



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономики, управления и права

**Противодействие угрозам имущественной безопасности организации
со стороны собственного персонала**

Магистерская диссертация
по направлению: 38.04.02 Менеджмент
профиль: Управление человеческим капиталом

Проверка на объем заимствований:
34,66% авторского текста

Работа рекомендована к защите
« 22 » января 2020 г.
Зав. кафедрой ЭУиП
_____ Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы № 3Ф-309-147-2-2
Красовских Олег Петрович

Научный руководитель:
Рябчук Павел Георгиевич
Кандидат экономических наук,
доцент

Челябинск, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИМУЩЕСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	9
1.1 Понятие имущественной безопасности организации	9
1.2 Основные виды угроз имущественной безопасности организации ...	16
1.3 Способы защиты имущества организации.....	28
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ УГРОЗАМ ИМУЩЕСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «БАКАЛЬСКОЕ РУДОУПРАВЛЕНИЕ» СО СТОРОНЫ ПЕРСОНАЛА	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации и ее трудовых ресурсов.....	38
2.2 Оценка угроз имущественной безопасности организации.....	53
2.3 Анализ практики обеспечения защиты имущества от угроз.....	69
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ СТЕПЕНИ ЗАЩИЩЕННОСТИ ИМУЩЕСТВА ООО «БАКАЛЬСКОЕ РУДОУПРАВЛЕНИЕ» ОТ РАССМАТРИВАЕМЫХ УГРОЗ	78
3.1 Рекомендации по совершенствованию контроля над деятельностью сотрудников и сохранностью имущества.....	78
3.2 Мероприятия по внедрению специальных технологий организации труда и дополнительной мотивации сотрудников, уменьшающие вероятность угроз имущественной безопасности организации.....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	110
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	113

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Эффективность работы организации, ее экономическая безопасность во многом зависят от того, насколько в управлении персоналом учитываются риски, связанные с действиями работников. С развитием в России рыночных отношений проблема экономической безопасности бизнеса, т.е. минимизации рисков и отражения угроз, выдвигается на первый план. Основания следующие: неразвитость рынка страховых услуг, что не позволяет передать ответственность за оговоренные действия специально подготовленным третьим лицам, побуждая организации непрофессионально работать в условиях риска; отсутствие должного нормативного обеспечения по защите интеллектуальной собственности вынуждает организации отвлекать на защиту конфиденциальной информации значительные средства, нести существенные потери в связи с утечкой информации; размытые ценностные ориентиры населения и низкий уровень предпринимательской культуры у бизнесменов создают благодатную почву для противоправных действий сторон.

С ростом деловой активности и повсеместным внедрением информационных технологий проявляются и заявляют о себе такие тенденции, как: смещение центров эффективности от сферы использования финансовых ресурсов к сфере использования человеческого капитала; смещение зон риска от материальных активов к нематериальным, поскольку использование знаний обеспечивает получение максимальной прибыли. При этом персонал, обладающий знаниями, в меньшей степени, чем другие виды ресурсов, может быть защищен от рисков.

Следующая проблемная зона – защита информации. Информация становится доминирующим ресурсом, имеющим ценность. Кто владеет информацией – тот управляет ситуацией. Нельзя не назвать и такую болевую точку, как деформированные социально–трудовые отношения,

непосредственно влияющие на уровень безопасности как страны в целом, так и каждой организации. Это проявляется в уклонении работодателей и работников от уплаты налогов и начислений на заработную плату.

Следовательно, проблема имущественной безопасности становится не просто актуальной, а приоритетной в ряду основных проблем рыночной экономики Российской Федерации. Проблема обеспечения имущественной безопасности требует решения в каждой организации следующих основных задач: обеспечение процесса становления и развития; обеспечение финансовой независимости и платежеспособности; обеспечение социальной стабильности; создание эффективной системы защиты от произвола и коррумпированности чиновников, влияния криминальных структур.

В настоящее время практически не у кого не вызывает возражений идея об обязательном создании на любом среднем и крупном предприятии системы обеспечения экономической безопасности. В тоже время и в литературе, и в хозяйственной практике сложились различные понимания системы обеспечения экономической безопасности предприятия. Так, одни утверждают, что система безопасности предприятия представляет совокупность таких структурных элементов, как: научная теория безопасности, политика и стратегия безопасности, средства и методы обеспечения безопасности, концепция безопасности [98, с.212]. Другие определяют систему безопасности как «организованную совокупность специальных органов, служб, средств, методов, и мероприятий, обеспечивающих защиту жизненно важных интересов личности, предприятия, государства от внутренних и внешних угроз» [87, с.33]. В этих определениях системы безопасности отсутствует указание на необходимость комплексного подхода к управлению в данной сфере. Это необходимо в силу того, что объект защиты является сложным и многоаспектным явлением. Комплексный подход предполагает учет в управлении объектом всех основных его аспектов и все элементы

управляемой системы рассматриваются только в совокупности, целостности и единстве. Данный вывод в полном объеме относится к системе обеспечения экономической безопасности предприятия. Поэтому предлагается ввести понятие «Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия», которое в себя включает совокупность взаимосвязанных мероприятий организационно-экономического и правового характера, осуществляемых в целях защиты деятельности предприятия от реальных или потенциальных действий физических или юридических лиц, которые могут привести к экономическим потерям.

Концепция менеджмента, т.е. система взглядов на роль и место персонала в системе управления организацией претерпела за столетие кардинальные изменения. Пройден путь от технократического подхода (классическая школа управления) до социального доктрина человеческого капитала), согласно которому персонал – главное достояние организации. Таким образом, человеческий капитал выступает как основное условие экономического роста организации.

Степень разработанности темы исследования. Доктрина определяет человеческий капитал как совокупность накопленных свойств человека, его знаний, умений, компетенции, способных принести доход ему и обществу. В рамках современного российского законодательства человеческий капитал – это нематериальные активы, интеллектуальная собственность.

С другой стороны, сущность кардинальных изменений в управлении персоналом, происходящих в настоящее время в условиях информатизации экономики, заключается в том, что доктрина персонального менеджмента XX века (оркестр нуждается в дирижере, т.е. доктрина руководителя), уступает место доктрине командного менеджмента XXI века (все решает команда и раскованный стиль антрепренера). Здесь основные изменения сводятся к тому, что происходит переход:

- от жестких структур управления к пластичным;
- от централизации управления к делегированию полномочий;
- от узкой специализации к широкому профилю работника;
- от спланированной карьеры к гибкому развитию;
- от контроля за работниками к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от конфиденциальности кадровых вопросов к открытому обсуждению уровня компетентности работников.

Гипотеза научного исследования. Вышеизложенное позволяет определить место работника в современной организации в качестве ключевого звена менеджмента организации в целом и менеджмента экономической безопасности в частности. Личность с системой взглядов, установок и предпочтений оказывается как объектом, так и субъектом менеджмента. Это многократно увеличивает вероятность возникновения непредвиденных ситуаций, а значит, снижает порог безопасности социальной системы, какой является организация.

Цель – теоритический анализ, а также разработка рекомендаций по совершенствованию процесса обеспечения имущественной безопасности организации со стороны собственного персонала.

Задачи:

- дать понятие имущественной безопасности организации;
- выделить основные виды угроз имущественной безопасности организации;
- охарактеризовать способы защиты имущества организации;
- дать организационно–экономическую характеристику ООО «Бакальское рудоуправление» и ее трудовых ресурсов;
- провести оценку угроз имущественной безопасности организации;
- проанализировать практику обеспечения защиты имущества от угроз;

– предложить рекомендации по совершенствованию контроля над деятельностью сотрудников и сохранностью имущества;

– разработать мероприятия по внедрению специальных технологий организации труда и дополнительной мотивации сотрудников, уменьшающие вероятность угроз имущественной безопасности организации.

Объект исследования – ООО «Бакальское рудоуправление».

Предмет исследования – порядок обеспечения имущественной безопасности организации со стороны собственного персонала.

При анализе данной темы были использованы **методы** системного, структурного анализа, методы группировки, прогнозирования и прочие. Информационными источниками для написания работы явились труды отечественных и иностранных авторов, Интернет-ресурсы, нормативно-правовые акты. Также в работе использовались теоретические и эмпирические методы исследования.

Теоретической и методологической основой для написания работы послужили работы отечественных ученых и специалистов таких как: В.В. Ковалев, Г.Б. Поляк, О.Ю. Бакаева, Е.Ю. Грачева и др., а также нормативно-правовая база по исследуемой теме.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные выводы и положения данной диссертационной работы, заключающиеся в выявлении инструментов совершенствования имущественной безопасности предприятия и разработке методики их применения для формирования и последующей оценке.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования, основываются на теоретических выводах, полученных в ранее опубликованных исследованиях, статистических и эмпирических данных.

Публикации. По теме исследования опубликовано 5 работ общим объемом 2,5 п.л. (авторский объем – 2,0 п.л.), в том числе 1 работа общим объемом 0,52 п.л. - в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации по теме диссертации:

1. Лучшая научно-исследовательская работа 2019: сборник статей XVIII Международного научно-исследовательского конкурса под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. Пенза МЦНС «Наука и просвещение» по теме Информационная безопасность предприятия стр. 46-48.

2. Студенческие научные достижения: сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза МЦНС «Наука и просвещение» по теме Инновационные решения при угрозах имущественной безопасности организации стр. 103-105.

3. Экономика, бизнес, инновации: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Пенза МЦНС «Наука и просвещение» по теме Комплексное обеспечение безопасности экономической деятельности предприятия стр. 258-261.

4. Современная юриспруденция. Актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XVII Международной научно-практической конференции. Пенза МЦНС «Наука и просвещение» по теме Промышленный шпионаж как угроза экономической безопасности предприятия стр. 90-93.

5. Эксперт года 2019: сборник статей V Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза МЦНС «Наука и просвещение» по теме Инновационные методы подготовки сотрудников службы безопасности предприятия стр. 44-47.

Структура и объем диссертации определяются целью, поставленными задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 100 источников. Текст изложен на 126 страницах, включает 10 рисунков, 21 таблицу.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИМУЩЕСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1 Понятие имущественной безопасности организации

В специальной литературе под понятием «безопасность» кого-либо или чего-либо понимается такое их состояние, при котором они находятся в положении надежной защищенности. Когда речь идет о стране, обществе, то чаще всего используется понятие «национальная безопасность» [86, с.422]. Не лишним будет подчеркнуть, что защита безопасности общества, человека и государства от многочисленных угроз и опасностей не сводится к тому только, что достигнуто, а предполагает создание благоприятных условий, обеспечивающих модернизацию, быстрое развитие всех сфер жизнедеятельности российского общества, совершенствование его государственного организма в интересах прогрессивного поступательного развития всех наций и народов России.

В специальной литературе предлагаются различные определения понятия «экономическая безопасность». «Экономическая безопасность» трактуется как «состояние экономики и институтов власти, при котором обеспечивается гарантированная защита национальных интересов, социальная направленность политики, достаточный оборонный потенциал даже при неблагоприятных условиях развития внутренних и внешних процессов» [71, с.59].

Экономическая безопасность рассматривается в научной литературе как качественная характеристика экономической системы, которая определяет ее способность поддерживать нормальные условия жизнедеятельности конкретного предприятия, отрасли, населения, устойчивое обеспечение ресурсами развития народного хозяйства, а также последовательную реализацию региональных и государственных интересов.

Экономическая безопасность является наиболее важной составляющей частью структуры национальной безопасности страны, поскольку без достаточного экономического обеспечения не может идти речи о национальной безопасности вообще. Без ее обеспечения практически невозможно решить ни одну из задач, стоящих перед страной, как во внутригосударственном, так и в международном плане.

Однако среди ученых, занимающихся проблемами экономической безопасности, не выработано единого подхода к ее пониманию.

Закон РФ «О безопасности» от 5.03.92 г. определяет безопасность как состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз [3]. Тогда экономическая безопасность – состояние экономики и органов управления, обеспечивающее гарантированную защиту декларируемых интересов и целей хозяйствующего субъекта от возможных угроз.

А.М. Крыцина понимает экономическую безопасность как «такое состояние экономики и институтов власти, при котором обеспечивается гарантированная защита национальных интересов, гармоничное, социально направленное развитие страны в целом, достаточный экономический и оборонный потенциал даже при наиболее неблагоприятных вариантах развития внутренних и внешних процессов» [60, с.46].

По мнению А.А. Поповой, под экономической безопасностью следует понимать «такое состояние национальной экономики, которое характеризуется ее устойчивостью, "иммунитетом" к воздействию внутренних и внешних факторов, нарушающих нормальное функционирование процесса общественного воспроизводства, подрывающих достигнутый уровень жизни населения и тем самым вызывающих повышенную социальную напряженность в обществе, а также угрозу существованию государства» [76, с.139].

А.И. Сайко трактует понятие экономической безопасности как состояние экономики и институтов власти, при котором обеспечиваются гарантированную защиту национальных интересов, социальная направленность политики, достаточный оборонный потенциал даже при неблагоприятных условиях развития внутренних и внешних процессов, что, по мнению автора, означает «не только защищенность национальных интересов, но и готовность и способность институтов власти создавать механизмы реализации и защиты национальных интересов развития отечественной экономики, поддержания социально-политической стабильности общества» [78, с.99].

Е.И. Кузнецова определяет экономическую безопасность как «такое состояние национального хозяйства, при котором оно способно обеспечивать поступательное развитие общества, его экономическую, социально-политическую стабильность, высокую обороноспособность в условиях воздействия неблагоприятных внешних и внутренних факторов, эффективное управление, защиту экономических интересов на национальном и международном уровнях» [62, с.101].

Такую же позицию занимает Л.Д. Гаухман, которая полагает, что «на уровне государства экономическая безопасность - это такое состояние экономики и институтов власти, при котором обеспечивается гарантированная защита национальных интересов, гармоничное, социально направленное развитие страны в целом, достаточный экономический и оборонный потенциал даже при наиболее неблагоприятных вариантах развития внутренних и внешних процессах» [28, с.26].

Определение безопасности как специфического состояния защищенности или как собственно защищенность отражает лишь статику системы, между тем как безопасность постоянно воспроизводится и обеспечивается в результате функционирования системы, ее реагирования на внешние и внутренние угрозы, нейтрализуя их, т.е. безопасность

следует рассматривать в динамике, не только как характеристику самой системы, но и как характеристику ее взаимодействия с окружающей средой. Как справедливо указывает Е.В. Димитриева, в определении безопасности как состояния защищенности в большей степени фиксируется общественно необходимый результат, оно характеризует безопасность как нечто, уже достигшее должного уровня, а не как процесс, и в большей степени отвечает понятию «обеспеченность безопасности» [36, с.130].

Подход к пониманию экономической безопасности с точки зрения статики не может быть признан удовлетворительным еще и потому, что подразумевает определенность, фиксированность характеристик экономической системы, что не соответствует действительности. Любой экономической системе внутренне присуща неопределенность, поскольку ее показатели формируются в результате взаимодействия многих субъектов, обладающих достаточно широким спектром возможностей в выборе форм и способов деятельности, что придает развитию экономики момент непредсказуемости. Это требует рассмотрения экономической безопасности не как некоторого определенного состояния, а как подвижного, находящегося в постоянном изменении свойства экономической системы.

Отмечая недостатки, подхода к пониманию безопасности как состояния защищенности, А.С. Ивченко пишет, что «безопасность - не есть состояние защищенности интересов субъекта, безопасность вообще не есть чье бы то ни было состояние. Безопасность есть условия существования субъекта, контролируемые им» [44, с.66].

Разделяя этот подход, С.Ю. Казанцева, И.С. Трубчинин и Г.Л. Хан рассматривают экономическую безопасность как качественную важнейшую характеристику экономической системы, определяющую ее способность поддерживать нормальные условия жизнедеятельности

населения, устойчивое обеспечение ресурсами развития народного хозяйства [46, с.138].

А.В. Золотарев предлагает понимать под экономической безопасностью страны «такое сочетание экономических, политических и правовых условий, которое обеспечивает устойчивое в длительной перспективе производство максимального количества экономических ресурсов на душу населения наиболее эффективным способом» [43, с.101].

На наш взгляд, определение безопасности как контролируемых субъектом (государством) условий также не вполне корректно. Условия существования любой системы, любого субъекта, во-первых, не являются фиксированными и определенными. Во-вторых, условия постоянно меняются. Поэтому неизбежно существуют условия, которые субъект безопасности не в состоянии контролировать, что, тем не менее, далеко не всегда означает отсутствие безопасности (например, нейтрализовать последствия неблагоприятных погодных условий для сельского хозяйства).

Прежде чем перейти к понятию имущественной безопасности дадим определение имуществу.

Под имуществом предприятия понимаются все материальные и нематериальные ценности, которые используются в его хозяйственной деятельности. С точки зрения имущественной безопасности, охране подлежат:

- недвижимость (земельный участок, а также все здания и сооружения на нем находящиеся);
- машины и оборудование, сырье, полуфабрикаты и готовую продукцию;
- ценные бумаги, финансы, то есть наличные и безналичные денежные средства.

Классификация имущества организации [48, с.49] как объекта угроз осуществляется по нескольким признакам:

По виду имущества оно разделяется на:

- денежные средства в наличной и безналичной формах;
- ценные бумаги, а также любые другие документы, подтверждающие имущественные права;
- товарно-материальные ценности.

По степени ликвидности (т.е. способности быстрого превращения в деньги) оно разделяется на:

- абсолютно ликвидные активы - денежные средства и ценные бумаги на предъявителя);
- высоколиквидные материальные активы - товарно-материальные ценности, пригодные для быстрой реализации на открытом рынке (например, товары широкого потребления, топливо и т.п.);
- средне ликвидные материальные активы - товарно-материальные ценности, пользующиеся спросом, но не пригодные для реализации на открытом рынке (например, полуфабрикаты, некоторые виды сырья или промышленного оборудования);
- низко ликвидные материальные активы - товарно-материальные ценности, не пригодные для реализации на открытом рынке и, кроме того, способные заинтересовать только ограниченную группу потенциальных покупателей (например, большинство видов промышленного оборудования).

По праву собственности оно разделяется на:

- собственное имущество организации;
- арендованное организацией имущество;
- имущество, принадлежащее партнерам или клиентам организации.

По стоимости оно разделяется на:

- особо ценное имущество (например, денежные средства, основное производственное оборудование и т.п.);
- малоценные элементы имущества (например, канцтовары;
- прочее имущество.

Таким образом, в качестве активов организации рассматривается материальное имущество компании (движимое и недвижимое), нематериальные средства (права требования, обязательства). Активы - термин бухгалтерской отчетности, имеет числовое выражение, рассчитывается по состоянию на точную дату, представляет собой совокупность доступных ресурсов компании на данный момент, которые принесут прибыль в будущем.

Утрата имущества фирмы в материальной, нематериальной форме препятствует фактическому осуществлению деятельности, приводит к неминусовой ликвидации. Защита активов - обязательный инструмент обеспечения стабильной работы предприятия, его существования.

В широком смысле слова под имущественной безопасностью понимается защищенность имущества от внутренних и внешних угроз противоправного, природного (стихийные бедствия), техногенного, экологического и иного характера [50, с.177]. В узком смысле имущественная безопасность - это защищенность имущества от противоправных посягательств правовыми, организационными, инженерно-техническими, воспитательными, предупредительными и иными мерами. Предметом нашего исследования является имущественная безопасность в узком смысле данного понятия. Ее обеспечение предполагает определение угроз состоянию защищенности имущества и разработку на этой основе эффективных мер по снижению их негативного воздействия на общественные отношения.

Имущественная безопасность - это одна из составляющих финансовой безопасности, состояние защищенности имущественных интересов организации от внутренних и внешних угроз посредством минимизации коммерческих рисков, системы мер экономического, правового и организационного характера, разработанной администрацией организации.

Сущность экономической безопасности реализуется в системе критериев и параметров, т.е. оценочных состояний экономики хозяйствующих субъектов и государства в целом с позиции безопасного осуществления важнейших социально-экономических процессов. Это касается, в первую очередь [57, с.104]:

- ресурсного потенциала и характера его использования;
- конкурентоспособности экономики;
- научно-технического потенциала и возможностей его развития;
- социальной стабильности и условий разрешения социальных конфликтов.

Критерии и показатели экономической безопасности организации, с одной стороны, должны корреспондировать с показателями экономической безопасности государства, с другой – отражать индивидуальные особенности организации как хозяйствующего субъекта.

Важнейшими критериями экономической безопасности организации являются:

- уровень эффективности работы организации, обеспечивающий реализацию стратегии развития;
- характер юридической и социальной ответственности организации, позволяющий формировать стабильные экономические отношения с государством, партнерами, персоналом;
- имидж организации как успешного, финансово устойчивого партнера, определяющий стратегию поведения на рынке.

1.2 Основные виды угроз имущественной безопасности организации

Закон РФ «О безопасности» от 5.03.92 г. дает следующее определение угрозы: «Угроза безопасности – совокупность условий и факторов, создающих опасность жизненно важным интересам личности, общества и государства» [3].

Различают два класса угроз: естественные угрозы, вызванные стихийными явлениями, не зависящими от человека; непреднамеренные угрозы, вызванные деятельностью человека, и преднамеренные, т.е. умышленные угрозы.

Анализ возможных угроз по каждому из объектов защиты организации на практике начинают с фиксации состояния этого объекта, обеспечивающего его нормальное функционирование. Естественно, любое отклонение от этого состояния может расцениваться как возможная угроза в настоящем или будущем.

Риск определяется как вероятность наступления неблагоприятного исхода (реализации угрозы). Рынок рассматривается как зона риска [61, с.15]. Следовательно, предпринимательская деятельность ведется хозяйствующими субъектами на свой риск и под свою имущественную ответственность. А поскольку цель предпринимательской деятельности - получение прибыли, то задача обеспечения экономической безопасности сводится к тому, чтобы не допустить снижения прибыли или свести такое снижение к минимуму.

Дадим краткую оценку основных видов рисков [70, с.62]:

- экономический риск – это осознанная опасность действия или бездействия в различных вариантах экономического поведения людей, влекущая за собой возможные потери;

- финансовый (спекулятивный) риск – это вероятность финансовых потерь для организации;

- информационные риски – это риски, связанные с утратой, искажением, хищением информации в процессе ее получения, обработки, хранения, передачи;

- кадровые риски – это риски, связанные с вероятностью реализации угроз, исходящих от персонала.

Учитывая, что персонал опосредует все стороны экономических отношений в организации, можно определить кадровые риски как

комплексные, важнейшими из которых являются риски утраты конфиденциальной информации, коммерческие риски.

Основными факторами риска здесь выступают:

- квалификационная асимметрия лиц, желающих получить работу);
- профессиональный дисбаланс спроса и предложения на рынке труда;
- размытые моральные и ценностные установки отдельных работников;
- действия со стороны криминальных элементов;
- низкий уровень квалификации работников;
- низкие уровень и качество жизни людей.

В последние 15–20 лет в нашей стране зародились принципиально новые тенденции, негативно воздействующие на экономическую безопасность предприятий: поглощение предприятий; насильственное банкротство предприятий; явная дестабилизация системы управления предприятиями, преследующая цель захвата контроля над предприятием; применение силовых структур при разрешении корпоративных конфликтов и др.

Начало поглощения предприятий в России относится к середине 90-х гг. XX в., когда крупные банки использовали поглощение предприятий различных отраслей экономики с целью их последующей перепродажи. В то же время практиковалось и насильственное банкротство предприятий, которое продолжается и в настоящее время. Использование института банкротства стало возможным в результате низкого качества законодательства о банкротстве [17, с.122]. Нередко эффективно функционирующее предприятие подвергается процедуре банкротства, внешнему управлению, что нередко заканчивается сменой реального собственника. Дестабилизация системы управления предприятием означает такие действия, которые предполагают смену руководства, лишение реальных прав акционеров с нарушением существующего

законодательства, направленные на захват контроля над предприятием. В ряде случаев используются силовые структуры под предлогом разрешения корпоративных конфликтов. В таких условиях необходимым требованием является защита экономических интересов и экономической безопасности российских предприятий.

Источниками угроз экономической безопасности являются действия людей, организаций, а также стечение обстоятельств, в частности состояние финансовой конъюнктуры на рынках данного предприятия, научно-технологические разработки и др. В этой связи угрозы экономической безопасности предприятия могут быть весьма разнообразными.

По оценкам экспертов, к основным угрозам предпринимательской деятельности в российской экономике относятся следующие.

1. Экономическое подавление [19, с.255]:

- срыв сделок и иных соглашений – 48%;
- парализация деятельности предприятия с использованием полномочий государственных органов, средств массовой информации – 31%;
- компрометация деятельности предприятия – 11%;
- шантаж, компрометация руководителей и отдельных сотрудников – 10%.

2. Физическое давление:

- ограбление и разбойное нападение на офисы, склады – 73%;
- угрозы физических расправ – 22%;
- заказные убийства – 5%.

3. Промышленный шпионаж:

- подкуп сотрудников – 43%;
- передача документов и разработок – 10%;
- копирование программ и данных – 24%;
- проникновение в ПЭВМ – 18%;

- подслушивание переговоров – 5%.

Угрозы экономической безопасности предприятия могут классифицироваться по следующим признакам (рисунок 1).

1. По источнику возникновения угрозы делятся на внешние и внутренние.

К внешним угрозам относятся, например, хищение материальных средств и ценностей лицами, не работающими на данном предприятии, промышленный шпионаж, незаконные действия конкурентов.

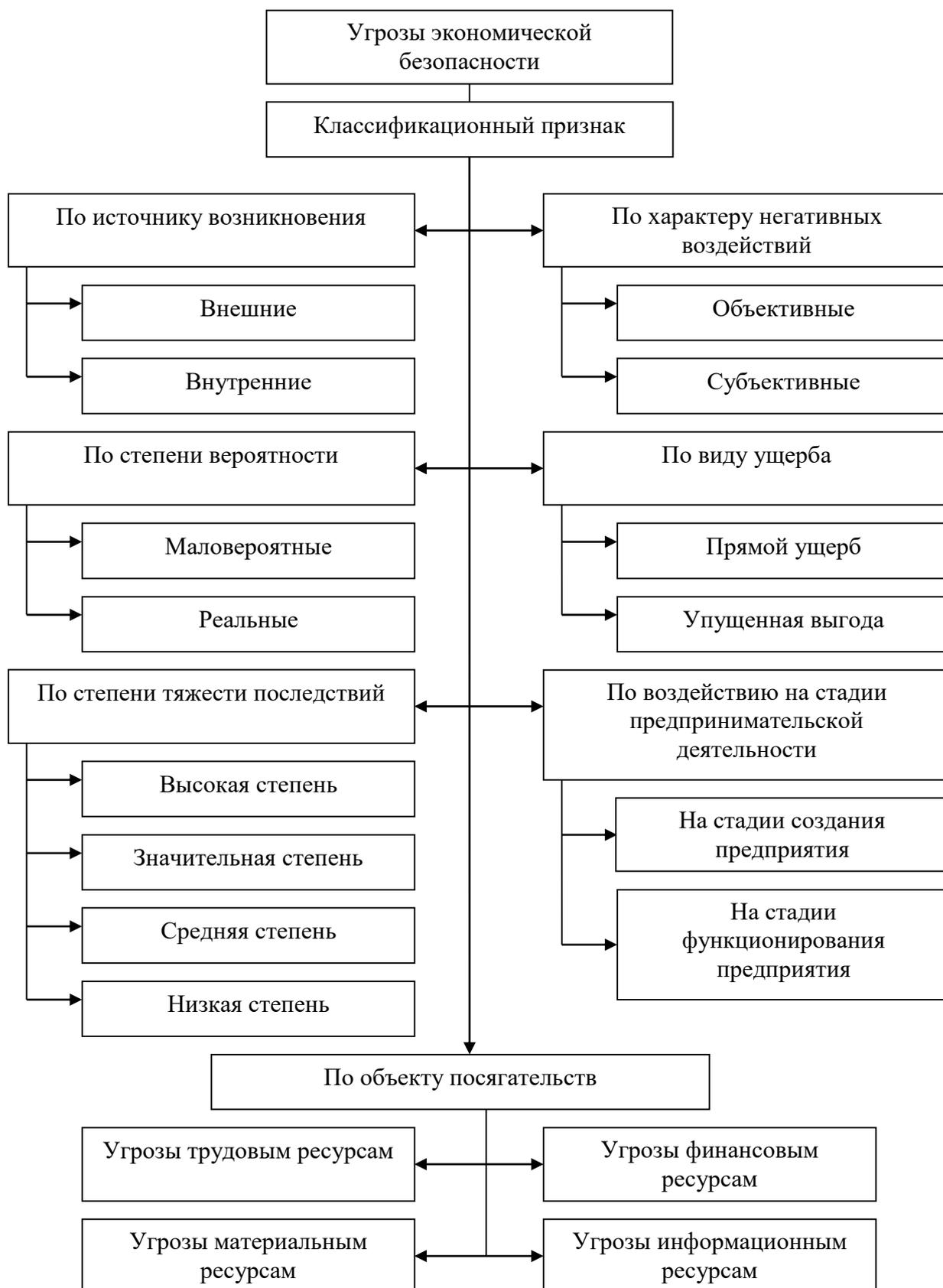


Рисунок 1 – Классификация угроз экономической безопасности предприятия [31, с.30]

Внутренние угрозы предполагают разглашение собственными сотрудниками конфиденциальной информации, низкая квалификация специалистов, разрабатывающих деловые документы.

2. По характеру негативных воздействий: объективные и субъективные.

Объективные негативные воздействия возникают без участия и в разрез с интересами предприятия либо его работников.

Субъективные негативные воздействия зарождаются как результат неэффективного функционирования предприятия и его коллектива.

3. По степени тяжести последствий: угрозы с высокой, значительной, средней и низкой тяжестью последствий.

Высокая тяжесть означает, что эти угрозы могут привести к резкому ухудшению всех финансово-экономических показателей предприятия, что вызывает немедленное прекращение его деятельности либо наносит такой непоправимый вред, который приведет к этим же последствиям позднее. В этом случае происходит ликвидация предприятия.

Значительная степень тяжести последствий реализации угроз предполагает возможность нанесения предприятию таких финансовых потерь, которые окажут негативное воздействие на основные финансово-экономические показатели предприятия, на его деятельность в будущем и преодолеваются в течение длительных сроков [7, с.103].

Средняя степень тяжести означает, что преодоление последствий осуществления угроз требует затрат (наносит потери), сопоставимых с текущими затратами предприятия, и не требует значительного времени.

Последствия реализации угроз с низкой степенью последствий не оказывает какого-либо существенного воздействия ни на стратегические позиции предприятия, ни даже на его текущую деятельность.

4. По степени вероятности угрозы могут быть маловероятными и реальными.

К факторам малой вероятности угрозы относятся:

- угрожает один человек, а не организованная группа;
- отсутствуют реальные возможности приведения угрозы в исполнение;
- существуют простые способы защиты (физическое выдворение лица либо сдача его правоохранительным органам).

К реальным угрозам относятся те, которые:

- сопровождаются физическим насилием, повреждением имущества предприятия, похищением работников;
- осуществляются организованной группой, выдвигающей конкретные требования и определенные суммы;
- осуществляются с участием опытных нарушителей закона.

5. По воздействию на стадии предпринимательской деятельности различаются угрозы на стадии создания предприятия и на стадии его функционирования, которые включают производственный и заключительный этап.

На стадии создания угрозы могут проявляться в незаконных действиях со стороны должностных лиц, препятствующих организации предприятия [9, с.46].

На стадии функционирования угрозы могут возникать на подготовительном этапе (создание препятствий нормальному снабжению сырьем, материалами, оборудованием), на производственном этапе (уничтожение или повреждение имущества, оборудования, кража know-how), на заключительном этапе (воспрепятствование сбыту, ограничение конкуренции, незаконное ограничение рекламы).

6. По объекту посягательств выделяются угрозы трудовым, материальным, финансовым, информационным ресурсам.

Угрозы трудовым ресурсам (персоналу) – шантаж с целью получения конфиденциальной информации, похищение сотрудников, вымогательство.

Угрозы материальным ресурсам – повреждение зданий, помещений, систем связи, кража оборудования.

Угрозы финансовым ресурсам – мошенничество, фальсификация финансовых документов, валюты, кража денежных средств.

Угрозы информационным ресурсам – несанкционированное подключение к информационной сети предприятия, изъятие конфиденциальных документов.

7. По виду ущерба выделяются угрозы: прямого ущерба и упущенной выгоды.

Наибольшее распространение в науке получила классификация опасностей и угроз в зависимости от сферы их возникновения. По данному признаку различают внутренние и внешние угрозы и опасности в работе хозяйствующих субъектов.

Внешние опасности и угрозы возникают за пределами предприятия. Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия, его персонала.

Внутренние детерминанты экономической безопасности предприятия:

- наличие квалифицированного персонала на предприятии;
- наличие соответствующего имущественного комплекса;
- уровень технического оснащения предприятия;
- качество производимой (продаваемой) продукции;
- ценовая политика предприятия;
- эффективность маркетинга [5, с.85].

Основным источником угроз для экономической безопасности является внешняя среда. Каждое действие предприятия возможно только в том случае, если это позволяет внешняя среда. Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой. Обеспечивая себе тем самым возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей понимают каналы поступления факторов производства от поставщиков и сбыта продукции клиентам. Предметом связей могут быть материальные потоки,

информация, финансы и т.п. наряду с этим существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, организациями, органами государственного регулирования.

Важно понимать, что ресурсы внешней среды ограничены. А главное - на них претендуют другие предприятия. Поэтому существует потенциальная опасность, что предприятие не сможет получить необходимые ресурсы из внешней среды. Данное обстоятельство может быть причиной ликвидации предприятия.

Высококонкурентная среда в борьбе за ресурсы является причиной банкротства предприятий в рыночной экономике. Именно экономическая ответственность, формой реализации которой выступает банкротство, заставляет предприятия работать эффективно. В противном случае ресурсы внешней среды через рыночную инфраструктуру переходят от неэффективно к успешно работающим предприятиям. В этом проявляется жесткость рыночных механизмов регулирования экономических процессов. Задача государственных органов управления состоит в том, чтобы смягчить их.

Субъектами угроз имущественной безопасности организации могут выступать [13, с.248]:

- конкуренты организации, заинтересованные в перехвате прав собственности на ее имущественные комплексы или пытающиеся ослабить ее позиции путем уничтожения его элементов;
- криминальные структуры, заинтересованные либо в мирном проникновении в бизнес организации, либо в отчуждении части ее имущества (перехват прав собственности, хищения в насильственной или ненасильственной форме);
- индивидуальные злоумышленники в лице хакеров, взломщиков, финансовых аферистов;

- клиенты или партнеры организации, заинтересованные в получении дополнительного дохода путем различных форм мошенничества в процессе реализации хозяйственных отношений;

- собственные сотрудники, пытающиеся улучшить свое материальное положение за счет работодателя, а также наносящие ущерб его имуществу из злого умысла или в силу собственной безответственности.

Типовые формы угроз имущественной безопасности [22, с.70]:

- перехват прав собственности на имущество организации;
- хищение имущества организации;
- повреждение или уничтожение имущества организации;
- нанесение организации ущерба в форме реализации невыгодных или прямо убыточных для нее хозяйственных операций.

В основе обеспечения безопасности организации лежит:

- стремление защитить компанию от проникновения людей, имеющих связи с криминальными структурами;

- стремление поставить барьер перед людьми, склонными к рестрикционизму, т.е. использованию ресурсов и возможностей предприятия с целью максимизации своей личной выгоды;

- проверка работника на склонность к злоупотреблению алкоголем и употреблению наркотиков;

- обеспечение информационной безопасности компании: защита секретов производства, баз данных, результатов маркетинговых исследований, планов, связанных с заключением договоров с другими компаниями, и другой информации, необходимой для поддержания ее конкурентоспособности;

- проверка соответствия работника нормам организационной культуры («наш» человек или «не наш»), т.к. новый работник, придерживающийся деструктивных и разрушительных установок, может принести большой вред организации, выражающийся в ухудшении

морально-психологического климата, конфликтах, ухудшении трудовой и исполнительной дисциплины.

Отметим в числе кадровых рисков:

- образовательные риски, т.е. нанесение организации прямого материального ущерба в связи с увольнением работника, получившего образование за счет средств организации;

- риски хищения материальных ресурсов организации, связанные с деформированными социальными установками людей, отсутствием должного контроля и учета использования материальных ресурсов, несоблюдением требований законодательства в организации как со стороны работников, так и со стороны работодателей [23, с.138];

- риски утраты, искажения, хищения информации работниками в процессе ее получения, обработки, хранения, передачи.

Слагаемыми системы безопасности организации являются: анализ и оценка угроз; планирование мер по локализации угроз; осуществление мер по противодействию угрозам.

Учитывая спектр возможных угроз экономической безопасности организации, защите подлежат все виды ресурсов, привлекаемых для достижения экономических и социальных целей организации. Здесь необходимо выделить следующие направления:

- физическая безопасность объектов предпринимательской деятельности: зданий, сооружений, машин, механизмов, товарных запасов, сырья, финансовых ресурсов;

- информационная безопасность, защита информационных сетей, ресурсов, программных средств, а также объектов интеллектуальной собственности и иных нематериальных активов, включая имущественные интересы участников предпринимательской деятельности;

- юридическая безопасность, под которой понимается грамотное и корректное оформление прав, порядка и условий осуществления деятельности (устава, регистрационных документов, прав собственности

на имущество, патентов, лицензий, арендных и контрагентских договоров, соглашений, бухгалтерской документации, др.);

- безопасность персонала, техника безопасности, личная безопасность предпринимателя, топ-менеджмента, безопасность деловых отношений.

Особую роль играет защита интересов организации на рынке, т.е. защита бизнес-пространства. Здесь объектом защиты косвенно выступает имидж организации, торговая марка (бренд).

1.3 Способы защиты имущества организации

Обеспечение экономической безопасности предприятия является важнейшей задачей стратегического планирования. Она состоит в том, чтобы обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития предприятия. Поэтому в структуре стратегического планирования должен быть заложен механизм обеспечения экономической безопасности, имеющий следующие особенности [19, с.256]:

- во-первых, состояние защищенности должно носить динамический характер;

- во-вторых, должны учитываться угрозы, исходящие изнутри предприятия, которые не менее опасны, чем извне;

- в-третьих, механизм экономической безопасности должен на правовой основе взаимодействовать с государственной системой обеспечения безопасности.

Конечным итогом обеспечения экономической безопасности компании является устойчивость её функционирования, эффективность финансово-экономической деятельности (прибыльность), личная безопасность коллектива компании.

В Российской Федерации декларируется неприкосновенность частной собственности, это правило распространяется и на активы предприятия. Собственнику принадлежит исключительное право требовать восстановления и защиты нарушенных интересов в добровольном или принудительном порядке, а также требовать возмещения реальных убытков и упущенной выгоды. Указанные способы защиты направлены на устранение негативных последствий незаконных, а порой и преступных действий третьих лиц, в результате которых собственникам бизнес-структуры причиняется ущерб.

Можно сформулировать перечень конкретных угроз, исходящих из внешней среды [27, с.56]:

- трансформация правового регулирования, влияющего на условия хозяйственной деятельности (налогового, отношений собственности, договорного законодательства);
- взлом и разрушение информационного обеспечения работы предприятия – вирусы, сетевые атаки и т.п;
- применение средств недобросовестной конкуренции;
- отрицательные трансформации политической ситуации;
- неразвитость инфраструктуры рынка;
- несанкционированный доступ конкурентов к конфиденциальной информации, составляющей коммерческую тайну;
- противоправные действия криминальных структур;
- хищения материальных средств;
- мошенничество;
- повреждение активов и объектов основных средств предприятия.

Анализ многочисленных внешних опасностей и угроз, направлений и объектов их воздействия, возможных последствий для бизнеса потребовал бы многотомных исследований. Это сложно и экономически неэффективно.

Каждая компания решает вопросы экономической безопасности исходя из конкретной ситуации, в которой находится хозяйствующий субъект.

Защита активов, с целью недопущения их изъятия и утраты, будет эффективнее, чем ликвидация последствий от случаев причинения реального ущерба. Классификацию видов предприятий, чьи активы подвержены потенциально высокому риску захватнических действий со стороны третьих лиц, можно провести следующим способом [30, с.98]:

- средние и крупные бизнес-структуры, занимающие ведущие позиции на рынке в отдельных сферах деятельности, а также имеющие разветвленную производственную или торговую сеть;

- компании, владеющие особо ценными активами - земельными участками, сооружениями, производственными и имущественными комплексами и объектами;

- организации, обладающие уникальными объектами интеллектуальной собственности или технологическими разработками.

Если контроль над активами или управлением указанными организациями утрачивается, возможность распоряжения имуществом, интеллектуальными правами или денежными средствами может перейти к третьим лицам. В этом случае собственники компании могут потерять труды многолетней деятельности без возможности восстановления нарушенных прав.

Защита имущества (активов организации) подразумевает комплекс мер правового характера, направленных на изменение правоотношений таким образом, чтобы минимизировать возможность утраты или иного неправомерного отчуждения. Целью является недопущение мошеннических действий, предотвращение ущерба в отношении своей организации.

К числу типичных факторов риска потери фирмы следует отнести неправильную политику ведения бизнеса, когда фирма накапливает долги,

которые не может покрыть прибылью. Нарушение действующего законодательства приводит к наложению административных штрафов, применению иных санкций, влияющих на финансовое положение организации.

Имущество, особенно высоколиквидное, может стать объектом как внешней угрозы (криминал, конкуренты, ненадежные партнеры), так и исходящей от самого персонала компании. Типичными формами угроз безопасности имуществу можно считать: хищение, повреждение или уничтожение, нанесение ущерба в результате убыточных сделок, перехват права собственности.

Обеспечить защиту имущества организации от нанесения ей прямого ущерба, можно при помощи следующих групп методов:

Организационные. Они предполагают принятие определенных локальных актов, в которых устанавливаются [26, с.46]:

- режим доступа в производственные и офисные помещения;
- порядок выдачи и приема материальных ценностей;
- порядок работы службы охраны;
- определенные правила поведения для сотрудников.

Технические. Эта группа методов предполагает использовать различные средства инженерно-технической защиты, приспособления и приборы, позволяющие защитить имущество от несанкционированного доступа:

- системы контроля доступа;
- видеонаблюдение;
- сигнализация и т.п.

Финансовые. Они позволяют обезопасить, прежде всего, денежные средства предприятия от внешних и внутренних хищений или злоупотреблений. К ним относятся внедрение современных систем бухучета, регулярное проведение внутреннего и внешнего аудита.

Работа с персоналом. Она позволяет предотвратить не только угрозу, исходящую от сотрудников, но вовремя выявлять внешние. Включает в себя:

- обучение сотрудников обращению с машинами, механизмами и оборудованием для предупреждения неумышленного его повреждения;
- специальное обучение работников службы безопасности;
- заключение договоров о полной материальной ответственности.

Методы реализации угроз имущественной безопасности организации дифференцируются в зависимости от:

- объекта угрозы;
- субъекта угрозы.

При использовании классификации по первому признаку можно отметить, что основным объектом угроз являются денежные средства организации. Здесь могут быть реализованы самые разнообразные по характеру и технологии исполнения формы угроз, в частности [32, с.21]:

- хищения в ненасильственной форме (кражи, в том числе, со взломом);
- хищения в насильственной форме (ограбление);
- хищение путем фальсификации финансовых документов;
- хищения с использованием информационных технологий.

Для реализации угроз в отношении имущества в материальной форме субъекты используют такие методы, как:

- хищения в ненасильственной форме;
- хищения в насильственной форме;
- перехват прав собственности;
- повреждение;
- уничтожение.

Классификация по второму признаку позволяет выделить следующие наиболее распространенные методы. Наиболее широкую их

номенклатуру потенциально могут использовать собственные сотрудники организации. Чаще всего ими применяются:

- мелкие хищения товарно-материальных ценностей организации (от канцтоваров до относительно дешевой готовой продукции);

- крупные хищения товарно-материальных ценностей организации (от дорогостоящей готовой продукции до производственного оборудования), совершаемые обычно в сговоре с коллегами или сторонними злоумышленниками;

- хищения наличных денежных средств;

- хищения наличных и безналичных денежных средств путем фальсификации финансовых документов;

- хищение денежных средств с использованием информационных технологий;

- нанесение организации ущерба в результате коррупции при заключении хозяйственных договоров и контрактов;

- умышленное повреждение или уничтожение имущества организации (саботаж);

- неумышленное повреждение или уничтожение имущества организации (преступная небрежность).

Криминальные структуры для достижения поставленных целей могут склонять сотрудников организации к соучастию в таких преступных действиях, как [44, с.67]:

- кражи;

- ограбления;

- изъятие или фальсификация документов, подтверждающих право собственности;

- умышленное уничтожение имущества;

- мошеннические финансовые операции.

Индивидуальные злоумышленники для достижения поставленных целей могут склонять сотрудников организации к соучастию в таких преступных действиях, как:

- кражи денежных средств и товарно-материальных ценностей;
- мошеннические финансовые операции;
- обеспечение возможности доступа к управлению финансовыми операциями с использованием информационных технологий.

Конкуренты для достижения поставленных целей могут склонять сотрудников организации к соучастию в таких преступных действиях, как:

- изъятие или фальсификация документов, подтверждающих право собственности;
- проведение заведомо убыточных операций;
- уничтожение имущественных комплексов (например, поджог офиса или склада с продукцией).

Недобросовестные клиенты или партнеры для достижения поставленных целей могут склонять сотрудников организации к соучастию в таких преступных действиях, как [52, с.81]:

- изъятие или фальсификация документов, подтверждающих право собственности организации на отгруженную продукцию или переданное в аренду имущество;
- заключение невыгодной или прямо убыточной для организации сделки купли – продажи, аренды и т.п., а также скрытое лоббирование ее.

На законодательном уровне систематически совершенствуются различные формы противодействия незаконным захватам чужого бизнеса, однако только от действий самих собственников и руководителей организации зависит эффективность защиты своих интересов. Охрана активов предприятия может предусматривать следующие направления:

- совершенствование механизма внутреннего контроля в организации (например, введение дополнительных мер контроля за кадровыми ресурсами фирмы);

- использование аналитических и практических методов и способов предотвращения рисков;

- оптимизация системы внешнего контроля, в том числе путем привлечения специализированных компаний;

- повышение эффективности служб безопасности предприятия.

Любые действия, направленные на защиту собственных активов, должны носить комплексный характер. Уязвимость даже одного направления может повлечь потерю бизнеса.

Комплексная защита средств, как правило, осуществляется при сопровождении юридических или консалтинговых компаний, и включает в себя следующие этапы [56, с.113]:

- проведение аудита структуры управления фирмы и ее активами с целью выявления возможных уязвимостей и рисков;

- комплексная оценка рисков и угроз для разработки и внедрения системы охранных мер;

- действия по повышению эффективности управления компанией, имуществом и денежными средствами, а также реструктуризация управленческих структур;

- установление правовой защиты объектов интеллектуальной собственности - изобретений, товарных знаков, уникальной технической документации и т.д.;

- использование дополнительных способов защиты имущественных и интеллектуальных прав, в том числе с переводом их в оффшорные зоны.

По итогам аудита и оценки возможных угроз необходимо выбрать самые действенные способы защиты активов. Выделим наиболее актуальные варианты:

- деперсонализация собственников компании - использование преимуществ доверительного управления, при котором права реальных учредителей фирмы защищаются от противоправных действий;

- аудит локальных документов компании, в том числе уставных документов, кадрового и налогового делопроизводства и т.д.;

- перевод бизнеса или его отдельных структур под юрисдикцию оффшорной зоны - дает возможность снизить риск раскрытия сведений об истинных учредителях фирмы, а также эффективно противодействовать захватам на территории РФ;

- реструктуризация средств путем переоформления прав на них подконтрольным структурам;

- регистрация обременений прав, что исключит возможность противоправного распоряжения недвижимыми активами (зalog, аренда и т.д.);

Полный список вариантов и мероприятий, которые необходимо использовать для защиты активов и бизнеса-структуры, формируется по итогам юридического и финансового аудита предприятия.

Для крупных бизнес-структур перерегистрация прав на одну из оффшорных зон дает возможность существенно усложнить открытый доступ к конфиденциальной информации о конечных бенефициарах компании. Кроме того, большинство указанных зон и юрисдикций позволяют использовать номинальных управляющих, которые будут действовать под полным исключительным контролем реальных собственников бизнеса.

Переоформление на дочерние или подконтрольные компании также является результативным способом охраны от противозаконного изъятия, поскольку рейдерский захват будет направлен только на несущественную часть имущества и финансов предприятия. Оптимизация механизма контроля над управлением и кадрами дает возможность исключить случаи прямой утечки закрытой коммерческой информации [66, с.69].

В настоящее время особую актуальность приобретает надлежащая охрана объектов интеллектуальной собственности. Указанные нематериальные активы обладают конкретной денежной оценкой, которая

нередко превышает цену всех имущественных активов компании. Нужно учитывать, неправомерное завладение интеллектуальной собственностью не вызовет проблем, если предприятие не позаботилось о получении охранных документов – свидетельств, патентов и т.д.

Правовая защита результатов интеллектуальной деятельности допускается как на национальном, так и на международном уровне. От своевременности получения охранных документов зависит право на оспаривание интеллектуальных прав и противоправного завладения объектами интеллектуальной собственности со стороны третьих лиц.

При составлении лицензионных договоров по передаче данных прав во временное пользование сторонним структурам, необходимо воспользоваться помощью квалифицированных специалистов в сфере авторского и патентного права, что позволит минимизировать риск несанкционированного использования конфиденциальной информации. При возникновении оснований предполагать, что право интеллектуальной собственности стало объектом незаконного использования, с помощью юриста можно установить судебный запрет на их распространение.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ УГРОЗАМ ИМУЩЕСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «БАКАЛЬСКОЕ РУДОУПРАВЛЕНИЕ» СО СТОРОНЫ ПЕРСОНАЛА

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации и ее трудовых ресурсов

Бакальское рудоуправление является старейшим железорудным предприятием Южного Урала. История его начинается в 1757 году.

ООО «БРУ» включает в себя полный цикл рудоподготовки для металлургического передела, включающего процессы обжига и обогащения сидеритовых руд.

В настоящее время структура предприятия включает в себя рудник с открытым способом разработки, в составе которого действуют два больших участка – Бакальский и Сосновский, подземный рудник, рудоподготовительный комплекс и вспомогательные цеха. В связи с постепенной отработкой карьеров основным способом добычи сидеритов на Бакальской площадке станет подземный способ, а основным добычным подразделением – шахта «Сидеритовая».

В 2012 году ООО «Бакальское рудоуправление» вернулось в состав группы компаний НПРО «Урал».

Общие запасы Бакальской железорудной группы месторождений составляют около 1 млрд. тонн, в том числе сидеритов с содержанием железа в руде 28-32% - более 420 млн. т. Кроме залежей железной руды, месторождение характеризуется значительными запасами кварцитов, пригодных к использованию в производстве ферросплавов и огнеупоров, а также известняка высокого качества с поверхностным залеганием.

Наиболее перспективным для развития предприятия станет дальнейшая разработка Сосновской площадки, работы по освоению

которой начаты в 2008 году. За истекший период там было добыто около 3 млн. тонн железной руды и 2,3 млн. кубометров вскрышных пород. Балансовый запас оценивается в 70 млн. тонн руды. Проектная глубина Сосновского карьера составляет 310 метров. Предполагаемый объем добычи руды - до 2,5 млн. тонн ежегодно.

На Сосновском руднике с января 2013 года действует дробильно-обогажительная фабрика. Ее производительность составляет 375 тонн/час. Общая длина конвейера - 330 метров. Высокий уровень автоматизации производства позволяет управлять фабрикой минимальным количеством технического персонала.

В настоящее время подписаны контракты на поставку готовой продукции приблизительно в равных долях с «Северсталью», Магнитогорским и Челябинским металлургическими комбинатами, Высокогорским горно-обогажительным комбинатом.

Инвестиции в квалифицированные кадры составляют основу долгосрочного успеха, поэтому ООО «Бакальское рудоуправление» формирует команду профессионалов, непрерывно заботиться о повышении их квалификации, мотивации, социальной защищенности и преданности корпоративным ценностям.

Кадровая политика ООО «Бакальское рудоуправление» - это сознательная целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом бы способствовал совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с

учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставление возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;

- формирование более высокой мотивации к производительному труду;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой.

В настоящее время в компании нарабатывается собственный опыт выявления личностных особенностей и способностей работников, в том числе потенциальных. Разрабатываются методы их учета при планировании карьерного и профессионального роста персонала. Большое внимание уделяется расширению внутрикорпоративных связей и общения. Кадровая политика компании нацелена на создание таких производственных и социальных условий, которые способствовали бы повышению производительности труда работников, росту их благосостояния. Для этих целей предусмотрен и социальный пакет, предлагаемый всем сотрудникам.

Особое внимание уделяется вопросам повышения квалификации сотрудников, росту их профессионального уровня.

В этих целях внутри предприятий проводятся специальные тренинги и семинары, устанавливаются контакты с учебными заведениями, провайдерами образовательных программ, консалтинговыми агентствами. Спектр тем для обучения и повышения квалификации самый разнообразный: от подготовки по специальности (персонала разных категорий, направлений и должностных позиций) до умения создать комфортный психологический климат в коллективе и рационально распорядиться рабочим временем, помощи в освоении новых программных продуктов и технологий.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей: производственный; финансово-экономический; социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Технология управления персоналом ООО «Бакальское рудоуправление» включает в себя весь цикл работы с персоналом организации, начиная с планирования и поступления на работу и заканчивая увольнением персоналом.

Управление персоналом на предприятии осуществляется отделом кадров.

В обязанности работников отдела кадров входит подбор кадров на предприятии, оформление трудовой книжки на каждого работника предприятия, оформление с поступившим на предприятие работников трудового договора, планирование трудовых ресурсов, разработка должностных полномочий и их утверждение, организация оценки трудовых ресурсов в компании.

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства может считать, что процесс планирования включает в себя три этапа:

- а) оценка наличных ресурсов;
- б) оценка будущих потребностей;
- в) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Помимо этого, руководство должно оценить и качество труда своих работников.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей.

Определив свои будущие потребности, руководство разрабатывает программу их удовлетворения. Потребности – это цель, программа – средство ее достижения. Программа включает конкретный график и мероприятия по набору, отбору, подготовке, обучению персонала, а также и по другим этапам технологии кадровой работы, которые будут рассмотрены в следующих главах.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство знает, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Эта информация является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.д. Сбор такой информации обычно проводится в три этапа:

- а) анализ содержания работы;
- б) описание характера работы (должностная инструкция);
- в) требования к персоналу.

Анализ содержания работы – это процесс систематического и подробного исследования содержания работы. Такой анализ можно провести, используя различные методы. Если это касается рутинных работ, то простое наблюдение может быть хорошим источником информации. Иногда в ООО «Бакальское рудоуправление» прибегают к помощи непосредственных исполнителей или их начальников. Однако, при таком исследовании сильно влияние субъективных факторов, так как люди на любом должностном уровне обычно преувеличивают важность своей работы.

На основе анализа содержания работы составляется должностная инструкция. В этом документе кратко излагаются основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя.

Следующим шагом является составление требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения работы.

Итак, следующий этап – найти человека, который будет удовлетворять этим критериям. Далее рассмотрим источники найма персонала.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы).

Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием). Предприятие набор персонала в большей степени осуществляет за счет внешних источников.

Внешними источниками набора трудовых кадров на предприятии являются:

- обращение к федеральной службе занятости;
- объявления на официальном сайте ООО «Бакальское рудоуправление» (<http://bakalruda.com>);

- сотрудничество с коммерческими предприятиями, организующими трудоустройство граждан.

Внешний набор на предприятии заключается в размещении объявлений о поиске персонала на соответствующую должность.

Следующий этап управления персоналом – отбор кадров.

На этом этапе руководство ООО «Бакальское рудоуправление» отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности. Объективное решение о выборе может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Для руководящих должностей, особенно высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К наиболее широко применяемым ООО «Бакальское рудоуправление» методам сбора информации, требующейся для принятия решений при отборе, относятся испытания, собеседования, тестирования.

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Вместе с тем, исследования в ООО «Бакальское рудоуправление» выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Адаптация персонала при входе его в новую должность, подразделение и в целом в организацию на предприятии ООО «Бакальское рудоуправление» проводится по следующим направлениям:

- четкого объяснения важности работы;
- знакомство с командой и сотрудниками других отделов;
- понимания по стратегии организации;
- информации по структуре;
- конкретной постановки целей;
- четкого объяснения должностных обязанностей;
- обеспечения необходимыми ресурсами.

Проанализируем состав и изменение численности по категориям работников компании ООО «Бакальское рудоуправление» в таблице 1.

Таблица 1

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория работников	2015 год, чел.	2016 год, чел.	2017 год, чел.	2018 год, чел.	Изменение, +, -			
					К 2017 году		К 2015 году	
					(+,-), чел.	%	(+,-), чел.	%
1.Среднесписочная численность персонала предприятия, в т.ч.:	880	1100	1210	1280	70	5,8	400	45,5
1.1. Основной персонал	638	748	831	881	50	6,0	243	38,1
1.2. Вспомогательный персонал	88	132	148	154	6	4,1	66	75,0
1.3. Руководители, специалисты и служащие	154	220	231	245	14	6,1	91	59,1

На основании данных таблицы 1 можно сделать вывод о приросте численности персонала предприятия. Так, в 2015 году работало на

предприятия 880 человек численности работников предприятия. В 2018 году численность работников предприятия повысилась на 45,5%, численность в 2018 году составила 1280 человек, что выше показателя 2017 года на 70 человек, или на 5,8%.

При этом в составе численности работников предприятия в 2015 году было 638 человек основных работников предприятия. В 2018 году численность основных работников предприятия повысилась на 243 человека, или на 38,1%, численность в 2018 году составила 881 человека, что выше показателя 2017 года на 50 человек, или на 6%.

В составе численности работников предприятия в 2015 году было 88 человек вспомогательных рабочих предприятия. В 2018 году количество работников данной категории увеличилось на 66 человек, или на 75%, численность в 2018 году составила 154 человек, что выше показателя 2017 году на 6 человек, или на 4,1%.

В составе численности работников предприятия в 2015 году было 154 человек специалистов и служащих предприятия. В 2018 году количество работников данной категории увеличилось на 91 человек, или на 59,1%, численность в 2018 году составила 245 человек, что выше показателя 2017 году на 14 человек, или на 6,1%.

Общий прирост составил за четыре года 400 человек. При этом существенных изменений в структуре численности предприятия не наблюдается. Предприятие работает на рынке сбыта электроэнергии достаточно долгое время и имеет уже сложившийся штат своих сотрудников. Кроме того, на предприятии разработано штатное расписание, согласно которому и формируется штат предприятия.

Таким образом, увеличение численности персонала предприятия на 400 человек произошло за счет увеличения численности основных работников на 243 человек, или на 38,1%, и численности вспомогательных рабочих - на 66 человек, или на 75%, и численности служащих - на 91 человек, или на 59,1%.

Доля различных категорий работников предприятия в общей структуре численности представлена в таблице 2.

Таблица 2

Структура численности персонала предприятия

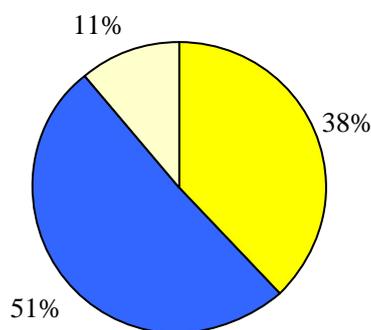
Категория работников	2015 г., %	2016 г., %	2017 г., %	2018 г., %	Изменение, (+,-), %	
					К 2017 году	К 2015 году
1.Среднесписочная численность персонала предприятия, в т.ч.:	100,0	100,0	100,0	100,0	х	х
1.1. Основной персонал	72,5	68,0	68,7	68,8	0,1	-3,7
1.2. Вспомогательный персонал	10,0	12,0	12,2	12,1	-0,1	2,1
1.3. Руководители, специалисты и служащие	17,5	20,0	19,1	19,1	0	1,6

Структура численности работников компании ООО «Бакальское рудоуправление» незначительно изменилась. Так, произошло увеличение доли основного персонала на 0,1 процентных пункта по сравнению с 2017 годом и ее сокращение на 3,7 процентных пункта по сравнению с 2015 годом. Уменьшилась доля вспомогательного персонала на 0,1 процентных пункта по сравнению с 2017 годом или на 2,1 процентных пункта увеличилась по сравнению с 2015 годом. Соответственно не изменилась доля руководящих работников и специалистов по сравнению с 2017 годом. При этом доля руководящих работников и специалистов повысилась по сравнению с 2015 годом на 1,6 процентных пункта.

Следует отметить, что согласно специфике предприятия, наибольший удельный вес работников предприятия приходится на основной персонал, доля которых составляла в 2015 году 72,5%, а в 2016 году было сокращение доли основного персонала до 68%, в 2017 году доля основного персонала составила 68,7%, а в 2018 году – 68,8%.

По данным компании ООО «Бакальское рудоуправление» в организации средний возраст сотрудника составляет 38 лет. Для наглядности можно разделить весь персонал организации на возрастные

группы. От 22 до 30 лет 38%, от 31 года до 40 лет – 51%, от 41 и выше – 11% (рис. 2).



■ 22-30 лет ■ 31-40 лет □ старше 41 года

Рисунок 2 - Структура работников предприятия ООО «Бакальское рудоуправление» по возрасту в 2018 году, %

Далее проанализируем состав работников предприятия по уровню образования.

Анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ состава персонала предприятия по уровню образования

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год		2018 год		Изменение			
									К 2017 году		К 2015 году	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	+, -	%	+, -	%
Общая численность работников предприятия, в т.ч. по уровню образования:	880	100	1100	100	1210	100	1280	100	70	5,8	400	45,5
- высшее	242	27,50	308	28,00	330	27,27	381	29,76	51	15,5	139	36,4
- среднее	198	22,50	209	19,00	231	19,09	231	18,05	-	-	33	16,7
- среднее специальное	308	35,00	352	32,00	374	30,91	393	30,70	19	5,1	85	27,6
- неоконченное высшее	132	15,00	231	21,00	275	22,73	275	21,48	-	-	143	108,3

На основании данных таблицы 3 можно сделать вывод о приросте численности персонала предприятия. Так, в 2015 году работало на предприятии 880 человек численности работников предприятия. В 2018 году численность работников предприятия повысилась на 45,5%, численность в 2018 году составила 1280 человек, что выше показателя 2017 году на 70 человек или на 5,8%.

Общий прирост составил 400 человек. Наблюдается увеличение доли работников, имеющих высшее образование.

При этом в составе численности работников предприятия в 2015 году было 242 человек работников предприятия, имеющих высшее образование. В 2018 году численность работников данной категории увеличилась на 139 человек, или на 36,4%, численность в 2018 году работников с высшим образованием составила 381 человек, что выше показателя в 2017 году на 51 человек, или на 15,5%.

В составе численности работников предприятия в 2015 году было 198 человек, имеющих среднее образование. В 2018 году количество работников, имеющих среднее образование, увеличилось до 231 человек, такая же численность и в 2017 году.

В составе численности работников предприятия в 2015 году было 308 человек, имеющих среднее специальное образование. В 2018 году количество работников, имеющих среднее специальное образование, увеличилось на 85 человек, или на 27,6%, численность работников со среднее специальным образованием в 2018 году составила 393 человека, что выше показателя 2017 года на 19 человек, или на 5,1%.

В составе численности работников предприятия в 2015 году было 132 человек работников предприятия, имеющих незаконченное высшее образование. В 2017 году количество работников, имеющих незаконченное высшее образование увеличилось до 275 человек (в 2018 году было также).

Таким образом, наибольшее увеличение наблюдается по работникам, имеющим высшее образование. За исследуемые периоды многие работники предприятия пошли учиться и получать высшее образование.

Такой образовательный ценз говорит, прежде всего, о высоком интеллектуальном потенциале сотрудников. Это вызвано прежде всего спецификой работ, ведь для того, чтобы осуществлять административно-управленческие функции, необходимо обладать определённой компетенцией по своей специальности.

Далее проанализируем численность работников предприятия по стажу. Данные для анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4

Анализ состава персонала предприятия по стажу

Показатель	2015 год		2016 год		2017 год		2018 год		Изменение			
									К 2017 году		К 2015 году	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	+, -	%	+, -	%
Общая численность работников, в т.ч. по стажу:	880	100	1100	100	1210	100	1280	100	70	10,0	400	45,5
- менее 3 лет	110	12,50	198	18,00	208	17,2	278	21,7	70	33,6	168	152,7
- от 3 до 5 лет	605	68,75	704	64,00	775	64,0	775	60,5	-	-	170	28,1
- более 5 лет	165	18,75	198	18,00	227	18,8	227	17,7	-	-	62	37,6

На основании данных таблицы 4 можно сделать вывод о приросте численности персонала предприятия. При этом увеличивается доля персонала, имеющая стаж работы на предприятии ООО «Бакальское рудоуправление» более 5 лет.

При этом в составе численности работников предприятия в 2015 году было 110 человек работников предприятия, проработавших на исследуемом предприятии менее 3 лет. В 2018 году численность работников предприятия, проработавших на нем менее 3 лет увеличилась

на 168 человек, или на 152,7%, численность в 2018 году работников, проработавших менее 3 лет, составила 278 человек, что выше показателя 2017 года на 70 человек, или на 33,6%.

В составе численности работников предприятия в 2015 году было 605 человек, проработавших на исследуемом предприятии от 3 до 5 лет. В 2018 году численность работников предприятия, проработавших на нем от 3 до 5 лет, увеличилась на 170 человек, или на 28,1%, численность в 2018 году работников, имеющих стаж работы на предприятии от 3 до 5 лет, составила 775 человек, не изменилась по сравнению с 2017 годом.

В составе численности работников предприятия в 2015 году было 165 человек, имеющих стаж работы на предприятии более 5 лет. В 2018 году численность работников предприятия, проработавших на нем более 5 лет, увеличилась на 62 человека, или на 37,6%, численность работников, проработавших на предприятии более 5 лет, в 2018 году составила 227 человек, не изменилась по сравнению с 2017 годом.

Таким образом, в составе работников предприятия наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих стаж от 3 до 5 лет.

Списочная численность сотрудников охранной службы ООО «Бакальское рудоуправление» на период 31. 12. 2018 г. составила 327 человек.

Средняя продолжительность работы в охранном подразделении предприятия ООО «Бакальское рудоуправление» составляет 3-5 лет (таблица 5)

Таблица 5

Продолжительность работы в охранном подразделении предприятия
ООО «Бакальское рудоуправление»

Контингент	1 мес. – 1 год	2-4 года	5-7 лет	7-10 лет
Охранники	55 чел	112 чел	44 чел	22 чел
Водители	13 чел	13 чел	8 чел	6 чел
Специалисты	9 чел	12 чел	17 чел	11 чел
Руководители	0 чел	2 чел	1 чел	2 чел

Таким образом, к самому неустойчивому контингенту относятся должности охранников – (стаж работы до 3 лет), что составляет 49% от общей численности.

Текучесть персонала - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть кадров для планового периода (F) и среднего (F1) может быть рассчитана:

$$F = \frac{\text{Число увольнений в плановый период}}{\text{Среднее число сотрудников в плановый период}}. \quad (1)$$

$$F1 = \frac{\text{Среднегодовая численность уволенных}}{\text{Среднегодовая численность персонала}} \times 100. \quad (2)$$

В таблице 6 представлены данные для анализа принятых/уволенных охранников в 2018 г.

Таблица 6

Анализ принятых/уволенных охранников в 2018 г.

Месяц	Принято	Уволено	Итого численность на конец месяца	Коэффициент текущести
Январь	6	13	169	0,076
Февраль	27	26	168	0,15
Март	22	18	172	0,1
Апрель	17	26	163	0,15
Май	6	10	159	0,06
Июнь	20	11	168	0,06
Июль	13	10	171	0,05
Август	27	17	181	0,09
Сентябрь	27	17	181	0,09
Октябрь	52	0	233	-
Ноябрь	0	0	233	-
Декабрь	0	0	233	-

F1 = 9,5% в год.

Такой коэффициент текучести для охранного подразделения предприятия норма. Охранник профессия специфическая и большинство сотрудников рассматривают эту деятельность как временную.

При опросе, увольняющиеся из охранного подразделения предприятия чаще всего назвали следующие причины: получили предложения по работе от других компаний (выше должность и оплата труд); переход на работу по специальности (в связи с получением образования); не устроила работа (высокая интенсивность туда); не прошли испытательный срок; нарушение трудовой дисциплины.

Таким образом, большинство (56% - охранники) планируют трудиться в организации больше трех лет. В таблице 7 представлен анализ причин увольнения сотрудников.

Таблица 7

Анализ причин увольнения сотрудников в процентном соотношении

Сколько времени вы хотели бы проработать в предприятии?	Уволюсь в ближайшее время	Около 1 года	Не меньше 3 лет	Затрудняюсь ответить
Охранники	31%	20%	56%	2%

Следует отметить: профессия охранник для большинства работников деятельность временная. Есть категория таких охранников, которые работая, ищут другую сферу деятельности, руководствуясь критерием большей заработной платы.

Поэтому процент желающих уволиться в ближайшее время настолько велик. Но его следует расценивать так: «Как только я найду более оплачиваемую работу, то обязательно уволюсь».

2.2 Оценка угроз имущественной безопасности организации

Охранный бизнес существует не в вакууме. Если не знать, что происходит внутри и вовне компании и как это влияет на ее деятельность – невозможно эффективно управлять своим бизнесом. Отслеживание

процессов, происходящих вокруг вашей организации, поможет предотвратить угрозы и создать преимущества, которые выделяют вашу фирму среди конкурентов.

Любая организация испытывает давление внешней среды и учитывает состояние внутренних ресурсов. Неожиданные изменения во внешней среде, требуют оперативных действий компании для поддержания и усиления своей конкурентоспособности. Для этого необходима постоянная диагностика как внутренних ресурсов и возможностей компании, так и внешней среды.

Во внешней среде постоянно протекают процессы изменений, что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия.

Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того, чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться.

СТЕЕР-анализ – это маркетинговый инструмент для выявления влияющих факторов внешней среды. Обычно эти факторы делятся на четыре, что и соответствует аббревиатуре:

Социальные (S - social). Демографические изменения, отношение к труду и заработной плате, различные ценности населения.

Технические (T - technological). Развитие технологий, появление новых технических средств.

Экономические (E - economic). Инфляция, курсы валют, спрос.

Экологические (E – environmental). Уровень влияния на экологию.

Политические (P - political). Внесение изменений в законодательство, изменение правящей партии и т.д.

Проведем анализ внешней среды при помощи СТЕЕР-анализа.

Социальные факторы:

1. Рост численности специалистов с высшим образованием экономическим, юридическим, также в сфере рекламных услуг, специалистов по маркетингу, бухгалтеров. С одной стороны становится больше квалифицированных работников, но с другой меньше рабочих специальностей, таких как слесари, сварщики, токари, фрезеровщики.

Для решения этих проблем следует привлекать более квалифицированные кадры: подготовка (обучение) специалистов под свои стандарты либо привлечение учащихся институтов, колледжей.

2. Предотвращение хищений на предприятии.

Для обеспечения имущественной безопасности на предприятии ООО «Бакальское рудоуправление» необходимо разработать и внедрить в практику работы Программу экономической безопасности предприятия.

Экономические факторы:

1. Рост темпов инфляции.

Нужно разработать антиинфляционную политику для предприятия, с учетом его особенностей. Этот фактор действует отрицательно, что проявляется в увеличении издержек, повышении цен на оказываемые услуги.

2. Рост налогов и пошлин приводит к увеличению цен на сырье, а также к увеличению издержек.

3. Повышение цен поставщиков.

Повышение цен на продукцию наших поставщиков (рост тарифов за электроэнергию) существенно влияет на конечную прибыль предприятия. Отрицательное влияние.

Политические и правовые факторы:

1. Снижение стабильности политической обстановки может влечь за собой ухудшение политической направленности в сфере среднего и крупного бизнеса, следовательно к усложнению управления предприятием, увеличения издержек, а также к потере рынка.

2. Переход на европейские стандарты

Многие предприятия стремятся выйти на мировой рынок, для этого необходимы квалифицированные специалисты, для нашего предприятия необходимо переобучение и повышение образования сотрудников для того, чтобы качество продукции предприятия соответствовало общеевропейским стандартам.

3. Поддержание связи и сотрудничество со всеми государственными службами: пожарная, медицинская, полиция, государственный городской технический надзор и соблюдение их требований, а также требований налоговых служб, во избежание проблем с налоговыми проверками и отсутствия штрафных санкций.

Научно-технические факторы:

1. Развитие технологий

Процесс совершенствования технологий повлечет за собой быстроту в работе, т.е. увеличение производительности труда.

2. Изменение рекламных технологий ведет к увеличению охвата рекламой потенциальных потребителей.

Применение новых технологий в рекламной сфере, использование новых видов рекламы.

3. Ускорение темпов обновления производства.

Экологические факторы:

1. Состояние экологии в регионе.

Ужесточение санкций за загрязнение окружающей среды. Они ведут к снижению прибыли поставщиков ресурсов, следовательно, сокращается количество поставляемой компанией расходных материалов (Металл, инструмент) и запасных частей к станкам, что ведет к снижению прибыли на нашем предприятии. Влияние отрицательное.

Таким образом, были рассмотрены факторы макросреды, влияющие на деятельность предприятия. На действия одних факторов предприятие

может оказать влияние, другие требует вмешательства со стороны государства. В таблице 8 проведем STEEP-анализ в баллах.

Таблица 8

STEER-анализ

№	Факторы среды	Знак влияния	Кач. оценка	Балльная оценка	Вес	Важность	Критический синтез
	Социальные факторы					Балл * Вес	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Рост численности специалистов с высшим образованием	+	Значит.	7	0,1	0,7	Привлечение более квалифицированных специалистов под свои требования
2	Обеспечение имущественной безопасности предприятия	-	Значит.	8	0,12	-0,96	Для обеспечения безопасности имущества предприятия необходимо разработать и внедрить в практику работы Программу безопасности
	Экономические						
1	Рост темпов инфляции	-	Сильное	8	0,08	-0,64	Поиск новых источников пополнения оборотных средств
2	Рост налогов и пошлин	-	Значит.	7	0,1	-0,7	Переход предприятия на удобную систему налогового учёта
3	Повышение цен поставщиков	-	Значит.	7	0,06	-0,42	Уменьшение издержек производства
	Политико-правовые						
1	Ухудшение политической обстановки	-	Оч. слабое	1	0,06	-0,06	1. Спад производства, потеря рынка 2. Снижение ассортимента
2	Переход на европейские стандарты	-	Слабое	4	0,07	-0,28	1. Переобучение и повышение специализации сотрудников 2. Направлять специалистов на стажировку за границу.

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Поддержание связи и сотрудничества со всеми государственными службами	+	Значит.	5	0,08	0,4	Соблюдение требований служб
	Научно-технические					0	
1	Совершенство вание технологии производства	+	Слабое	6	0,09	0,54	Снижение времени и издержек производства
2	Изменение рекламных технологий	+	Сильное	9	0,09	0,81	Увеличение продаж
3	Ускорение темпов обновления производства	+	Сильное	8	0,08	0,64	Мониторинг современного оборудования
	Экологические факторы						
1	Состояние экологии в регионе	-	Слабое	6	0,07	-0,42	
	Итого				1	-0,39	

Суммарная взвешенная оценка равна 0,39, что говорит о нестабильности внешней среды к предприятию ООО «Бакальское рудоуправление».

ООО «Бакальское рудоуправление» находится в таких условиях внешней среды, что необходимо незамедлительно действовать и принимать меры, чтобы повышать эффективность своей деятельности. В настоящее время предприятие при управлении использует цикл контроля, то есть модификация внутри предприятия происходит только после изменения в непосредственном окружении, показатели макроокружения не учитываются.

При выявленной динамике, показатель нестабильности внешней среды к данному предприятию равен 0,39, а значит необходимо изменение отношения руководства к вопросу управления на предприятии.

Состояние конкуренции в той или иной отрасли в значительной степени определяется совокупностью факторов, которые определяют средний уровень отраслевой прибыли (рис. 3).



Рисунок 3 – Пять сил по Портеру ООО «Бакальское рудоуправление»

Толщина стрелок показывает степень влияния каждой силы на деятельность ООО «Бакальское рудоуправление».

Основными проблемами отрасли, оказывающими наибольшее влияние на эффективность системы добычи железной руды, являются:

- недостаточный уровень инвестирования в отрасль;
- наличие перекрестного субсидирования.

При проведении анализа учитывалось влияние на предприятие сил конкуренции. В результате использования данного инструментария можно сделать вывод, что наибольшее влияние на исследуемое предприятие

оказывает возможность покупателей существенно влиять на установление цены и конкуренция между существующими компаниями в отрасли. Таким образом, основную работу необходимо вести в двух направлениях: 1 – анализ обеспечения технологии добычи, сокращение расходов, обеспечение сохранности имущества предприятия; 2- анализ деятельности основных конкурентов.

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок: Сильная (Strength); Нейтральная (Neutral); Слабая (Weakness).

Первоначально построим таблицу 9, где выделим сильные, слабые и нейтральные стороны воздействия внутренней среды предприятия.

Таблица 9

SNW-анализ

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	S	N	W
1.	Обучение персонала			-5
2.	Условия труда			-3
3.	Доверие к персоналу (отсутствие хищений)			-5
4.	Текущее состояние кадров			-5
5.	Квалификация персонала	5		
6.	Оценка качества работы персонала	3		
7.	Социальный пакет	5		
8.	Организация планирования		0	
9.	Уровень технической оснащенности	5		
10.	Информационное обеспечение	3		
11.	Качество услуг	5		
12.	Организация маркетинга на предприятии			-5
13.	Производственные площади	3		
14.	Организационная структура предприятия	3		
15.	Состояние охраны труда			-5
16.	Объемы продаж			-5
17.	Заработанная плата			-3
18.	Имидж (деловая репутация) предприятия	3		
19.	Психологический климат в коллективе	3		
20.	Финансовая устойчивость предприятия	5		
21.	Территориальное расположение		0	
22.	Ценовая политика		0	
23.	Сроки выполнения заказов			-3
24.	Зависимость от поставщиков			-3
25.	Стратегия развития предприятия	3		

Оценка параметров воздействия проведена экспертным путем. Минимальный бал принят за «-5», максимальный бал принят за «5». На рисунке 4 представлено значение SNW-анализа.

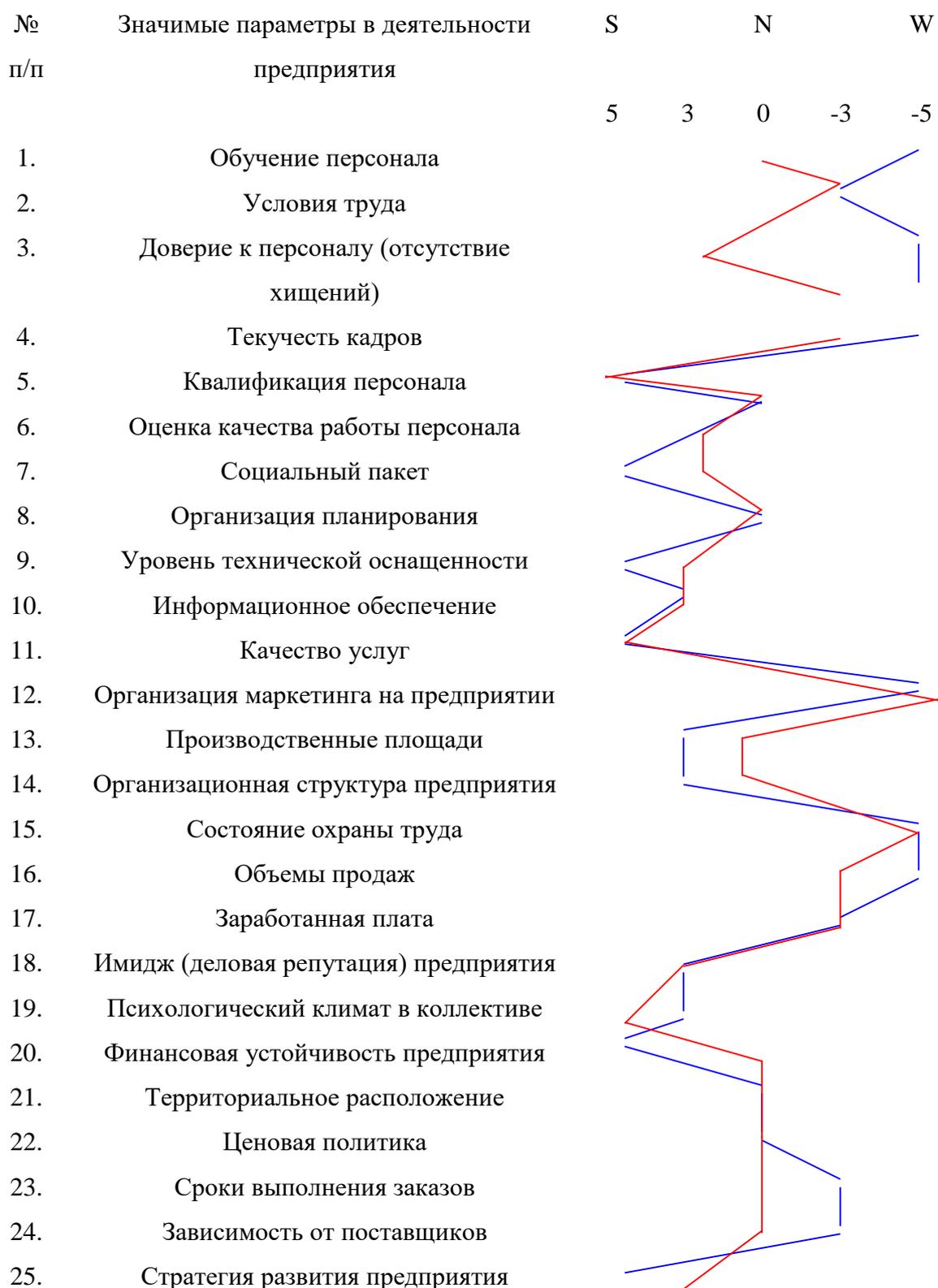


Рисунок 5 – SNW-анализ

Профиль компании ООО «Бакальское рудоуправление» обозначен синим цветом. Профиль в среднем по отрасли обозначен красным цветом.

Наблюдаются существенные разрывы в показатели доверие к персоналу организации ООО «Бакальское рудоуправление» по сравнению со среднеотраслевыми показателями.

Слабыми сторонами предприятия является управление персоналом, наличие хищений со стороны персонала, которая привела к снижению объемов продаж компании.

Многие российские компании для анализа среды и компании в ней выбирают матрицу стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT (SWOT-анализ) (от английского SWOT, Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны (недостатки), Opportunities – благоприятные возможности, Threats - угрозы). SWOT-анализ является сравнительно недорогим стратегическим анализом и включает в себя анализ сильных и слабых сторон, недостатков, возможностей, которые может предоставить организации внешняя среда, и угроз, подстерегающих данную организацию. На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий компании. Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у компании стратегических перспектив и возможность их реализации. Матрица SWOT-анализа формирует четыре зоны, в каждой из которых формируются базовые стратегии компании [94, с.302].

С целью анализа внутренней и внешней среды и формирования на его основе стратегии деятельности, дерева проблем и дерева целей ООО «Бакальское рудоуправление» были сведены результаты оценки. Результаты анализа представлены в таблице 10.

SWOT-анализ

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение и развитие технологий добычи руды 2. Совершенствование технологий продаж 3 Увеличение потребности в продукции предприятия 4 Нестабильность конкурентов 5 Снижение цен на ресурсы 6 Высокая способность персонала к повышению квалификации. 7 Рост численности персонала с высшим образованием 7 Четкое следование стратегии 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение влияния конкурентов 2. Появление новых конкурентов 3. Изменение уровня цен 4. Увеличение скорости обновления рынка 5. Увеличение налогов 6. Рост темпов инфляции 7. Переход на европейские стандарты 8. Неквалифицированный персонал 9. Ухудшение политической обстановки 10. Повышение требований к качеству добываемой руды
<p>Сильные стороны предприятия</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Многолетний опыт работы 2. Отлаженная сбытовая сеть 3. Отлаженная работа с поставщиками 4. Наличие постоянных клиентов 5 Наличие квалифицированных специалистов 6. Защищенность от сильного конкурентного давления 7. Высокий уровень технической оснащенности 8. Финансовая устойчивость предприятия 9. Наличие связей с государственными структурами 	<p>«Сила и возможности»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение объема продаж 2. Увеличение прибыли 3. Повышение конкурентоспособности 3. Снижение себестоимости продаж 4. Дальнейший рост репутации, расширение клиентской базы 5. Добавление сопутствующих товаров и услуг 6. Высокая квалификация персонала позволит быстро внедрять новые технологии продаж 7. Четкое следование стратегии позволит использовать все возможности 	<p>«Сила и угрозы»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение платежеспособности, недостаток оборотных средств 2. Увеличение расходов на содержание и развитие персонала 3. Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, обновление рынка повлияют на снижение продаж 4. Появление новых конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов 5. Постоянные клиенты по прежнему останутся
<p>Слабые стороны предприятия</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низкое доверие к персоналу предприятия 2. Отсутствие системы защиты имущества предприятия 3. Высокая текучесть кадров 4. Недостаточные условия и охрана труда на предприятии 3. Недостатки в рекламной политике 4. Недостатки в обслуживании клиентов, невыполнение сроков 5. Изменение запросов потребителей 	<p>«Слабость и возможности»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Упущенные клиенты 2.Снижение конкурентоспособности, потеря возможных клиентов 3. Развитие маркетинга компании 4. Низкое доверие ведет к хищению со стороны персонала предприятия 5. Снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы 	<p>«Слабость и угрозы»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовая нестабильность, финансовые упущения 2. Появление новых конкурентов ухудшит конкурентную позицию 3. Неспособность быстро изменяться в соответствии с требованиями рынка. 4. Неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли 5. Сбои в обслуживании клиентов приведут к потерям прибыли компании

Исходя из сводной таблицы 10, можно сделать вывод о том, что следует развивать новые направления по защите имущества предприятия.

Также следует усилить контроль за хищениями со стороны персонала предприятия, а также менять мотивационную схему на предприятии.

Для того, чтобы избежать угроз, предприятию следует диверсифицировать бизнес, защищать бренд, производить постоянный мониторинг конкурентов и клиентов компании.

Выявление внутренних проблем и возможностей можно провести также с помощью анализа 7 «S» МакКинси.

Анализ внутренних факторов проекта проводится с помощью модели 7S МакКинси путем рассмотрения ее составных элементов:

Подсистема стратегического планирования. В структуре внутренних факторов данный фактор является одним из основных. От уровня его развития во многом зависит развитие всей организации, отношения с внешним окружением и характер деятельности организации в долговременном периоде. Слабой стороной данной подсистемы является ее низкая эффективность в силу того, что на ООО «Бакальское рудоуправление» отсутствуют работники, отвечающие за мониторинг изменений во внешнем окружении, а также во внедрении стратегических изменений и инициатив (всё остается на уровне планирования).

Подсистема организационной культуры поведения. Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Любые изменения, проводимые в организации, ведут к изменению организационной культуры. Ее изменение связано с поиском организацией своей ниши на рынке и ее приспособлению к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Большое значение при проведении изменений

уделяется гибкости организационной культуры поведения. Организационная культура предприятия преимущественно относится к типу «культура результата», которая отличается повышенной гибкостью и мобильностью. Работники нацелены на результат деятельности. Более того, разработаны корпоративные ценности, которые транслируются через внутренний портал и стенды.

Подсистема структуры организации. Организационные структуры предприятий ООО «Бакальское рудоуправление» относятся к типу процессно-ориентированных структур (урезанный вариант – без регламентации деятельности). Основным достоинством организационных структур данного вида является высокая управляемость бизнеса, взаимосвязь стратегии с операционной деятельностью, легкость при внедрении ИТ-решений. Недостатком именно на ООО «Бакальское рудоуправление» является то, что не регламентирована деятельность, что не дает эффективно обучать персонал, управлять операционными рисками и создавать единую базу знаний о деятельности организации.

Подсистема ресурсного обеспечения. Предприятие имеет низкий процент морально изношенного оборудования, ресурсная база используется недостаточно эффективно, так как существует простой оборудования, связанный с поломкой оборудования, недостаточной загрузкой. Есть неиспользуемые мощности. В настоящее время проводится техническое перевооружение предприятия и вводятся новые формы и методы управления ресурсами.

Подсистема управления персоналом. На рассматриваемом предприятии организована достаточно продуктивная система найма и отбора персонала, однако существуют слабые стороны в области развития и мотивации персонала.

Подсистема лидерства. Лидерство – это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданных планов в реальность. Лидеры используют власть как средство

достижения общих целей (цели лидера и группы всегда совпадают). Если лидер и руководитель являются одним и тем же лицом, то это хороший признак для организации, т.к. в этом случае легче осуществлять преобразования, лидер может на подчиненных повлиять. На предприятии ООО «Бакальское рудоуправление» преобладает демократичный стиль лидерства, сильными сторонами которого являются поощрение инициативы, коллегиальность, участие каждого в принятии решения, а к слабым сторонам относится невозможность в большинстве случаев прийти к единому мнению, этот стиль не подходит, если персонал не имеет высокой квалификации и данный стиль не допустим в условиях кризиса.

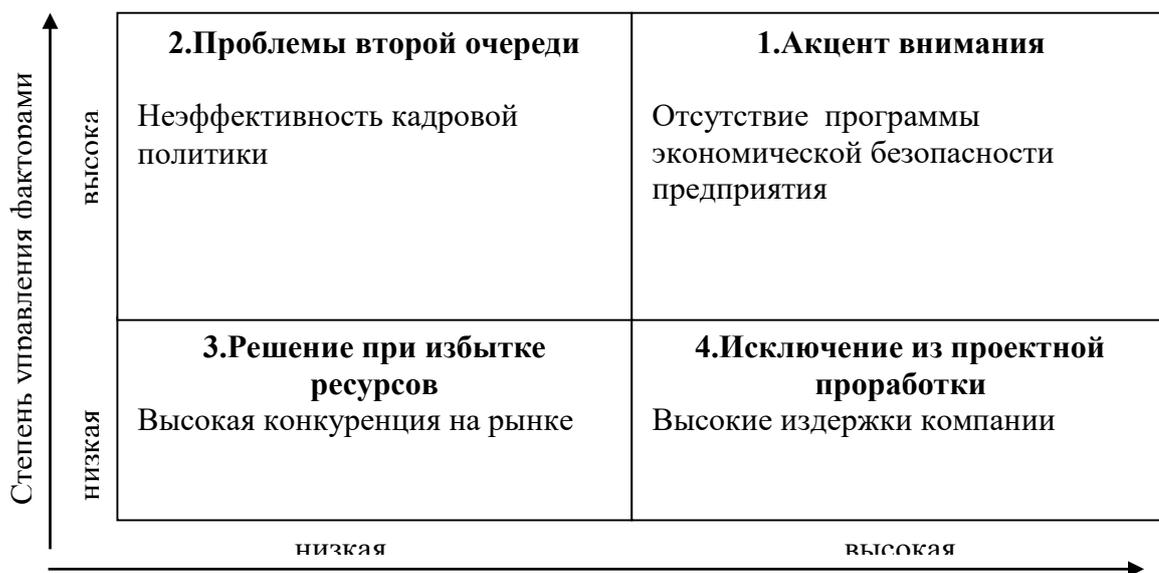
Подсистема менеджмента. Эта подсистема организации очень тесно связана со всеми остальными и имеет определенное влияние на них. Ее задача – эффективно использовать и координировать ресурсы организации, использовать все положительные стороны для воплощения плана в реальность. Слабым местом организации является плохая организация процесса контроля и внедрения изменений, не четкая постановка стратегических целей деятельности предприятия. К сильным сторонам можно отнести оперативный анализ и оперативное планирование деятельности.

Проведенное исследование показало, что компания ООО «Бакальское рудоуправление» имеет ряд проблем, сдерживающих развитие предприятия.

Все проблемы можно объединить в одну общую – это неэффективное управление развитием ООО «Бакальское рудоуправление». Матрица выбора приоритетов в проблемном поле (Матрица Долгорукого) необходима для того, чтобы определить наиболее проблемное поле предприятия (рис. 6).

Определив наиболее проблемное поле, поле с высокой степенью благоприятности ситуации управления и степенью управляемости факторами изменения, мы сможем приступить к решению основных

проблем фирмы. 1 – акцент внимания; 2 – проблема «второй» очереди; 3 – решение при избытке ресурсов; 4 – исключение из проектной проработки.



Степень благоприятности ситуации во внешней и внутренней среде

Рисунок 6 – Матрица проблемного поля для ООО «Бакальское рудоуправление»

Для разработки проекта выбрана проблема квадранта 1 вследствие того, что они обладают высокой степенью управляемости и высокой степенью благоприятности. Степень управляемости является высокой, т.к. ООО «Бакальское рудоуправление» располагает всеми необходимыми внутренними возможностями и ресурсами для решения представленных проблем. Степень благоприятности ситуации является высокой, т.к. существующие внешние угрозы не смогут оказать значительного воздействия на решение проблем, обозначенных в квадранте 1. Как показывает проблемное поле, главная проблема компании заключается в отсутствии эффективной системы защиты имущества предприятия. Вследствие чего необходимо разработать программу обеспечения экономической безопасности предприятия ООО «Бакальское рудоуправление». В настоящий момент степень управляемости факторами изменений высокая, поэтому данная стратегия будет достаточно успешно реализована.

Одним из инструментов анализа ключевых (главных) проблем является нижеприводимая матрица Глайстера или матрица выбора приоритетов (табл. 11).

Таблица 11

Матрица Глайстера

Иерархический уровень управления	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Методы решения	Ожидаемые результаты
Индивидуум	Отсутствие программы экономической безопасности предприятия	Хищения имущества предприятия, слабый контроль со стороны охранной структуры предприятия	Обучение руководителей высшего звена эффективным и качественным методикам управления персоналом, обучение, разработка Программы безопасности предприятия	Повышение обеспечения имуществом предприятия, увеличение продаж компании, благоприятная атмосфера для сотрудников компании
Команда	Длительность сроков принятия решения	уменьшился объём продаж, не увеличивается доля рынка, относительная стабильность положения (стагнация)	Поиск новых путей развития, внедрение новых технологий, принятие мобильных управленческих решений по корректировке стратегии	Корректировка стратегии в соответствии со сложившимися условиями рынка
Предприятие	Отсутствие контроля за исполнением установленного стратегического плана	Давление со стороны конкурентов, неполучение ожидаемых результатов, низкие показатели эффективности работы предприятия в долгосрочном периоде	Делегирование полномочий, ведение учёта и отчёта за исполнением стратегии предприятия	Рост конкурентоспособности компании

Таким образом, по результатам проведённого анализа различными методиками можно выделить следующие основные проблемы ООО «Бакальское рудоуправление»:

- отсутствие программы экономической безопасности предприятия;
- неэффективность кадровой политики;
- незначительный рост объемов продаж вследствие повышения конкуренции на рынке.

Первостепенного решения требует проблема наличия хищений со стороны сотрудников предприятия ООО «Бакальское рудоуправление», ведущая к потерям в объемах продаж компании и снижению стоимости материальной имущественной базы предприятия.

2.3 Анализ практики обеспечения защиты имущества от угроз

Для обеспечения безопасности имущества предприятия в ООО «Бакальское рудоуправление» создано охранное подразделение. Целью обеспечения безопасности предприятия является комплексное нейтрализующее воздействие на потенциальные и реальные угрозы, позволяющее ему успешно функционировать в нестабильных условиях внешней и внутренней среды.

Деятельность по обеспечению экономической безопасности предприятия включает в себя четыре основных направления: - защиту материальных и финансовых ценностей;

- защиту персонала;
- защиту интеллектуальной собственности (в том числе коммерческой тайны);
- информационное обеспечение коммерческой деятельности предприятия в рыночных условиях.

Таким образом, в самом общем виде основные задачи СЭБ можно определить как осуществление мер по указанным направлениям. Рассмотрим их подробнее.

Защита имущественной и финансовой собственности предприятия:

- разработка и постановка системы охраны предприятия, предусматривающей оптимальное размещение постов! использование технических средств охраны, а также противопожарных систем, сигнализации и связи;

- выделение помещений для хранения материальных ценностей и денежных средств, принятие мер для повышения надежности их физической защиты:

- организация пропускного и внутриобъектового режима (порядок прохода персонала, посетителей, перемещения материальных ценностей, документов);

- разработка документов, регламентирующих административно-правовую основу деятельности по охране имущественных ценностей предприятия (положение об охране, инструкции о порядке обеспечения и сохранности материальных и документальных ценностей предприятия, инструкции о пропускном режиме);

- проведение инструктажей сотрудников предприятия по вопросам охраны, пропускного режима;

- анализ состояния материальных и финансовых ценностей, эффективности охраны и пропускного режима, контроль за их надежностью;

- проведение служебных расследований по фактам нарушений;

- организация взаимодействия с правоохранительными органами по обеспечению экономической безопасности предприятия.

Обеспечение безопасности персонала предприятия:

- организация охраны (личной и средств передвижения, при необходимости - квартир), отработка пропускного и внутриобъектового режима, порядка приема посетителей, работы секретарей-референтов и т. п.;

- обеспечение персонала средствами технической защиты от несанкционированного проникновения в рабочие помещения, автомашины, квартиры;

- определение перечня сведений (не относящихся к категории коммерческой тайны), подлежащих защите от разглашения посторонним лицам;

- сбор информации по признакам, характерным для возможного возникновения конкретных угроз персоналу;

- контроль за проведением на предприятии ремонтных, профилактических работ сторонними организациями; в необходимых случаях после завершения работ - проведение специальных обследований помещений, транспорта, вычислительной техники, средств связи и др. на предмет выявления возможных «закладок»;

- подготовка сотрудников к действиям в экстремальных ситуациях (выработка навыков оценки информации, адекватного поведения, принятия решений);

- обучение сотрудников и членов их семей выявлению признаков, указывающих на возможную подготовку против них нежелательных действий;

- правовое обучение сотрудников: правовые возможности защиты от преступников, пределы необходимой обороны, крайней необходимости;

- выработка практических форм взаимодействия с правоохранительными органами по обеспечению безопасности персонала.

Обеспечение защиты коммерческой тайны (КТ) на предприятии:

- выработка критериев отнесения информации к сведениям, составляющим КТ;

- анализ всех сторон деятельности предприятия с целью определения собственной ценной информации, которую необходимо включить в утверждаемый «Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну»;

- разработка комплекса (программы) постоянно осуществляемых мероприятий по защите КТ, предусматривающих организационные методы защиты, учитывающие все возможные каналы утечки защищаемой информации;

- разработка системы допуска сотрудников к сведениям, составляющим КТ, и учета этих сотрудников, а также порядка доступа к конкретным документам;

- установление правил и процедур присвоения соответствующего грифа документам, содержащим КТ, исполненным на бумаге и других носителях информации, а также порядка их рассекречивания;

- установление надлежащего порядка обращения с носителями информации - во время создания документов, их учета, работы с ними, хранения, пересылки, копирования, уничтожения;

- выделение и оборудование специальных помещений для хранения носителей документов, содержащих КТ, для работы с такими документами, а также для проведения конфиденциальных совещаний и бесед; разработка порядка проведения закрытых совещаний и контроль за его соблюдением;

- планирование, осуществление и контроль за реализацией необходимых мероприятий при проведении всех работ, связанных с использованием закрытой информации, - совместно с руководителями структурных подразделений и другими сотрудниками, имеющими доступ к документам, содержащим сведения, составляющие КТ;

- разработка и осуществление мер по недопущению разглашения КТ в процессе подготовки материалов для опубликования в печати, для использования на конференциях, в рекламе, для передачи заказчику или партнеру;

- оказание методической и иной помощи руководителям подразделений предприятия в разработке и реализации мер защиты КТ в процессе деятельности этих подразделений;

- разработка и осуществление мер безопасности в процессе использования компьютерных сетей, технических средств передачи информации, средств связи, а также создание системы противодействия техническим средствам промышленного шпионажа;

- организация охраны помещений предприятия, введение пропускного режима, в том числе внутриобъектового;

- на основе анализа уязвимых, с точки зрения безопасности, помещений - выработка предложений по установке технических средств охраны, организация контроля за работами по их монтажу, наладке, эксплуатации и ремонту;

- организация обучения сотрудников соответствующим нормам работы с документами, содержащими сведения, составляющие КТ;

- участие в процессе подбора и расстановки сотрудников, допускаемых к работе с документами, содержащими КТ;

- контроль соответствия существующей на предприятии нормативной базы требованиям защиты КТ, разработка необходимых инструкций, приказов, методик и т. п. как для исполнителей работ, так и для сотрудников СЭБ;

- контроль за исполнением существующих требований режима: проведение аналитических исследований по оценке надежности принимаемых мер защиты КТ и выработка предложений по повышению их эффективности:

- проведение служебных расследований по фактам нарушения режимных требований;

- организация профилактической работы с лицами, допущенными к работе с документами, содержащими КТ.

Обеспечение безопасности коммерческой деятельности предприятия:

- прогнозирование развития отношений и обеспечение надежности производственных связей, позволяющее избежать состояния

односторонней зависимости, исключение деловых контактов с недобросовестными партнерами и посредниками;

- совместно с другими подразделениями предприятия получение информации о фактах или намерениях недобросовестной конкуренции, выработка мер по их нейтрализации;

- выявление организаций и фирм, в том числе иностранных, которые могут быть заинтересованы в овладении КТ или другой конфиденциальной информацией вашего предприятия ;

- планирование и координация сбора, анализа и оценки информации в интересах обеспечения стабильной и эффективной деятельности предприятия (разработка вопросников, распределение обязанностей между подразделениями: кто, где, как, когда собирает информацию);

- разработка системы накопления, хранения, использования, своевременного доведения до исполнителей важной информации, в том числе документов, содержащих конфиденциальные сведения;

- информационное обеспечение деятельности службы безопасности;

- изучение материалов (включая открытые источники информации) по организации деятельности служб безопасности, в том числе - служб безопасности других предприятий, выработка на этой основе предложений руководству;

- изучение, анализ и оценка состояния системы обеспечения экономической безопасности предприятия, разработка предложений, технико-экономических обоснований и необходимой документации в целях ее совершенствования;

- выявление лиц, проявляющих интерес к информации, в том числе составляющей КТ, ознакомление с которой не вызвано необходимостью выполнения служебных обязанностей;

- разработка необходимых инструкций, регламентирующих взаимоотношения с государственными контролирующими организациями

для предотвращения возможных преступных посягательств под видом этих организаций.

Для решения такого широкого спектра (в общем случае) разнообразных задач Служба экономической безопасности должна выполнять на предприятии различные функции, наиболее полный перечень которых приведен ниже.

Функции Службы экономической безопасности;

- административно-распорядительная;
- учетно-контрольная;
- хозяйственно-распорядительная;
- социально-кадровая;
- организационно-управленческая;
- планово-производственная;
- организационно-техническая;
- научно-методическая;
- информационно-аналитическая.

Рассмотрим конкретное содержание этих функций:

Административно-распорядительная - заключается в подготовке решений по созданию и поддержанию системы безопасности: распределению обязанностей, прав, полномочий; установлению ответственности сотрудников предприятия за обеспечением экономической безопасности.

Учетно-контрольная - реализуется выделением наиболее важных направлений финансово-коммерческой деятельности и работой по выявлению внешних и внутренних угроз финансовой стабильности и устойчивости объекта; оценкой их источников: налаживанием контроля за критическими ситуациями-, ведением учета негативных факторов, влияющих на безопасность предприятия; накоплением информации о недобросовестных конкурентах, ненадежных партнерах, лицах и организациях, посягающих на жизненно важные интересы предприятия.

Хозяйственно-распорядительная - предусматривает участие СЭБ в определении необходимых материальных и иных ресурсов; в подготовке и реализации мероприятий по обеспечению сохранности имущества, финансов, защиты коммерческой тайны и т.д.

Социально-кадровая - подразумевает участие СЭБ в подборе и расстановке персонала: изучении причин и локализации возможных конфликтов; выявлении предпосылок социальной напряженности; в инструктаже сотрудников по вопросам своей компетенции: контроле за соблюдением правил режима и безопасности.

Организационно-управленческая - заключается в участии СЭБ в создании и поддержании эффективного функционирования структуры, управляющей процессом обеспечения безопасности, а также гибких временных структур по отдельным направлениям работы; в организации взаимодействия и координации между отдельными звеньями системы /для достижения поставленных целей.

Планово-производственная - реализуется в разработке комплексной программы и отдельных целевых планов обеспечения безопасности предприятия; в подготовке и проведении мероприятий по их осуществлению и поддержке режима безопасности;

Организационно-техническая - осуществляется путем материально-технического и финансового обеспечения системы безопасности предприятия; освоением специальной техники.

Научно-методическая - реализуется в накоплении и освоении опыта обеспечения безопасности; организации обучения сотрудников предприятия, в научном анализе возникающих проблем обеспечения безопасности и методическом сопровождении деятельности подразделений предприятия в этой сфере.

Информационно-аналитическая - заключается в целенаправленном сборе и обработке информации, относящейся к сфере безопасности; в создании и использовании необходимых технических и методических

средств аналитической обработки информации; в организации информационного обеспечения заинтересованных подразделений и отдельных сотрудников сведениями, имеющимися в Службе экономической безопасности.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ СТЕПЕНИ ЗАЩИЩЕННОСТИ ИМУЩЕСТВА ООО «БАКАЛЬСКОЕ РУДОУПРАВЛЕНИЕ» ОТ РАССМАТРИВАЕМЫХ УГРОЗ

3.1 Рекомендации по совершенствованию контроля над деятельностью сотрудников и сохранностью имущества

Для эффективного управления процессом контроля над деятельностью сотрудников и сохранностью имущества, который будет обеспечивать конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе, необходимо разработать и внедрить Программу экономической безопасности организации ООО «Бакальское рудоуправление».

Программа экономической безопасности организации разрабатывается на базе и с учетом основных положений концепции, включает конкретные мероприятия, сгруппированные по разделам, подкрепляется необходимыми расчетами ресурсного обеспечения и системой персонафицированной ответственности исполнения мероприятий. Стандартная программа безопасности организации включает разделы:

- защита бизнес-пространства: деловой мониторинг, мониторинг внутренней среды, активные методы формирования имиджа организации; целевые социологические опросы, маркетинг, PR-акции;
- охрана информационных ресурсов: защита коммерческой тайны, охрана интеллектуальной собственности, лицензирование деятельности;
- охрана материально-технических ресурсов: физическая охрана, пропускной режим, пожарная охрана, техника безопасности;
- защита финансовой независимости: аудит, ревизии, страхование, правовая защита;

- защита персонала: проверка, аттестация, кадровый аудит, юридическая и социальная защита (таблица 12):

Таблица 12

Структура и состав программы экономической безопасности организации

Раздел программы	Подраздел	Содержание подраздела
Защита бизнес пространства	Деловой мониторинг	Сбор сведений о возможных партнерах и конкурентах организации
	Мониторинг внутренней среды	Контроль лояльности персонала, социально-психологического климата в коллективах
	Формирование имиджа	Создание и поддержание имиджа юридически и социально ответственной организации
Защита информационных ресурсов и нематериальных активов	Защита информационных ресурсов	Обеспечение сохранности информационных систем, программного обеспечения и информации, защита от утечки информации
	Защита нематериальных активов	Защита интеллектуальной собственности, имущественных прав, гудвилл
Защита материально-технических ресурсов	Пропускной режим	Физическая защита ресурсов организации от хищений, порчи
	Пожарная охрана	Обеспечение пожарной безопасности организации
	Техника безопасности	Защита ресурсов организации от технических рисков
Защита финансовых ресурсов	Финансовый мониторинг	Контроль платежеспособности и финансовой устойчивости организации
	Страхование	Защита ресурсов организации путем передачи ответственности страховым компаниям
	Правовая защита	Оформление и юридическое сопровождение документации организации
Защита трудовых ресурсов	Кадровый менеджмент	Защита от кадровых рисков, работа с увольняемыми
	Социальная защита	Социальное и пенсионное страхование, реализация социальных программ

Ресурсное обеспечение программы экономической безопасности имеет свои особенности. Прежде всего, это затратный характер мероприятий по реализации программы. Учитывая, что ресурсы организации, как правило, лимитированы, а основным критерий их использования – экономическая эффективность, нетрудно определить позицию топ-менеджера, принимающего решение о приоритетном финансировании мероприятий по предотвращению возможных угроз. Расчет экономической эффективности программы экономической безопасности вызывает, как правило, много разногласий и трудностей. Нам представляется, что эти проблемы могут быть сняты, если придерживаться того, что: - экономическая эффективность мероприятий программы адекватна величине возможного ущерба за вычетом затрат. Если расходы не превышают величины ущерба, то меры защиты экономически целесообразны

Также рекомендовано для ООО «Бакальское рудоуправление» внедрить систему контроллинга персонала.

Под контроллингом персонала понимают систему внутрифирменного планирования и контроля в сфере персонала, которая помогает преобразовать стратегические установки в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать и контролировать процесс обратной связи в частности. Функции контроллинга персонала представлены в таблице 13

Таблица 13

Функции контроллинга персонала

Название функции	Описание
Информационно-обеспечивающая	Построение информационной системы, которая систематически охватывает все необходимые данные, например потенциал производительности труда, затраты на персонал
Плановая	Получение прогнозной, целевой и нормативной информации
Управляющая	Разработка и координация мероприятий для устранения негативных отклонений (предложения по улучшению)
Контрольно-аналитическая	Измерение степени достижения цели, анализ отклонений

Основной задачей контроллинга персонала является систематическая и интегрированная обратная связь между планированием и анализом отклонений.

В таблице 14 представлена структура контроллинга персонала.

Таблица 14

Структура контроллинга персонала

1.	Установление качественных и количественных показателей выполнения программы по защите имущества предприятия со стороны персонала предприятия, а также оценки выполнения плана по труду и затратам на персонал
2.	Разработка системы мониторинга по показателям выполнения программы, плана по труду и затратам на персонал
3.	Подготовка регламента отчетности по контроллингу персонала
4.	Разработка методологии анализа отклонений фактических показателей от плановых
5.	Выбор методов принятия решений по ликвидации узких мест в системе управления персоналом

Основные этапы контроллинга уровня защиты имущества предприятия представлены на рисунке 7.

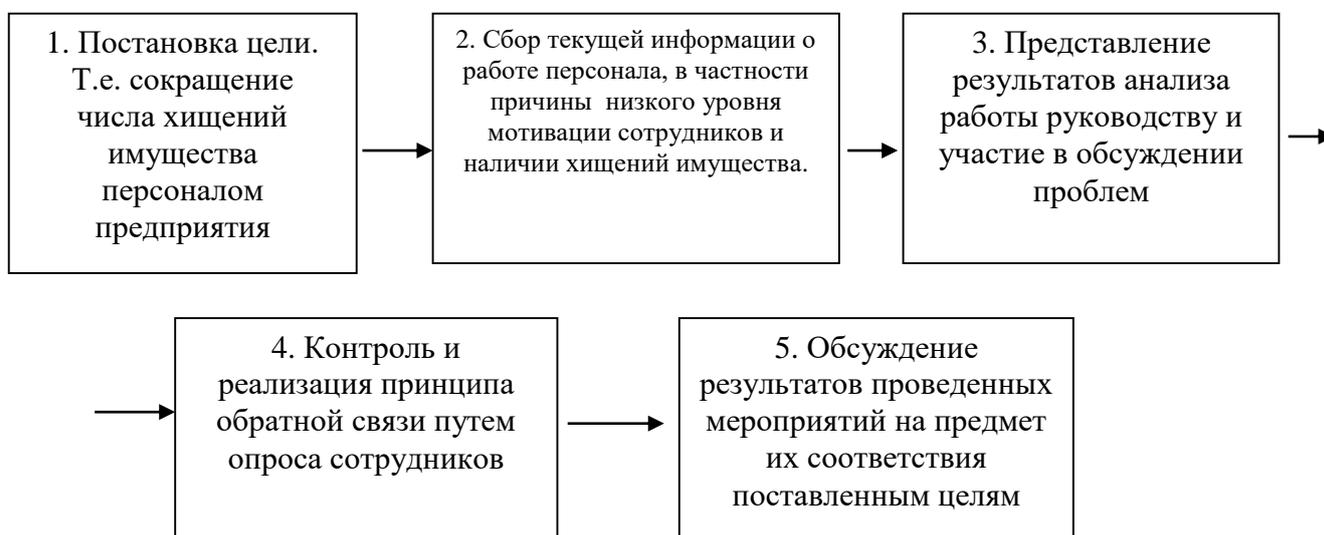


Рисунок 7 – Этапы контроллинга хищений имущества со стороны персонала в ООО «Бакальское рудоуправление»

Для того, чтобы отслеживать эффективность внедрения нововведений по снижению уровня хищений имущества предприятия

сотрудниками, менеджер по контроллингу должен решать следующие задачи:

1. Участие в программах развития и повышения квалификации персонала.

2. Формирование системы показателей для оценки эффективности внедрения Программы экономической безопасности предприятия.

3. Участие в формировании оптимальной системы мотивации персонала.

4. Анализ причин хищений имущества, прогноз.

Информация о персонале и показатели в системе контроллинга собираются в единую информационную базу, упорядочиваются и документируются.

Информационная система контроллинга персонала служит для получения, накопления, переработки, оценки и передачи информации о работниках.

Программа экономической безопасности ООО «Бакальское рудоуправление» включает следующие разделы:

- программу адаптации новых сотрудников и привития им корпоративных ценностей;
- внедрение системы контроллинга сохранности имущества предприятия со стороны персонала;
- разработка стандарта поведения сотрудников предприятия.

1. Первоначально рассмотрим порядок внедрения программы адаптации новых сотрудников.

Под полноценной адаптацией нового работника понимается система, которая подразделяется на 4 этапа.

Каждый из этапов должен отвечать на соответствующие вопросы (таблица 15)

Этапы адаптации новых сотрудников

Этап 1.	«Что должен делать новый сотрудник?»
Этап 2.	«Что не должен делать новый сотрудник?»
Этап 3.	«Как сотрудник должен выполнять свою работу?»
Этап 4.	«Кто такой «хороший сотрудник» в данной организации и как им стать?»

Этап 1. Должностные обязанности сотрудника.

Первоначальное ознакомление сотрудника с компанией: должностная инструкция работника, непосредственное участие в бизнес-процессах предприятия и роль в них, кто его непосредственный руководитель, кто потребитель услуг, технологические моменты, связанные с работой.

Этап 2. Правила безопасности в организации.

В этой части адаптации нового сотрудника знакомят с правилами безопасности, а также с примерами того, что было с теми, кто их нарушал. Данный этап не должен ограничиваться формальным подписанием журнала инструктажа.

Этап 3. Как правильно выполнять работу.

В большинстве компаний после отбора сотрудников считают, что принятые на работу профессионалы способны сами определить, как выполнять порученную работу. При этом достаточно часто возникает ситуация, когда сотрудник делает одно и считает это правильным, а руководитель совершенно по другому представляет идеальный пример выполнения данной работы.

Этап 4. Знакомство с корпоративной культурой организации.

Эта стадия знакомства нового сотрудника с организацией является очень важным шагом, т.к. пример, когда первое лицо организации или другой руководитель высокого уровня обращается к новому сотруднику, благодарит его за то, что он принял приглашение о работе и знакомит с основными её принципами,- изначально располагает вновь пришедшего

работника к организации, он как бы чувствует свою важность. Дальнейшую адаптацию проводит кадровая служба, но подобное внимание к новичкам говорит о многом.

Значение ценностной адаптации имеет одно из ключевых значений для формирования лояльности нового сотрудника, т.к. только лояльный персонал способен формировать лояльность клиента. Никогда недовольный либо равнодушный сотрудник не сделает клиента преданным, т.к. зачем ему дополнительное и неоплачиваемое усилие.

Адаптация новых сотрудников должна опираться на 4 основных принципа (рис. 8).



Рисунок 8 – Основные принципы адаптации новых сотрудников

2. Внедрение системы контроллинга хищений со стороны персонала компании предполагает повышение должностных обязанностей охранника службы экономической безопасности предприятия.

Как правило, собственнику (руководителю) предприятия трудно поверить в то, что его подчиненные, которым он доверяет - совершают хищения, обманывают, и «подставляют» его.

Обычно, собственник (руководитель) предприятия ошибочно полагает, что:

- убытки компании не связаны с воровством персонала;
- его сотрудники получают высокую зарплату, и им не нужно воровать;
- его сотрудники давно работают в компании, и им можно доверять;
- сотрудники, которые сообщают о кражах других - сами не воруют;
- на мелкие кражи можно «закрывать глаза».

Собственнику (руководителю) бизнеса необходимо осознать, что любое хищение (хоть мелкое, хоть крупное) - это результат умышленных действий.

Сотрудник, который ворует деньги, или товарно-материальные ценности прекрасно понимает, что он совершает противоправное деяние и наносит ущерб предприятию.

Существует универсальная формула: 10 - 80 - 10.

10% сотрудников - ни при каких обстоятельствах не пойдут на кражу. Будут умирать с голода, но чужого не возьмут.

10% сотрудников - всегда будут воровать. В не зависимости от должности, или зарплаты. От совершения хищений их не остановит никакая система безопасности, пусть даже самая жесткая и суровая.

80% сотрудников - в основном, люди порядочные, но при благоприятной возможности могут совершать кражи.

Поэтому, любое предприятие, с целью предотвращения потерь, должно:

- привлекать для работы 10% людей, которые не воруют;
- исключать из коллектива, и стараться не принимать на работу 10% людей, которые всегда воруют;

- для остальных 80% людей - создавать систему безопасности, исключающую возможность воровства.

Для уменьшения хищений предприятия внедряют механизм предотвращения потерь. Кроме работающего механизма предотвращения потерь, для уменьшения хищений – эффективными могут оказаться следующие методы:

В коллектив может быть «внедрен» свой человек, который выявит положение дел «изнутри»;

Создание анонимной линии, на которую будет приходить информация о проблемах в коллективе и хищениях. Это будет работать потому, что честные сотрудники не хотят работать вместе с ворами;

На предприятии вводится режим, при котором каждое хищение (мелкое или крупное) - преследуется по закону.

Кроме этого, чтобы понять, насколько хороши, или насколько плохи дела на вашем предприятии, можно применить так называемую экспресс-диагностику.

За 1 неделю можно сделать «срез» с предприятия и выявить большинство слабых мест и «дыр» в системе безопасности.

Смысл этой методики заключается в следующем:

Отбирается 10 - 15 человек:

- материально-ответственные лица;
- отдельные должностные лица;
- сотрудники, работающие с деньгами;
- сотрудники, работающие с секретной информацией;
- отдельные специалисты по закупкам;
- отдельные специалисты по продажам;
- лица на усмотрение руководства.

Вышеуказанный персонал тестируется по специальной программе с применением полиграфа (детектора лжи). В результате будет получена

информация, которую за такое короткое время невозможно получить никакими другими методами и способами;

По каждому тестируемому у собственника (руководителя) появится информация о благонадежности и лояльности. Руководитель в дальнейшем будет понимать - насколько может доверять этим лицам;

В ходе тестирования будет выявлено, какие бизнес-процессы, нацеленные на сохранность активов - не работают, а какие - отсутствуют вообще. Выявленные «дыры» в системе безопасности необходимо наложить на механизм противодействия потерям, и устранить.

В результате полученной объективной информации, собственник (руководитель) предприятия «снимет розовые очки», и по другому будет планировать развитие своего бизнеса. Он будет понимать - как предотвратить хищения на предприятии. А внедренный и отлаженный механизм предотвращения потерь – сократит ему потери в 10 - 30 раз.

3. Разработка стандарта поведения сотрудников компании.

Внедрение стандарта позволит решить следующие проблемы в работе компании

1. «Фабрика звезд»: наличие стандарта создает условия, в которых и заурядные сотрудники достигают желаемых результатов. Даже при высокой текучести кадров система продолжает работать качественно.

2. Экономия: издержки на подбор и обучение персонала сокращаются, так как в компании смогут работать сотрудники с минимальной квалификацией. Минимальная квалификация - это наименьший набор знаний и навыков, необходимый для нормального функционирования того или иного участка работы. Системный подход и наличие стандарта компенсируют разницу между реальными навыками сотрудников и квалификацией, требуемой для достижения устойчивых положительных результатов. Система представляет собой способ выполнения работы и инструмент, с помощью которого сотрудники повышают производительность своего труда.

3. Доверие клиентов: стандарт приносит в бизнес порядок, а это дает клиентам уверенность, что сотрудники компании знают свое дело. Порядок свидетельствует о том, что качество обслуживания остается неизменно высоким, а значит, организации можно доверять. Данный фактор тем более важен, если учесть, что по статистике один довольный клиент рассказывает о качественном обслуживании пятерым своим знакомым, а один недовольный жалуется на компанию целым семнадцати.

3.2 Мероприятия по внедрению специальных технологий организации труда и дополнительной мотивации сотрудников, уменьшающие вероятность угроз имущественной безопасности организации

Специальной технологией организации труда и дополнительной мотивации сотрудников, уменьшающие вероятность угроз имущественной безопасности организации является внедрение стандарта поведения сотрудников предприятия позволит получить следующие выгоды для ООО «Бакальское рудоуправление».

1. Копилка опыта: система корпоративных стандартов - один из инструментов управления знаниями. Акцент на профессиональных особенностях форм поведения позволяет точно определить, какие навыки следует развивать у сотрудника, на какие ошибки обращать внимание в первую очередь (стандарт соответствует специфике продукта и деятельности компании, а не является формальным документом с абстрактными рекомендациями). Необходимые персоналу знания остаются в организации, закрепляются в стандарте и передаются «по наследству» независимо от изменений в кадровом составе.

2. Контроль и мотивация: обеспечивается возможность контролировать процесс продаж, обслуживания клиентов и иной работы сотрудников, а также создавать систему мотивации, поскольку стандарты

напрямую связаны с оценкой и обучением. Будучи закреплен на бумаге, стандарт является официальным документом - сверяясь с ним, сотрудник всегда знает, что делать в той или иной ситуации. Это привносит в его работу стабильность и экономит время менеджеров.

Стандарт побуждает руководство ООО «Бакальское рудоуправление» постоянно думать о том, какие ошибки могут допускать сотрудники, когда и как вмешаться в процесс работы, чтобы предотвратить такие ошибки (стратегия на опережение). При этом качество предоставляемой услуги получает критериальные оценочные значения, т. е. она перестает быть абстрактной величиной и приобретает измеримый вес.

3. Быстрое включение: стандарт представляет собой практический инструмент для адаптации новых сотрудников в коллективе и их вовлечения в бизнес-процесс обслуживания клиентов на должном уровне.

Наконец, наличие корпоративного стандарта делает бизнес-процесс более прозрачным, что является большим плюсом при работе ООО «Бакальское рудоуправление».

Реализация трех составляющих внедряемого проекта для организации это является изменением. Для выявления и исследования тех факторов, которые либо способствуют, либо препятствуют изменению можно применить анализ поля сил по Курту Левину. Для начала определим движущие и сдерживающие силы изменения, на рисунке 9.

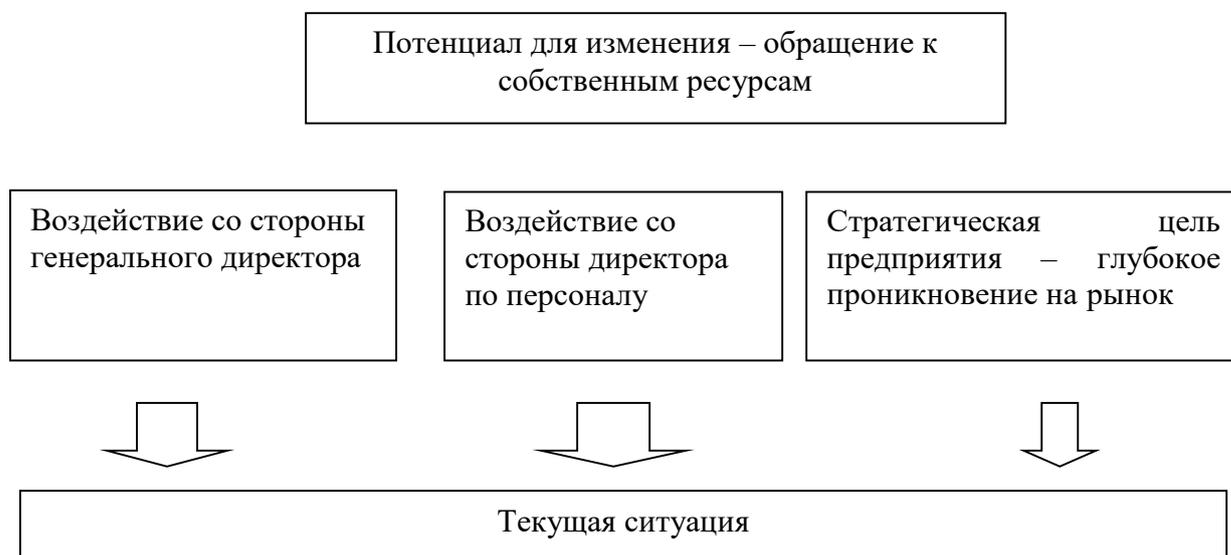




Рисунок 9 – Анализ сдерживающих сил проекта

Движущие силы изменения: воздействие со стороны генерального директора ООО «Бакальское рудоуправление», воздействие со стороны директора по персоналу, стратегическая цель предприятия – глубокое проникновение на рынок.

Сдерживающие силы: сопротивление со стороны директоров по направлениям, сопротивление со стороны руководителя СЭБ, сопротивление персонала.

Анализ сопротивления изменениям по Курту Левину.

Из построенной таблицы видно, что хотя движущих сил такое же количество как и сдерживающих, но по своей мощности сдерживающие силы перевешивают движущие. Следовательно, для успешного проведения изменения необходимо свести к минимуму действие сдерживающих сил. Для этого нужно выяснить причины существования данного вида сил и определить стратегию минимизации их влияния.

Итак, причиной сопротивления со стороны руководителя СЭБ является низкий уровень готовности к изменению. Поскольку осуществление проекта связано с определенными финансовыми тратами и рисками. Еще одной причиной является то, что бюджет расходов по всем мероприятиям планируется на год вперед, а на данное мероприятие деньги заложены не были. Для минимизации данного влияния была рассчитана стоимость проекта, определены финансовые риски, а средства для

финансирования предполагается взять из резервных фондов. Таким образом, данная сдерживающая сила стала движущей.

Причина сопротивления со стороны персонала очевидна. Ко всякому виду изменений персонал относится настороженно и с опаской. В данном случае необходимо проводить разъяснение целей и задач системы оценки, и делать акцент именно на том, что это делается, прежде всего, для персонала.

Сопротивление со стороны директоров по направлениям так же понятна, поскольку данное изменение происходит без их участия, однако оцениваются сотрудники их подразделений. Для устранения данной сдерживающей силы применим метод вовлечения: при формировании перечня компетенций, а так же группы наблюдателей задействуем всех директоров по направлениям. Они станут заинтересованными лицами и тем самым будут способствовать успешной реализации проекта.

В результате все сдерживающие силы станут движущими. И диаграмма поля сил будет выглядеть следующим образом, показано на рисунке 10.

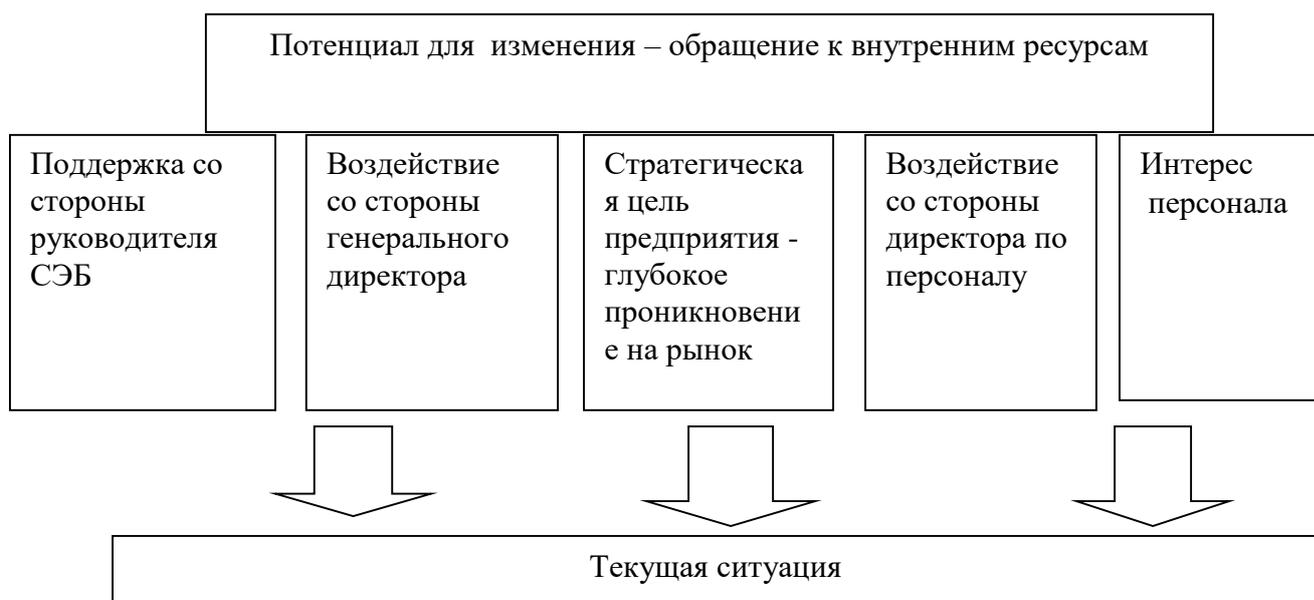


Рисунок 10 – Результат минимизации сдерживающих сил изменения

Внедрение программы экономической безопасности ООО «Бакальское рудоуправление» представлено в таблице 15.

Таблица 15

Мероприятия по внедрению программы экономической безопасности
ООО «Бакальское рудоуправление»

№	Мероприятие	Содержание	Ответственный
1	2	3	4
1.	Определение целей и задач проекта	Определить цели и задачи на конкретный период времени	Отдел СЭБ
2.	Сбор информации и разработка программы экономической безопасности предприятия	Анализ существующей ситуации на предприятии и разработка поэтапной программы с указанием сроков и ответственных лиц	Отдел СЭБ
3.	Сбор материала и разработка брошюр о предприятии	Сбор, согласование информации, сведений. Разработка дизайна брошюры, смета расходов.	Отдел персонала, линейные менеджеры
4.	Издание брошюр	Печать и доставка печатной продукции на предприятие	Услуги рекламно-издательского бюро
5.	Подготовка специалистов для внедрения программы	Обучение всех задействованных в процессе внедрения программы лиц.	Отдел персонала
6.	Проведение программ по адаптации новых сотрудников	Проведение изначально пилотного проекта на небольшой группе сотрудников, корректировка недочетов программы и дальнейшее проведение.	Отдел персонала. Линейные менеджеры
7.	Сопровождение процессов адаптации	Обучение, внедрение сотрудников-наставников, дальнейший контроль за их деятельностью.	Отдел персонала, линейные менеджеры, менеджер по контроллингу

Расчет стоимости проекта по внедрению специальных технологий организации труда и дополнительной мотивации сотрудников, уменьшающие вероятность угроз имущественной безопасности ООО «Бакальское рудоуправление».

Внедрение программы экономической безопасности предприятия требует времени и значительных материальных затрат.

Затраты принято делить на 2 вида: капитальные и текущие.

Капитальные затраты могут быть определены как любые затраты, понесенные при создании, приобретении, расширении или усовершенствовании актива, предназначенного для использования в компании. Важным моментом при этом является то, что выгода от таких капитальных затрат будет поступать на протяжении ряда учетных периодов.

Текущие затраты можно определить как затраты, понесенные для получения прибыли или для поддержания доходности компании. Выгода от этих затрат используется в текущем отчетном периоде. Текущие затраты состоят из расходов компании на повседневные нужды.

Расчет затрат на проект представлен в таблице 16.

Таблица 16

Расчет затрат на проект компании ООО «Бакальское рудоуправление»

№ пп	Статья затрат	Расчет затрат	Сумма, руб.
1	Проведение аналитического обследования обеспечения экономической безопасности предприятия	Управляющий: 1*15 000 руб.=15000 руб. Коммерческий директор: 1*8000 руб.=8000 руб.	52400
2	Разработка функциональных требований	Управляющий: 1*10000 руб.=10000 руб. Начальник отдела СЭБ: 1*6000=6000 руб	
3	Разработка базовых требований к Программе экономической безопасности	Менеджер по персоналу: 2*3000руб=6000 руб. Секретарь: 1*1400руб=1400 руб. Расходные материалы: 6000 руб	
4	Согласование и утверждение задания на внедрение Программы экономической безопасности	Управляющий: 1*10000 руб.= 10 000 руб. Начальник ОРП: 1*5000= 5000 руб	15000
5	Изучение, выявление, оценка поведенческих дефицитов персонала контактной зоны	Менеджер по персоналу: 2*3000 руб=6000 руб. Секретарь: 1*1000 руб=1000 руб. Расходные материалы: 6000 руб	13000
6	Разработка презентации «Программа экономической безопасности» для персонала компании	Менеджер по персоналу: 2*3000 руб=6000 руб. Расходные материалы: 10000 руб.	16000
7	Разработка тестов (контрольных процедур)	Управляющий: 1*10 000 руб.=10 000 руб. Начальник отдела кадров: 1*6000=6000 руб	23000
8	Разработка программы установочного тренинга с руководителями подразделений	Управляющий: 1*2 000руб.=2 000 руб. Начальник отдела кадров: 1*5000=5000 руб	
9	Проведение установочного тренинга с руководителями подразделений	Менеджер по персоналу: 2*3000 руб=6000 руб. Расходные материалы:10000 руб	16000
10	Подготовительные работы по внедрению Программы экономической безопасности	Менеджер по персоналу: 2*6000 руб=12000 руб. Расходные материалы: 6000 руб.	18000
11	Внедрение Программы экономической безопасности	4000 х 5 месяцев = 20000 руб.	20000
12	Контроль знаний по результатам изучения Программы экономической безопасности	4000 х 5 месяцев = 20000 руб.	20000
Итого	-	-	161700

Совокупные затраты на разработку и реализацию проекта по внедрению Программы экономической безопасности представлены в таблице 17.

Таблица 17

Совокупные затраты на разработку и реализацию проекта

Статья затрат	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Единовременные затраты								
Проведение аналитического обследования обеспечения экономической безопасности предприятия	29000							29000
Разработка функциональных требований		18000						18000
Разработка базовых требований к Программе экономической безопасности		10400						10400
Согласование и утверждение задания на внедрение Программы экономической безопасности			15000					15000
Изучение, выявление, оценка поведенческих дефицитов персонала контактной зоны	7000							7000
Разработка презентации «Программа экономической безопасности» для персонала компании		6000						6000
Разработка тестов (контрольных процедур)		6000						6000

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Разработка программы установочного тренинга с руководителями подразделений			7000					7000
Проведение установочного тренинга с руководителями подразделений			6000					6000
Подготовительные работы по внедрению Программы экономической безопасности			12000					12000
Текущие затраты								
Расходные материалы	6000	6000	12000	10000				34000
Внедрение Программы экономической безопасности			4000	4000	4000	4000	4000	20000
Контроль знаний по результатам изучения Программы экономической безопасности			4000	4000	4000	4000	4000	20000
Итого	42000	40400	20000	18000	8000	8000	8000	161700

Доходом от проекта для организации является увеличение прибыли, которое произойдет вследствие увеличения выручки на 10% за счет предотвращения хищений.

После внедрения проекта у работников появится возможность и стимул зарабатывать больше, а это возможно только лишь при выполнении поставленных планов, которые учитывают 10%-ный рост объемов выполненных работ, а, следовательно, и рост выручки.

В таблице 18 представлен расчет предполагаемого прироста дохода от внедрения представленного выше проекта.

Расчет предполагаемого прироста дохода от внедрения проекта, тыс.руб.

Наименование показателя	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Выручка	4117577	4171106	4225330	4280259	4335903
Затраты	3499940	3536340	3573212	3610564	3648402
постоянные	699988	699988	699988	699988	699988
переменные	2799952	2836352	2873224	2910576	2948414
Прибыль	617637	634766	652117	669695	687501
Доход от реализации проекта	0	17129	34481	52058	69864
Наименование показателя	Июнь	Июль	ИТОГО	-	-
Выручка	4392269	4449369	29971812	-	-
Затраты	3686731	3725559	25280749	-	-
постоянные	699988	699988	4899917	-	-
переменные	2986743	3025571	20380832	-	-
Прибыль	705538	723810	4691063	-	-
Доход от реализации проекта	87902	106173	367607	-	-

Данный проект принесет компании дополнительную прибыль в размере 367607 тыс.руб., что и будет являться доходом от реализации проекта.

Последний этап – определение экономической эффективности проекта.

В первую очередь необходимо определиться с тем, что понимать под термином «эффективность проекта». Под эффективностью инвестиционного проекта понимается «категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам участников проекта».

Для того чтобы инвестиционный проект, с точки зрения инвестора, был признан эффективным, необходимо, чтобы эффект реализации, порождающего его проекта, был положительным. При оценке эффективности проекта должны учитываться различные аспекты:

- фактора времени, в том числе динамичность (изменение во времени) параметров проекта и его экономического окружения; разрывы во времени между производством продукции или поступлением ресурсов и их оплатой;
- неравноценность разновременных затрат и/или результатов (предпочтительность более ранних результатов и более поздних затрат);

- учет только предстоящих затрат и поступлений. При расчетах показателей эффективности должны учитываться только предстоящие в ходе осуществления проекта затраты и поступления, включая затраты, связанные с привлечением ранее созданных производственных фондов, а также предстоящие потери, непосредственно вызванные осуществлением проекта.

- учет наличия разных участников проекта, несовпадения их интересов и различных оценок стоимости капитала, выражающихся в индивидуальных значениях нормы дисконта;

- многоэтапность оценки на различных стадиях разработки и осуществления проекта.

- учет влияния на эффективность инвестиционный проект потребности в оборотном капитале, необходимом для функционирования создаваемых в ходе реализации проекта производственных фондов;

- учет влияния инфляции;

- учет (в количественной форме) влияния неопределенностей и рисков, сопровождающих реализацию проекта.

Для оценки эффективности инвестиционных проектов используются различные виды показателей: показатели эффекта, доходности, окупаемости и финансовые показатели. Ниже представлено краткое описание каждой из групп и некоторых входящих в неё показателей. Некоторые показатели предполагают учёт временной стоимости денег, а некоторые – нет. Те показатели, которые учитывают временную стоимость денег (NPV, IRR, DPB) основываются на базовой концепции теории финансов – DCF (Discount Cash Flows), поскольку производится операция дисконтирования.

Общей чертой описываемых ниже показателей является то, что они оценивают проект в статике и без учёта неопределённости, с которой приходится сталкиваться на практике. Риск проекта учитывается либо в ставке дисконтирования, либо вообще не учитывается.

Показатели эффекта.

Чистый недисконтированный доход

Чистым недисконтируемым доходом называется накопленный чистый доход за весь расчётный период, исчисляемый по формуле:

$$ЧД = \sum_t CF_t \quad (3)$$

где

CF_t - чистый денежный поток периода t .

Этот показатель не учитывает временную стоимость денег и поэтому его применение некорректно с точки зрения теории финансов. Но, несмотря на этот недостаток, данный показатель находит применение на практике.

Чистый приведённый доход (NPV)

Чистый приведённый доход (Net Present Value, NPV) на сегодняшний день является общепризнанным показателем эффективности инвестиционных проектов. Чистый приведённый доход - это стоимость, полученная путем дисконтирования отдельно на каждый временной период разности всех оттоков и притоков (доходов и расходов), накапливающихся за весь период функционирования объекта инвестирования по фиксированной, заранее определенной процентной ставке (ставке дисконтирования).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad , \quad (4)$$

где

I_t - инвестиции в период t ,

CF_t - чистый денежный поток периода t ,

r - ставка дисконтирования

n – длительность проекта (количество периодов t).

Метод оценки эффективности инвестиционных проектов по чистому приведенному доходу построен на предположении, что представляется возможным определить приемлемую ставку дисконтирования для определения текущей стоимости будущих доходов. Если чистый приведённый доход больше нуля проект можно принимать к осуществлению, если меньше нуля его следует отклонить.

Широкое использование чистого приведённого дохода обусловлено его преимуществами по сравнению с другими методами оценки эффективности проектов. В частности этот метод позволяет учесть весь период функционирования проекта и график потока денежных средств.

К недостаткам этого показателя эффективности инвестиций относят:

- ставка дисконтирования обычно принимается неизменной для всего инвестиционного периода (периода действия проекта);
- трудность определения соответствующего коэффициента дисконтирования;
- невозможность точного расчета рентабельности проекта.

Использование метода чистого приведённого дохода дает ответ на вопрос, способствует ли анализируемый вариант инвестирования увеличению рыночной стоимости фирмы-инвестора, но не говорит об относительной величине такого увеличения. Кроме того, критерий NPV не позволяет сравнить, к примеру, проекты с одинаковым NPV, но разной капиталоемкостью.

Показатели доходности.

Учётная доходность (ARR). Учётная доходность (Accounting Rate of Return, ARR) является одним из самых известных способов оценки эффективности инвестиционных проектов. Можно встретить и другое название этого показателя – средняя норма рентабельности (Average Rate of Return, ARR). Средняя норма рентабельности представляет собой доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализации и величиной начальных инвестиций:

$$ARR = \frac{\sum_{i=1}^N CF_t}{N \times (I - RV)} \quad (5)$$

где

CF_t - чистый денежный поток периода t ,

N - длительность проекта (количество лет),

I - начальные инвестиции,

RV - ликвидационная стоимость.

Преимуществом данного метода является простота расчетов. Однако у ARR есть целый ряд недостатков: он не учитывает временную стоимость денег и позволяет сделать очень грубую оценку эффективности проекта

Индекс прибыльности (PI)

Индекс прибыльности (Profitability Index, PI) представляет собой отношение чистых денежных доходов к приведенным на ту же дату инвестиционным расходам. Он позволяет определить, какой доход получает инвестор на одну денежную единицу вложенных средств. Расчёт индекса прибыльности производится по следующей формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}, \quad (6)$$

где

I_t - инвестиции в период t ,

CF_t - чистый денежный поток периода t ,

r - ставка дисконтирования,

PI - индекс прибыльности,

n – длительность проекта.

Если индекс прибыльности проекта больше 1 это означает его дополнительную доходность при данной ставке дисконтирования. Если

значение данного показателя рентабельности меньше единицы, это означает неэффективность проекта. Однако следует принимать во внимание, что большее значение индекса прибыльности не всегда соответствуют более высокому значению NPV и наоборот.

Внутренняя норма доходности (IRR). Внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return, IRR) - это норма доходности, при которой дисконтированная стоимость притоков денежных средств равна дисконтированной стоимости оттоков, т.е. коэффициент, при котором дисконтированная стоимость чистых поступлений от инвестиционного проекта равна дисконтированной стоимости инвестиций, а величина чистого приведённого дохода (NPV) нулю. Для ее расчета используют те же методы, что и для чистой текущей стоимости, но вместо дисконтирования потоков наличности при заданной минимальной норме процента определяют такую ее величину, при которой чистая текущая стоимость равна нулю.

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0, \quad (7)$$

где

I_t - инвестиции в период t ,

CF_t - чистый денежный поток периода t ,

IRR - внутренняя норма доходности,

n – длительность проекта.

Проект считается приемлемым, если рассчитанное значение IRR не ниже требуемой инвесторами нормы рентабельности. Значение требуемой нормы рентабельности определяется инвестиционной политикой компании и стоимостью её капитала.

К достоинствам этого критерия можно отнести объективность, независимость от абсолютного размера инвестиций. Кроме того, он легко может быть приспособлен для сравнения проектов с различными уровнями

риска: проекты с большим уровнем риска должны иметь большую внутреннюю норму доходности. Однако у него есть и недостатки: сложность «бескомпьютерных» расчетов и возможная необъективность выбора нормативной доходности, большая зависимость от точности оценки будущих денежных потоков.

Показатели окупаемости. Окупаемость проекта характеризуется сроками окупаемости рассчитанными с учётом и без учёта временной стоимости денег (на практике - операция дисконтирования).

Срок окупаемости (PB). Срок окупаемости (Payback Period, PB), определяемый как ожидаемое число периодов, в течение которых будут возмещены первоначальные инвестиции рассчитывается в соответствии с формулой (8):

$$I = \sum_{t=1}^{PB} CF_t, \quad (8)$$

где

I - начальные инвестиции,

CF_t - чистый денежный поток периода t ,

PB - период окупаемости

К достоинствам этого метода следует отнести в первую очередь простоту расчетов. В силу этого качества, отсекая наиболее сомнительные и рискованные проекты, в которых основные денежные потоки приходятся на конец периода, метод иногда используется как простой метод оценки риска инвестирования.

Однако у данного метода есть и очень серьезные недостатки. Во-первых, выбор нормативного срока окупаемости может быть субъективен. Во-вторых, метод не учитывает доходность проекта за пределами срока окупаемости и, значит, не может применяться при сравнении вариантов с одинаковыми периодами окупаемости, но различными сроками жизни. Кроме того, метод неприменим для оценки проектов, связанных с

принципиально новыми продуктами. Точность расчетов по такому методу в большей степени зависит от частоты разбиения срока жизни проекта на интервалы планирования. Риск также оценивается весьма грубо. Применим только к «типичным» проектам. И, наконец, отсутствует учет временной стоимости денег.

Дисконтированный период окупаемости (DPB)

Для учёта разной временной стоимости денег рассчитывают дисконтированный период окупаемости (DPB). Дисконтированный период окупаемости рассчитывается аналогично простому периоду окупаемости, однако при суммировании чистого денежного потока производится его дисконтирование. Расчёт производится по следующей формуле:

$$I = \sum_{t=1}^{DPB} \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (9)$$

где

r - ставка дисконтирования (рассчитанная на соответствующий период),

DPB - дисконтированный период окупаемости.

К недостаткам дисконтированного периода окупаемости следует отнести то, что этот метод оценки эффективности инвестиционных проектов игнорирует период освоения проекта (период проектирования и строительства), отдачу от вложенного капитала, т.е. не оценивает его прибыльность, а также не учитывает различий в цене денег во времени и денежные поступления после окончания возврата инвестиций. Этот метод применим только проектам, предполагающим инвестиции только в начальной стадии осуществления проекта.

Рассчитывать все перечисленные показатели – необязательно, хотя это может существенно дополнить обоснование экономической эффективности. Приведем пример, обязательных расчетов:

- дисконтированный доход;

- срок окупаемости;
- индекс доходности;
- рентабельность проекта.

Идея дисконтирования состоит в том, что для фирмы предпочтительнее получить деньги сегодня, а не завтра. Кроме того, откладывать получение денег на будущее рискованно: при неблагоприятных обстоятельствах они принесут меньший доход, чем ожидалось, а то и совсем не поступят. Дисконтирование основано на том, что любая сумма, которая будет получена в будущем обладает меньшей ценностью. С помощью дисконтирования в финансовых вычислениях учитывается фактор времени.

Определим норму дисконта для данного проекта. Норма дисконта – это приемлемая для инвестора норма дохода (прибыли) на рубль авансированного капитала по альтернативному безопасному способу вложения. Норма дисконта годовая (d) для данного проекта определена на основе экспертного мнения с учетом того, что проект является рискованным и не застрахован от действия человеческого фактора и равна 25% (согласно расчетам экономистов):

$$d = a + b + c , \quad (10)$$

где

a – цена денег (процент за пользование денежными средствами), кредитная ставка (12%);

b – инфляция (8%);

c – учёт рисков (5%).

$$d_{\text{год}} = a + b + c = 12 + 8 + 5 = 25\%.$$

Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора). На основе нормы дисконта определяется коэффициент дисконтирования. Коэффициент дисконтирования - это коэффициент, с помощью которого номинальные единовременные затраты или инвестиции в год их вложения

приводятся к единому расчетному году. Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t}, \quad (11)$$

где

d – норма дисконта, в нашем случае:

$$d_{\text{мес}} = \left(1 + \frac{d_{\text{год}}}{100}\right)^{\frac{1}{12}-1} \times 100\%$$

$$d_{\text{мес}} = \left(1 + \frac{25}{100}\right)^{\frac{1}{12}-1} \times 100\% = 1,88\%$$

Дисконтированный доход – это доход (до вычета затрат) умноженный на коэффициент дисконтирования (то есть доход приведенный к текущему периоду). Основным показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (интегральный эффект, накопленный дисконтированный эффект, прибыль). Чистый дисконтированный доход (ЧДД) характеризует разницу между денежными поступлениями и суммарными затратами, приведенными к единому моменту времени. Это реальный доход, который может обеспечить конкретный проект за расчетный период. Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{dt}. \quad (12)$$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{dt}. \quad (13)$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (NPV):

$$ЧТС_t = \sum_{t=0}^t ЧДД_t \quad (14)$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период:

$$ЧТС_T = NPV = \sum_{t=0}^T ЧДД_t \quad (15)$$

Рассчитаем все перечисленные показатели и представим в таблице 19.

Таблица 19

Табличный алгоритм для расчёта перечисленных показателей, тыс.руб.

Период t	Доход D_t	Затраты Z_t	Кэф. диск. k_{dt}	Диск. доход $D_t \cdot k_{dt}$	Диск. затраты $Z_t \cdot k_{dt}$	$ЧДД_t$	$ЧТС_t$
Январь	0,0	75 700	1,000	0	75 700	-75 700	-75 700
Февраль	17 129,1	24 000	0,980	16 780	23 510	-6 731	-82 431
Март	34 480,9	20 000	0,960	33 088	19 192	13 896	-68 535
Апрель	52 058	18 000	0,940	48 936	16 920	32 015	-36 519
Май	69 864	8 000	0,921	64 333	7 367	56 967	20 447
Июнь	87 902	8 000	0,902	79 291	7 216	72 074	92 521
Июль	106 173	8 000	0,884	93 818	7 069	86 749	179 271
Итого	367 607	161 700	x	336 245	156 975	179 271	

Итак, из данных таблицы 19 видно, что чистый дисконтированный доход равен 179271 тыс. руб., это значит, что проект принесет предприятию прибыль.

После произведенных расчетов необходимо определить, когда данный проект окупится, т.е. срок окупаемости – период начиная с которого первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с проектом покрываются суммарными результатами.

Срок окупаемости проекта наступает примерно в 4,5 месяцев с начала проекта. Срок окупаемости проекта определяется из условия:

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{dt} = \sum_{t=0}^t Z_t \cdot k_{dt} \quad (16)$$

Срок окупаемости ($T_{ок}$):

$$T_{ок} = 4 + x, \quad (17)$$

где

x – ?

При $ЧДД_x = 36519$ тыс.руб., $ЧТС_{Ток} = 0$.

1 мес. – $ЧДД_4 = 56967$ тыс.руб., x мес. – $ЧДД_x = 36519$ тыс.руб.,

получаем

$$x = \frac{1 \cdot ЧДД_x}{ЧДД_4} = \frac{36519}{56967} = 0,6 \text{ месяца.}$$

Срок окупаемости $T_{ок} = 4,6$ месяца.

Таким образом, точный срок окупаемости проекта равен 4,6 месяца, то есть после истечения данного срока проект начнет приносить чистую прибыль.

Индекс доходности (ИД) – это важный показатель экономической эффективности проекта, он характеризует доходность проекта на каждый рубль затраченных материальных средств. Индекс доходности определяется по формуле:

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{dt}} \text{ руб./руб.} \quad (18)$$

где

$D_t \cdot k_{dt}$ - дисконтированный доход

$Z_t \cdot k_{dt}$ - дисконтированные затраты

Итак, рассчитаем индекс доходности

$$ИД = 336245 / 156975 = 2,142 \text{ руб./руб.}$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию проекта предприятие получает доход, равный 2,142 рубля.

Для того чтобы сделать вывод об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

$ЧДД > 0$;

$ИД > 1$;

$R_{пр} > 100\%$.

Проверим выполнение данных условий (таблица 20).

Таблица 20

Выполнение условий экономической эффективности проекта

Показатель	Значение	Выполнение условия
ЧДД	179271 тыс. руб.	> 0
ИД	2,142 руб./руб.	> 1
$R_{пр}$	114,2%	$\% > 0\%$

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным.

Отразим результаты от реализации проекта в таблице 21.

Таблица 21

Результаты от реализации проекта

1	Норма дисконта	%	25
2	Поступления от реализации проекта	Тыс.руб.	367 607
3	Затраты	Тыс.руб.	161 700
4	Чистый дисконтированный доход	Тыс.руб.	179 271
5	Чистая текущая стоимость	Тыс.руб.	179 271
6	Индекс доходности		2,142
7	Срок окупаемости	мес.	4,6

Итак, в данном параграфе мы обосновали экономическую эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, построили график изменения ЧДД и ЧТС и определили срок окупаемости проекта и получили следующие показатели, которые отражены в таблице 21.

Также выяснили, что срок окупаемости проекта составляет 4,6 месяца, это значит, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С развитием в России рыночных отношений проблема экономической безопасности бизнеса, т.е. минимизации рисков и отражения угроз, выдвигается на первый план. Концепция безопасности организации – это система взглядов на проблему безопасности на различных этапах и уровнях предпринимательской деятельности, а также основные принципы, направления и этапы реализации мер безопасности. Безопасность организации определяет состояние объекта защиты, при котором организовано максимально возможное противодействие угрозам на этапах предупреждения, пресечения, ликвидации последствий.

Анализ управления ООО «Бакальское рудоуправление» показал, что предприятие находится на этапе стабилизации. На текущем этапе развития необходимо внести коррективы именно в систему стратегического управления персоналом, поскольку система помогает сделать работу сотрудников прозрачной, а цели, которые ставятся перед работниками понятными и объяснимыми.

У предприятия самая современная техническая баз, а финансовые возможности позволяют вводить новые проекты. Но для того, чтоб достичь стратегической цели предприятия, увеличить долю рынка на 2% названных составляющих не хватает.

Сегодня просто необходимо ставить стратегию управления человеческими ресурсами приоритетом в управлении предприятием. Поскольку человеческий ресурс в решающей степени обеспечивает успешность и устойчивость организации, руководителям необходимо обеспечить предприятие сотрудниками, которые будут привержены своей организации.

Целью исследуемого ООО «Бакальское рудоуправление» является обеспечение противодействия угрозам имущественной безопасности ООО «Бакальское рудоуправление» со стороны персонала. Воплощение

реализации указанной цели способствует повышению уровня и качества продукции организации, формированию амбициозного высококомпетентного сотрудника и при этом, сокращение хищений со стороны персонала.

по результатам проведенного анализа различными методиками можно выделить следующие основные проблемы ООО «Бакальское рудоуправление»:

- отсутствие программы экономической безопасности предприятия;
- неэффективность кадровой политики;
- незначительный рост объемов продаж вследствие повышения конкуренции на рынке.

Первостепенного решения требует проблема наличия хищений со стороны сотрудников предприятия ООО «Бакальское рудоуправление», ведущая к потерям в объемах продаж компании и снижению стоимости материальной имущественной базы предприятия.

Для эффективного управления процессом контроля над деятельностью сотрудников и сохранностью имущества, который будет обеспечивать конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе, необходимо разработать и внедрить Программу экономической безопасности организации ООО «Бакальское рудоуправление».

Программа экономической безопасности организации разрабатывается на базе и с учетом основных положений концепции, включает конкретные мероприятия, сгруппированные по разделам, подкрепляется необходимыми расчетами ресурсного обеспечения и системой персонафицированной ответственности исполнения мероприятий.

Программа экономической безопасности ООО «Бакальское рудоуправление» включает следующие разделы:

- программу адаптации новых сотрудников и привития им корпоративных ценностей;
- внедрение системы контроллинга сохранности имущества предприятия со стороны персонала;
- разработка стандарта поведения сотрудников предприятия.

Под контроллингом персонала понимают систему внутрифирменного планирования и контроля в сфере персонала, которая помогает преобразовать стратегические установки в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать и контролировать процесс обратной связи, в частности.

Специальной технологией организации труда и дополнительной мотивации сотрудников, уменьшающие вероятность угроз имущественной безопасности организации является внедрение стандарта поведения сотрудников предприятия позволит получить следующие выгоды для ООО «Бакальское рудоуправление».

В ходе реализации проекта, как показывает поток денежных средств, денежные потоки увеличились и стали положительными, динамика окупаемости чистого дисконтированного дохода и окупаемость чистой текущей стоимости положительно возрастает, индекс доходности равен 2,142, что свидетельствует о возможности принятия проекта, поскольку индекс доходности больше 1.

Таким образом, внедрение программы экономической безопасности предприятия, являясь одним из главных компонентов успешной деятельности организации, отвечает требованиям рынка и обеспечивает развитие предприятия на основе роста эффективности работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года [Официальный текст]. – М.: Юридическая литературы, 2019. – 62с.
2. Гражданский Кодекс РФ (часть первая, вторая, третья и четвертая) [Электронный ресурс] : справочно-правовая база. – Электрон. дан. – Режим доступа: // <http://base.consultant.ru>. – Загл. в экрана.
3. Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 г. №390–ФЗ [Электронный ресурс] : справочно-правовая база. – Электрон. дан. – Режим доступа:
//<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=108546>.
4. Александрова, А.И. Инновации в системе обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / А.И. Александрова // Теория и практика сервиса : экономика, социальная сфера, технологии. – 2015. - №1. – С. 15-21.
5. Алексахина, Л.В. Роль системы экономической безопасности предприятия в условиях риска банкротства [Текст] / Л.В. Алексахина, А.С. Третьякова // Экономика и современный менеджмент : теория и практика. – 2016. - №60. – С. 83-90.
6. Алешин, А.И. Современные угрозы финансовой безопасности хозяйствующего субъекта [Текст] / А.И. Алешин, Д.В. Артюхов, В.К. Пантюхин, Л.А. Полянский, Г.А. Савелов // Экономика и предпринимательство. – 2019. - №4. – С. 948-951.
7. Алифанова, Е.А. Имущественная безопасность предприятия [Текст] / Е.А. Алифанова, С.Л. Шульга // Экономика, бизнес, инновации : сборник статей IX Междун. науч.-практ. конференции. – Пенза : Наука и Просвещение, 2019. – С. 102-104.
8. Альменеев, А.Г. Экономическая безопасность предприятия как условие долгосрочной устойчивости [Текст] / А.Г. Альменеев, Л.М. Галиев

// Новая наука : Теоретический и практический взгляд. – 2016. - №4-1. – С. 3-4.

9. Алябьева, М.В. Направления совершенствования экономического и маркетингового анализа в системе обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / М.В. Алябьева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. - №2. – С. 43-53.

10. Андрианова, С.С. Инструментарий обеспечения экономической безопасности предприятия в рамках реализации стратегии его развития [Текст] / С.С. Андрианова // Вестник научных конференции. – 2016. - №2-5. – С. 9-12.

11. Басюк, А.С. Система внутреннего контроля как элемент обеспечения экономической безопасности туристического предприятия [Текст] / А.С. Басюк // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. - №S6. – С. 8-18.

12. Батова, В.Н. Управление финансовыми ресурсами как инструмент обеспечения экономической безопасности аграрных предприятий [Текст] / В.Н. Батова // Территория инноваций. – 2017. - №1. – С. 44-48.

13. Беккалиева, Н.К. Актуальные вопросы экономической безопасности управления имущественным комплексом организаций и предприятий [Текст] / Н.К. Беккалиева, П.Ю. Новикова // Экономика, бизнес, инновации : сборник статей VII Междун. науч.-практ. конференции. – Пенза : Наука и Просвещение, 2019. – С. 247-249.

14. Блажевич, О.Г. Сущность экономической безопасности предприятия [Текст] / О.Г. Блажевич // Проблемы развития финансовой системы государства в условиях глобализации : сборник трудов XVIII Междун. науч.-практ. конференции. – Симферополь : ИП Корниенко А.А., 2016. – С. 29-30.

15. Бобарыкина, Е.Н. Генезис понятия «экономическая безопасность предприятия» [Текст] / Е.Н. Бобарыкина, Н.Г. Черненко // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2017. - №2. – С. 4-21.
16. Богомолов, В.А. Экономическая безопасность [Текст]: Учебник для вузов / В.А. Богомолов – Москва : Юнити, 2014. – 303 с.
17. Бойченко, О.В. Отдельные вопросы экономической безопасности предприятия [Текст] / О.В. Бойченко, Э.Э. Мамутов // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики : труды Юбилейной XV междун. науч.-практ. конференции. – Гурзуф : ИП Бровко А.А., 2016. – С. 121-122.
18. Боковая, Н.В. Принципы и закономерности формирования системы мониторинга состояния экономической безопасности предприятия [Текст] / Н.В. Боковая // Общество и экономическая мысль в XXI в. : пути развития и инновации. – Воронеж : Научная книга, 2016. – С. 273-276.
19. Бондина, Е.А. Формирование структуры экономической безопасности предприятия [Текст] / Е.А. Бондина, С.Е. Чинахова // Молодой ученый. – 2017. - №13. – С. 253-257.
20. Бурковский, Р.В. Повышение уровня экономической безопасности предприятия путем укрепления финансовой устойчивости предприятия [Текст] / Р.В. Бурковский // Молодежный научный форум: общественные и экономические науки. – 2017. - №1. – С.1 94-199.
21. Бухарин, С.В. Методы судебной бухгалтерии в обеспечении экономической безопасности предприятий [Текст] : учебник / С.В. Бухарин, Г.В. Беляева, О.С. Молочаева. – Воронеж : Научная книга, 2016. – 156 с.
22. Быкова, К.В. Роль основных фондов в обеспечении экономической безопасности предприятия [Текст] / К.В. Быкова, В.С. Звягинцев // Государство и бизнес. Современные проблемы экономики :

материалы VIII Междун. науч.-практ. конференции. – Санкт-Петербург : Стратегия будущего, 2016. – С. 68-72.

23. Валерио, К.Э. Роль внутреннего аудита в системе экономической безопасности предприятия [Текст] / К.Э. Валерио // Экономика и социум. – 2016. - №1. – С. 136-140.

24. Ваниян, А.А. Проблемы обеспечения экономической безопасности производственного капитала предприятия [Текст] / А.А. Ваниян // Nauka I studia. – 2017. – Т. 4. - №2. – С. 036-038.

25. Вильданова, Г.Ф. Анализ и оценка экономической безопасности предприятия [Текст] / Г.Ф. Вильданова // Инновационные технологии в науке нового времени : сборник статей Междун. науч.-практ. конференции. – Уфа : ИМЕГА САЙНС, 2016. – С. 14-17.

26. Владимиров, Д.В. Мониторинг состояния экономической безопасности предприятия [Текст] / Д.В. Владимиров // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах : сборник научных трудов 5-й Междун. науч.-практ. конференции. – Курск : Университетская, 2016. – С. 45-47.

27. Волженкин, Б.В. Экономические преступления [Текст] / Б.В. Волженкин. – Санкт-Петербург : Юридический центр «Пресс», 2016. – 273 с.

28. Гаухман, Л.Д., Максимов С.В. Преступления в сфере экономической деятельности. [Текст] / Л.Д. Гаухман. – Москва : Учебно-консультативный центр «ЮрИнфоР», 2015. – 483 с. – ил.

29. Гафурова, Э.Р. Конкурентоспособность предприятия как механизм обеспечения его экономической безопасности [Текст] / Э.Р. Гафурова, Е.А. Михайлова // Устойчивое развитие сельских территорий : теоретические и методологические аспекты : материалы II Всероссийской науч.-практ. конференции молодых ученых. – Ульяновск : УГАУ, 2016. – С. 76-82.

30. Гашо, И.А. К вопросу о сущности имущественной безопасности и ее роли в системе безопасности [Текст] / И.А. Гашо, О.В. Иовлева, Е.В. Токарь // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. - №2. – С. 95-106.

31. Глотова, И.И. Угрозы экономической безопасности и направления их нейтрализации в системе экономической безопасности предприятия [Текст] / И.И. Глотова, Е.П. Томилина // Экономическая безопасность : правовые, экономические, экологические аспекты : сборник научных трудов Междун. науч.-практ. конференции. – Курск : Университетская книга, 2016. – С. 29-33.

32. Говорова, Н. Экономическая политика: стратегия и тактика [Текст] / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 4. – С. 25–37.

33. Гурлев, В.Г. К вопросу о комплексной оценке экономической и энергетической безопасности предприятий жилищно-коммунальной сферы [Текст] / В.Г. Гурлев, Т.С. Хомякова // Аудит и финансовый анализ. – 2016. - №1. – С. 85-93.

34. Давыдова, Е.Ю. Финансовая безопасность предприятия в современных экономических условиях [Текст] / Е.Ю. Давыдова // Территория науки. – 2016. - №2. – С. 66-70.

35. Дзюбанчук, А.А. Проблемы обеспечения экономической безопасности воспроизводства основных фондов предприятия [Текст] / А.А. Дзюбанчук, Ю.Ю. Давыдова // Символ науки. – 2017. – Т. 1. - №4. – С. 91-94.

36. Дмитриева, Е.В. К вопросу об экономической безопасности предприятия [Текст] / Е.В. Дмитриева // Эволюция современной науки : сборник статей Междун. науч.-практ. конференции. – Уфа : Аэтерна, 2016. – С. 130-132.

37. Дмитрияди, Г.М. Безопасность России и её экономическая политика [Текст] / Г.М. Дмитрияди. – Москва : Ленанд, 2016. – 218 с.

38. Дубровина, О.А. Необходимость и принципы обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / О.А. Дубровина // научный альманах. – 2017. - №3-1. – С. 68-71.

39. Ершов, М. Важнейшие механизмы экономической политики [Текст] / М. Ершов // Мировая экономика и международные отношения. – 2011. – № 6. – С. 3–12.

40. Журавлева, Е.В. роль предпринимательского потенциала в обеспечении экономической безопасности предприятия в условиях турбулентности [Текст] / Е.В. Журавлева // The Genesis of Genius. – 2017. - №1. – С. 27-30.

41. Загашвили, В.С. Экономическая безопасность России [Текст] / В.С. Загашвили. – Москва : Гардарика, 2014. – 114 с.

42. Закирова, Э.Р. Интегрированные хозяйствующие субъекты : вопросы управления и экономической безопасности [Текст] / Э.Р. Закирова, К.В. Ростовцев // Управленец. – 2015. - №6. – С. 18-24.

43. Золотарев, А.В. Экономическая безопасность как важнейший элемент системы управления современным предприятием [Текст] / А.В. Золотарев // Новая наука : опыт, традиции, инновации. – 2017. – Т. 1. - №4. – С. 100-104.

44. Ивченко, А.С. Информационная безопасность как составляющая экономической безопасности систем управления предприятий [Текст] / А.С. Ивченко // Новая наука : Стратегии и векторы развития. – 2016. - №1-2. – С. 65-68.

45. Кавыршина, О.А. Финансовая диагностика в системе экономической безопасности предприятия и методика ее проведения [Текст] / О.А. Кавыршина, А.Л. Шарыкина // ФЭС : Финансы. Экономика. – 2016. - №1. – С. 8-12.

46. Казанцева, С.Ю. Стратегические аспекты экономической безопасности [Текст] / С.Ю. Казанцева, И.С. Трубочанин, Г.Л. Хан // Новая наука : история становления, современное состояние, перспективы

развития : сборник статей по итогам Междун. науч.-практ. конференции. – Уфа : Агентство международных исследований, 2018. – С. 137-139.

47. Капканщиков, С.Г. Государственное регулирование экономики [Текст] / С.Г. Капканщиков. – Москва : КноРус, 2017. – 349 с.

48. Карзаева, Н.Н. Основы экономической безопасности [Текст] : учебник / Н.Н. Караева – Москва : Инфра-М, 2017. – 276 с.

49. Кирьянен, А.И. Бизнес-процессный подход управления экономической безопасностью предприятий с привлечением управления доходности [Текст] / А.И. Кирьянен, А.В. Лабудин, А.А. Самодуров // Управленческое консультирование. – 2016. - №3. – С. 96-105.

50. Коновалов, А.А. Повышение конкурентоспособности как фактор укрепления экономической безопасности предприятия [Текст] / А.А. Коновалов // Ростовский научный журнал. – 2017. - №3. – С. 175-182.

51. Кононова, В.Ю. Экономическая политика государства как основа для повышения благосостояния населения России [Электронный ресурс] / В.Ю. Кононова / Режим доступа // www.ecsocman.edu.ru/db/msg/129942.html.

52. Кормишкина, Л.А. Экономическая безопасность организации (предприятия) [Текст] : учеб. пособие / Л.А. Кормишкина, Е.Д. Кормишкин, И.Е. Илякова. – Москва : Инфра-М, 2017. – 304 с.

53. Королева, Н.Л. Теоретические аспекты мониторинга экономической безопасности предприятий региона [Текст] / Н.Л. Королева // Актуальные проблемы науки в агропромышленном комплексе : сборник статей 67-й междун. науч.-практ. конференции. – Караваево : КГСА, 2016. – С. 76-81.

54. Котин В. Ответственность за незаконное предпринимательство. [Текст] / В.Котин. – М.: Метро, 2015. – 483. : ил.

55. Кочьян, Г.А. Основные элементы экономической безопасности предприятия [Текст] / Г.А. Кочьян, Р.В. Митряева // Приоритетные модели

общественного развития в эпоху модернизации : материалы междунаучной конференции. – Энгельс : Академия управления, 2016. – С. 33-35.

56. Кошаева, Т.О. Незаконное предпринимательство и уголовный закон. [Текст] / Т.О. Кошаева // Уголовное право. – 2014. – №3. – С. 113.

57. Красовских, О.П. Инновационные решения при угрозах имущественной безопасности организации [Текст] / О.П. Красовских, П.Г. Рябчук // Студенческие научные достижения : сборник статей II Междунаучного конкурса. – Пенза : Наука и Просвещение, 2019. – С. 103-105.

58. Красуля, А.К. Экономическая безопасность предприятия в контексте конкурентоспособности его персонала [Текст] / А.К. Красуля // Таврический научный обозреватель. – 2016. - №1-2. – С. 61-63.

59. Крохичева, Г.Е. Стратегический анализ как инструмент обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / Г.Е. Крохичева, Е.А. Щекотихина, Т.А. Витязева // Научное обозрение. – 2016. - №3. – С. 152-155.

60. Крыщина, А.М. Развитие внутреннего контроля как элемента экономической безопасности коммерческого предприятия [Текст] / А.М. Крыщина // Крымский научный вестник. – 2017. - №2-3. – С. 46-56.

61. Кузнецов, А.П. Преступления в сфере экономической деятельности (понятие, место, классификация) [Текст] / А.П. Кузнецов // Следователь. – 2016. – №4. – С.15.

62. Кузнецова, Е.И. Разработка инструментария обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / Е.И. Кузнецова // Национальная безопасность. – 2015. - №1. – С. 101-107.

63. Курский, В.А. Методический подход к экономическому обоснованию решений по информационной безопасности предприятия [Текст] / В.А. Курский, Е.Б. Чачина // Известия Тульского государственного университета. – 2017. - №1-1. – С. 109-117.

64. Лазарева, Г.И. Имущество предприятия в оценке его экономической безопасности [Текст] / Г.И. Лазарева, Л.А. Ефремова, Н.Л.

Малашенко // Экономика и управление : проблемы, решения. – 2018. – Т. 4. - №9. – С. 110-116.

65. Лазарева, Г.И. Имущественный комплекс как объект экономической безопасности предприятия [Текст] : Монография / Г.И. Лазарева, А.С. Молчан, Л.А. Ефремова. – Ставрополь : Фабула, 2018. – 88 с.

66. Лазуткин, А.Н. Экономические аспекты внедрения и эксплуатации системы информационной безопасности на предприятии [Текст] / А.Н. Лазуткин // Молодежь и XXI век – 2016 : материалы VI Междун. науч.-практ. конференции. – Курск : Университетская книга, 2016. – С. 68-71.

67. Ломаченко, Т.И. Экономическая безопасность предприятия : актуальные аспекты, подходы, способы обеспечения [Текст] / Т.И. Ломаченко // Экономика и предпринимательство. – 2018. - №1. – С. 1063-1067.

68. Луппол, Е.М. Сущность и особенности финансовой безопасности предприятия в условиях нестабильности экономической ситуации [Текст] / Е.М. Луппол, Г.Н. Ермоленко // Научная дискуссия : инновации в современном мире. – 2016. - №4-1. – С. 138-143.

69. Лысенко, Ю.В. Контроль товарно-материальных ценностей в системе обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / Ю.В. Лысенко, А.З. Карданов // Проблемы, перспективы и направления инновационного развития науки : сборник статей Междун. Науч.-практ. конференции. – Уфа : Аэтерна, 2016. – С. 95-100.

70. Макарова, В.М. Стратегическое планирование как форма реализации стратегии экономического развития и безопасности предприятия [Текст] / В.М. Макарова, И.В. Елисеева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2016. – Т. 2. - №1. – С. 60-66.

71. Мамателашвили, О.В. Конфигурация антикризисных мер в механизме обеспечения экономической безопасности предприятия в

современных условиях [Текст] / О.В. Мамателашвили // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия : Экономика. – 2016. - №1. – С. 59-63.

72. Марсунова, Е.В. Риск-ориентированная учетно-информационная система обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / Е.В. Марсунова // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2017. - №1. – С. 78-83.

73. Меркушева, М.В. Проблемы формирования производственного капитала и оценка его влияния на экономическую безопасность предприятия [Текст] / М.В. Меркушева, А.А. Ваниян // Символ науки. – 2017. – т. 1. - №4. – С. 91-94.

74. Моттаева, А.Б. Экономическая безопасность предприятия как фактор его стабильного функционирования [Текст] / А.Б. Моттаева // Экономика и предпринимательство. – 2016. - №4-1. – С. 1111-1115.

75. Плужников, В.Г. Диагностика как инструмент обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / В.Г. Плужников, С.И. Кухаренко, С.А. Шикина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2017. – Т. 11. - №1. – С. 36-44.

76. Попова, А.А. Диагностика состояния экономической безопасности предприятия [Текст] / А.А. Попова // Взаимодействие науки и общества : проблемы и перспективы. – Уфа : Аэтерна, 2016. – С. 139-141.

77. Попюк, В.И. Стратегические аспекты обеспечения экономической безопасности в условиях кризиса [Текст] / В.И. Попюк // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия : Экономика. Управление. Право. – 2016. – Т. 16. - №3. – С. 275-281.

78. Сайко, А.И. Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / А.И. Сайко // Экономическая безопасность : правовые, экономические, экологические аспекты : сборник научных трудов Междун. науч.-практ. конференции. – Курск : Университетская книга, 2016. – С. 99-103.

79. Санакоева, Д.К. Экономическая безопасность на уровне предприятия [Текст] / Д.К. Санакоева, Н.А. Гагиева // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2017. - №11. – С. 125-126.

80. Сенчагов, В.К. Как обеспечить экономическую безопасность России / В.К. Сенчагов [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. (1 файл). – Москва, [2017]. - Режим доступа // www.russia-today.ru/. – Загл. с экрана.

81. Сидоренко, А.С. Контроллинг экономической безопасности на предприятии [Текст] / А.С. Сидоренко // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления : материалы межрегиональной науч.-практ. конференции. – Орел : ОФ РАНХиГС, 2016. – С. 348-349.

82. Синькина, О.Н. Система сбалансированных показателей как инструмент обеспечения экономической безопасности деятельности предприятия и особенности ее применения в аудите [Текст] / О.Н. Синькина // теоретическая и прикладная экономика. – 2016. - №1. – С. 58-70.

83. Смирнова, О.П. Конкурентоспособность как механизм обеспечения экономической безопасности предприятия строительной отрасли России [Текст] / О.П. Смирнова // Дискуссия. – 2016. - №3. – С. 58-64.

84. Сопина, С.К. Экономико-правовые аспекты обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / С.К. Сопина, А.П. Кулабухова, В.С. Чупин // World Science: Problems and Innovations: Сборник статей XXI Межд. науч.-практ. конференции. – Пенза : Наука и Просвещение, 2018. – С. 185-188.

85. Старинов, Г.П. Формирование лояльности персонала как направление повышения уровня экономической безопасности предприятия [Текст] / Г.П. Старинов, А.Н. Король // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2016. - №1. – С. 93-102.

86. Суслов, И.В. Система внутреннего контроля с позиции экономической безопасности на предприятии [Текст] / И.В. Суслов // Молодой ученый. – 2016. - №5. – С. 422-425.

87. Сухова, А.Р. Об экономической безопасности предприятия [Текст] / А.Р. Сухова, Т.Р. Гатиятуллин // Научный журнал. – 2016. - №1. – С. 33-35.

88. Терехова, А.А. Экономическая безопасность в условиях инновационного развития предприятий АПК [Текст] / А.А. Терехова // Пища. Экология. Качество : Труды XIII междун. науч.-практ. конференции. – Красноярск : КГАУ, 2016. – С. 286-289.

89. Титоренко, А.Г. Вопросы обеспечения технико-технологической составляющей экономической безопасности предприятия [Текст] / А.Г. Титоренко // Символ науки. – 2018. - №3. – С. 44-48.

90. Токорь, Е.В. Сущность имущественной безопасности и ее место в структуре экономической безопасности предприятия [Текст] / Е.В. Токорь, В.Е. Черкашин // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXIII Междун. науч.-практ. конференции. – Пенза : Наука и Просвещение, 2018. – С. 117-119.

91. Уколов, И.О. Сущность имущественной безопасности и ее место в системе экономической безопасности [Текст] / И.О. Уколов, М.Г. Резин // Фундаментальные основы инновационного развития науки и образования : сборник статей III Междун. науч.-практ. конференции. – Пенза : Наука и Просвещение, 2019. – С. 124-126.

92. Федорова, К.В. Обеспечение экономической безопасности промышленных предприятий как основной фактор эффективного функционирования отрасли промышленности [Текст] / К.В. Федорова // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты : сборник научных трудов Междун. науч.-практ. конференции. – Курск : Университетская книга, 2016. – С. 132-134.

93. Хорошилова, О.В. Содержание внутрифирменного планирования обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / О.В. Хорошилова // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах : сборник научных трудов 5-й Междун. науч.-практ. конференции. – Курск : Университетская книга, 2016. – С. 265-268.

94. Шаповалова, В.В. Стратегии противодействия угрозам экономической безопасности в условиях современного рынка [Текст] / В.В. Шаповалова // Проблемы обеспечения экономической безопасности в текущих рыночных условиях : сборник статей Междун. науч.-практ. конференции. – Краснодар : ФГБУ «РЭА» Минэнерго России Краснодарский филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2019. – С. 300-306.

95. Шведенко, П.В. Описание комплекса мероприятий постановки управленческого учета и отчетности предприятия с целью повышения контроля его экономической безопасности [Текст] / П.В. Шведенко // Новая наука : Стратегии и векторы развития. – 2016. - №1-2. – С. 30-33.

96. Шитова, Н.С. Роль оценки имущественного состояния в системе управления экономической безопасностью [Текст] / Н.С. Шитова // Инструменты и механизмы формирования конкурентоспособной государственной и региональной экономики : сборник статей по итогам Междун. науч.-практ. конференции. – Уфа : Агентство международных исследований, 2017. – С. 320-322.

97. Шкондина, В.С. Система обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / В.С. Шкондина // Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами в условиях инновационного развития : сборник научных трудов II Междун. науч.-практ. конференции. – Тверь : ТГТУ, 2016. – С. 76-79.

98. Шмалько, С.П. Оценка уровня экономической безопасности предприятия с позиции нечетких финансовых показателей [Текст] / С.П.

Шмалько // Новая наука : Стратегии и векторы развития. – 2016. - №6-2. – С. 212-217.

99. Шуклина, З.Н. Управление экономической безопасностью предприятия в условиях нестабильных международных отношений [Текст] / З.Н. Шуклина // Экономика и предпринимательство. – 2016. - №1-1. – С. 554-560.

100. Ягумова, З.Н. Теоретические подходы к содержанию категорий экономической и инвестиционной безопасности промышленных предприятий [Текст] / З.Н. Ягумова // Высшая школа. – 2016. - №3. – С. 12-13.