть риски, планировать и осуществлять все возможные мероприятия по их предупреждению и минимизации, в идеальном случае - до полной ликвидации.

Весь этот непрерывный процесс можно квалифицировать как управление экономической безопасностью, который должны осуществлять специалисты службы управления рисками, при всестороннем участии всех остальных специалистов существующих отделов и служб традиционного аппарата управления организаций.

⁵¹ Россия в цифрах. 2016. – Крат. стат. сб. [Текст] / Росстат- М., 2017 – С. 2016.

Высшее руководство "включается" в этот процесс решением трех принципиальных вопросов:

– на основе исходных данных, собранных структурным аппаратом, формулируется цель создания новой функциональной службы по управлению рисками;

– утверждается состав этой новой службы и Положение о ее статусе, правах и обязанностях;

– утверждается план работы службы управления рисками, в котором задаются определенные границы, в рамках которых принимаются решения специалистами службы управления рисками.

С этого момента начинает функционировать служба управления рисками, которая для выполнения своих основных функций привлекает по мере необходимости все существующие функциональные отделы в связи с их непосредственным отношением к возникновению и разработке мероприятий по минимизации тех или иных рисков. Таким образом, к решению проблемы минимизации рисков привлекается весь управленческий аппарат организации при организующей управляющей роли центральной службы во главе со специалистами в области оценки и управления рисками.

Функционирование механизма управления рисками должно осуществляться на основе интегрированного подхода, т.е. должно быть:

- постоянство и непрерывность процесса управления рисками;
 - высшее руководство - координирующий центр;
 - заинтересованность каждого сотрудника;
 - привлечение всех отделов и служб к процессу управления рисками;
 - постоянное совершенствование комплекса методов управления рисками
- (рис. 3.3).

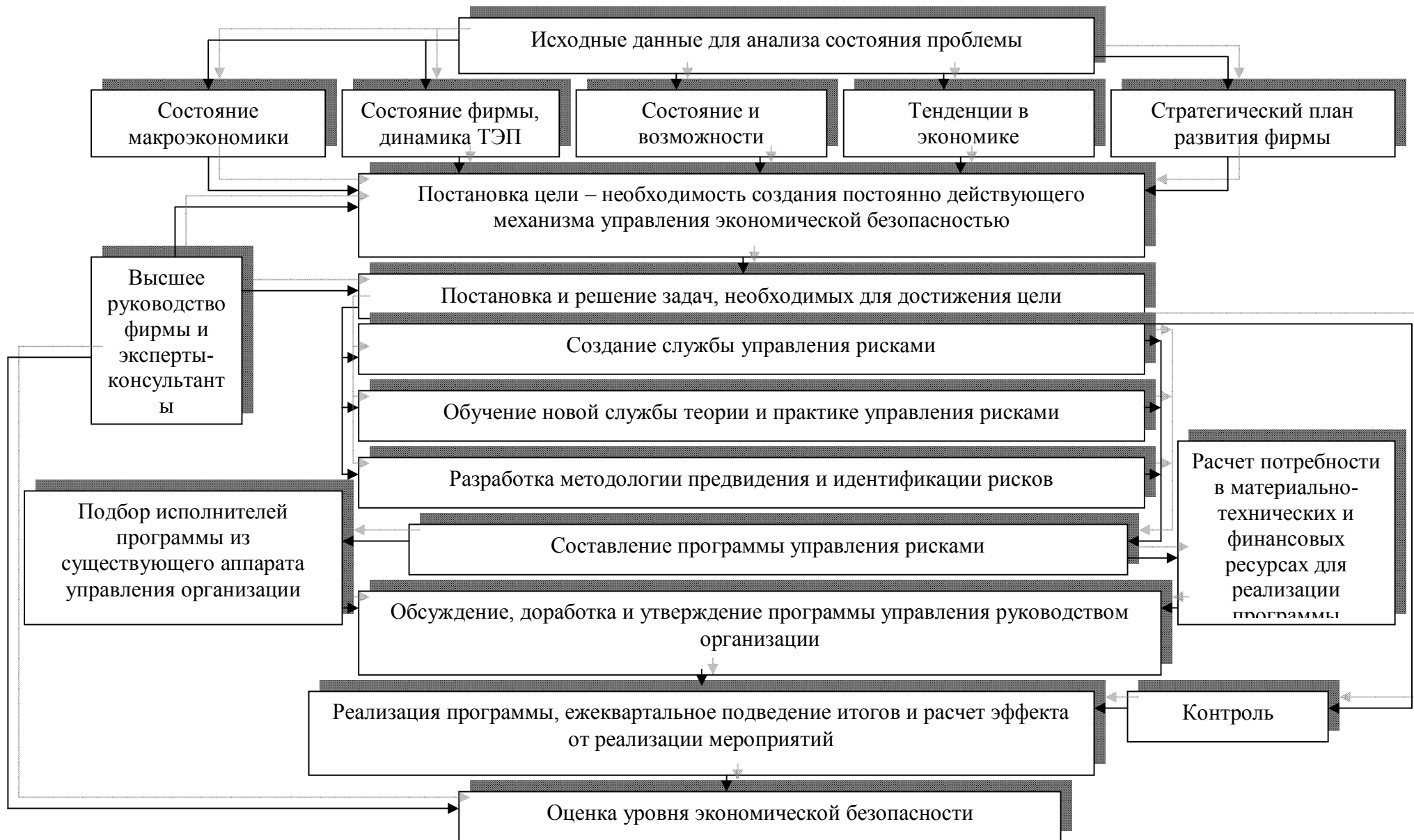


Рис. 3.3. Механизмы управления экономической безопасностью ООО «Авангард»

Основной задачей, которую должна решать служба управления рисками и обеспечения экономической безопасности ООО «Авангард», это организация, координация и осуществление процесса управления рисками, основа которого лежит в разработке и реализации программы управления рисками. Таким образом, формирование и реализация программы обеспечения экономической безопасности является центральной задачей системы управления предприятием.

Программа управления рисками - это разработанная на уровне организации система планирования, обеспечения и организации мероприятий, необходимых для минимизации убытков (потерь), вызванных случайными событиями.

Программа управления рисками основывается на решении таких задач как:

- выявление возможных рисков и их влияния на деятельность организации;
- определение принципов и методов управления рисками;
- оценка финансовых потерь, связанных с рисками.

Результатом разработки и реализации программы управления рисками должно стать обеспечение такого управления рисками, при котором основная деятельность организации будет осуществляться с высокой устойчивостью и надежностью от внутренних и внешних видов рисков.

Каждый из предложенных методов управления рисками имеет особенности применения, преимущества и недостатки, при этом разнообразные их комбинации обеспечивают защиту предпринимательской деятельности организаций от негативного воздействия рисков.

Универсальным методом компенсации ущерба от материализации рисков подрядных организаций является страхование. Причем страхование позволяет на всех фазах жизненного цикла проекта не только возмещать страхователю внезапные и непредвиденные убытки, но и защищать капиталовложения.

Важнейшей функцией механизма обеспечения конкурентоспособности предприятий есть защита от неблагоприятных условий рыночной среды, которые должны предусматривать разработку комплекса мер по ограничению экономического риска в деятельности предприятия. При этом разработка

процедуры передачи экономического риска партнерам, проведение диверсификации производства, расширение сферы маркетинговых исследований рыночной среды, использование преимуществ инновационных процессов и особенностей ценового регулирования спроса и предложения продукции – представляют собой важный блок проблем, обеспечивающих высокий уровень конкурентоспособности предприятия.

Зная размер и динамику показателей, характеризующих тот или иной риск, каждое предприятие сможет держать под контролем основные показатели своей конкурентоспособности, а также обеспечить проведение мер по их повышению. Необходимо заметить, что использование какой-либо из трех указанных групп показателей дает лишь частичное представление про нее. Для полной оценки конкурентоспособности предприятий необходимо использовать все три группы показателей в комплексе, только тогда они смогут держать под контролем свои конкурентные позиции, обоснованно определять стратегию и тактику поведения на рынке.

Многие из крупнейших компаний мира понесли в последнее десятилетие значительные потери рыночной стоимости. Эти потери зачастую являлись результатом неспособности предвидеть, хеджировать и управлять различными рисками. В стремительно меняющихся экономических и правовых условиях необходимо уделять постоянное внимание выявлению и оценке рисков, а также управлению рисками.

Бизнес всегда связан с неопределенностью, риском, усиливающейся конкуренцией, множеством внешних угроз и опасностей. Тем не менее, риск является неотъемлемой частью деловой активности на любом рынке. Чем дело рискованнее, тем больше шансов на повышенную прибыль, но в случае неудачи возрастают, соответственно, и потери. В России бизнес сегодня носит особенно рискованный характер. Нестабильная экономика, еще недостаточно разработанная правовая база предпринимательства, практическое отсутствие этических его основ, влияние мощного теневого сектора хозяйства, агрессивные действия мафиозных структур серьезно мешают прогрессу предпринимательства.

Тем не менее, и в столь сложных обстоятельствах многие отечественные предприятия успешно развиваются в основном за счет эффективного использования огромного потенциала современного риск-менеджмента.

Формирование конкурентной среды означает создание такого количества предприятий, субъектов рыночных отношений и таких условий во всех сферах экономики, которые позволили бы обеспечить создание самовоспроизводящегося механизма конкуренции. Динамизация и глобализация внешнеэкономической среды делают стратегические факторы конкурентного успеха решающими. Поэтому предприятия должны иметь и оценивать направленные на долгосрочное развитие, стратегические альтернативы и формировать альянсы, основанные на эффективных деловых и хозяйственных связях.

В то же время необходимо отметить неразрывную связь указанных коммерческих и организационных функций, которые должны реализоваться в определённой системной последовательности, определяемой комплексом факторов и условий функционирования предприятий. От эффективности реализации указанных функций оптового торгового предприятия зависит фактически конкурентоспособность предприятия в целом позволяющая завоевать новые рыночные сегменты на рынке товаров и услуг.

Конкурентное преимущество производственного предприятия определяется совокупностью внутрисистемных факторов (производственный потенциал), совокупностью системных факторов (ресурсный потенциал, включая производственный), совокупностью внешнесистемных факторов (интеграционный потенциал, включающий производственный и ресурсный). Каждая из указанных совокупностей является значимой для формирования конкурентного преимущества предприятия и его конкурентоспособности. В то же время конкурентное преимущество определяется целевыми факторами, их структурой и пропорциями, организацией эффективного использования факторов и условий развития предприятия, скоростью создания, совершенствования и обновления, степенью развитости и специализированности факторов. В масштабе

предприятия все параметры факторов в их системном единстве влияющие на конкурентное преимущество определяются интегральным потенциалом.

Наибольшее влияние на формирование конкурентных преимуществ предприятий в условиях нестабильности рыночной среды, как показало проведенное исследование, оказывают следующие факторы: государственные исполнители и законодательные органы, поставщики, потребители продукции и торговых услуг, состояние экономики, конкуренты, социокультурные и политические факторы. Вместе с тем необходимо отметить важность организации производственного процесса, факторы, определяющие состав и содержание технологических процессов и операций. Степень воздействия отдельных факторов внешней среды, в которой функционируют предприятия, зависит от размера предприятий, территориального расположения, ассортимента продукции. Наибольшее влияние факторов внешней среды испытывают крупные предприятия.

В этой связи следует отметить, что конкурентный риск можно рассматривать на уровне внешней и внутренней среды, т.к. конкуренция является фактором внешней среды предприятия, а конкурентный риск определяется уровнем его конкурентоспособности. Развитие конкурентных отношений непосредственно связано с развитием малого бизнеса в производстве, который можно рассматривать как фактор устранения структурных диспропорций, стимулирования инновационной деятельности, смягчения социальных проблем. Это предопределяет необходимость ориентации развития на местный рынок с учетом региональных особенностей и потребностей предприятий на повышение конкурентоспособности, за счет формирования конкурентных преимуществ.

Таким образом, оценка, учет и предвидение отдельных рисков деятельности ООО «Авангард» позволит оказывать влияние на конкурентные преимущества. Эффективность управления экономической безопасностью деятельности организации определяет уровень ее конкурентоспособности. Разработанные механизмы управления экономической безопасностью и на основе них, управления конкурентоспособностью организации позволят поддерживать

стабильное развитие и достаточный уровень конкурентоспособности не только в ближайшее время, но и на перспективу. Формирование высокого уровня конкурентоспособности предприятия зависит не только от его потенциальных возможностей, условий реализации стратегических направлений развития и разрешения проблем оптимального использования ресурсного обеспечения, но и от использования эффективных концепций управления самой конкурентоспособностью.

3.3. Концепция оценки экономической эффективности совершенствования системы управления экономической безопасностью организации

В процессе принятия решения по осуществлению тех или иных мероприятий по управлению рисками предложена возможная модель оценки рисков, где необходимо учитывать выполнение условий следующего неравенства:

$$L \geq C$$

где L - величина ожидаемого убытка в случае наступления риска;

C - совокупная стоимость мероприятий по управлению рисками.

Осуществление тех или иных мероприятий риск-менеджмента оправдано лишь в том случае, если величина ожидаемого убытка превышает стоимость управления данными рисками.

Выбор метода управления - на этом этапе производится расчет прогнозируемых результатов всех предлагаемых вариантов по управлению рисками и принимается вариант с наибольшим экономическим эффектом;

Анализ результатов - производится расчет по фактическим показателям, с целью определения фактической эффективности проведенных мероприятий риск-менеджмента.

Практическое использование предложенной системы оценки эффективности наиболее целесообразно на следующих этапах управления рисками (рис. 4.1):

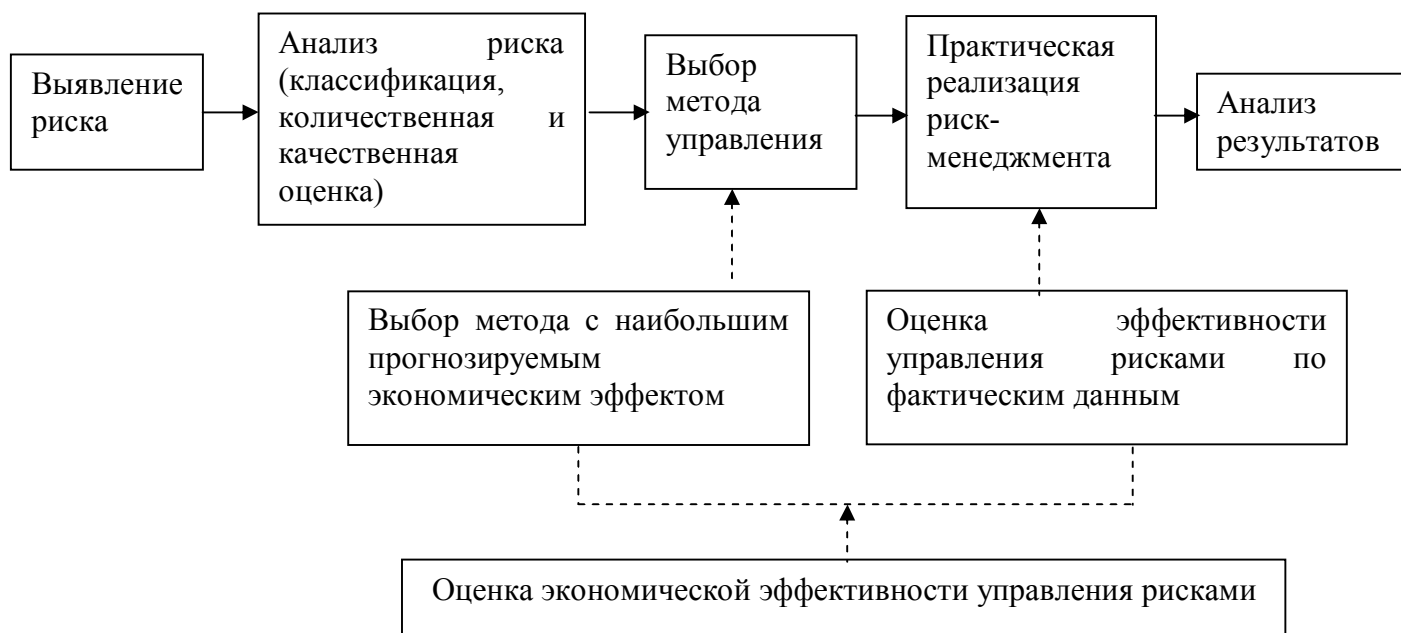


Рис. 3.4. Процедура принятия решения об оценке эффективности управления рисками в процессе управления экономической безопасностью предприятия

Формы и методы организации риск-менеджмента на конкретном предприятии в значительной степени зависят от весовой доли страхуемых рисков в общей стоимости предпринимательских и финансовых рисков, которым подвержено данное предприятие и уровня развития сферы страхования рисков.

Ограниченность рынка страховых услуг зависит от ограниченных размеров страхового фонда страховых организаций, поэтому предприятиям сферы материального производства сегодня приходится самостоятельно управлять и «страхуемыми» рисками.

На исследованном предприятии рекомендовано создать резервный фонд, что имеет для предприятий ряд преимуществ перед другими методами компенсации возможных убытков.

Модель организации риск-менеджмента существенно зависит от степени важности для конкретного предприятия проблемы разрешения риска (избежание, удержание, передача) и проблемы снижения степени риска (управление качеством, диверсификация, хеджирование, управление капиталом).

Минимальный набор требований к системам управления рисками на предприятиях:

- целенаправленное и на постоянной основе отслеживание рисков, с которыми сталкивается предприятие в процессе своей работы. По возможности установление взаимосвязей рисков;

- оценка вероятности и последствий возникновения той или иной неблагоприятной ситуации;

- формирование и постоянное обновление инструментария управления рисками;

- установление принимаемых предприятием лимитов рисков и компенсации за риск, а также контроль за тем, чтобы данные риски находились в пределах утвержденных лимитов;




- доведение до сотрудников предприятия величины риска, осознанно принимаемой ими до проведения каких-либо операций;

- выработка рекомендаций по формированию стратегии и эффективному распределению ресурсов с учетом степени риска;

- полнота и своевременность отражения величин рисков в системах управленческой информации.

Таблица 3.1

Этапы развития системы управления рисками на производственных предприятиях

Первые этапы развития системы управления рисками		Последние этапы развития системы управления рисками
<p>Фрагментированное управление рисками: если управление рисками и ведется, то это осуществляет каждый отдел самостоятельно (в соответствии со своими функциями), часто не взаимодействуя с другими отделами. Прежде всего, это касается бухгалтерии, казначейства, планово-экономического отдела.</p>		<p>Интегрированный подход к управлению рисками: у компании существует общеорганизационная политика управления рисками; управление рисками координируется высшим руководством; все мероприятия, направленные на управление рисками, сбалансированы и отражают отношение компании к величине того или иного риска.</p>
<p>Эпизодический риск – менеджмент: действия по управлению рисками предпринимаются тогда, когда менеджеры считают это необходимым.</p>		<p>Непрерывный процесс управления рисками: процесс мониторинга, идентификации, анализа, расстановки приоритетов рисков и формирования стратегии с учетом риска непрерывен.</p>
<p>Ограниченный риск – менеджмент: в качестве инструментария управления рисками, чаще всего используется страхование и избегание рисков.</p>		<p>Расширенный риск-менеджмент: принимаются во внимание все риски, с которыми, так или иначе, сталкивается компания; используется широкая методологическая база.</p>

Таким образом, данные рекомендации сводятся к всесторонней оценке и контролю над рисками. В идеале риск-менеджмент должен охватывать все виды деятельности предприятия, так или иначе влияющие на прибыль (капитализацию). Это в свою очередь накладывает определенные требования не только на организацию бизнес-процессов, но и на организационную структуру.

Выводы по третьей главе

По результатам исследования в магистерской работе выделены принципы проведения мониторинга уровня экономической безопасности предприятия:

- физические (создание условий доступа к охраняемому имуществу, оборудованию, информации);
- административные (введение соответствующего режима и регламента проведения мониторинга);
- технические (использование технических средств);
- программные (соответствие программе управления рисками);
- экономические (оценка индикативных показателей уровня экономической безопасностью предприятия);
- морально-этические.

Разработан алгоритм процесса планирования программы управления рисками ООО «Авангард», позволяющий увязать этапы оценки вероятности возникновения рисков, определения возможных последствий в результате их возникновения, оценки возможностей по управлению рисками, мониторинг и контроль программы управления рисками.

Предложен механизм управления экономической безопасностью ООО «Авангард», включающий блоки по оценке влияния эффективности управления рисками на конкурентоспособность организации в целом. Механизм позволяет сконцентрировать внимание на внешних и внутренних факторах экономической безопасности организации, непосредственно влияющих на конкурентоспособности и профессионально разработать обоснованные мероприятия по усилению конкурентных преимуществ.

В четвертой главе магистерской диссертации рассмотрены вопросы оценки экономической эффективности предложений по совершенствованию управления экономической безопасностью производственной организации.

4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В работе проведена оценка эффективности управления экономической безопасностью мебельного предприятия ООО «Авангард».

Проведенный качественный анализ рисков показал, что основным рискообразующим фактором для данной организации является выход из строя части производственного оборудования, увеличение текучести кадров, способное повлечь за собой снижение производительности труда работников. В части факторов риска недостаточного спроса на продукцию предприятия и снижения объемов продаж работа в ООО «Авангард» налажена, производится анализ рынка, разработается обновленная по качеству и ассортименту продукция, привлекаются достаточные объемы заказов.

В целом по Пензенской области в промышленности наблюдается процесс "старения" основных фондов, который определен недостаточной ликвидацией устаревших объектов и оборудования ввиду нехватки средств на их замену.

ООО «Авангард» уделяет этой проблеме достаточно внимания, производится своевременное обновление оборудования, позволившее достичь в 2016 г. коэффициента годности основных производственных фондов до уровня 0,86.

Ручной труд работников занимает в производстве и сборке мебели более 50%, поэтому фактор индекса производительности труда в настоящее время наиболее существенно влияет на интегральный показатель экономической безопасности ООО «Авангард».

Для количественной оценки риска текучести кадров и снижения производительности труда проведены расчеты факторной взаимосвязи показателей текучести, интегрального показателя экономической безопасности предприятия. Результаты расчетов представлены в таблице 4.1.

Сводная таблица аналитических показателей оценки уровня экономической безопасности ООО «Авангард» при повышении стабильности кадрового состава

№ п/п	Показатели	2016/2015	При неизменном коэффициенте стабильности кадрового состава	При 1%-ом росте коэффициенте стабильности кадрового состава	При 2%-ом росте коэффициенте стабильности кадрового состава
1	Индекс производственной рентабельности	0,80			
2	Индекс экономической рентабельности	0,91			
3	Индекс производительности труда	1,51			
4	Индекс стабильности кадрового состава	0,90	1,0	1,01	1,02
5	Индекс годности основных производственных фондов	1,15			
6	Индекс фондоотдачи	1,67			
7	Индекс загрузки производственных мощностей	1,44			
8	Интегральный показатель экономической безопасности предприятия	1,20	1,214	1,228	1,244

Таким образом, хотя бы 1%-ное увеличение коэффициента стабильности кадрового состава ООО «Авангард» позволит повысить интегральный показатель экономической безопасности предприятия на 0,014 пункта. Увеличение коэффициента стабильности кадрового состава позволит повысить производительность труда работников, увеличить в конечном итоге, рентабельность производства и общую экономическую рентабельность предприятия.

Расчетные значения интегрального показателя экономической безопасности ООО «Авангард» при 1%-ном росте индекса стабильности кадрового состава и неизменных индексах производительности труда и рентабельности представлены на рис. 4.1.

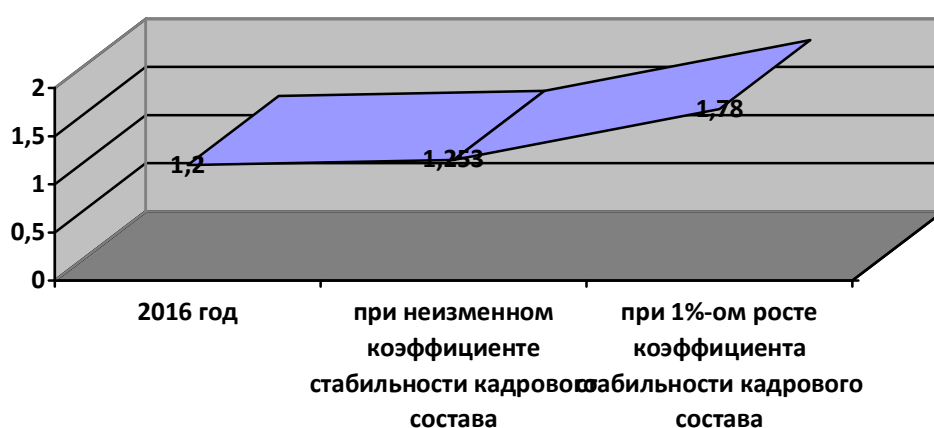


Рис. 4.1. Расчетные значения интегрального показателя экономической безопасности ООО «Авангард» при 1%-ном росте индекса стабильности кадрового состава и неизменных индексах производительности труда и рентабельности

Таким образом, реализация мероприятий по обеспечению экономической безопасности ООО «Авангард» позволит повысить интегральный показатель экономической безопасности предприятия на 5,3 процентных пункта даже при неизменных индикативных показателях индексов производительности труда и

рентабельности, т.е. при условии недопущения снижения соответствующих индикативных показателей.

Исследование программных продуктов в области обеспечения и управления экономической безопасностью предприятия представлено в пятой главе магистерской диссертации.

5 ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время управление экономической безопасностью деятельности ООО «Авангард» находится далеко не на первом плане. Более приемлемым вариантом управления рисками на предприятии является лишь устранение их последствий или создание финансовых резервов на случай возникновения. При этом в плане автоматизации деятельности предприятия используются лишь программные продукты, позволяющие автоматизировать текущие производственные операции. В основном, это программные продукты по автоматизации бухгалтерского учета, 1С Бухгалтерия, Парус и т.д.

В исследовании предлагается создание формальной программы ERM - это возможность создания среды и инфраструктуры, которая пронизывает все политики принятия решений и работу всей организации. Чтобы добиться успеха, необходимо интегрировать ключевые аспекты подобной программы и обеспечить обмен информацией о них.

Описание автоматизированной системы управления экономической безопасностью предприятия на базе ERM

Стратегия рисков. На этом этапе руководство организации должно определить и формализовать приемлемую устойчивость к рискам. Этот процесс включает в себя определение категорий рисков для компании, определение уровней рисков, которые могут существовать, и создание руководств по определению уровня рисков, которым компания в целом хочет противостоять. Затем необходимо определить приемлемые уровни рисков для каждого подразделения, а затем сообщить их каждой организационной единице. Подразделения могут обладать различной степенью устойчивости к рискам. Это зависит от специфики их рынка и финансового состояния. Задачей каждого подразделения является реализация директив по устойчивости к рискам в соответствии с определенными ситуациями, с которыми они сталкиваются.

Планирование и анализ рисков. Когда руководство определило "устойчивость к рискам", эти директивы должны быть доведены до подразделений. Они должны служить руководством в их повседневной работе по планированию бизнеса и принятию решений. Затем подразделения разрабатывают подробный анализ рисков, с которыми сталкивается их бизнес, и определяют категории этих рисков, в зависимости от их потенциального влияния на бизнес. Затем эта категоризация может распределить все риски по четырем квадрантам, которые описаны в разделе, посвященном структуре управления рисками.

Контроль и управление рисками. Следующий шаг - создание и развертывание средств управления для сокращения рисков, а также контроль их успеха и эффективности. Средства управления - это нечто, что снижает вероятность или последствия риска. Это могут быть технологические решения, либо процедурные улучшения, либо то и другое вместе.

В случае безопасности ИТ риск определенных угроз или последствий можно значительно снизить, приняв на вооружение проверенные технологии и решения. Такой тип подхода может создать приемлемую платформу, которая помогает снизить риск определенных последствий. Это способствует повышению безопасности и сокращению общих затрат на управление безопасностью ИТ.

Например, большинство компаний сталкивается с риском того, что к защищенным приложениям, данным или системам получают доступ неавторизованные люди. Это не тот риск, который можно поместить в категорию "приемлемых". Его необходимо снизить настолько, насколько это в человеческих силах. Для этого, например, используют мощное решение для управления доступом.

Аналогично, основной риск во многих компаниях связан с нарушениями разделения обязанностей, когда определенные люди обладают правами большими, чем это необходимо для их рабочих обязанностей. Одним из очень частых примеров этого является множество людей, у которых есть права суперпользователя на доступ ко всей системе, даже если им на самом деле требуются значительно меньшие права доступа. Примером "худшего случая" этой

ситуации может служить один и тот же неподходящий сотрудник, который не только инициирует, но и одобряет определенную бизнес-транзакцию. В этом случае вероятность злоупотреблений очень значительна, и ее нужно снизить любыми средствами.

Справиться с риском и снизить его помогает создание серьезного набора средств управления внутренней безопасностью. Это также значительно облегчает задачу соответствия законодательным требованиям, которая стоит перед компаниями. Необходимо постоянно оценивать риски и планы по их уменьшению, базируясь на изменениях условий бизнеса. По мере появления новых рисков и изменения старых нужно менять и план по управлению и уменьшению рисков.

Основной элемент этого этапа - это непрерывный контроль эффективности каждого средства управления. В случае безопасности ИТ контроль может включать в себя отчеты о событиях в системе безопасности, автоматизированную фильтрацию и сопоставление событий для обнаружения проблем с безопасностью, проверку того, что у всех пользователей есть лишь необходимый уровень привилегий доступа, поиск и исправление любых нарушений политики разграничения обязанностей, и прочее.

Контроль должен включать в себя анализ не только определенных событий (например, многочисленных неудачных попыток аутентификации), но также и тенденций событий. В некоторых случаях проблемы безопасности можно идентифицировать только путем наблюдения тенденций в происходящих событиях на протяжении какого-то периода времени. Хотя этот тип контроля часто требует некоторого вмешательства человека, его можно в значительной мере автоматизировать. Для этого можно использовать эффективное решение для управления событиями безопасности.

Оптимизация средств управления. Изменение определенной стратегии управления рисками может быть вызвано различными причинами: возникновение новых рисков, неудачное применение методик снижения рисков и т.д. Кроме того,

условия бизнеса также могут диктовать изменение устойчивости к рискам - когда дела идут хорошо, приемлем более высокий риск.

Оптимизация средств управления подразумевает, что описанная выше деятельность, связанная с контролем, будет использована для динамической модификации средств контроля, которые применяются для управления каждым риском. Это бесконечный процесс, поскольку риски всегда динамичны.

Отчеты о соответствии требованиям: информация и аудиты. Последняя фаза обычно включает в себя создание отчетов и информации для любого аудита объектов ИТ, связанного с соответствием законодательным требованиям. Данный этап - это естественное следствие усилий и результатов, имевших место в рамках всей деятельности по программе ERM. Вот почему программа ERM столь важна для эффективного обеспечения соответствия законодательным требованиям. Она предоставляет структуру для борьбы с корпоративными рисками любого типа. Программа позволяет создать внутренние средства управления не только для исправления этих рисков, но также для предоставления отчетов и информации. Эти данные помогут доказать, что цели, связанные с соответствием определенным нормам, достигнуты.

Принципы успешного управления рисками

Несмотря на рост интереса к управлению рисками, текущие организационные методики относительно неэффективны. Причиной этого является то, что управление рисками во многих компаниях каждым подразделением осуществляется независимо. Центральный контроль или надзор за этими разрозненными усилиями часто отсутствует. Это приводит к отсутствию единого и целостного подхода к управлению рисками во всей организации. Вот ключевые атрибуты успешной программы управления рисками.

Корпоративная структура ERM. Управление рисками должно быть единым во всем предприятии. Оно должно стимулироваться приоритетами и политиками по управлению рисками корпоративного уровня. Самый эффективный способ осуществить это - общая структура, которая используется в каждом подразделении. Благодаря такому подходу можно обмениваться информацией о

рисках в рамках общей модели и управлять ими с помощью единых методик. Структура ERM под названием COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, или Комитет организаций-спонсоров) - это общепринятая модель, которую можно использовать для этих целей.

Непрерывное управление и измерение. Успешность программы ERM необходимо постоянно контролировать. Это делается с помощью специальных измерений того, насколько успешно она работает. Эту информацию затем следует консолидировать на корпоративном уровне, чтобы отрегулировать "рычаги управления" (т.е. приоритеты и политики), которые используются для управления действиями по управлению рисками.

Управление рисками должно быть частью работы каждого. Обмен информацией о стратегиях и целях управления рисками должен быть в организации повсеместным. Чтобы прийти к успеху, программа ERM должна быть частью повседневной работы на всех уровнях.

Центральное управление и контроль текущей программы ERM. Подразделения должны соответствующим образом управлять рисками, в соответствии с корпоративными нормами. Чтобы обеспечить это, должен существовать центральный регулирующий орган, который контролирует работу всех инициатив корпорации по управлению рисками.

Управление рисками, связанными с безопасностью в ИТ

Такие риски, как хакерские атаки, вредоносные программы и неавторизованный доступ к защищенным ресурсам и системам, требуют серьезных планов по работе с ними. Это необходимо для снижения их до приемлемого низкого уровня. При анализе рисков безопасности ИТ, с которыми сталкиваются корпорации, следует учитывать защиту ресурсов, непрерывную доступность служб и соответствие законодательным требованиям. Это необходимо для разработки стратегий управления общим риском безопасности ИТ. Вот ключевые вопросы, которые необходимо задать.

Защита ресурсов. Как можно обеспечить безопасность и конфиденциальность важных корпоративных ресурсов, которые должны быть доступны лишь авторизованным людям для совершения одобренных действий?

Непрерывная доступность служб. Как можно обеспечить непрерывную доступность служб, которые предоставляются сотрудникам, партнерам и клиентам, без падения качества или уровня обслуживания?

Соответствие нормам. Как внутренние или внешние аудиторы ИТ могут проверить, что организация на самом деле удовлетворяет требованиям законодательных норм, которым она должна соответствовать?

Защита ресурсов

Любой риск неавторизованного доступа или использования конфиденциальных ресурсов является неприемлемым по определению. Поэтому абсолютно необходима надежная инфраструктура для управления доступом ко всем корпоративным ресурсам. Давайте рассмотрим все типы ресурсов и объектов, которые нуждаются в защите. Некоторые из них могут не быть изначально очевидными, но при отсутствии строгих мер защиты могут представлять собой значительный риск.

Доступ к приложениям. По мере расширения организациями своих цепочек поставок и распространения, все больше и больше бизнес-партнеров и заказчиков получают доступ к приложениям в режиме онлайн. Это создает сильную потребность в надежных средствах управления доступом.

Группа ИТ должна иметь возможность создавать централизованные политики, которые точно определяют, какие пользователи могут получить доступ к каждому приложению, условия, на которых они могут получить доступ, и функции приложения, которыми им разрешено пользоваться.

При оценке решений для управления доступом группы ИТ должны учитывать следующие общие требования, чтобы обеспечить соответствие своим текущим и будущим требованиям:

- поддержка различных строгих методов аутентификации;
- политики управления доступом на базе ролей и правил;

- поддержка динамических политик доступа, основанных на данных из внешних источников информации (полученных, возможно, в реальном масштабе времени);
- возможность использовать идентификаторы из различных организаций;
- интеграция возможностей аутентификации и авторизации с пакетными корпоративными приложениями;
- поддержка прямой интеграции со специальными приложениями;
- унифицированные политики управления доступом для различных платформ и организаций;
- сдерживание числа суперпользователей в системе и делегирование прав;
- аудит системы безопасности и защита журнала;
- надежные функции аудита и отчетности для всех событий доступа.

Веб-службы. Приложения, которые получают доступ к веб-службам, должны авторизоваться и проходить аутентификацию во многом так же, как реальные пользователи, которые пытаются получить доступ к веб-приложению. Этот процесс реализуется с помощью XML-документов, хотя требования к строгой безопасности также (если не более) важны для веб-служб.

Важные системные файлы и базы данных. Надежная инфраструктура управления доступом необходима, чтобы обеспечить возможность доступа к конфиденциальным ресурсам (репозиториям, системным файлам и базам данных паролей UNIX, а также корпоративным базам данных) только правильно авторизованным пользователям. Такая инфраструктура должна включать возможность создания централизованных политик. Эти политики определяют, какие пользователи могут получить доступ к каждому важному ресурсу, исходя из их идентификатора, роли, организационной единицы и других критериев. Чтобы эти возможности были эффективны, самое большое значение имеет гибкость модели политик.

Контроль за важными системными службами. Возможность прервать определенные важные системные службы необходимо тщательно контролировать. В частности, злонамеренное или неосторожное прерывание этих важных системных процессов (например, процесса записи событий в контрольный журнал) должно быть включено в любую всеобъемлющую программу управления рисками в ИТ. Эффективная платформа для управления рисками будет предоставлять гранулярное назначение прав на прерывание системных служб подобного рода.

Права доступа суперпользователя. В любой среде ИТ есть несколько администраторов с полными правами доступа суперпользователя (например, Root в UNIX и Administrator в Windows). Однако на самом деле всем суперпользователям редко нужны все права доступа, которые им предоставлены. Результат - риск, которому подвергается система. Это риск выполнения операции, которая имеет тяжелые последствия, и которую нельзя легко отследить или отменить. Одним из способов снижения таких рисков является внедрение решения, которое обеспечивает гранулярное назначение прав суперпользователя, чтобы каждый пользователь мог выполнять только определенные операции на определенных системах.

Доступ к системным журналам. Когда один администратор может не только выполнить подозрительную операцию, но и изменить после этого системный журнал, риск необнаруженного вредоносного события становится реальным. Поэтому важно, чтобы был доступен централизованный способ ограничения доступа (и на чтение, и на запись) ко всем системным журналам. Возможность отключения журналирования должна быть ограничена лишь самыми доверенными администраторами. Также следует рассмотреть возможность использования специализированного решения для управления доступом.

Пользовательские учетные записи. Последняя область рисков относится к неправильному использованию обычных пользовательских учетных записей. Здесь есть две основные области, которые вызывают озабоченность. Первая - это когда сотрудник покидает компанию. Его (или ее) учетные записи и права

доступа к приложениям могут быть не деактивированы немедленно. Когда это происходит, есть большой риск неправильного доступа к этим учетным записям, особенно если сотрудник был уволен не по собственному желанию.

Вторая область рисков включает в себя существование пользовательских учетных записей, которыми некоторое время не пользуются. В самом типичном случае роль пользователя меняется, но его учетные записи, необходимые для предыдущей роли, не удаляются. В результате у некоторых людей может быть несколько учетных записей, некоторые из которых больше не соответствуют их работе. Эти "зависшие" учетные записи представляют собой риск неправильного использования. Этот риск нужно контролировать. Эффективное решение для управления доступом должно предоставлять возможности просканировать всю среду на наличие учетных записей, которыми давно не пользовались. При этом можно задавать, что такое "давно". После этого нежелательные учетные записи удаляются.

Ресурсы мэйнфреймов. Важно, чтобы тот же уровень управления доступом, реализованный для всех распределенных систем, также был доступен для мэйнфреймов в этой же среде. Этот тип решения должен поддерживать политики на основе ролей. Они определяют пользователей, которые могут получать доступ к защищенным ресурсам и приложениям на мэйнфрейме, и условия, на которых этот доступ будет предоставлен.

Непрерывная доступность служб

Непрерывная доступность служб ИТ для бизнеса просто необходима. Это также один из важнейших аспектов управления рисками в ИТ.

Большинство компаний может буквально жить и умирать из-за доступности своих онлайн-служб. Компании, предоставляющие финансовые услуги, в среднем теряют несколько миллионов долларов, если их службы будут недоступны в течение одного часа из суток. То же самое верно для внутренних служб и приложений, которыми пользуются сотрудники. Если работник не может по каким-то причинам получить онлайн-доступ к службам, то потеря продуктивности и поддержка бизнес-процессов может быть ужасающей.

Одной из самых значительных преград для непрерывной доступности служб является область компьютерных угроз. Сегодня пользователей компьютеров атакуют вирусы, хакерские программы и другие вредоносные приложения, которые часто устанавливаются без разрешения или оповещения пользователя. Все вместе эти программы известны, как вредоносные ("malware"). Они могут выполнять целый ряд действий, начиная с просто надоедливых, и заканчивая потенциально разрушительными. Это, например, перенастройка операционных систем и веб-браузеров, контроль электронной почты, перехват и передача вводимых данных (включая пароли), а также компрометация доступа к конфиденциальным данным.

В число "вредителей" входят не только вирусы. Это, например, также программы-шпионы и рекламное программное обеспечение. Хотя они обычно не так разрушительны, как атаки вирусов, эти программы могут значительно снизить эффективность работы. Другой важной сферой рисков в ИТ является управление уязвимостями в системах. Обычно, когда публично объявляют об уязвимости и связанной с ней "заплаткой", вредоносный программный код ("exploit"), использующий эту уязвимость, создается в хакерском сообществе почти немедленно. Своевременная установка исправлений на каждой машине в сети является необходимой, но очень трудной задачей. Эти уязвимости представляют собой значительный риск для доступности служб. По этой причине необходим централизованный и автоматизированный метод отслеживания, управления и установки пакетов исправлений против уязвимостей.

Соответствие нормам

Последний элемент управления рисками в ИТ относится к соответствию различным правительственным и отраслевым нормам. Это соответствие стало для бизнеса обязательным. Это главный элемент управления рисками для бизнеса в целом. Обеспечение соответствия включает в себя требования к таким вопросам, как видимость, безопасность, доступность, конфиденциальность информации и прозрачность. Если предприятие не может адекватно справиться с этими проблемами, оно рискует столкнуться со значительными правовыми санкциями.

Также это грозит падением доверия со стороны инвесторов и уроном для имиджа торговой марки.

Необходимость соответствовать требованиям заставляет многие компании заново оценить (и в большинстве случаев значительно улучшить) свои внутренние политики и процедуры безопасности. Хотя требования этих нормативных актов (например, закон Сарбейнса-Оксли, закон об отчетности и безопасности медицинского страхования, закон Грэмма-Лича-Блайли) часто различаются, в них есть один общий элемент: необходимость надежных средств внутреннего контроля. Внутренний контроль - это набор процессов, которые могут обеспечить успешное выполнение бизнес-процедур или операций. В случае с контролем безопасности эти процессы часто служат для гарантии того, что только должным образом авторизованные люди могут получить доступ к конфиденциальной информации, приложениям и ресурсам.

Большинство компаний, к сожалению, имеют средства внутреннего контроля, которые по своей природе - ручные. Они состоят из бумажной работы, подразумевают циклы одобрения и содержат множество возможностей для возникновения ошибок. Автоматизация - вот ключ к внутреннему соответствию нормам. Это единственный способ, чтобы затраты на соответствие были управляемыми. Примечание. Для получения дополнительной информации о том, как повысить эффективность управления безопасностью, см. следующую статью на сайте sa.com: "Reducing the Costs of IT Security Management" ("Снижение затрат на управление безопасностью ИТ"). Область, где автоматизация средств управления безопасностью наиболее важна, - это управление пользователями и их доступом к корпоративным ресурсам. Или, другими словами, управление всеми идентификаторами пользователей и правами доступа, которыми эти пользователи наделены.

Интегрированное управление угрозами

На рынке существуют буквально сотни продуктов, которые обещают избавить вашу среду от различных типов вредоносных и шпионских программ. Хотя некоторые из них с этой задачей справляются лучше, чем другие,

применение независимых точечных решений для различных областей программы управления угрозами может быть проблематичным. Они не обеспечивают тот уровень интеграции и функционального единства, который необходим для борьбы со все более изощренными и частыми атаками вредоносных программ.

Программа управления рисками безопасности имеет дело не только с частыми угрозами вредоносных программ, но также с известными (опубликованными) или потенциальными уязвимостями систем. Важно располагать автоматизированным и целостным механизмом управления пакетами исправлений, которые распространяются по всей среде для борьбы с уязвимостями.

Ключевые возможности для успешного интегрированного управления угрозами. При оценке решений для управления угрозами важны следующие возможности, призванные снизить риски безопасности ИТ. Подобное снижение рисков значительно повлияет на эффективность и структуру затрат группы ИТ. Оно позволит повысить эффективность работы всей компании.

Интеграция защиты от вирусов, защиты от вторжений и антишпионских программ в единое целостное решение.

Централизованное управление и визуализация состояния антивирусной и антишпионской защиты всей среды.

Разнообразие типов вредоносных программ, с которыми борется защита, включая вирусы, программы-шпионы, спам, рекламные программы, "трояны", клавиатурные шпионы, угрозы из сетей P2P, хакерские средства и агенты распределенных атак Denial-of-Service ("отказ в обслуживании").

Гибкие возможности оповещения и журналирования, которые позволяют пользователям и администраторам идентифицировать проблемы в реальном масштабе времени. Систему оповещения следует настраивать в соответствии с нуждами каждой локальной среды ИТ.

Динамические политики конфигурации, чтобы защита от угроз могла быстро реагировать на изменения профиля угрозы.

Возможности карантина, чтобы можно было быстро изолировать атаки для защиты ценных ресурсов.

Таким образом, контроль возможности возникновения тех или иных рисков в деятельности организации должна отслеживаться каждым отдельно взятым подразделением. При этом с помощью программных продуктов результаты мониторинга показателей безопасности деятельности автоматически сводятся по всей организации и интерпретируются в отчет в плане возможных мероприятий по их предотвращению или смягчению.

В шестой главе магистерской диссертации рассмотрены нормативно-правовые основы управления экономической безопасностью деятельности промышленной организации.

6. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Общую систему мер в рамках обеспечения экономической безопасности ООО «Авангард» можно представить в следующем виде:

- правовое регулирование обеспечения безопасности со стороны государства;
- правовое регулирование, существующее на предприятии (фирме) и направленное на предотвращение всевозможных угроз;
- организационные меры, обеспечивающие безопасность предприятия. Они предполагают регламентацию производственной деятельности на нормативно-правовой основе и включают в себя вопросы по подбору и расстановке кадров, режиму и охране предприятия (фирмы), обеспечению сохранения конфиденциальной информации;
- инженерно-техническая защита, применяющая различные технические средства (физические, аппаратные, программные) и математические (криптографические) методы, для обеспечения безопасности предприятия (фирмы).
- специальные меры, которые включают в себя различные оперативно-технические и иные методы, направленные на предотвращении различных рисков и угроз предприятию (фирме).

Рассматривая систему общих мер обеспечения безопасности ООО «Авангард» с точки зрения правового регулирования, необходимо отметить роль государства в лице государственных органов в обеспечении безопасности предпринимательской деятельности, которое включает в себя правовой, экономический и организационный аспект. Достижение указанных целей обеспечивается, прежде всего, путем закрепления в законодательстве соответствующих правовых норм. Для простоты восприятия можно разделить нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность государственных органов, а также предпринимателей в области безопасности

предпринимательской деятельности по виду регулируемых отношений в этой области, а именно:

– гражданско-правовые отношения между субъектами предпринимательской деятельности по обеспечению безопасности бизнеса регулируются, прежде всего, нормами Гражданского кодекса РФ, а также иными нормативными актами гражданского законодательства;

– административные отношения между субъектами предпринимательской деятельности и государственными органами по обеспечению безопасности бизнеса регулируются Законом РФ "О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации"⁵², Федеральным законом "Об оружии"⁵³;

– отношения в области государственного управления, связанные с созданием и деятельностью государственных органов, обеспечивающих безопасность, в том числе и безопасность предпринимательской деятельности, регулируются Федеральным законом "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем"⁵⁴, Федеральным законом "О прокуратуре Российской Федерации"⁵⁵, Законом "О полиции"⁵⁶, Федеральным законом "Об органах федеральной службы безопасности в Российской Федерации"⁵⁷, Налоговым кодексом РФ⁵⁸, а также иными законными и подзаконными актами;

⁵² Закон РФ от 11.03.1992 №2487-1 (ред. от 03.07.2016) "О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385/ (дата обращения 21.04.17)

⁵³ Федеральный закон "Об оружии" от 13.12.1996 N 150-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: (в ред. Федерального закона от 31.05.2010 N 111-ФЗ) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12679/ (дата обращения 21.04.17)

⁵⁴ Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001 N 115-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обращения 21.04.17)

⁵⁵ Федеральный закон от 17.01.1992 N 2202-1 (ред. от 07.03.2017) "О прокуратуре Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=213780&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.40560477885662943#0> (дата обращения 21.04.17)

⁵⁶ Федеральный закон "О полиции" от 7 февраля 2011 г. N 3-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/12182530/#ixzz4ZhUi2B56> (дата обращения 21.04.17)

⁵⁷ Федеральный закон от 3 апреля 1995 г. N 40-ФЗ "О федеральной службе безопасности" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/10104197/#ixzz4ZhVFWU9Y> (дата обращения 21.04.17)

⁵⁸ Налоговый кодекс РФ [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/10900200/> (дата обращения 21.04.17)

– отношения между государством и предпринимателями в области обеспечения безопасности предпринимательской деятельности регулируется процессуальными нормами, закрепленными в Арбитражном процессуальном кодексе РФ⁵⁹, Гражданском кодексе РФ⁶⁰, Уголовно-процессуальном кодексе РФ⁶¹, Кодексе Российской Федерации об административных правонарушениях⁶² и иных нормативных актах. Правовое регулирование деятельности по обеспечению безопасности на предприятии (фирме) сводится к разработке и принятию соответствующих локальных нормативных актов, регулирующих отношения между работниками предприятия (фирмы) по обеспечению безопасности предприятия (фирмы), в том числе и экономической. Важно различать семь функциональных составляющих экономической безопасности предприятия (фирмы), под которыми понимаются существенно отличающиеся друг от друга направления экономической безопасности предприятия (фирмы):

- финансовая составляющая;
- интеллектуальная и кадровая составляющая;
- технико-технологическая составляющая;
- политико-правовая составляющая;
- экологическая составляющая;
- информационная составляющая;
- силовая составляющая.

Наиболее уязвимой сферой в плане обеспечения безопасности предприятия (фирмы) является финансово-экономическая. В то же время она более защищена с точки зрения безопасности в правовом плане. Действительно, финансовые планы,

⁵⁹ "Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации" от 24.07.2002 N 95-ФЗ (ред. от 17.04.2017) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/ (дата обращения 11.04.17)

⁶⁰ Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 11.04.17)

⁶¹ "Уголовный кодекс Российской Федерации" от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 17.04.2017) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/ (дата обращения 21.03.17)

⁶² "Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 17.04.2017, с изм. от 23.05.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 18.05.2017) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения 11.05.17)

деловая переписка, источники финансирования, режим использования открытых расчетов, весь внутренний финансовый оборот предприятия (фирмы), не входящий в сферу налоговой инспекции, подпадает под категорию "коммерческая тайна", охраняемую законом. В то же время необходимо знать, что учредительные документы фирмы, первичная документация, договоры и документы бухгалтерской и налоговой отчетности, которые передаются в налоговую инспекцию, не подпадают под категорию "коммерческая тайна". Понимание того, какую внутрифирменную информацию необходимо защищать, очень важно в плане обеспечения безопасности предприятия (фирмы), так как открытие (кража и т. д.) ее конкурентами, недобросовестными партнерами, коррумпированными чиновниками, сотрудниками контролирующих органов приводит не только к большим финансовым, моральным и другим потерям фирмы, а зачастую и к ее краху.

Получить сведения о фирме можно разными путями:

- через сотрудников фирмы и их родственников;
- через партнеров фирмы;
- аналитическими методами (обработка материалов СМИ, Интернета, создание и ведение специализированных баз данных и т. д.);
- используя результаты проверки деятельности фирмы налоговой инспекцией и правоохранительными органами, которые имеют право вести оперативно-розыскную деятельность в рамках возбужденного уголовного дела, в рамках третьего лица, в отношении вас, в отношении физического лица, работавшего раньше на вашем предприятии;

Практика показывает, что в настоящее время предпринимателям, болеющим за свое дело, необходимо уделять повышенное внимание вопросам государственного контроля (надзора) за деятельностью предпринимательских структур. В связи с этим вопросы о механизме осуществления различных проверок, о том, кто и каким образом может их осуществлять, становятся актуальными.

Итак, как показывает практика, очень важно понимать, что система мер по обеспечению безопасности предпринимательской деятельности носит комплексный характер. А в ее реализации видное место принадлежит правовому сопровождению всех видов проверок, так как их проведение часто носит заказной характер (инициатива конкурентов) и осуществляется с большими нарушениями. В этих условиях особое значение приобретают знания бизнесменов о механизме осуществления проверок.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Управление деятельностью организации, планирование и прогнозирование уровня ее эффективности невозможно без оценки вероятности возникновения угроз (рисков), связанных с производственной деятельностью. По результатам проведенного исследования по управлению экономической безопасностью производственной организации ООО «Авангард» были сделаны следующие выводы.

1. Установлено, что управление экономической безопасностью организации должно осуществляться с учетом стадии развития организации, на основе разработки стратегии функционирования на рынке. Это определяется тем, что на отдельных стадиях развития организации присутствуют специфические риски, управление которыми требует применения соответствующего комплекса методик по их оценке, выявлению, устранению.

2. В работе определено, что проведение исследования по управлению экономической безопасностью производственной организации должно быть основано на принципах максимальной приближенности к реальной сфере функционирования организации с возможностью интерпретации результатов исследования и их применения на практике. Диагностика экономической безопасности организации должна проводиться комплексно с учетом всех сторон ее деятельности.

3. Анализ показателей эффективности деятельности ООО «Авангард» показал, что экономический потенциал предприятия довольно высокий, показатели, характеризующие результаты деятельности предприятия в 2016 г. увеличились по сравнению с 2015 г. Производитель мебели «Авангард» — динамично развивающееся предприятие. За последние 2 года значительно обновлена активная часть основных фондов. Закуплены и введены в строй итальянские линии по обработке кромок, форматно-раскroечные и сверлильно-присадочные станки. Главное внимание уделяется качеству продукции и

оптимально организованной схеме продаж ее в больших объемах. Создана и постоянно развивается сеть пунктов приема заказов на изготовление мебели. Среднесписочная численность персонала на 2016 год составляла 104 человека.

4. Анализ объемов проданной продукции за 2012-2016 гг. показал, что в целом по всем группам продукции в 2013-2015 гг. наблюдался спад производства и продажи с 22284 тыс. руб. в 2013 г. до 12633 тыс. руб. в 2015 г. В 2016 г. картина изменилась в лучшую сторону, прирост выпущенной продукции от уровня 2015 г. составил 72%. Анализ показал, что прибыль предприятия в течении анализируемого периода изменялась то в лучшую, то в худшую сторону. Так, максимальная прибыль получена предприятием в 2013 г. – 2478 тыс. руб. и затем показатель прибыли два года подряд (2014-2015 гг.) имел тенденцию снижения. В 2015 г. предприятием получена самая низкая прибыль за последние 5 лет в размере 1042 тыс. руб. В 2016 г. прибыль выросла от уровня 2015 г. на 29%.

5. Уровень экономической безопасности предприятия определяется системой индикаторов, в состав которых входят:

- рентабельность производственной деятельности;
- производительность труда;
- показатели текучести кадров;
- общая экономическая рентабельность;
- коэффициент износа основных производственных фондов;
- показатели использования основных фондов (фондоёмкость, фондоотдача, загрузка производственных мощностей);
- коэффициент экономического роста.

6. Выявлено, что средняя заработная плата ООО «Авангард» в 2016 г. возросла на 51,45% по сравнению с 2015 г., а выработка на одного работника за тот же период увеличилась на 5,25%, что свидетельствует об увеличении экономических рисков работы предприятия. Основное правило экономики любого предприятия – темпы роста производительности труда должны быть выше темпов роста заработной платы. В ООО «Авангард» данное правило не было выполнено в 2013 г. и в 2016 г., что требует пересмотра методов управления

экономической безопасностью данного предприятия и необходимости мониторинга ее уровня.

7. Анализ показал, что производственная рентабельность ООО «Авангард» на протяжении всего анализируемого периода имела тенденцию снижения. В 2016 г. показатель снизился от уровня 2013 г. вдвое – с 12,5% до 6,6%. Аналогичная картина в 2012-2016 гг. сложилась с изменением показателя общей экономической рентабельности, которая снижалась с 2013 г. по 2016 г. с 12,02% до 7,0%.

8. Анализ показателей движения кадров ООО «Авангард» показал, что коэффициент текучести кадров за анализируемый период – 2012-2016 гг. – колебался в пределах 0,11-0,18, что является нормальным для любого предприятия. Однако коэффициент текучести имеет тенденцию скачкообразного изменения, что свидетельствует о наличии проблем в области управления трудовыми ресурсами на предприятии, непланомерности кадровой политики. Коэффициент стабильности кадрового состава предприятия имел наибольшее значение в 2014 г. (0,91), но в 2015-2016 гг. ежегодно снижался (до 0,87 и 0,78 соответственно). Этот факт также является отрицательным моментом в вопросе обеспечения экономической безопасности предприятия

9. Анализ показателей эффективности использования основных производственных фондов ООО «Авангард» показал, что благодаря правильной политике предприятия по управлению фондами предприятия, в частности, покупке нового оборудования, риски износа фондов значительно снизились в последние годы. Так, коэффициент износа основных производственных фондов снизился с 0,65 в 2012 г. до 0,14 в 2016 г. В связи с этим показатель годности основных производственных фондов, обратный коэффициенту износа, вырос за тот же период с 0,35 до 0,86. Показатель фондоотдачи ООО «Авангард» все годы в анализируемом периоде был меньше 1, это значит, что затраты, вложенные в основные производственные фонды предприятия не окупаются, т.е., например в 2016 г. показатель составлял 0,87, что говорит о том, что на каждый рубль вложенных средств в основные фонды предприятие получает 0,87 руб.

произведенной продукции. Причем в 2015 г. данный показатель составлял 0,52, что можно объяснить покупкой в этот год новой технологической линии, высокими затратами на нее и ее монтаж. Расчет и анализ коэффициентов загрузки производственных мощностей ООО «Авангард» в 2012-2016 гг. показали, что максимальная загрузка оборудования предприятия составляла 0,78 и отмечена в 2016 г. В 2013-2015 гг. коэффициент загрузки оборудования ежегодно снижался, что свидетельствует о нерациональном планировании производства, неэффективном использовании средств, вложенных в производства, что в целом негативно влияет на уровень экономической безопасности предприятия.

10. Оценка уровня экономической безопасности ООО «Авангард» осуществлена на основе расчета индексов индикаторов, его формирующих. Интегральная оценка уровня экономической безопасности предприятия рассчитана как средняя арифметическая величина индексов данных индикативных показателей. Интегральный показатель экономической безопасности ООО «Авангард» в 2012-2016 гг. изменялся и в большую и в меньшую стороны. Наименьшее значение уровня экономической безопасности предприятия отмечено в 2015 г., составившее 0,86. В 2016 г. интегральный показатель экономической безопасности предприятия составил 1,2, что свидетельствует о снижении угроз и рисков в работе. Однако в числе факторов формирования экономической безопасности ООО «Авангард» в 2016 г. отмечены негативные системные элементы - низкие индексы производственной и экономической рентабельности, стабильности кадрового состава предприятия.

11. Проведенный анализ расчетных индикативных показателей экономической безопасности ООО «Авангард» показал, что на предприятии существует ряд угроз экономической безопасности, устранение которых должны стать первоочередными мерами по обеспечению стабильности предприятия: снижение производственной рентабельности предприятия; снижение экономической рентабельности предприятия; снижение постоянства кадрового состава предприятия; недостаточная загрузка производственного оборудования.

12. Разработан алгоритм процесса планирования программы управления рисками ООО «Авангард», позволяющий увязать этапы оценки вероятности возникновения рисков, определения возможных последствий в результате их возникновения, оценки возможностей по управлению рисками, мониторинг и контроль программы управления рисками.

13. Предложен механизм управления экономической безопасностью ООО «Авангард», включающий блоки по оценке влияния эффективности управления рисками на конкурентоспособность организации в целом. Механизм позволяет сконцентрировать внимание на внешних и внутренних факторах экономической безопасности организации, непосредственно влияющих на конкурентоспособности и профессионально разработать обоснованные мероприятия по усилению конкурентных преимуществ.

14. В работе проведена оценка экономической эффективности управления экономической безопасностью ООО «Авангард». В исследовании было установлено, что основной проблемой предприятия является низкая производительность труда работников, которая негативно влияет на многие индикаторы экономической безопасности. Рассчитано, что хотя бы 1%-ное увеличение коэффициента стабильности кадрового состава ООО «Авангард» при существующем уровне других индикаторов (в условиях снижения некоторых из них) позволит повысить интегральный показатель экономической безопасности предприятия на 0,014 пункта. А при неизменных индикативных показателях индексов производительности труда и рентабельности, т.е. при условии недопущения снижения соответствующих индикативных показателей реализация мероприятий по обеспечению экономической безопасности ООО «Авангард» позволит повысить интегральный показатель экономической безопасности предприятия на 5,3 процентных пункта.

15. В рамках магистерской диссертации проведено исследование программных продуктов, позволяющих автоматизировать процессы управления рисками деятельности производственных организаций и обеспечивать экономическую безопасность. В этих целях рекомендуется использование

программы ERM для контроля и управления рисками на уровне каждого подразделения и предприятия в целом.

16. Проведен анализ нормативно-правовой базы управления экономической безопасностью организации, определяющей основные положения по регулированию следующих направлений экономической безопасности: финансовая составляющая; интеллектуальная и кадровая составляющая; технико-технологическая составляющая; политико-правовая составляющая; экологическая составляющая; информационная составляющая; силовая составляющая.

Проведенное исследование и разработанные рекомендации по его результатам позволят обоснованно разрабатывать и реализовывать направления по обеспечению экономической безопасности ООО «Авангард».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации" от 24.07.2002 N 95-ФЗ (ред. от 17.04.2017) [Электронный ресурс] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/ (дата обращения 11.04.17)
2. Артон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься [Текст]. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2013. - 208 с.
3. Бадаева, О.Н. Оценка финансовой безопасности малых и средних предприятий [Текст] / О.Н. Бадаева, Е.В. Цупко // Российское предпринимательство. — 2013. — № 14 (236). — с. 71-83.
4. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 192 с.
5. Беляков А.В. Банковские риски: проблемы учета, управления и регулирования [Текст]. – М.: Изд-я группа «БДЦ-пресс», 2015. – 255 с.
6. Бланк И.А. Управление активами [Текст]. – К: «Ника-Центр», 2014. – 720 с.
7. Боков В.В. Предпринимательские риски и хеджирование [Текст]. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 70 с.
8. Буренин А.Н. Рынки производных финансовых инструментов [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 368 с.
9. Буянов В.П. и др. Рискология: управление рисками [Текст]. – М.: Экзамен, 2014. – 382 с.
10. Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения 6.03.17)
11. Володина, И. Г. Пути обеспечения финансовой безопасности предприятия [Текст] / И.Г. Володина // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 156-160.
12. Воронцовский А.В. Управление рисками: Учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. [Текст] – СПб.: Изд-во С.Петербург. ун-та, 2013. – 458 с.

13. Вяткин В.Н., Вяткин И.В. и др. Риск-менеджмент. Учебник. [Текст] – М.: Дашков и К°, 2015. – 490 с.
14. Галанов В.А. Производные инструменты срочного рынка: фьючерсы, опционы свопы: Учебник [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2011. - 464 с.
15. Голухов, Г. Н. Финансово-экономическая безопасность организаций медико-производственного комплекса [Текст] / Г. Н. Голухов, Д. В. Рейхарт, Ю. В. Шиленко // Экономика здравоохранения, № 4, 1999. – С. 19-20.
16. Грабовой П. Г., Петрова С. Н., Полтавцев С. И., Романова К. Г., Хрусталева Б. Б., Яровенко С. М. Риски в современном бизнесе [Текст]. – М.: Аланс, 2014. - 200 с.
17. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/(дата обращения 11.04.17).
18. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие [Текст]. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2014. – 112 с.
19. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталева Е.Ю. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Б. А. Лагоши. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 176 с.
20. Закон РФ от 11.03.1992 №2487-1 (ред. от 03.07.2016) "О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385/ (дата обращения 21.04.17)
21. Заславская О. Д. Надежность в обмен на доход [Текст] // Деловая хроника. - 2013. - №3. - С. 12.
22. Иванов А.П. Финансовые инвестиции на рынке ценных бумаг [Текст]. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013 . – 444 с.

23. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.П., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, информация, безопасность [Текст]. – М.: Экономика, 2013. – 398 с.
24. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 17.04.2017, с изм. от 23.05.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 18.05.2017) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/(дата обращения 11.05.17)
25. Корсаков Д. А. Юридические риски отечественного бизнеса [Текст] // Доклад на международной конференции "Риски российской экономики: анализ, оценка, управление" / Система Гарант, осень 2016.
26. Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия. 7-е изд., измен. и доп. [Текст] - М.: ИНФРА-М, 2013. - 345 с.
27. Лапуста М.Г., Шаршукова Л. Риски в предпринимательской деятельности [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 302 с.
28. Налоговый кодекс РФ [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/10900200/>(дата обращения 21.04.17)
29. Никитина Т.В. Банковский менеджмент [Текст]. – СПб: Питер, 2014. – 160 с.
30. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. Пер. с англ. [Текст] – М.: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
31. Малашихина Н.Н., Белокрылова О.С. Риск-менеджмент: Учебное пособие [Текст]. – Ростов н/Д: «Феникс», 2012. – 320 с.
32. Мартынова Т. Делиться рисками банкиры не торопятся [Текст] // Банковское обозрение. - 2014. - № 3. - с. 12.
33. Менеджмент: магистерская диссертация. Учебное пособие / под общей ред. С.Д. Резника [Текст]. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 248 с.
34. Москвин В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 352 с.

35. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент ред. Б.А. Лагоши. 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] – М.: Финансы и статистика, 2013. – 224 с.
36. Пикфорд, Джеймс. Управление рисками [Текст]. - М.: ООО "Вершина", 2014. - 352 с.
37. Резник, С.Д. Управление экономической безопасностью высшего учебного заведения. Учебник. [Текст] / С.Д. Резник. – М.: Издательство: "Инфра-М", 2015. – 352 с.
38. Риски в современном бизнесе. / Под ред. П.Г. Грабового [Текст]. – М.: Изд-во «Амана», 2015. – 237 с.
39. Рогов М. А. Риск-менеджмент [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 244 с.
40. Рогов М. А. Принципы системы управления рисками крупной российской корпорации [Электронный ресурс] // Сайт риск-менеджеров Хеджинг: <http://www.hedging.ru/publications/234> (дата обращения 21.04.17)
41. Романов В. С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков [Текст] // Инвестиции в России. – 2015. - № 12 – С. 41-43
42. Романов В. С. Риск-менеджмент как условие развития предприятия [Текст] // Теория и практика реструктуризации предприятий: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2016. - С.144-146
43. Романов В. С. Управление рисками: этапы и методы [Текст] // Факты и проблемы практики менеджмента: Материалы научно-практической конференции. - Киров: Изд-во Вятского ГЛУ, 2015. - С. 71-77
44. Романов В. С. Волатильность как характеристика изменчивости финансово-экономических переменных [Текст] // Теория и практика реструктуризации предприятий: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции.- Пенза, 2012. - С.146-150
45. Романов В. С., Бутуханов А. В. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски [Текст] // Управление риском. - 2013. - № 3, с.10-12
46. Романов В. С.. Бутуханов А. В. Риски-предприятия как составная часть рисков [Текст] // Моделирование и Анализ Безопасности, Риска и Качества

в Сложных Системах: Труды Международной Научной Школы МА БРК. – СПб.: НПО "Омега", 2015. - с. 218-221

47. Российская экономика на современном этапе: стратегия развития, инновационная политика [Текст] / Под ред. И. Я. Каца. - Ульяновск: УлГУ, 2015. - 389с.
48. Россия в цифрах. 2016: Крат. стат. сб. [Текст] / Росстат- М., 2017 - 543 с.
49. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками [Текст]. - М.: Инфра-М, 2012. - 228 с.
50. Севрук В.Т. Банковские риски [Текст]. - М.: Дело, 2014. - 245с.
51. Семенюта О. Г. Деньги, кредит, банки в РФ [Текст]. - М.: Банки и биржи, 2015. - 188с.
52. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 347 с.
53. Сорокина, О.Н. Содержание финансовой безопасности предприятия [Текст] / О. Н. Сорокина // Российское предпринимательство. — 2012. — № 14 (212). — с. 74-80.
54. Тихомиров Н.П. Методы анализа и управления эколого-экономическими рисками [Текст]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 350 с.
55. Тэпман Л.Н. Риски в экономике: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандара [Текст]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 318 с.
56. Уголовный кодекс Российской Федерации" от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 17.04.2017) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/(дата обращения 21.03.17)
57. Управление дебиторской задолженностью предприятия как фактор обеспечения финансово-экономической безопасности его деятельности / Джевицкая Е.С. // Сборник Международной научно-практической конференции «Новая наука: теоретический и практический взгляд» (29 октября 2016 г., г. София, Болгария).

58. Управление капиталом и инвестициями: Учебник для вузов [Текст]. – М.: ГУ ВШЭ, 2015. – 504 с.
59. Управление риском в рыночной экономике В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, Дж.Дж. Хэмптон [Текст] - М.: АО «Экономика», 2016. – 195 с.
60. Управление риском. Московский Клуб Внутренних Аудиторов [Электронный ресурс] / <http://www.iaa-ru.divo.ru/info3.html> (дата обращения 11.03.17)
61. Усанова А. А. Управление рисками и основные принципы построения системы управления рисками на предприятии [Текст] // Международная конференция "Риски российской экономики: анализ, оценка, управление". Москва, 14 октября 2016. – 351 с.
62. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. Учебник [Текст]. – М.: Ассоциация авторов и изданий «Тандем», 2016. – 287 с.
63. Фабоцци Ф. Управление инвестициями: Пер. с англ. [Текст] – М.: ИНФРА-М, 2012. – XXVIII, 232 с.
64. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/temp_kz.htm (дата обращения 25.02.17).
65. Федеральный закон "Об оружии" от 13.12.1996 N 150-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: (в ред. Федерального закона от 31.05.2010 N 111-ФЗ) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12679/ (дата обращения 21.04.17).
66. Федеральный закон "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001 N 115-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обращения 21.04.17)

67. Федеральный закон от 17.01.1992 N 2202-1 (ред. от 07.03.2017) "О прокуратуре Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=213780&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.40560477885662943#0> (дата обращения 21.04.17)
68. Федеральный закон "О полиции" от 7 февраля 2011 г. N 3-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/12182530/#ixzz4ZhUi2B56> (дата обращения 21.04.17)
69. Федеральный закон от 3 апреля 1995 г. N 40-ФЗ "О федеральной службе безопасности" (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – URL: <http://base.garant.ru/10104197/#ixzz4ZhVFWU9Y> (дата обращения 21.04.17)
70. Фролов Н. Комплексный риск-менеджмент в банке [Текст] // Банковское обозрение, № 3 (57), 2014. - с. 15.
71. Хохлов Н.В. Управление риском: Учебное пособие для вузов [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с.
72. Чекулаев М. Риск-менеджмент: управление финансовыми рисками на основе анализа волатильности [Текст]. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 344 с.
73. Черкасов В. Е. Банковские операции: финансовый анализ [Текст]. - М.: Консалтбанкир, 2014. - 288с.
74. Чернов В.А. Анализ коммерческих рисков [Текст]. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 200 с.
75. Чернова Г.В. Практика управления рисками на предприятиях. Учебное пособие [Текст]. – М: ЮНИТИ, 2015. – 180 с.
76. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. Учебное пособие [Текст]. – М: Проспект, 2015. – 158 с.
77. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. 2-е изд. [Текст] - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 544 с.: ил.

78. Шаповалов В. Как управлять рисками [Текст] // Финансовый директор. - 2013. - № 9. - с. 15 - 21.
79. Шишаков А. В. Корпоративное управление рисками: страховой брокер - профессиональный участник страхового рынка и консультант по рискам [Текст] // Доклад на международной конференции "Риски российской экономики: анализ, оценка, управление". Москва, 2014. – 361 с.
80. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова [Текст]. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 786 с.

ГЛОССАРИЙ

Идентификация рисков – процесс определения рисков, свойственных конкретному проекту, и документирование их характеристик.

Категория риска – потенциальный источник появления риска (может быть как внутренним, так и внешним).

Критический риск означает, что существует высокая вероятность того, что проявление риска повлечет за собой невыполнение графика проекта и превышение его стоимости. К критическим рискам можно отнести потерю ключевых членов проектной команды: уход одного или нескольких членов, являющихся носителями уникальных знаний по предметной области или инструментарию разработки, а также технологию и/или инструменты разработки, включенные в проект, которые никогда ранее не применялись в данной организации.

Мониторинг рисков – процесс оценки эффективности действий, направленных на предотвращение и смягчение рисков.

Низкий и незначительный риск означает, что проявление риска окажет небольшое влияние на цели проекта. Вероятность проявления такого риска достаточно низка и не должна вызывать серьезной озабоченности.

План управления рисками – документ, определяющий стратегию и действия по управлению рисками конкретного проекта.

Проектный риск – неопределенное событие или условие, которое в случае наступления отрицательно отражается на целях проекта.

Рисковое событие – реальное проявление риска.

Серьезный риск означает, что существует высокая вероятность того, что проявление риска повлияет на достижение целей проекта, а также на его стоимость и график. Вероятность проявления риска достаточно высока, чтобы потребовать тщательной проверки всех влияющих факторов, установления контрольных этапов и приемлемых «отходных» позиций. Серьезным риском

можно считать график, не отражающий реальные условия и внешние ограничения, при которых будет выполняться проект, то есть когда план-график проекта разработан по принципу «все будет хорошо». К этой категории риска следует отнести тестирование, не учитывающее рабочие условия эксплуатации продукта: тестирование продукта, когда оно проводится в программно-аппаратной среде, не соответствующей той, в которой будет осуществляться эксплуатация продукта.

Смягчение риска – процесс понижения вероятности наступления рискового события или уменьшения тяжести его последствий.

Средний риск означает, что существует определенная вероятность того, что проявление риска может оказать влияние на достижение целей проекта, а также на его стоимость и график. Вероятность проявления риска достаточна для того, чтобы потребовать тщательного контроля всех влияющих факторов. В качестве примеров средних рисков можно привести: разработанный своевременно план тестирования (это может привести к тому, что условия завершения тестирования не будут достигнуты), а также коммуникация с заказчиком, которая проходит медленнее, чем ожидалось (это может привести к задержкам и простою проектной команды).

БИЗНЕС-СПРАВКА О МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ АВАНГАРД (ООО «АВАНГАРД»)

БизнесСправка > Россия > Пенза > Мебель / Материалы / Фурнитура > Мебель для предприятий общественного питания > Авангард, ООО, мебельная компания

Авангард, ООО, мебельная компания

Офисная мебель, Мебель для учебных и дошкольных учреждений, Мебель для предприятий общественного питания, Корпусная мебель, Серийное производство мебели

Основная информация
Дополнительно
Схема проезда
Отзывы

Основная информация о компании Данные предоставлены 2GIS

- Координаты GPS:** 45.015196 53.199389
- Адрес:** Володарского, 78, город Пенза, Пензенская область, Россия
- Расположение:** 1 этаж
- Телефон:** +78412203337
+78412203338
+78412203339
- Официальный сайт:** <http://www.avangardpenza.ru>
- Способы оплаты:**
- График работы:**

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт
09:00	09:00	09:00	09:00	09:00
17:00	17:00	17:00	17:00	17:00

Полное название: Авангард, ООО, мебельная компания

Маршрут до
Маршрут от
Найти вход
Фотографии
Отзывы

Виды деятельности

- Мебель / Материалы / Фурнитура → Мебель для предприятий общественного питания
- Мебель / Материалы / Фурнитура → Мебель для учебных и дошкольных учреждений
- Мебель / Материалы / Фурнитура → Серийное производство мебели
- Мебель / Материалы / Фурнитура → Корпусная мебель
- Мебель / Материалы / Фурнитура → Офисная мебель

Последние поиски

- [колбасные цех](#)
- [нпз](#)
- [рехт](#)
- [детский городок](#)
- [матрасы ватные](#)
- [запчасти для бетон](#)
- [пирсинг пушка](#)
- [Домашняя одежда](#)
- [Ивакин](#)
- [ип галимов](#)
- ...

Популярные запы

- [упаковка для пище](#)
- [алкометры домашн](#)
- [Ультразвуковая чи](#)
- [Электродвигатели](#)
- [Детская мебель, П](#)
- [Стальной круг](#)
- [промо чашки](#)
- [генераторы импulle](#)
- [Магазины спорттов](#)
- [Товары и средства](#)
- ...

