

## **Разработка системы обеспечения экономической безопасности предприятия**

**Морозова А.К.**, профессор кафедры финансов,  
Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

**Аннотация.** В статье рассматриваются методологические аспекты разработки и формирования системы экономической безопасности хозяйствующего субъекта, нацеленной на обеспечение защищенности его деятельности от внешних и внутренних угроз, минимизации рисков и потерь.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, система, мониторинг угроз, концепция, SWOT-анализ, этапы разработки, механизм реализации.

### **Development of the system of economic security of the enterprise**

**Morozova A.K.**, Professor, Department of Finance,  
Russian University of cooperation, Mytisch, Russia

**Annotation.** The article discusses the methodological aspects of the development and formation of the system of economic security of an economic entity aimed at ensuring the protection of its activities from external and internal threats, minimizing risks and losses.

**Keywords:** economic security, system, threat monitoring, concept, SWOT-analysis, stages of development, mechanism of implementation.

Обеспечение экономической безопасности предприятия представляет собой одну из актуальнейших стратегических задач российской экономики на микро- и макроуровнях. Особую остроту на современном этапе ей придают факторы усиления внешних и внутренних угроз экономического, социального и политического характера, касающиеся как национальной экономики в целом,

так и отдельных хозяйствующих субъектов. В этих условиях каждое предприятие, организация, корпоративные структуры должны разрабатывать собственную систему обеспечения экономической безопасности, базирующуюся на общих методологических подходах, но при этом учитывающую специфику и внутренние особенности своей хозяйственно-финансовой деятельности.

Экономическая безопасность предприятия (организации) – это состояние защищенности хозяйствующего субъекта от внешних и внутренних угроз, сбалансированное состояние его правовых и экономических отношений, а также материальных, интеллектуальных и информационных ресурсов, которое выражает способность предприятия к текущему стабильному функционированию и перспективному инновационному развитию. Экономическая безопасность предприятия создает предпосылки дальнейшего повышения эффективности и экономического роста и вызывает необходимость создания системы безопасности более высокого уровня.

В целом экономическая безопасность предприятия предполагает:

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

Экономическая безопасность предприятия, степень его независимости, защищенности от скатывания в зону критического риска обеспечиваются

определением важнейших стратегических направлений обеспечения экономической безопасности предприятия, построением четкой логически последовательной системы своевременного обнаружения и ликвидации возможных опасностей и угроз, снижением возможных последствий реализации хозяйственного риска.

Система обеспечения экономической безопасности предприятия представляет собой единый организационно-технический комплекс управленческих, режимных, технических, профилактических и пропагандистских мер, направленных на качественную реализацию защиты интересов предприятия от внешних и внутренних угроз.

Основу системы обеспечения экономической безопасности предприятия составляют: цель, задачи, принципы, объект, субъект, механизм обеспечения экономической безопасности предприятия.

Цель системы экономической безопасности предприятия – минимизация внешних и внутренних угроз экономическому состоянию предприятия, в том числе его финансовым, материальным, информационным, кадровым ресурсам, на основе разработанного и реализуемого комплекса мероприятий экономико-правового и организационного характера.

К задачам, решаемые системой обеспечения экономической безопасности предприятия, относят:

- прогнозирование возможных угроз экономической безопасности предприятия;
- организация деятельности по предупреждению возможных угроз (превентивные меры) экономической безопасности предприятия;
- выявление, анализ и оценка возникших реальных угроз экономической безопасности предприятия;
- принятие решений и организация деятельности по реагированию на возникшие угрозы экономической безопасности предприятия;
- постоянное совершенствование системы обеспечения экономической безопасности предприятия.

Построение системы обеспечения экономической безопасности предприятия осуществляется на основе соблюдения принципов законности, прав и свобод граждан, централизованного управления, компетентности, конфиденциальности, комплексного использования сил и средств, корпоративной этики и других.

К объектам экономической безопасности предприятия относятся:

- а) различные виды деятельности предприятия (производственная, коммерческая, снабженческая, управленческая);
- б) имущество и ресурсы предприятия (финансовые, материально-технические, информационные, интеллектуальные);
- в) персонал фирмы, акционеров, различные структурные подразделения, службы и т.д.

Система экономической безопасности призвана обеспечивать: финансовую устойчивость и независимость предприятия, защиту коммерческой тайны и конфиденциальной информации, техническую, технологическую и компьютерную безопасность. Наряду с безопасностью хозяйственно-финансовой деятельности, к функциям системы относятся также: безопасность зданий и сооружений, физическая безопасность персонала, конкурентная разведка, профессиональная подготовка работников в области экономической безопасности.

Субъектами экономической безопасности предприятия являются те лица, подразделения, службы, которые непосредственно занимаются обеспечением безопасности.

Важным элементом системы экономической безопасности предприятия является механизм обеспечения экономической безопасности предприятия, который представляет совокупность средств и методов воздействия на процесс разработки и реализации управленческих решений, направленных на обеспечение бескризисного экономического развития предприятия.

Отличительными чертами механизма обеспечения экономической безопасности предприятия являются:

- динамизм, постоянное совершенствование;
- адаптивный характер, в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды предприятия.

Основное назначение механизма обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в создании и реализации условий, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия.

Для построения надежной системы экономической безопасности предприятия предполагается проведение комплекса последовательных экономических мероприятий.

Начальным этапом построения системы является разработка Концепции экономической безопасности данного конкретного предприятия.

Концепция представляет собой систему взглядов, идей, целевых установок, направленных на единую цель – обеспечение экономической безопасности предприятия. Кроме того, Концепция определяет систему мер, путей и направлений достижения поставленной цели и создания благоприятных условий для достижения целей бизнеса в условиях неопределенности, а также существования внутренних и внешних угроз.

Концепция экономической безопасности предприятия – это официально утвержденный документ, который определяет действия структурных подразделений предприятия на разных этапах и уровнях его деятельности.

Разработка Концепции проводится на основе анализа окружающей среды на макро- и микроуровнях, а также на уровне партнеров и конкурентов. Состояние окружающей среды формирует либо благоприятную ситуацию для экономической безопасности предприятия, либо, наоборот, инициирует возникновение трудно прогнозируемых опасностей и угроз.

При оценке окружающей среды следует учитывать такие важнейшие аспекты, как:

- политическая и социально-экономическая ситуация в стране и регионе;
- предсказуемость поведения властных структур и направления проводимой ими политики;

- состояние правовой базы;
- наличие материально-сырьевых, энергетических и трудовых ресурсов;
- криминогенную ситуацию в регионе;
- состояние рыночной среды: наличие необходимых ресурсов, рынков сбыта, приемлемого уровня цен, конкурентоспособности продукции, возможностей по налаживанию деловых контактов, наличие реальных и потенциальных конкурентов, состояние инфраструктуры рынка и т.д.

Важно также проводить изучение партнеров по деловым связям, их платежеспособности, деловому реноме. В случае установления деловых связей с недобросовестными контрагентами из-за нарушения ими договорных обязательств предприятию может быть нанесен существенный экономический ущерб.

Существенное значение имеет формирование информационной базы о результатах хозяйственной деятельности конкурентов, а именно, положении на рынке, ценообразовании, технологиях, качестве конкурентной продукции и других факторах, влияющих на экономическую безопасность предприятия.

При разработке Концепции изучается не только окружающая среда, но и состояние самого предприятия. Причем, чем полнее и подробнее будет информация, тем больше возможностей для объективно обоснованного управленческого решения по созданию надежной системы экономической безопасности предприятия.

Для этого необходимо оценивать состояние обеспечения предприятия различного рода ресурсами, степень защищенности объектов безопасности, надежность кадрового потенциала и, прежде всего тех, кто имеет доступ к коммерческой тайне и принимает ответственные рискованные управленческие решения. Следует также проводить оценку финансовой, информационной, кадровой, технико-технологической, экологической, интеллектуальной и других составляющих экономической безопасности; возможности предприятия по созданию, содержанию и оснащению собственной службы безопасности.

Объективная оценка состояния предприятия осуществляется с помощью стратегического анализа (SWOT – анализ).

SWOT – анализ означает определение сильных и слабых сторон предприятия, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь предприятию в его деятельности. Техника SWOT – анализа заключается в сопоставлении внутренних сильных и слабых сторон компании, с ее внешними возможностями и угрозами и является очень полезным и простым в применении инструментом для быстрого обзора стратегического положения предприятия. В его основе лежит положение о том, что стратегия должна обеспечивать строгое соответствие между внутренними способностями предприятия и ситуации в бизнес пространстве. При проведении SWOT – анализа рассматриваются и оцениваются:

1 – сильные стороны – это деятельность, которую предприятие выполняет особенно хорошо и что считается его важной характеристикой в конкурентной борьбе;

2 – слабости – то, чего не хватает предприятию или что оно в сравнении с другими делает плохо, т.е. внутренние условия, которые ставят его в невыгодное положение.

3 – возможности – благоприятные факторы и изменения во внешней среде, которые могут дать конкретному предприятию какие – либо конкурентные преимущества или открыть важные для него пути роста и развития.

4 – угрозы – факторы внешнего окружения, которые создают опасность благосостоянию и процветанию предприятия, к примеру, появление в отрасли более совершенных технологий, введение конкурентами на рынок новых и более дешевых продуктов.

Сформированная и глубоко обоснованная Концепция является фундаментальной основой разработки Модели обеспечения экономической безопасности предприятия, которая включает следующие основные этапы:

Этап 1. Организационное построение и ресурсное обеспечение системы экономической безопасности предприятия. На данном этапе первостепенное значение имеют: определение объектов безопасности и анализ состояния их защищенности; выстраивание органов обеспечения экономической безопасности; обоснование организационной структуры системы управления экономической безопасностью, создание службы экономической безопасности предприятия и определение ее функций. Весьма важно не только определить функции каждого структурного подразделения системы, но и создать модель их постоянного взаимодействия в рамках поставленной цели и задач.

Ресурсное обеспечение системы управления экономической безопасностью предполагает:

- нахождение источников ресурсного обеспечения концепции;
- выделение финансовых ресурсов для реализации концепции;
- разработку стратегического плана, а также планов работы структурных подразделений службы экономической безопасности;
- подготовку профессиональных кадров для службы экономической безопасности предприятия, а также обучение сотрудников правилам безопасности, действиям в чрезвычайных ситуациях, правилам пропускного режима, работы с документами, соблюдению коммерческой тайны;
- установление технических средств защиты.

Этап 2. Организация мониторинга угроз экономической безопасности предприятия. Экономическая безопасность предприятия подвержена влиянию огромного числа внешних и внутренних угроз. Внешние угрозы экономической безопасности предприятия складываются за пределами предприятия. Они не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такое изменение окружающей среды, которое способно нанести предприятию ущерб.

К внешним угрозам экономической безопасности предприятия относят: макроэкономические кризисы, недобросовестная конкуренция, промышленно-экономический шпионаж и несанкционированный доступ конкурентов к секретной информации, составляющей коммерческую тайну, кардинальное



изменение политической ситуации, изменение законодательства, влияющего на условия хозяйственной деятельности, противоправные действия криминальных структур, чрезвычайные ситуации природного и технического характера и другие.

Внутренние угрозы экономической безопасности предприятия связаны непосредственно с хозяйственной деятельностью предприятия и его персонала. Они обусловлены процессами, возникающими в ходе производства и реализации продукции, которые способны оказать заметное влияние на конечные результаты и эффективность хозяйствования. К внутренним угрозам относятся: производственные недостатки, нарушения технологии и режима сохранения конфиденциальной информации, подрыв делового имиджа и репутации в бизнес сообществе, конфликты с конкурентами и контролирующими правоохранительными органами. Внутренними угрозами являются также заметные упущения в тактическом и стратегическом планировании, связанные с выбором цели, неверной оценкой возможностей предприятия, ошибками при прогнозировании изменения внешней среды, криминальные действия собственного персонала.

Степень адекватности при оценке экономической безопасности предприятия и комплекс соответствующих мер по предупреждению опасности, адекватных масштабу и характеру угроз, зависят от точной идентификации угроз, а также правильного выбора измерителей их проявления. При этом система экономической безопасности предприятия нуждается в постоянном анализе и обновлении, в противном случае, она будет неспособна адекватно реагировать на постоянно меняющуюся обстановку.

Мониторинг угроз экономической безопасности предприятия – это непрерывная диагностика его состояния по системе индикаторов, отражающих специфические отраслевые особенности и имеющих важное стратегическое значение для заблаговременного выявления, предотвращения либо минимизации угроз.

В процессе осуществления мониторинга действует принцип непрерывности наблюдения за состоянием деятельности предприятия с учетом фактического состояния и тенденций развития его потенциала, а также общей динамики национальной экономики, политической обстановки и действия других общесистемных факторов.

Таким образом, мониторинг угроз экономической безопасности предприятия позволяет изучить комплекс факторов, угрожающих экономической безопасности предприятия; системно проанализировать динамично меняющуюся социально-экономическую ситуацию, провести технико-экономическое обоснование принимаемых управленческих решений.

Этап 3. Разработка методологического инструментария для оценки уровня экономической безопасности предприятия. Первоочередное значение в разработке инструментария имеет определение индикаторов экономической безопасности и их пороговых значений.

Индикаторы экономической безопасности предприятия – это показатели уровня экономической безопасности, которые позволяют выявить болевые точки в его деятельности, определить ключевые направления и наиболее действенные способы устранения угроз для деятельности предприятия. В систему обеспечения экономической безопасности предприятия включают следующие индикаторы:

- производственные: динамика производства; реальный уровень загрузки производственных мощностей; темп обновления основных производственных фондов; доля научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в общем объеме работ; стабильность производственного процесса (ритмичность, уровень загруженности в течение определенного времени); оценка конкурентоспособности продукции; оценка структуры и технического ресурса парка машин и оборудования;

- финансовые: общий объем предполагаемых продаж; фактический и необходимый объем инвестиций; уровень инновационной активности; уровень рентабельности производства; фондоотдача (капиталоемкость) производства;

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

– социальные: уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по отрасли либо экономике в целом; уровень задолженности по заработной плате; кадровый потенциал и т.д.

Сами по себе индикаторы не могут характеризовать уровень экономической безопасности без сравнений и сопоставлений, прежде всего, с нормативами, среднеотраслевыми значениями, показателями конкурентов. В первую очередь, рассчитанные величины индикаторов сравниваются с их пороговыми значениями.

Под пороговыми значениями индикаторов экономической безопасности понимаются их предельные величины, игнорирование которых препятствует нормальному финансовому состоянию организации, ее перспективному развитию, решению социальных вопросов. Количественное измерение индикаторов производится в ходе комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия в определенной логической последовательности, отражающей их взаимосвязь и взаимозависимость.

Этап 4. Выбор метода оценки и определение фактического уровня экономической безопасности предприятия. Для оценки экономической безопасности могут использоваться следующие методы:

1. Метод исследования динамики основных индикаторов.

Основывается на анализе динамических рядов основных индикаторов, путем сравнения их темпов роста за продолжительный период. Особенность этого метода заключается в том, что он характеризует только тенденции в изменении экономической безопасности, а прямой оценки ее уровня не дает. Поэтому его целесообразно использовать как дополнение к другим методам.

2. Метод использования пороговых значений индикаторов. Базируется на сравнении фактических значений индикаторов с нормативными (пороговыми) значениями.

Выявленные отклонения позволяют оценить уровень экономической безопасности предприятия. Данный метод в наибольшей мере соответствует поставленной задаче, поскольку по большинству индикаторов существуют научно обоснованные количественные значения (нормативы).

3. Метод применения среднеотраслевых индикаторов. В его основе лежит сравнение фактических индикаторов исследуемого предприятия со среднеотраслевыми значениями, которые в данном случае рассматриваются как пороговые. Этот метод вполне приемлем при наличии информации о среднеотраслевых индикаторах.

Выбор метода оценки экономической безопасности в каждом конкретном случае осуществляется с учетом цели и задач оценки, специфики деятельности предприятия, наличия необходимой информации, квалификации работника и других объективных факторов.

После расчета фактических значений индикаторов и выбора метода оценки определяется уровень экономической безопасности предприятия. Различают следующие уровни экономической безопасности:

1. Нормальный уровень. Все индикаторы находятся в пределах пороговых значений, а степень использования имеющегося потенциала соответствует технически обоснованным нормативам загрузки оборудования и площадей.

Следует отметить, что наивысшая степень экономической безопасности предприятия достигается при условии, что вся совокупность индикаторов находится в пределах допустимых границ собственных пороговых значений, а пороговые значения одного индикатора достигаются не в ущерб другим показателям.

2. Предкризисный уровень. Некоторые индикаторы отклоняются от своих пороговых значений в сторону ухудшения экономического состояния организации, остальные приближаются к соответствующим значениям. При этом не утрачены технические и технологические возможности улучшения условий и результатов производства путём принятия мер предупредительного характера. Данный уровень экономической безопасности требует

незамедлительной детальной разработки программы экономического оздоровления предприятия.

3. Кризисный уровень. Большинство основных индикаторов существенно отклоняются от пороговых значений, появляются признаки необратимости спада производства и утраты потенциала вследствие ограниченного технического ресурса оборудования и площадей. Здесь необходимо приведение в действие системы антикризисного управления, включающей исследование причин и характера развития кризиса, разработку методов, путей и средств преодоления кризисных явлений.

4. Критический уровень, когда по всем индикаторам имеют место необратимые разрывы с пороговыми значениями, свидетельствующие о том, что организация становится несостоятельной для осуществления дальнейшей деятельности. В данной ситуации запускается процедура банкротства, предусмотренная Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве).

Этап 4. Разработка и реализация комплекса мероприятий по предупреждению, нейтрализации или пресечению угроз, по устранению и локализации негативных последствий влияния на экономику предприятия.

Таким образом, система экономической безопасности, состоящая из определенного количества звеньев, служб и структур, предполагает непрерывную многогранную деятельность, нацеленную на повышение защищенности от внешних и внутренних угроз и обеспечивающих эффективность хозяйствования предприятия.

### **Библиографический список**

1. Адамов Н.А. Пути укрепления государственной и финансовой системы России: возможности и перспективы: коллективная монография / под общей редакцией Н.А. Адамова. – М.: ЭКЦ «Профессор», 2016. – 254 с.
2. Мамаева Л.Н. Экономическая безопасность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Мамаева; Министерство образования и науки РФ, Саратовский

социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015. – 111 с.

3. Организация и управление экономической безопасностью предприятий: учебник / [А.П. Исаев и др.]; ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Северо-Западный институт управления – СПб: ИПЦ СЗИУ - фил. РАНХиГС, 2016. – 332 с

4. Сергеева И.А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия: учеб. пособие / И.А. Сергеева, А.Ю. Сергеев; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пензенский государственный университет» (ПГУ). – Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. – 122 с.

## **References**

1. Adamov N.A. Ways to strengthen public and financial system of Russia: possibilities and prospects: the collective monograph / under the General editorship of N.A. Adamov. – М.: forensic science center Dr., 2016. – 254 p.

2. Mamaeva L. N. Economic security of an enterprise: textbook. manual / L.N. Mamaev; Ministry of education and science of the Russian Federation, Saratov socio-economic Institute (branch) REU them. G. V. Plekhanov, 2015. – 111 p.

3. Organization and management of economic security of enterprises: textbook / [A. P. Isaev and others]; of the «Russian Academy of national economy and public administration under the President of the Russian Federation», North-West Institute of management – St. Petersburg: IPTS SSIU – Phil. Ranepa, 2016. – 332 p.

4. Sergeeva I.A. an Integrated system of economic security of an enterprise: textbook. the manual / I.A. Sergeeva, Yu.A. Sergeev; Ministry of education and science of the Russian Federation, Federal state budgetary educational institution of higher education «Penza state University» (PSU). – Penza: Publishing house of PSU, 2017. – 122 p.