

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность  
заочной формы обучения, группы 06001254  
Белых Евгении Валерьевны

Научный руководитель:  
к. э. н., доцент  
Дынников Е.А.

Рецензент:  
Главный бухгалтер  
ЗАО «Мясной двор»  
Иванченко М.И.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1.Основные задачи службы безопасности на предприятии.....	7
1.2.Функции службы безопасности на предприятии и ее структура.....	11
1.3.Современная концепция обеспечения безопасности предприятия.....	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «МЯСНОЙ ДВОР».....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2. Анализ показателей, характеризующих экономическую безопасность предприятия.....	36
2.3. Оценка уровня организации службы экономической безопасности на предприятии.....	52
ГЛАВА 3. ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	64
3.1. Оценка проблем организации службы экономической безопасности на предприятии.....	64
3.2. Основные направления совершенствования организации службы экономической безопасности на предприятии.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	99

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования деятельность предприятий и организаций любой сферы деятельности и отрасли экономики в России является весьма сложной. И это связано не только с общим кризисным состоянием российской экономики, сохраняющейся инфляцией, низким курсом рубля и прочими макроэкономическими деформациями, но и с рядом специфических факторов, усиливающих активизацию угроз экономической безопасности предприятий.

Деятельность предприятия, по своей сути, является весьма разносторонней. Она связана с решением организационных вопросов, правовыми и экономическими проблемами, техническими аспектами, кадровыми и т.д.

В любом случае каждое предприятие представляет собой систему, включающую основные элементы и связи между ними. Как раз по линиям внутренних и внешних связей системы и могут реализоваться угрозы ее экономической безопасности.

Объектом системы обеспечения экономической безопасности выступает стабильное экономическое состояние субъекта в текущем и перспективном периоде. Именно от объекта защиты во многом зависят основные характеристики системы обеспечения экономической безопасности. Поскольку объект защиты является сложным, многоаспектным, то эффективное обеспечение экономической безопасности должно основываться на комплексном подходе к управлению этим процессом. Комплексный подход предполагает учет в управлении объектом всех основных его аспектов, и все элементы управляемой системы рассматриваются только в совокупности, целостности, единстве. Таким образом, необходимо создание комплексной системы обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности.

В условиях формирования общего экономического пространства перед предприятиями особо остро встает задача сохранения коммерческой тайны.

Можно сказать определенно: в период становления рынка недобросовестная конкуренция представляет собой серьезную угрозу этому процессу. Стало почти массовым процессом беззастенчивое заимствование интеллектуальной и промышленной собственности (методик, программ, знания и технологии) сотрудниками предприятий, работающими одновременно в кооперативах, малый предприятиях и других коммерческих структурах. К этому следует добавить целенаправленные действия по сманиванию или подкупу рабочих и служащих предприятий конкурента, чтобы завладеть секретами их коммерческой и производственной деятельности.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует, что основную роль в обеспечении сохранности коммерческой тайны играют сами предприятия, а не государственные органы. Для защиты коммерческих секретов предприятия создают собственные службы безопасности. Предпосылкой создания службы безопасности предприятия является разработка ее структуры, состава, положений о подразделениях, и должностных инструкций для руководящего состава и сотрудников, что является особенно актуальным на сегодняшний момент времени.

Среди субъектов, обеспечивающих защиту экономической безопасности предприятия, наибольшее значение имеет служба собственной экономической безопасности (конечно, при наличии соответствующего размера субъекта предприятия и финансовых средств). Создание службы собственной экономической безопасности представляет на практике наибольшую трудность, поскольку каждый субъект сугубо индивидуален, поскольку специфична его деятельность.

Объектом исследования является ЗАО «Мясной двор».

Предметом исследования является процессы, явления, факторы, показатели, организацию службы экономической безопасности на предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия по повышению эффективности службы безопасности на предприятии.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- исследовать теоретические основы организации службы экономической безопасности на предприятии;
- проанализировать финансово-экономическое состояние предприятия ЗАО «Мясной двор»;
- обосновать мероприятия по повышению эффективности службы экономической безопасности на исследуемом предприятии.

Теоретическую и методологическую основу исследований составили основные положения по организации службы экономической безопасности юридических лиц, а также концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых по вопросам, касающимся организации службы экономической безопасности на предприятии, программные и прогнозныe разработки государственных и региональных органов власти, стандарты, рекомендации по вопросам реформирования и повышения уровня организации службы экономической безопасности на предприятии.

Информационную базу исследования составили материалы периодической печати, электронные базы данных и периодические электронные издания в сети Интернет, статистические сборники.

При обработке аналитического материала и оформлении работы использовались пакеты прикладных программ «Microsoft Excel», «Microsoft Word» и др.

Структура выпускной квалификационной работы. Структура работы определена поставленной целью и последовательностью решения сформулированных задач. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе приведены теоретические основы организации службы экономической безопасности на предприятии.

Во второй главе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценка уровня организации службы экономической безопасности на предприятии.

В третьей главе предложены мероприятия по повышению эффективности службы экономической безопасности на предприятии.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. Основные задачи службы безопасности на предприятии

Многогранность сферы обеспечения безопасности и защиты информации требует создания специальной службы, осуществляющей реализацию специальных защитных мероприятий.

Структура, численность и состав службы безопасности предприятия (фирмы, компании и т.д.) за рубежом определяются реальными потребностями предприятия и степенью конфиденциальности ее информации. В зависимости от масштабов и мощности организации деятельность по обеспечению безопасности предприятия и защиты информации может быть реализована от абонентного обслуживания силами специальных центров безопасности до полномасштабной службы компании с развитой штатной численностью. Она возглавляется начальником службы безопасности, которому подчинены служба охраны, инспектор безопасности, консультант по безопасности и служба противопожарной охраны [11].

Служба безопасности предприятия отвечает за обеспечение безопасности предприятия, производства, продукции и защита коммерческой, промышленной, финансовой, деловой и другой информации, независимо от ее назначения и форм при всем многообразии возможных каналов ее утечки и различных злонамеренных действий со стороны конкурентов.

Основные положения, состав и организация службы безопасности имеют юридическую силу в том случае, если они зафиксированы в основополагающих правовых, юридических и организационных документах предприятия.

В основу деятельности службы безопасности положены следующие законодательные и нормативно-правовые акты:

- Закон Российской Федерации «О безопасности»;
- Законы и регламенты России, обеспечивающие безопасность деятельности и сохранность коммерческой тайны;
- Закон о предприятиях и предпринимательской деятельности;
- Трудовой законодательство;
- Устав предприятия, коллективный договор, трудовые договоры, правила внутреннего трудового распорядка сотрудников, должностные обязанности руководителей, специалистов, рабочих и служащих.

Основными задачами службы безопасности предприятия являются [25]:

- обеспечение безопасности производственно-торговой деятельности и защиты информации и сведений, являющихся коммерческой тайной;
- организация работы по правовой, организационной и инженерно-технической (физической, аппаратной, программной и математической) защите коммерческой тайны;
- организация специального делопроизводства, исключающего несанкционированное получение сведений, являющихся коммерческой тайной;
- предотвращение необоснованного допуска и доступа к сведениям и работам, составляющим коммерческую тайну;
- выявление и локализации возможных каналов утечки конфиденциальной информации в процессе повседневной производственной деятельности и в экстремальных (аварийных, пожарных и др.) ситуациях;
- обеспечение режима безопасности при проведении всех видов деятельности, включая различные встречи, переговоры, совещания, заседания, связанные с деловым сотрудничеством, как на национальном, так и на международном уровне;
- обеспечение охраны зданий, помещений, оборудования, продукции и технических средств обеспечения производственной деятельности;
- обеспечение личной безопасности руководства и ведущих сотрудников и специалистов;

- оценка маркетинговых ситуаций и неправомерных действий злоумышленников и конкурентов.

Служба безопасности является самостоятельной организационной единицей, подчиняющейся непосредственно руководителю предприятия.

Возглавляет службу безопасности начальник службы в должности заместителя руководителя предприятия по безопасности.

Организационно служба безопасности предприятия состоит из следующих структурных единиц, представленных на рисунке 1.1. [46].



Рис. 1.1. Структурные единицы службы безопасности на предприятии

Сотрудники подразделений службы безопасности в целях обеспечения защиты сведений, составляющих коммерческую тайну, имеют право:

- требовать от всех сотрудников предприятия, партнеров, клиентов строгого и неукоснительного выполнения требований нормативных документов или договорных обязательств по защите коммерческой тайны;

- вносить предложения по совершенствованию правовых, организационных и инженерно-технических мероприятий по защите коммерческой тайны.

Сотрудники службы безопасности обязаны [24]:

- осуществлять контроль за соблюдением «инструкции по защите коммерческой тайны»;

- докладывать руководству о фактах нарушения требований нормативных документов по защите коммерческой тайны и других действий, могущих привести к утечке конфиденциальной информации или утрате документов или изделий;

- не допускать неправомерного ознакомления с документами и материалами с грифом «Коммерческая тайна» посторонних лиц.

Сотрудники службы безопасности несут ответственность за личное нарушение безопасности коммерческой тайны и за не использование своих прав при выполнении функциональных обязанностей по защите конфиденциальных сведений сотрудниками предприятия.

С целью более широкого охвата и качественного исполнения требований защиты коммерческой тайны решением руководства предприятия и службы безопасности могут создаваться отдельные комиссии, решающие определенные контрольно-ревизионные функции на временной или постоянной основе, такие как:

- квартальные или годовые комиссии по проверке наличия, состояния и учета документов (материалов, сведений, ценностей);

- комиссия по оценке возможностей публикации периодических документов, объявлений, проспектов, интервью и других выступлений в печати, на радио и телевидении, семинарах, симпозиумах, конференциях и т.п.;

- периодические проверочные комиссии для проверки знаний и умений выполнять требования нормативных документов по защите коммерческой

тайны, а также по оценке эффективности и надежности защитных мероприятий по обеспечению безопасности предприятия.

Состав и функции подразделений службы безопасности определяются соответствующими Положениями.

Положение о структурном подразделении - документ, предназначенный для нормативно-правовой регламентации деятельности каждого структурного подразделения. Положение определяет статус подразделения, отражает его место в составе службы безопасности, показывает его внутреннюю организацию. На основе Положения составляется штатное расписание подразделения, определяется степень ответственности за выполнение возложенных на него задач.

## **1.2. Функции службы безопасности на предприятии и ее структура**

Прежде чем, перейти к непосредственному изучению целей, структуры и функциям службы безопасности нужно определить перечень объектов, которые нуждаются в защите на предприятии.

Во-первых, к ним относятся:

- территория предприятия;
- расположенные на территории предприятия объекты (здания, сооружения);
- носители конфиденциальной информации (документы, изделия);
- материальные ценности (грузы) [50].

Во-вторых, к особым объектам охраны относятся руководство предприятия, персонал, допущенный к конфиденциальной информации. Организация охраны руководства и персонала предприятия регулируются отдельным положением (инструкцией), которое утверждается руководителем предприятия, и, в необходимых случаях согласовывается с территориальными органами внутренних дел и органами безопасности.

Основные цели охраны руководства и персонала предприятия - обеспечение их личной безопасности в повседневных условиях и при возникновении чрезвычайных ситуаций, предотвращение возможных попыток завладения злоумышленниками защищаемой информацией путем физического и иного насильственного воздействия на этих лиц, выработка рекомендаций охраняемым лицам по особенностям поведения в различных ситуациях.

К другим важным целям относятся также [35]:

- предотвращение попыток проникновения посторонних лиц (злоумышленников) на территорию (объекты) предприятия;
- своевременное обнаружение и задержание лиц, противоправно проникших (пытающихся проникнуть) на охраняемую территорию;
- обеспечение сохранности находящихся на охраняемой территории носителей конфиденциальной информации и материальных средств и исключение, таким образом, нанесения ущерба предприятию;
- предупреждение происшествий на охраняемом объекте и ликвидация их последствий. К основным задачам охраны перечисленных объектов относятся следующие:
  - контроль объекта и охраняемой территории, в том числе территории с особым режимом пропуска, в целях обнаружения и предотвращения попыток несанкционированного проникновения на них посторонних лиц (злоумышленников);
  - обеспечение конфиденциальности и сохранения в тайне фактов проведения закрытых мероприятий на предприятии (его объектах), обсуждаемых или рассматриваемых на них вопросов;
  - сопровождение и охрана носителей конфиденциальной информации, в том числе служебных документов предприятия, материальных ценностей и грузов при их транспортировке и перевозке (доставке);

- защита объектов и территорий с особым режимом пропуска от насильственных действий и вооруженных нападений, которые могут нанести ущерб предприятию;

- выполнение в необходимых случаях специальных задач по обеспечению личной охраны руководства предприятия и персонала предприятия, допущенного к конфиденциальной информации;

- участие в обеспечении пропускного режима для посетителей, транспортных средств и грузов на охраняемой территории (объектах предприятия) в целях установления личности и учета посетителей, контроля за ввозом, вывозом носителей конфиденциальной информации, грузов, материальных ценностей, предотвращения их несанкционированного перемещения, а также фиксации следов скрытых и открытых попыток хищения иного имущества предприятия;

- систематический анализ эффективности системы охраны, принимаемых должностными лицами мер по охране объектов предприятия и обеспечению сохранности носителей конфиденциальной информации, материальных ценностей и грузов, и выработка предложений по совершенствованию системы охраны. Для реализации главных целей и основных задач охраны предприятия (его объектов) создается система охраны. Она включает в себя следующие элементы, отраженные на рисунке 1.2 [36].



Рис. 1.2. Система охраны на предприятии

В качестве мест размещения личного состава охраны может быть использован один из основных элементов системы организации пропускного режима - контрольно-пропускные пункты.

Используемые при охране предприятий технические средства охраны делятся на две группы:

- средства обнаружения (пожарная и охранная сигнализация, «тревожное» оповещение, охранное телевидение, охранное освещение, аппаратура проверки почтовой корреспонденции, радиосвязь, прямая внутренняя связь, прямая телефонная связь с милицией и др.);
- средства обнаружения и ликвидации (средства пожаротушения, средства индивидуальной защиты, газовые ловушки, автотранспорт, оружие, инженерно-технические средства и др.).

В зависимости от масштабов и мощности организации деятельность по обеспечению безопасности предприятия и защиты информации может быть реализована от абонентного обслуживания силами специальных центров безопасности до полномасштабной службы самой компании с развитой штатной численностью [8].

Если предприятие создает свои собственные штатные подразделения охраны, то они организационно могут быть объединены в службу охраны. Служба охраны включает посты охраны, группы (подразделения) сотрудников охраны (в том числе подразделение личной охраны руководства и персонала), группу охраны и сопровождения материальных ценностей и грузов, «тревожную» группу (группу быстрого реагирования), а также подразделения сторожевых собак (при необходимости). Однако наиболее часто подразделения охраны наряду с другими подразделениями, решающими задачи по различным направлениям защиты информации, объединяются в службу безопасности предприятия. Если предприятие создает свою собственную службу безопасности, то она как правила становится самостоятельной организационной единицей, подчиняющейся непосредственно руководителю предприятия. Возглавляет службу

безопасности начальник службы в должности, как правило, заместителя руководителя предприятия по безопасности.

Совершенно очевидно, что если персонал службы безопасности по количеству большой, неизбежно встает вопрос о заместителях начальника службы безопасности. Их также должно быть не менее трех (по количеству подразделений службы безопасности), в крайнем случае, двух, если существует единая детективная служба.

Как правило, заместитель начальника службы безопасности является одновременно руководителем одного из подразделений и, в свою очередь, также имеет одного или нескольких заместителей. Не вызывает сомнений целесообразность создания таких подразделений, как канцелярия и бухгалтерия (в случае, если службу безопасности не обслуживает единая бухгалтерия предприятия-учредителя).

В крупных службах безопасности возможно введение должностей помощников (референтов) начальника.

Как уже ранее было отмечено, структура, численность и состав службы безопасности предприятия (фирмы, компании и т.д.) определяются реальными потребностями предприятия и степенью конфиденциальности ее информации. Поэтому представить универсальную структуру службы безопасности невозможно, однако можно выделить основные структурные подразделения, которые должны присутствовать в большинстве случаев при организации службы безопасности на крупных промышленных государственных, акционерных предприятиях, в промышленно-финансовых группах, холдингах и т. п.

Организационно служба безопасности должна состоять из следующих структурных единиц [17]:

- отдел режима и охраны, в составе сектора режима и сектора охраны;
- отдел защиты информации;
- инженерно-техническая группа;
- группа безопасности внешней деятельности.

Рассмотрим более детально функциональные обязанности каждого из структурных подразделений службы безопасности предприятия.

Отдел режима и охраны. Отдел режима и охраны является самостоятельным структурным подразделением службы безопасности и подчиняется начальнику службы безопасности. В его задачи входит:

- определение перечня сведений, составляющих государственную и коммерческую тайну, организация и осуществление мер по обеспечению их безопасности;
- разработка системы предотвращения несанкционированного допуска и доступа к сведениям, составляющим коммерческую тайну, и разработка соответствующих инструкций;
- организация и поддержание пропускного режима, организация прохода сотрудников и посетителей в различные зоны доступа;
- организация охраны аттестованных конфиденциальных помещений;
- организация личной охраны руководителей и ведущих сотрудников, обеспечение безопасности транспортировки грузов и документов;
- наблюдение за обстановкой вокруг и внутри объекта;
- контролирование работоспособности элементов защиты в повседневных и в особых условиях (стихийные бедствия, поломки, аварии, беспорядки и т. п.).

Отдел защиты информации. Отдел специальной защиты предназначен для организации и обеспечения эффективного функционирования системы защиты информации. Основными задачами отдела являются:

- организация работ по защите документальных материалов;
- разработка и организация защиты автоматизированных систем обработки информации и электронного документооборота;
- распределение между пользователями необходимых реквизитов защиты;
- обучение пользователей автоматизированных систем правилам безопасной обработки информации;

- принятие мер реагирования на попытки НДС и нарушения правил функционирования системы защиты;

- тестирование системы защиты и контроль за ее функционированием;

- устранение слабостей в системе защиты и совершенствование механизмов обеспечения безопасности.

Инженерно-техническая группа. Основной задачей инженерно-технической группы является обеспечение безопасности деятельности предприятия с помощью технических средств защиты. А именно:

- определение границ охраняемой (контролируемой) территории (зоны) с учетом возможностей технических средств, наблюдения злоумышленников;

- определение технических средств, используемых для передачи, приема и обработки конфиденциальной информации в пределах охраняемой (контролируемой) территории (зоны);

- обследование выделенных помещений с целью установления потенциально возможных каналов утечки конфиденциальной информации через технические средства, конструкции зданий и оборудования;

- выявление и оценка степени опасности технических каналов утечки информации;

- разработка мероприятий по ликвидации (локализации) установленных каналов утечки информации организационными, организационно-техническими или техническими мерами, используя для этого физические, аппаратные и программные средства и математические методы защиты.

Группа безопасности внешней деятельности. Сотрудники группы безопасности внешней деятельности разрабатывают и проводят специальные мероприятия по изучению окружения объекта (конкуренты, посетители, клиенты и т. д.):

- изучают торгово-конъюнктурные ситуации в пространстве деятельности учредителей, партнеров, клиентов и потенциально возможных конкурентов;

- проводят ситуационный анализ текущего состояния финансово-торговой деятельности с точки зрения прогнозирования возможных последствий, могущих привести к неправомерным действиям со стороны конкурирующих организаций и предприятий;

- собирают и обрабатывают сведения о деятельности потенциальных и реальных конкурентов для выявления возможных злонамеренных действий по добыванию охраняемых сведений;

- определяют возможные направления и характер злоумышленных действий со стороны специальных служб промышленного шпионажа против предприятия, его партнеров и клиентов;

- ведут учет и анализ попыток несанкционированного получения коммерческих секретов конкурентами;

- определяют платежеспособность юридических и физических лиц, их возможности по своевременному выполнению платежных обязательств.

Приведенная структура службы безопасности не универсальна и должна корректироваться под определенную организацию. В частности, в нее могут быть введены новые отделы, например отдел пожарной безопасности, группа управления персоналом или группа сопровождения грузов. Как правило, формирование или реформирование структуры собственной безопасности осуществляется по мере понимания задач, которые должны ею решаться на текущий момент.

К основным функциям деятельности службы безопасности можно отнести следующие [43]:

- установление обстоятельств недобросовестной конкуренции со стороны других предприятий. Под недобросовестной конкуренцией понимается применение в конкурентной борьбе средств и методов, связанных с нарушением действующего законодательства, регламентирующего производственную и коммерческую деятельность предприятий или норм и правил взаимоотношений между конкурентами, принятых на рынке товаров и услуг. К ней относятся: установление

дискриминационных цен или коммерческих условий, ложная реклама, тайный сговор на торгах и создание тайных картелей, нарушения качества, стандартов и условий поставок товаров и услуг и т.д.

- сбор сведений по уголовным делам. Уголовные дела, к расследованию которых подключается служба безопасности, условно можно разделить на две группы: возбужденные в связи с совершением преступлений против персонала предприятия и преступления против собственности учредителя. Причем, если говорить о преступлениях первой группы, то обязательным условием сбора сведений о них является их связь с деятельностью предприятия-учредителя.

Например, кража личного имущества у сотрудника фирмы сама по себе не обязывает сотрудников службы безопасности подключаться к расследованию этого преступления, однако, в том случае, если среди этого имущества окажутся документы предприятия-учредителя, то ситуация меняется противоположным образом.

Возможно подключение сотрудников службы безопасности к расследованию уголовных дел, по которым работник предприятия является обвиняемым в совершении преступлений, однако, делать это необходимо только по указанию или с разрешения руководителя фирмы. К наиболее распространенным преступлениям второй группы относятся кражи, грабежи, мелкие хищения, поджоги и т.д.

Весьма актуальными для сотрудников службы безопасности стали преступления в сфере экономической деятельности и против интересов службы в коммерческих организациях.

- расследование фактов разглашения коммерческой тайны предприятия. Под коммерческой тайной понимается не являющаяся государственным секретом, специально охраняемая собственником (владельцем) управленческая, производственная, научно-техническая, финансовая, торговая и иная деловая информация.

- сбор информации о лицах, заключивших с предприятием контракты. Предприятие обычно заключает два типа контрактов: коммерческий (документ, представляющий собой договор поставки товаров или предоставления услуг) и трудовой (вид трудового договора, заключающегося в письменной форме со своими постоянными или временными работниками).

Одним из договорных условий может быть письменное согласие лица, с кем подписывается контракт, на сбор информации об его биографических и других характеризующих личность данных. При этом в контракте должно быть оговорено, что такого рода сбор информации проводится как до вступления контракта в силу (например, во время прохождения испытательного срока), так и во время его реализации, т.е. до расторжения контракта [13].

- поиск утраченного имущества предприятия. Расследование фактов неправомерного использования товарных (фирменных) знаков предприятия.

- розыск без вести пропавших сотрудников. Под имуществом предприятия понимается находящиеся в его ведении или собственности материальные ценности, денежные средства в кассе, на расчетном счете и других счетах в банках, нематериальные активы (патенты, лицензии, программы, ноу-хау, брокерские места и т.п.). Содержание работы сотрудников службы безопасности в зависимости от категории утраченного имущества носит различный характер.

- расследование фактов неправомерного использования товарных (фирменных) знаков предприятия.

- розыск без вести пропавших сотрудников. Сотрудники службы безопасности подключаются к розыску без вести пропавшего сотрудника только в том случае, если есть основания предполагать, что его отсутствие на работе приведет (может привести) к реальному или потенциальному ущербу предприятию. Деятельность службы безопасности

по розыску без вести пропавшего сотрудника - это комплекс мероприятий, осуществляемых при тесном взаимодействии с органами внутренних дел с целью установления фактических обстоятельств его исчезновения и фактического местонахождения.

- выявление некредитоспособных партнеров. Некредитоспособным признается тот партнер, у которого для получения кредита нет предпосылок, подтверждающих способность возратить его. Служба безопасности обязана выявлять некредитоспособных партнеров как до заключения, так и в процессе реализации договора и своевременно информировать об этом руководство предприятия.

- выявление ненадежных деловых партнеров. Ненадежность делового партнера может определяться большим количеством сорванных по его вине сделок с другими фирмами; несвоевременным и некачественным выполнением условий заключенных договоров; значительным количеством в фирме ранее судимых лиц; неуважительным отношением к авторскому или патентному праву и. т.д. Способность службы безопасности своевременно выявить хотя бы отдельные параметры ненадежности будущих или настоящих деловых партнеров в значительной степени может повлиять на степень экономической безопасности предприятия-учредителя.

- сбор сведений по гражданским делам. Сбор сведений по гражданским делам служба безопасности осуществляет во взаимодействии с представителем предприятия-учредителя на суде как до, так и во время рассмотрения их на судебных заседаниях. Необходимость в сборе информации сотрудниками службы безопасности возникает обычно в случаях:

- выявления свидетелей и документов;
- проверки достоверности информации участников процесса и подлинности доказательств, представленных на суде;
- возникновения необходимости проверки наличия основания для отвода в рассмотрении дела;

- оказания помощи суду в установлении фактического местонахождения участников процесса;

- выявления лиц, оскорбляющих или оклеветавших руководителей предприятия-учредителя;

- поиска утаиваемого от суда имущества процессуального противника, необходимого для погашения материального ущерба и т.д.

- сбор информации для проведения деловых переговоров. Сотрудники службы безопасности участвуют в сборе информации как на стадии подготовки к переговорам, так и во время их проведения. Например, в процессе подготовки к переговорам сведения об участниках будущих переговоров, их сильных и слабых сторонах, их позициях и планах ведения переговоров, подготовленных материалах, конкурентоспособности и платежеспособности делового партнера и т.д. Во время проведения переговоров служба безопасности должна поставлять информацию об изменениях позиции партнеров по переговорам, о возможных попытках с их стороны шантажировать, подкупать членов делегации предприятия-учредителя, проведения разведывательных мероприятий в отношении их и т.д.

- защита жизни и здоровья персонала от противоправных посягательств. Защиту организует служба безопасности либо всего персонала предприятия (во время нахождения его на работе), либо некоторых его категорий (руководители, кассиры и т.д.) в рабочее и, как исключение, в нерабочее время, либо применяются оба варианта. При этом четко определяется время (круглосуточно, только в дневное время и т.д.) проведения охранных мероприятий. Охранники должны быть нацелены, прежде всего, на пресечение насильственных преступлений (покушение на убийство, рэкет) и административных проступков (мелкое хулиганство) в отношении охраняемых лиц. Должны широко применяться технические средства защиты.

- охрана имущества предприятия.

- обеспечение порядка в местах проведения предприятием представительских, конфиденциальных и массовых мероприятий.

В зависимости от их типа мероприятий меняется и содержание деятельности службы безопасности. Например, при проведении закрытых совещаний основное внимание уделяется, прежде всего, защите сведений, составляющих коммерческую тайну, на выставках необходимо принимать меры к недопущению кражи или порчи имущества предприятия; при проведении концертов основное внимание уделяется физической безопасности людей и т. д.

- консультирование и представление рекомендаций руководству и персоналу предприятия по вопросам обеспечения безопасности.

В обязанности службы безопасности входит не только консультирование и дача рекомендаций сотрудникам предприятия по вопросам обеспечения безопасности, но и ее реализация.

- проектирование, монтаж и эксплуатационное обслуживание средств охранно-пожарной сигнализации.

Следовательно, основной целью службы безопасности является своевременное пресечение противоправных посягательств на экономические интересы и персонал предприятия.

Если говорить о структуре, численности и составе службы безопасности предприятия (фирмы, компании и т.д.), то в первую очередь они определяются реальными потребностями самого предприятия и степенью конфиденциальности ее информации. Поэтому представить универсальную структуру службы безопасности на предприятии не предоставляется возможным.

### **1.3. Современная концепция обеспечения безопасности предприятия**

Обеспечением безопасности предприятия занимаются две группы субъектов. Первая группа занимается этой деятельностью непосредственно на предприятии и подчинены его руководству.

Среди этой группы можно выделить специализированные субъекты (совет или комитет безопасности предприятия, служба безопасности, пожарная часть, спасательная служба и т.д.), основным предназначением которых является постоянная профессиональная деятельность по обеспечению безопасности предприятия (в рамках своей компетенции) [6].

Другую часть субъектов этой группы условно можно назвать полуспециализированной, т.к. часть функций этих субъектов предназначена для обеспечения безопасности предприятия (медицинская часть, юридический отдел и т.д.).

Наконец, к третьей части этой группы субъектов относится весь остальной персонал и подразделения предприятия, которые в рамках своих должностных инструкций и положений о подразделениях обязаны принимать меры к обеспечению безопасности.

Следует иметь в виду, что эффективно обеспечивать безопасность предприятия эти субъекты могут только в том случае, если цели, задачи, функции, права и обязанности будут распределены между ними таким образом, чтобы они не пересекались друг с другом.

Ко второй группе субъектов относятся внешние органы и организации, которые функционируют самостоятельно и не подчиняются Руководству предприятия, но при этом их деятельность оказывает существенное (положительное или отрицательное) влияние на безопасность предприятия.

Среди существующих средств обеспечения безопасности можно выделить следующие, отраженные на рисунке 1.3 [39].



Рис. 1.3. Средства обеспечения безопасности на предприятии

Рассмотрим более детально каждый из видов средств обеспечения безопасности на предприятии:

- технические средства - охранно-пожарные системы, видео-радиоаппаратура, средства обнаружения взрывных устройств, бронежилеты, заграждения и т.д.;

- организационные средства - создание специализированных структурных формирований, обеспечивающих безопасность предприятия;

- информационные средства - печатная и видеопродукция по вопросам сохранения конфиденциальной информации. Кроме этого, важнейшая информация для принятия решений по вопросам безопасности сохраняется в компьютерах;

- финансовые средства - без достаточных финансовых средств невозможно функционирование системы безопасности, вопрос лишь в том, чтобы использовать их целенаправленно и с высокой отдачей;

- правовые средства - использование не только изданных вышестоящими органами власти законов и подзаконных актов, но также разработка собственных, так называемых локальных правовых актов по вопросам обеспечения безопасности;

- кадровые средства - достаточность кадров, занимающихся вопросами обеспечения безопасности. Одновременно с этим решают задачи повышения их профессионального мастерства в этой сфере деятельности.

- интеллектуальные средства - привлечение к работе высококлассных специалистов, научных работников (иногда целесообразно привлекать их со стороны) позволяет внедрять новые системы безопасности.

Следует заметить, что применение каждого из вышеуказанных средств в отдельности не дает необходимого эффекта, он возможен только на комплексной основе. В то же время необходимо отметить, что одновременное внедрение всех вышеуказанных средств в принципе невозможно. Оно проходит обычно ряд этапов [40]:

I этап. Выделение финансовых средств;

II этап. Формирование кадровых и организационных средств;

III этап. Разработка системы правовых средств;

IV этап. Привлечение технических, информационных и интеллектуальных средств.

Выделяют следующие методы обеспечения безопасности на предприятии:

- организационные - создание зон безопасности, режим, расследование, посты, патрули и т.д.;

- информационные - составление детективами характеристик на сотрудников, аналитические материалы и учеты конфиденциального характера и т.д.;

- финансовые - материальное стимулирование сотрудников, имеющих достижения в обеспечении безопасности, денежное поощрение информаторов и т.д.;

- правовые - судебная защита законных прав и интересов, содействие правоохранительным органам и т.д.;

- кадровые - подбор, расстановка и обучение кадров, обеспечивающих безопасность: предприятия, их воспитание и т.д.;

- интеллектуальные - патентование, ноу-хау и т.д.

После изучения всех вышеописанных элементов системы безопасности предприятия необходимо перейти к составлению ее концепции. Концепция безопасности предприятия представляет собой официально утвержденный документ, в котором отражена система взглядов, требований и условий организации мер безопасности персонала и собственности предприятия. Примерная структура концепции может выглядеть следующим образом:

- описание проблемной ситуации в сфере безопасности предприятия;
- перечень потенциальных и реальных угроз безопасности, их классификация и ранжирование;
- причины и факторы зарождения угроз;
- негативные последствия угроз для предприятия;
- механизм обеспечения безопасности;
- определение объекта и предмета безопасности предприятия;
- формулирование политики и стратегии безопасности;
- принципы обеспечения безопасности;
- цели обеспечения безопасности;
- задачи обеспечения безопасности;
- критерии и показатели безопасности предприятия;
- создание оргструктуры по управлению системой безопасности предприятия;
- мероприятия по реализации мер безопасности;
- формирование подсистем общей системы безопасности предприятия;
- определение субъектов безопасности предприятия и их роли;
- расчет средств и определение методов обеспечения безопасности;
- контроль и оценка процесса реализации концепции;

Таким образом, необходимо иметь ввиду, что наиболее полное представление о системе безопасности предприятия можно получить после изучения официально принятых документов по концепции безопасности предприятия, комплексной программы обеспечения безопасности

предприятия и планов подразделений предприятия по реализации- этой программы. Сформированная на научной основе система безопасности предприятия является организационной основой создания такого ее структурного подразделения как служба безопасности.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «МЯСНОЙ ДВОР»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Закрытое акционерное общество (ЗАО) «Мясной двор» представляет собой современное высокотехнологическое предприятие по убою скота, хранению и переработке мяса и мясной продукции.

Юридический адрес предприятия: 309927, Белгородская область, Красногвардейский район, село Хуторцы, улица Ворошилова 2.

Все сырье приобретается на территории Белгородской области. Свиньи у крупных Агрохолдингов, специализирующихся на промышленном откорме, а КРС – у сельхозтоваропроизводителей Белгородчины.

В 2012 г. предприятием была разработана и внедрена система менеджмента качества, получены сертификаты, подтверждающие соответствие международному стандарту качества ISO 9001:2008.

В 2013 г. на предприятии проведены мероприятия по компартиментализации, в результате чего было получено заключение на соответствие IV компартменту (статусу биологической безопасности). На основании полученных документов Федеральной службой по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор РФ) ЗАО «Мясной двор» включено в перечень хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность по содержанию и разведению свиней, а также убою свиней, переработке и хранению продукции свиноводства на территории РФ с присвоением IV компартмента.

Главная цель политики предприятия – обеспечение качества выпускаемой продукции и предлагаемых услуг, отвечающим всем требованиям потребителей. Данное предприятие является социально ориентированным.

На сегодняшний день площадь ЗАО «Мясной двор» составляет 10,9 га. Площадь производственных помещений – 970 кв.м.

В 2012 г., благодаря новому оборудованию для вакуумной упаковки с термоусадкой, ЗАО «Мясной двор» стал производить продукцию с более продолжительным сроком годности, что очень удобно для хранения в холодильниках крупных сетевых магазинов. Это позволило реализовывать свою продукцию в сетях магазинов «Седьмой континент», «Вестер», «Магнит» и др.

Выпускаемая предприятием продукция состоит из блоков из жилованной говядины замороженных, различных видов полуфабрикатов, деликатесов, копчёностей, колбас реализуются как внутри области, та и за её пределами (г. Москва и Московская область, Владимирская, Воронежская, Липецкая, Тверская, Тамбовская, Рязанская области и другие регионы страны).

Благодаря возрастающим объёмам производства, в течение 2012 г. на работу приняты ещё 30 человек, в дальнейшем с расширением объемов производства планируется в дальнейшем увеличение рабочих мест.

Предприятие, как субъект хозяйствования, в процессе функционирования проходит ряд стадий: создание, рост, зрелость, спад, реорганизация (реструктуризация) или санация, банкротство, ликвидация. ЗАО «Мясной двор» в настоящее время находится на стадии зрелости, поскольку с каждым годом оно наращивает объемы произведенной и реализованной продукции, разрабатывает и выпускает новые виды продукции, расширяет сферу сбыта и укрепляет связи с постоянными клиентами и поставщиками. Рентабельность деятельности мясокомбината увеличивается год от года.

Деятельность предприятия характеризуется успешной высокоэффективной работой на основе отработанной технологии и организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием, активной маркетинговой деятельности.

Главной целью на данном этапе является систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа, основная задачей – рост по разным направлениям деятельности, завоевание новых рынков сбыта.

В таблице 2.1 приведен SWOT-анализ ЗАО «Мясной двор».

Таблица 2.1

### SWOT-анализ ЗАО «Мясной двор»

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень качества продукции;</li> <li>- известность марки;</li> <li>- высокий уровень брендинга;</li> <li>- сбалансированное соотношение «цена/качество»;</li> <li>- высокая динамичность реагирования на изменение предпочтений покупателей на рынке.</li> </ul>	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зависимость цен от себестоимости продукции;</li> <li>- рост тарифов на мясную продукцию;</li> <li>- неблагоприятная политика государства в отношении импорта мяса.</li> </ul>
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внутренние: <ul style="list-style-type: none"> <li>а) продолжение политики социальной защиты работников, выплаты материальной помощи работающим, пенсионерам;</li> <li>б) расширение ассортимента производимой продукции;</li> </ul> </li> <li>внешние: <ul style="list-style-type: none"> <li>в) обеспечить конкурентное качество продукции на рынке Белгородской области;</li> <li>г) субсидирование правительством новых и уже выданных инвестиционных кредитов, проектов по первичной переработке скота и птицы.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост цен на используемое в производстве сырье и материалы, а также риск ценового демпинга со стороны конкурентов на продукцию, аналогичную производимой ЗАО «Мясной двор»;</li> <li>- снижение реальных доходов населения и, как результат, снижение количественного потребления мясопродуктов и снижение качественного уровня потребления, т.е. переход населения на более дешевые продукты;</li> <li>- усиление конкурентной борьбы федеральных сетевых структур.</li> </ul>

В течение 2014 -2017 гг. в условиях глобального мирового кризиса основные усилия общества планируется направить на удержание завоеванных позиций на Белгородском рынке мясопродуктов, при этом максимально сохранить долю рынка, финансовую устойчивость и трудовой коллектив.

Организационная структура ЗАО «Мясной двор» представляет собой линейно-функциональную структуру управления, основанную на разделении сфер полномочий и принятии решений по линии подчинения нижестоящих звеньев вышестоящим. Во главе каждого функционального подразделения находится руководитель, отвечающий за работу и регулирование деятельности подотчетного отдела. Во главе структуры стоит генеральный директор, ему подчинены главный бухгалтер, коммерческий директор, технический директор, директор по персоналу. Главный бухгалтер курирует работу учета и отчетности на предприятии отдела бухгалтерии, который в свою очередь делится на несколько подразделений – плановый отдел, материальный отдел и отдел учета и отчетности который является самым большим, и в задачу которого входит начисление и выплата заработной платы, контроль за отчислением налогов и сдачи отчетности). Коммерческий директор руководит службой снабжения (работа с поставщиками), сбыта (оптовые и розничные клиенты и т.д.), складом (т.к. работа отдела снабжения и сбыта неразрывно связана с работой склада), и специалистом по маркетингу, который занимается разработкой и внедрением новых продуктов на рынок, стимулированием рынка сбыта, привлечением потенциальных клиентов и т.д. Технический директор руководит техническим, инженерным и производственным отделом. Директор по персоналу – отделом кадров и архивом: в отдел кадров входит также служба делопроизводства.

Предприятие, реализует ассортиментные группы продукции на следующих рынках.

1. Потребительский рынок – отдельные лица и домохозяйства, приобретающие нашу продукцию для личного потребления. Рынок промежуточных продавцов – организации, приобретающие товары для последующей перепродажи их с прибылью для себя. В основном для это дилеры и частные предприниматели.

2. Рынок государственных учреждений – государственные организации, приобретающие товары либо для последующего их использования, либо для передачи этих товаров тем, кто в них нуждается.

Каждому типу рынка присущи свои специфические черты, которые продавцу необходимо внимательно учесть.

Структура потребителей предприятия представлена на рисунке 2.1.

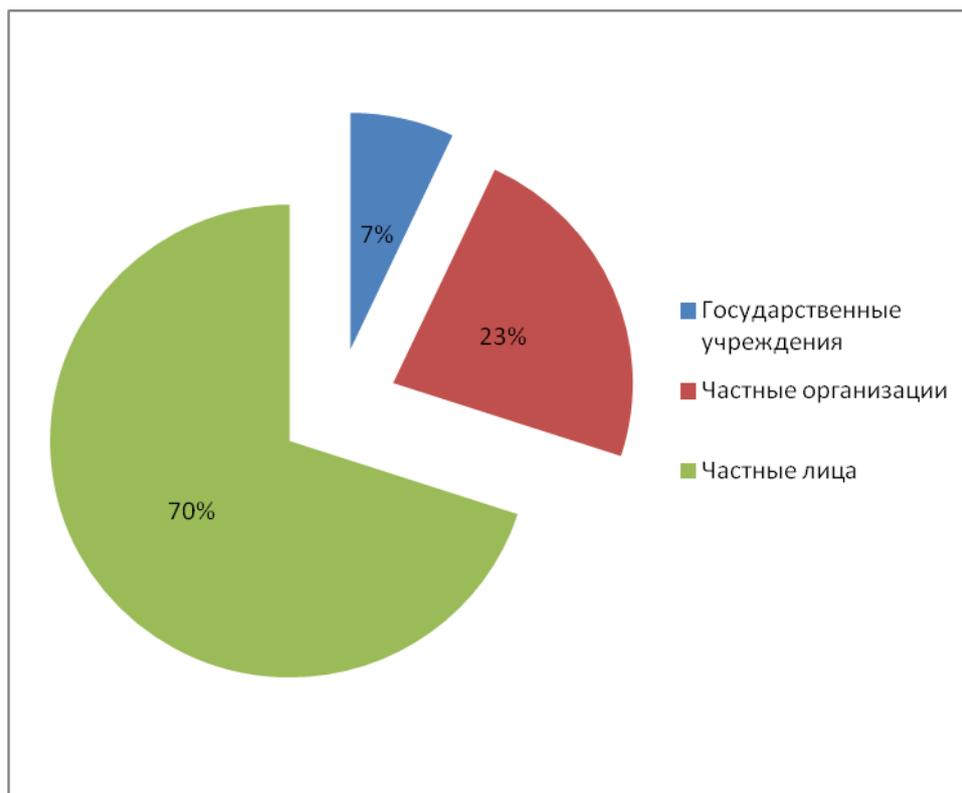


Рис. 2.1. Структура потребителей предприятия

Основными клиентами розничная торговля.

Розничная торговля – одна из крупнейших сфер деятельности в России. Розничные торговые предприятия можно классифицировать по нескольким признакам:

- на основе предлагаемого ассортимента (специализированные магазины, универмаги, универсамы, магазины товаров повседневного спроса, торговые комплексы);

- на основе относительного внимания к ценам (магазины сниженных цен, склады-магазины);
- на основе характера торгового помещения (торговые автоматы);
- на основе принадлежности магазина (корпоративные сети, добровольные сети);
- на основе разновидности концентрации магазинов (центральные деловые районы, районные торговые центры, торговые центры микрорайонов).

Оптовая торговля включает в себя любую деятельность по продаже товаров тем, кто приобретает их с целью перепродажи.

В таблице 2.2 приведены изменения показателей финансово - хозяйственной деятельности в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом.

Таблица 2.2

Оценка показателей финансово-хозяйственной деятельности  
предприятия

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение 2015 г./2014 г.		Изменение 2016 г./2014 г.	
				2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7 007	7 747	8 097	740	1 090	10,56	15,56
Чистая прибыль, тыс. руб.	522	2 447	2 230	1925	1 708	368,77	327,20
Чистые активы, тыс. руб.	-9 111	-5 879	-4 745	3232	4 366	35,47	47,92
Оборачиваемость чистых активов, %	-1 457,97	-2 394,61	-4 909,21	-936,64	-3 451,24	-64,24	-236,71

Продолжение табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность чистых активов, %	-76,91	-131,77	-170,64	-54,86	-93,74	-71,33	-121,88
Собственный капитал, тыс. руб.	1 969	4 199	6 646	2230	4 677	132,55	237,53
Рентабельность собственного капитала, %	26,15	78,26	51,07	52,11	24,92	199,27	95,30
Кредиты и займы, тыс. руб.	20 688	23 701	17 153	3013	-3 535	14,56	-17,09

Из приведенных в приложении бухгалтерских балансов и таблицы 2.1 видно, что валовая прибыль на 31.12.2014 г. составляла 9 090 тыс. руб.

За анализируемый период она возросла на 2 583,00 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент и на 31.12.2016 г. составила 11 673 тыс. руб.

Прибыль от продаж на 31.12.2014 г. составляла 7 007 тыс. руб.

За анализируемый период она, также как и валовая прибыль, возросла на 1 090 тыс. руб., и на 31.12.2016 г. прибыль от продаж составила 8 097 тыс. руб. и возросла на 15,56 % за исследуемый период.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост выручки по отношению к росту себестоимости, который составил 75,36 % по сравнению с ростом себестоимости (78,81 %).

Отрицательным моментом является наличие убытков по прочим доходам и расходам. На 31.12.2016 г. сальдо 0 ним установилось на уровне - 3 527 тыс. руб.

К тому же наблюдается отрицательная тенденция – за период с 31.12.2014 г. по 31.12.2016 г. сальдо по прочим доходам и расходам снизилось на -7 689 тыс. руб.

Как видно из таблицы 2.2, чистая прибыль за анализируемый период выросла на 1 708 тыс. руб., и на конец 31.12.2016 г. установилась на уровне 2 230 тыс. руб. (темп прироста составил 327,2%).

Рассматривая динамику показателей финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Мясной двор», особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Для успешного развития деятельности необходимо, чтобы рентабельность чистых активов была выше средневзвешенной стоимости капитала, тогда предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

На конец анализируемого периода рентабельность собственного капитала составила 51,07%, что выше показателя средневзвешенной стоимости капитала. Динамику доходов и расходов предприятия можно назвать положительной.

## **2.2. Анализ показателей, характеризующих экономическую безопасность предприятия**

Проанализируем показатели, характеризующие экономическую безопасность предприятия. На первом этапе анализа проанализируем структуру агрегированного баланса предприятия, которая представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Структура агрегированного баланса

Наименование показателей, тыс. руб.	Годы			Абсолютное отклонение, (+; -)		Относительное отклонение, (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
Внеоборотные активы	11080	12512	12931	1432	1851	12,92	16,71

Продолжение таб. 2.3

Наименование показателей, тыс. руб.	Годы			Абсолютное отклонение, (+; -)		Относительное отклонение, (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
Оборотные активы	21288	47145	22268	25857	980	121,46	4,6
Запасы и затраты	3247	15194	12452	11947	9205	367,94	283,49
Краткосрочная дебиторская задолженность	15495	29044	9813	13549	-5682	87,44	-36,67
Денежные средства и финансовые вложения	2546	2907	3	361	-2543	14,18	-99,88
Собственный капитал	1969	4199	6646	2230	4677	113,26	237,53
Долгосрочные пассивы	14950	14944	13082	-6	-1868	-0,04	-12,49
Займы и кредиты	14788	14313	12727	-475	-2061	-3,21	-13,94
Прочие долгосрочные пассивы	162	631	355	469	193	289,51	119,14
Краткосрочные пассивы	15449	40514	15471	25065	22	162,24	0,14
Займы и кредиты	5900	9388	4426	3488	-1474	59,12	-24,98
Кредиторская задолженность	9549	31126	11045	21577	1496	225,96	15,67
Баланс	32368	59657	35199	27289	2831	84,31	8,75

Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым, незначительно увеличилась. По сравнению с концом (31.12.2014 г.) активы и валюта баланса выросли на 8,75 %, что в абсолютном выражении составило 2 831 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 35 199 тыс. руб. В более значительной степени это произошло за счет увеличения статьи «запасы». За прошедший период рост этой статьи составил 9 529,00 тыс. руб., и уже на конец анализируемого периода значение статьи достигло 12 369 тыс. руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.12.2014 г. составляла 11 080 тыс. руб., возросли на 1 851 тыс. руб. (тем прироста составил 16,71%), и на 31.12.2016 г. их величина составила 12 931 тыс. руб. (37% от общей структуры имущества). Величина оборотных

активов, составлявшая на 31.12.2014 г. 21 288 тыс. руб., а также возросла на 980 тыс. руб. (темп прироста составил 4,6%), и на 31.12.2016 г. их величина составила 22 268 тыс. руб. (63% от общей структуры имущества).

Доля основных средств в общей структуре активов на 31.12.2016 г. составила 35%, что говорит о том, что предприятию необходимо большое количество оборудования для производственной деятельности.

Как видно из таблицы 2.3, на конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (63,26%), что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. К тому же наблюдается положительная тенденция к росту оборотных активов. В структуре внеоборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 1 081 тыс. руб., по сравнению с базовым периодом, статьи «основные средства».

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 9 529 тыс. руб., по сравнению с базовым периодом, статьи «запасы».

Размер дебиторской задолженности за анализируемый период в сумме снизился на 5 682 тыс. руб., что говорит о положительной тенденции и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе подходящей политики продаж. Рассматривая дебиторскую задолженность ЗАО «Мясной двор», следует отметить, что предприятие на 31.12.2016 г. имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 1 232 тыс. руб. В целом динамику изменения актива баланса можно назвать положительной.

В части пассивов увеличение валюты баланса в наибольшей степени произошло в основном за счет роста статьи «нераспределенная прибыль

(непокрытый убыток)». За прошедший период рост этой статьи составил 4 677 тыс. руб. (в процентном соотношении ее рост составил 238,74%.) Таким образом, на конец анализируемого периода значение статьи установилось на уровне 6 636 тыс. руб. Анализируя изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что на анализируемый период их общая величина возросла на 4 677 тыс. руб. и составила 6 636 тыс. руб. Изменение нераспределенной прибыли 4 677 тыс. руб. (это в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия).

Рассматривая изменение собственного капитала ЗАО «Мясной двор» отметим, что его значение за анализируемый период значительно увеличилось. На 31.12.2016 г. величина собственного капитала предприятия составила 6 646 тыс. руб. (18,88% от общей величины пассивов).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период осталась на прежнем уровне. На 31.12.2016 г. совокупная величина долгосрочных и краткосрочных пассивов составила 28 553 тыс. руб. (81,12% от общей величины пассивов).

В общей структуре пассивов величина собственного капитала, составлявшая на 31.12.2014 г. 1 969 тыс. руб., выросла на 4 677 тыс. руб. (темп прироста составил 237,53%), и на 31.12.2016 г. его величина составила 6 646 тыс. руб. (18,88 % от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет роста статьи «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» на 4 677 тыс. руб.

На 31.12.2016 г. в общей структуре задолженности краткосрочные пассивы превышают долгосрочные на 2 389 тыс. руб., что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Долгосрочная кредиторская задолженность, величина которой на 31.12.2014 г. составляла 14 950 тыс. руб., снизилась на 1 868 тыс. руб. (темп

уменьшения составил -12,49%), и на 31.12.2016 г. ее величина составила 13 082 тыс. руб. (37,17% от общей структуры имущества). Наибольшее влияние на снижение долгосрочных пассивов оказало уменьшение статьи «заемные средства». За прошедший период снижение значения этой статьи составило - 2 061 тыс. руб. (в процентном соотношении – - 13,94%) и уже на конец анализируемого периода значение статьи установилось на уровне 12 727 тыс. руб. Величина краткосрочной кредиторской задолженности, которая на 31.12.2014 г. составляла 15 449 тыс. руб., напротив, возросла на 22 тыс. руб. (темп прироста составил 0,14%), и на 31.12.2016 г. ее величина составила 15 471 тыс. руб.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочной кредиторской задолженности на 31.12.2016 г. составляет статья «кредиторская задолженность». На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 11 045 тыс. руб. (доля в общей величине краткосрочной дебиторской задолженности - 71%).

Таким образом, изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части негативным.

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Финансовое положение предприятия считается устойчивым, если оно покрывает собственными средствами не менее 50% финансовых ресурсов, необходимых для осуществления нормальной хозяйственной деятельности, эффективно использует финансовые ресурсы, соблюдает финансовую, кредитную и расчетную дисциплину, иными словами, является платежеспособным. Финансовое положение определяется на основе анализа ликвидности и платежеспособности, а также оценки финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость обусловлена как стабильностью экономической среды, в рамках которой осуществляется деятельность предприятия, так и от результатов его функционирования, его активного и эффективного реагирования на изменения внутренних и внешних факторов.

Финансовая устойчивость – характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании, бесперебойном процессе производства и реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости предприятия.

Анализ устойчивости финансового состояния на ту или иную дату позволяет выяснить, насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате.

Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития предприятия, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятия и отсутствию у него средств для развития производства, а избыточная – препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия излишними запасами и резервами. Таким образом, сущность финансовой устойчивости определяется эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов. Анализ показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

**Анализ финансовой устойчивости по абсолютным и относительным показателям**

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение, (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
Излишек источников собственных оборотных средств, тыс. руб.	-12 358	-23 507	-18 737	11149	-6 379	90,2	-51,62
Излишек источников собственных средств, тыс. руб.	2 592	-8 563	-5 655	-5971	-8 247	-230,3	-318,17

Продолжение табл. 2.4

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение, (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат, тыс. руб.	8 492	825	-1 229	-7667	-9 721	-90,28	-114,47
Коэффициент автономии	0,06	0,07	0,19	0,01	0,13	16,66	210,38
Коэффициент отношения заемных и собственных средств	15,44	13,21	4,30	-2,23	-14,44	-11,14	-71,15
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	1,92	3,77	1,72	1,85	-0,20	96,35	-10,37
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	0,06	0,08	0,23	0,02	0,17	33,33	259,35
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	1,80	0,44	0,55	-1,36	-1,25	-20,8	-69,65
Коэффициент имущества производственного назначения	0,44	0,46	0,72	0,02	0,28	4,54	62,92
Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств	0,88	0,78	0,66	-0,1	-0,22	-11,36	-24,95
Коэффициент краткосрочной задолженности	19,41	16,93	15,50	-2,48	-3,91	-12,77	-20,13
Коэффициент кредиторской задолженности	31,41	56,13	38,68	24,72	7,27	78,7	23,14

Проводя анализ финансовой устойчивости предприятия по абсолютным показателям, основываясь на трех комплексном показателе финансовой устойчивости, в динамике заметно снижение финансовой устойчивости предприятия.

Как видно из таблицы 2.4 у предприятия не хватает средств для формирования запасов и затрат для осуществления текущей деятельности. На начало анализируемого периода для формирования запасов и затрат у предприятия хватает нормальных источников финансирования – предприятие использует для их финансирования собственные и долгосрочные заемные средства, а на конец периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице 2.4, говорит о том, что по сравнению с базовым периодом (31.12.2014 г.) ситуация на ЗАО «Мясной двор» незначительно улучшилась.

Показатель «коэффициент автономии» за анализируемый период увеличился на 0,13 и на 31.12.2016 г. составил 0,19. Это ниже нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

Показатель «коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)» за анализируемый период снизился на 11,14 % и на 31.12.2016 г. составил 4,3. Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень часто определяется условиями работы каждого предприятия, в первую очередь, скоростью оборота оборотных средств. Поэтому дополнительно необходимо определить скорость оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за анализируемый период. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств, это означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, т.е. в итоге – увеличение собственных средств. Поэтому при

высокой оборачиваемости материальных оборотных средств и еще более высокой оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения собственных и заемных средств может намного превышать 1.

Показатель «коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств», за анализируемый период снизился на 0,2 % и на 31.12.2016 г. составил 1,72. Коэффициент определяется как отношение мобильных средств (итог по второму разделу) и долгосрочной дебиторской задолженности к иммобилизованным средствам (внеоборотными активам, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера). Нормативное значение специфично для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

Показатель «коэффициент маневренности» за анализируемый период увеличился на 0,22 % и на 31.12.2016 г. составил - 0,32. Это ниже нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких. На конец анализируемого периода ЗАО «Мясной двор» обладает легкой структурой активов. Доля основных средств в валюте баланса менее 40 %. Таким образом, предприятие нельзя причислить к фондоемким производствам.

Показатель «коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами» за анализируемый период снизился на 1,25 % и на 31.12.2016 г. составил 0,55. Это ниже нормативного значения (0,6-0,8). Предприятие испытывает недостаток собственных средств для формирования запасов и затрат, что показал и анализ показателей финансовой устойчивости в абсолютном выражении. Коэффициент равен отношению разности между суммой источников собственных оборотных

средств, долгосрочных кредитов и займов и внеоборотных активов к величине запасов и затрат.

Далее проанализируем показатели ликвидности предприятия, которые представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Анализ показателей ликвидности

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,16	0,07	0,001	-0,09	-56,25	-0,159	- 99,37
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	1,17	0,79	0,63	-0,38	-0,53	-32,47	-45,67
Коэффициент текущей ликвидности	1,38	1,16	1,44	-0,22	-15,94	0,06	4,34
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,27	0,14	0,31	-0,13	0,03	48,14	11,28

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало, и на конец анализируемого периода (31.12.2014 г. - 31.12.2016 г.) находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода – на 31.12.2014 г. значение показателя абсолютной ликвидности составило 0,16. На конец анализируемого периода значение показателя снизилось, составив 0,00, что ниже нормативного значения. Предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет

наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя - 0,6-0,8, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 60-80% за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода (на 31.12.2014 г.) значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 1,17. На 31.12.2016 г. значение показателя снизилось, что можно рассматривать как отрицательную тенденцию, и составило 0,63.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало, и на конец анализируемого периода (31.12.2014 г. - 31.12.2016 г.) находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что значение коэффициента достаточно низкое и предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

На начало анализируемого периода – на 31.12.2014 г. значение показателя текущей ликвидности составило 1.38. На конец анализируемого периода значение показателя возросло, и составило 1.44.

Показателями, характеризующими эффективность деятельности предприятий, являются показатели рентабельности (или доходности), представленные в таблице 2.6.

Таблица 2.6

## Анализ показателей рентабельности

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Общая рентабельность, %	0,78	3,24	1,96	2,46	315,3	1,18	151,28

Продолжение табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность продаж, %	5,27	5,5	3,48	0,23	-1,80	4,36	-34,10
Рентабельность собственного капитала, %	26,15	78,26	40,57	52,11	24,92	199,27	95,30
Рентабельность акционерного капитала, %	5 148,49	24 134,79	21 997,03	8986,3	16 848,54	368,77	327,25
Рентабельность оборотных активов, %	2,42	5,12	9,88	2,7	7,46	111,57	308,45
Общая рентабельность производственных фондов, %	31,44	29,57	36,2	-1,87	4,76	-5,94	15,15
Рентабельность всех активов, %	1,59	4,05	6,25	2,46	4,66	154,71	292,89
Рентабельность основной деятельности, %	6,84	7,61	5,01	0,77	11,4	-1,83	-26,75
Рентабельность производства, %	7,35	8,23	5,28	0,88	11,97	-2,07	-28,16

Рассматривая показатели рентабельности, прежде всего следует отметить, что и на начало, и на конец анализируемого периода частное от деления прибыли до налогообложения и выручки от реализации (показателя общей рентабельности) находится ниже среднеотраслевого назначения, установившегося на уровне 10%. На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 0,78%, а на конец периода 1,96 % (изменение в абсолютном выражении за период – 1,18%. Это следует рассматривать как отрицательный момент и искать пути повышения эффективности деятельности организации.

Как видно из таблицы 2.6, за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию.

Далее проанализируем показатели оборачиваемости.

Оборачиваемость средств, вложенных в имущество, оценивается следующими основными показателями – скоростью оборота (количество оборотов, которое совершают за анализируемый период капитал предприятия или его составляющие) и период оборота – средний срок, за который совершается один оборот средств. Чем быстрее оборачиваются средства, тем больше продукции производит и продает организация при той же сумме капитала. Таким образом, основным эффектом ускорения оборачиваемости является увеличение продаж без дополнительного привлечения финансовых ресурсов. Кроме того, так как после завершения оборота капитал возвращается с приращением в виде прибыли, ускорение оборачиваемости приводит к увеличению прибыли.

С другой стороны, чем ниже скорость оборота активов, прежде всего, текущих (оборотных), тем больше потребность в финансировании. Внешнее финансирование является дорогостоящим и имеет определенные ограничительные условия. Собственные источники увеличения капитала ограничены, в первую очередь, возможностью получения необходимой прибыли. Таким образом, управляя оборачиваемостью активов, организация получает возможность в меньшей степени зависеть от внешних источников средств и повысить свою ликвидность.

Анализ показателей деловой активности (в днях) за анализируемый период представлен в таблице 2.7.

Показатели деловой активности характеризуют, во-первых, эффективность использования средств, а во-вторых, имеют высокое значение для определения финансового состояния, поскольку отображают скорость превращения производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Показатели деловой активности, представленные в таблице 2.7, показывают, за какое количество дней оборачивается тот либо иной актив или источник формирования имущества организации.

Таблица 2.7

## Показатели деловой активности (в днях и оборотах)

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Относительное отклонение (%)	
	2014	2015	2016	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.	2015 г. / 2014 г.	2016 г. / 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Отдача активов, дни	88,94	119,3	74,31	30,36	-36,01	34,13	-40,49
Оборачиваемость оборотных активов, дни	58,49	88,71	54,38	30,22	51,66	-4,11	-7,02
Коэффициент оборачиваемости запасов, дни	9,58	42,64	20,54	33,06	345	10,96	114,4
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, дни	58,49	88,71	54,38	30,22	51,66	-4,11	-7,02
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	42,58	57,74	30,44	15,16	-22,75	35,6	-53,44
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	26,24	52,73	33,04	26,49	-10,11	100,9	-38,51
Отдача собственного капитала, дни	5,41	8	8,50	2,59	1,34	47,8	24,74
Оборачиваемость материальных запасов, дней	7,80	39,32	19,38	31,52	404,1	11,58	148,46
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	42,58	75,30	15,37	32,72	-27,20	76,8	-63,89
Затратный цикл, дни	50,38	114,62	34,75	64,24	127,51	-15,63	-31,02
Производственный цикл, дни	26,24	80,70	17,30	54,46	-8,93	207,54	-34,05
Чистый цикл, дни	24,14	33,92	17,45	9,78	40,51	-6,69	-27,71
Отдача активов, об.	4,10	3,06	4,91	-1,04	2,79	-25,36	68,01
Оборачиваемость оборотных активов, об.	6,24	4,11	6,71	-2,13	4,46	-34,13	71,42
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, об.	38,11	8,56	17,77	-29,55	-77,53	-20,34	-53,37
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, об.	6,24	4,11	6,71	-2,13	-34,13	0,47	7,5
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	8,57	6,32	11,99	-2,25	-26,25	3,42	39,9

Как видно из таблицы 2.7 большинство показателей оборачиваемости за анализируемый период снизилось. Снижение периода оборачиваемости говорит о положительной тенденции. Также положительной тенденцией является и то, что при снижении периода оборачиваемости увеличилась и выручка. За период с 31.12.2014 г. по 31.12.2016 г. выручка от реализации увеличилась на 75,36 %.

Продолжительность чистого цикла рассчитывается как разница между кредитным и затратным циклами и показывает, насколько хорошо организовано на предприятии финансирование производственной деятельности.

Продолжительность затратного цикла рассчитывается как суммарная продолжительность оборота текущих активов, за исключением продолжительности оборота денежных средств, и показывает время, необходимое для осуществления производственного процесса.

Таким образом, чем выше значение оборачиваемости затратного цикла (в днях), тем больше средств необходимо предприятию для организации производства.

В свою очередь, продолжительность оборота текущих пассивов является кредитным циклом предприятия. Чем продолжительнее кредитный цикл, тем эффективнее предприятие использует возможность финансирования текущей деятельности за счет непосредственных участников производственного процесса.

Как видно из таблицы 2.7, за анализируемый период, продолжительность затратного цикла снизилась на 127,5 дн. (31,02%), что при прочих равных условиях может указывать на положительную тенденцию, привлекающую дополнительные средства в производственную деятельность.

Продолжительность производственного цикла за анализируемый период снизилась на 8,93 дн. (34,05%), что вызвано снижением продолжительности затратного цикла.

На начало анализируемого периода чистый цикл оборачиваемости занимал 24,14 дн. За анализируемый период продолжительность чистого цикла сократилась на 40,51 дн. и составила 17,45 дн., что говорит о положительной тенденции, об увеличении кредитов поставщиков и покупателей, позволяющих покрыть потребность в финансировании производственного процесса.

На основании проведенного анализа в целом динамику изменения актива баланса можно назвать положительной.

Таким образом на основании вышепредставленного анализа, можно сделать следующие выводы:

- изменение структуры пассивов за анализируемый период, следует признать в подавляющей части негативным;
- динамики доходов и расходов ЗАО «Мясной двор» можно сказать, что за анализируемый период в целом представляется положительной;
- за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию;
- анализ финансовой устойчивости предприятия в динамике, показывает снижение финансовой устойчивости предприятия;
- на конец периода значение показателя установилось на уровне 0,001 что говорит о неспособности восстановления платежеспособности предприятия;
- на начало анализируемого периода для формирования запасов и затрат у предприятия хватает нормальных источников финансирования - предприятие использует для их финансирования собственные и долгосрочные заемные средства. На конец периода у предприятия не хватает средств для финансирования собственных запасов и затрат;
- на начало анализируемого периода чистый цикл оборачиваемости занимал 24,14 дн. За анализируемый период продолжительность чистого цикла сократилась на 40,51 дн. и составила 17,45 дн., что говорит о

положительной тенденции и об увеличении кредитов поставщиков и покупателей, позволяющих покрыть потребность в финансировании производственного процесса;

- за анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на 31.12.2014 – 9 111 тыс. руб. возросла на 4 366 тыс. руб. (темп прироста составил 47,92%), и на 31.12.2016 их величина составила -4 745 тыс. руб.

### **2.3. Оценка уровня организации службы экономической безопасности на предприятии**

Экономическое развитие государства напрямую зависит от стабильного функционирования предприятий, увеличения их экономического потенциала в условиях рыночных отношений. Опыт свидетельствует, что организация современной предпринимательской деятельности нуждается в создании надежной службы экономической безопасности предприятия в условиях существования рисков.

Наиболее распространенными рисками в настоящее время являются:

- угроза потери имущества;
- неудовлетворительное состояние экономической безопасности предприятия (наличие фактов недостачи, возможность свободного несанкционированного доступа посторонних лиц к документам, материальным ценностям и т. п.);
- угрозы работникам физической расправой.

Кроме того, создание службы экономической безопасности может быть обусловлено:

- необходимостью постоянного или временного физического сопровождения или охраны отдельных лиц предприятия;
- желанием создать условия тотального контроля деятельности работников.

При наличии таких предпосылок руководитель предприятия определяет основные направления обеспечения безопасности предприятия и

результат, которого необходимо достичь, т. е. определяет политику безопасности.

Политика безопасности предприятия ЗАО «Мясной двор» - это общие направления действий и принятия решений, обеспечивающих достижение целей безопасности предприятия. Этими целями могут быть:

- укрепление дисциплины труда и повышение его производительности;
- защита законных прав и интересов предприятия и персонала;
- укрепление интеллектуального потенциала предприятия;
- сохранение и увеличение собственности;
- повышение конкурентоспособности произведенной продукции;
- максимально полное обеспечение руководства предприятия достоверной оперативной информацией о деятельности структурных подразделений (дочерних предприятий, филиалов);
- недопущение зависимости от случайных и неустойчивых деловых партнеров;
- осуществление проверок отдельных видов деятельности предприятия и т. п.

В зависимости от целей обеспечения безопасности могут создаваться различные варианты структуры службы безопасности.

В подчинении у генерального директора находится служба экономической безопасности ЗАО «Мясной двор».

Структура службы изображена на рисунке 2.2.

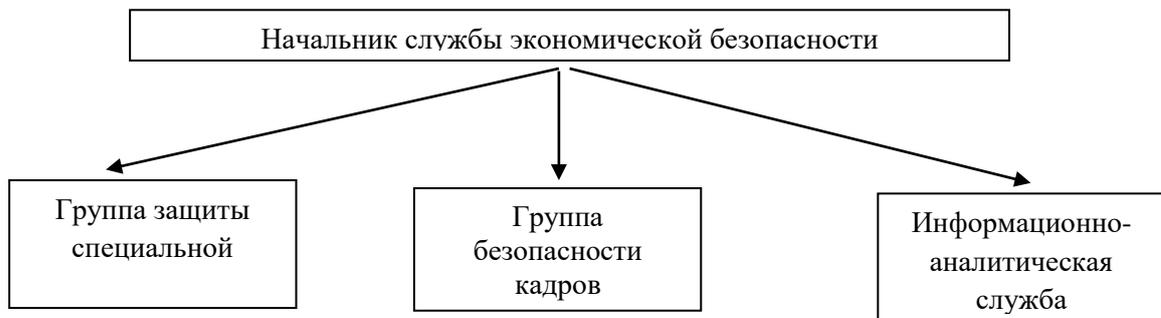


Рис.2.2. Структура службы экономической безопасности предприятия

В рамках комплексного обеспечения экономической безопасности эта служба тесно контактирует в своей работе с бухгалтерией, финансовым отделом, производственным отделом, управления персоналом, сбыта и маркетинга в пределах их компетенции. Помимо этого, данная служба обеспечивает взаимодействие с другими структурными подразделениями фирмы, от деятельности которых в той или иной степени зависит состояние экономической безопасности фирмы.

Данная организационная структура в целом отвечает требованиям предприятия и эффективности производства, но имеется ряд существенных недостатков, требующих доработки:

- длительная процедура принятия решений;
- чрезмерная заинтересованность подразделений в реализации целей и задач своих подразделений;
- относительно застывшая организационная структура, с трудом реагирующая на изменения.

Информационно-аналитическая служба, например, позволяет своевременно выявить и представить руководству предприятия закрытую информацию о реальных и потенциальных внешних угрозах его функционированию.

Этот отдел осуществляет:

- выявление и представление руководству информации, игнорирование которой станет потенциальной угрозой потери активов, с целью предупреждения правонарушений, затрагивающих экономические интересы предприятия;
- изучение отрицательных и криминальных аспектов теневой экономики и рынка, мониторинг законодательства по финансовым вопросам;
- определение надежности деловых партнеров, проверку их кредитоспособности, выявление и документирование фактов нарушений прав владельцев товарного знака.

Группа безопасности кадров занимается предупреждением и

противодействием преступным посягательствам. Он осуществляет следующие мероприятия:

- комплекс мероприятий, направленных на предупреждение и непосредственную защиту определенных лиц от противоправных посягательств (причинение ущерба им, членам их семей и их имуществу);
- охрану объектов предприятия, сопровождение грузов;
- взаимодействие с правоохранительными органами и негосударственными охранительными структурами.

Группа защиты специальной информации занимается выявлением и документированием обстоятельств совершения действий, представляющих потенциальную опасность для предприятия, мониторинг отдельных направлений его деятельности. Этот отдел осуществляет:

- расследование фактов разглашения коммерческой тайны предприятия, документирование обстоятельств совершения краж, растрат и т. п.;
- надзор за четкой формулировкой прав, обязанностей и ответственности каждого работника; систематическую оценку работы каждого работника в необходимом объеме;
- организацию работы в критических точках (стратегических сферах, видах деятельности);
- защиту научно-технической информации и принимает меры по выявлению лиц, занимающихся экономическим шпионажем;
- разработку перечня сведений, представляющих коммерческую тайну, и перечня сведений, не подлежащих разглашению посторонним лицам с целью личной безопасности работников и предприятия;
- разработку инструкции по охране коммерческой тайны, содержащей основные требования по ее защите, и памяток работникам по ее сохранению;
- разработку правил ведения секретного делопроизводства и правил приема посетителей на предприятии.

Структура службы безопасности предприятия ЗАО «Мясной двор» и

положение об этой службе утверждаются приказом руководителя предприятия. Кроме того, нормативными документами предприятия целесообразно утвердить:

- распределение и закрепление функций и задач за структурными подразделениями службы безопасности;
- должностные инструкции работников с четким определением их подчиненности и подотчетности;
- порядок отчетности работников о проделанной работе; объекты, объемы и сроки отчетности;
- учетную политику, формы бухгалтерского учета, порядок и способы регистрации и обобщения информации;
- правила документооборота и технологии обработки учетной информации, дополнительные системы счетов и регистров аналитического учета.

Необходимо подчеркнуть, что структура службы экономической безопасности зависит от имеющихся или предвиденных рисков для предприятия, поэтому может изменяться или реформироваться. Внедрение системы мониторинга и оценки рисков даст возможность сосредоточиться на решении основных задач службы и сэкономить человеческие и материальные ресурсы предприятия.

Основными задачами службы экономической безопасности предприятия ЗАО «Мясной двор» являются следующие.

Определение (идентификация) рисков предусматривает установление всех видов рисков, способных повлиять на деятельность предприятия в целом или отдельные ее аспекты, с целью определения наиболее рискованных сфер деятельности и установления ответственности за управление рисками в соответствующей сфере.

Идентификация рисков должна быть постоянным процессом с обязательным учетом изменений в сфере деятельности предприятия и правовой среде. В ходе осуществления идентификации рисков необходимо

информировать руководство предприятия о рискованных сферах, относительно которых должны проводиться мероприятия с целью их предотвращения или ограничения, а также определения их приоритетности. Идентификация всех рисков предусматривает их классификацию по уровню отрицательных последствий, например по шкале: «высокий», «средний», «низкий», «допустимый».

Рассмотрим более подробно каждую из вышеперечисленных функций.

Авторизация и подтверждение - определение правил осуществления операций и требований к ним; осуществление всех операций только по разрешению (согласованию) руководителя предприятия (заместителя, руководителя определенного структурного подразделения) на всех уровнях управления; возможность четкого определения лиц, причастных к осуществлению операций; документирование и учет всех операций, контрольных процедур, обязанностей, полномочий и задач; сохранение документации.

Распределение обязанностей и полномочий - обязанности, полномочия и ответственность за осуществление всех операций должны распределяться между работниками. Каждый работник получает утвержденные должностные инструкции с четким определением прав, обязанностей и ответственности.

На одного работника не должны возлагаться обязанности и полномочия по осуществлению всех ключевых операций (указанное ограничение можно распространить и на лиц, состоящих в родстве).

Обязанности относительно полномочий на осуществление операций, непосредственное их проведение, учет и контроль должны, по возможности, распределяться между разными работниками. Кроме того, с учетом специфики деятельности предприятия целесообразно изменять обязанности и полномочия работников (ротация, замена в связи с отпуском, больничным, на время обучения и т. п.).

Нужно учесть, что стовор работников может привести к потерям или ограничению результативности указанной функции.

Небольшая численность работников предприятия может являться ограничением для применения соответствующих процедур контроля, которые должны компенсироваться установлением других приемлемых процедур контроля.

Контроль за доступом к информации и ресурсам и их учету. Доступ должен быть ограниченным (возможным исключительно для определенных работников, ответственных за сохранение и использование информации и ресурсов). Объем ограничения зависит от уровня риска потери каждого отдельного вида ресурсов. При определении уровня риска должна учитываться ценность ресурса (стоимость, ликвидность и т. п.). Ограничение доступа к ресурсам и их учету, а также закрепление ответственности за сохранение и использование ресурсов должны периодически проверяться и оцениваться.

Контроль за достоверностью проведенных операций должен осуществляться путем анализа имеющейся информации до и после проведения таких операций. Сопоставление учетных данных с фактическими. Учетные записи должны постоянно сверяться с соответствующими документами при осуществлении операций. Учетные данные о наличии активов сравниваются с фактически имеющимися.

Оценка общих результатов деятельности осуществляется на их соответствие поставленным задачам, а также условиям результативности и эффективности использования имеющихся возможностей. Если при осуществлении оценки устанавливается несоответствие этим показателям, определенные процессы и операции должны пересматриваться с целью их усовершенствования.

Оценка отдельных операций, процессов и видов деятельности. Операции, процессы и отдельные виды деятельности должны периодически пересматриваться для обеспечения уверенности в том, что они отвечают правилам, процедурам и другим требованиям.

Мониторинг выполнения работниками предприятия своих

должностных обязанностей предусматривает четкое формулирование прав, обязанностей и ответственности каждого работника предприятия; надлежащую организацию работы на рискованных направлениях деятельности; мониторинг функций, осуществляемых работниками предприятия во время выполнения возложенных на них обязанностей с целью предотвращения неэкономичных, неэффективных расходов; оперативное реагирование на смену законодательного поля.

Конечно, решение тех или иных задач, на выполнение которых будет ориентирована деятельность службы безопасности, потребует соответствующих умений и навыков работников службы безопасности и создаст новый риск: накопления в указанном подразделении важной информации. Потеря ее в результате увольнения работников службы безопасности или ненадлежащего выполнения ими своих служебных обязанностей может привести к необратимым последствиям. Таким образом, выражение «кадры решают все» в этом случае более чем актуально.

Создав надлежащие условия работы для наемных работников, необходимо определить основные принципы кадровой политики на предприятии, ведь риск принятия на работу работника, потенциально способного вследствие действий или бездействия руководства причинить ущерб, довольно значителен.

Кадровая политика должна предусматривать:

- определение правил принятия работников на работу и их освобождения, вопросы карьерного роста, оценку их деятельности, мотивации;
- установление и соблюдение системы конкурсного отбора на замещение вакантных должностей;
- своевременное ознакомление работников с возложенными на них обязанностями, существующими правилами и порядком, изменениями в соответствующей сфере деятельности и законодательстве;
- определение для каждого уровня должностей требований

относительно уровня образования, опыта и квалификации работников; обеспечение их соблюдения и периодического повышения.

Нужно отметить, что между результатом, которого необходимо достигнуть, и укомплектованием подразделения службы экономической безопасности предприятия ЗАО «Мясной двор» работниками с соответствующими навыками и опытом существует определенная зависимость.

Зависимость результата от квалификации персонала представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Зависимость результата от квалификации персонала

Результат	Квалификация работника (опыт работы)	Должен знать
Обеспечение самого эффективного использования всех видов ресурсов с целью предотвращения рисков и обеспечения стабильного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики	Высшее образование финансово-экономического направления по образовательному уровню магистра, специалиста. Стаж работы по специальности (на должностях аудитора, ревизора, бухгалтера) — не менее 3 лет	Основные положения нормативно-правовых актов, инструктивные и методические документы, регулирующие вопросы организации и осуществления финансового контроля, а также развитие соответствующих сфер (областей) экономики; основы управления, экономики, права, управления персоналом и рынка труда; основные принципы работы на компьютере и соответствующие программные средства
Защита информационных ресурсов и потоков от угроз несанкционированного доступа	Высшее образование по направлениям эксплуатации и обслуживания средств вычислительной техники по образовательному уровню магистра, специалиста. Стаж работы по специальности	Основные положения нормативно-правовых актов, инструктивные и методические документы, регулирующие вопросы организации и ведения хозяйственной деятельности в сфере информационных технологий; нормативные, инструктивные

	(специалист в области информационных технологий) — не менее 2 лет	и методические документы по статистическому учету; порядок автоматизированной обработки информации и формирования необходимых информационных баз данных; условия эксплуатации компьютерной техники, применения программных и других технических средств обработки информации; технологии разработки программных средств; практику применения действующего законодательства в этой области; формы и методы работы со средствами массовой информации; правила и нормы охраны труда и противопожарной защиты
Защита научно-технической информации (продукции)	Высшее образование юридического направления по образовательному квалификационному уровню магистра, специалиста. Стаж работы по специальности — не менее 3 лет	Основные положения нормативно-правовых актов, инструктивные и методические документы, регулирующие вопросы защиты научно-технической продукции, нормативные, инструктивные и методические документы по вопросам регистрации прав интеллектуальной собственности
Физическое сопровождение и охрана	Высшее образование юридического направления по образовательному квалификационному уровню магистра, специалиста. Стаж работы по специальности (в правоохранительных органах, частных охранительных структурах) — не менее 5 лет. Соответствующая физическая подготовка	Основные положения нормативно-правовых актов, инструктивные и методические документы, регулирующие вопросы физической защиты и охраны собственности и граждан

Вместе с тем необходимо учесть основные факторы, существенно влияющие на функционирование службы экономической безопасности исследуемого предприятия ЗАО «Мясной двор» (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Факторы влияния на функционирование службы экономической безопасности предприятия ЗАО «Мясной двор»

Фактор	Влияние руководителя предприятия	Риск
Экономическая целесообразность	Финансовый. Стоимость финансовых расходов на обеспечение службы безопасности не должна превышать оптимального уровня, поскольку теряется экономический эффект от ее функционирования	Создание службы, функционирование которой будет сведено только к «проеданию бюджета»
Законность	Правовой. В ходе функционирования службы безопасности возможны случаи представления недостоверной информации о деятельности отдельных лиц	Потеря квалифицированных работников (их переход к конкурентам). Рассмотрение споров в судебном порядке
Компетентность	Кадровый. Работники службы безопасности должны выполнять поставленные перед ними задачи на профессиональном уровне, а при необходимости — специализироваться по основным направлениям функционирования предприятия	Принятие на работу работников с низким профессиональным опытом или уволенных с предыдущего места работы за нарушение действующего законодательства
Эффективность	Кадровый. Создание условий, в соответствии с которыми работники службы безопасности в случае увольнения не могли бы использовать информацию с целью причинения ущерба предприятию. Работа службы безопасности направлена на минимизацию рисков	Получение конкурентами информации, представляющей коммерческую тайну предприятия. Неэффективная деятельность службы безопасности может стать причиной как потери ресурсов, так и изменения ее кадрового состава

Продолжение табл. 2.9

Фактор	Влияние руководителя предприятия	Риск
Дублирование функций	Организационный. Возможны случаи, когда функции службы безопасности идентичны функциям служб внутреннего аудита	Конфликт между указанными подразделениями, неэффективное использование бюджета на содержание этих структур

Таким образом, основными задачами службы экономической безопасности предприятия ЗАО «Мясной двор» являются обеспечение безопасности предприятия, производства, продукции и защита коммерческой, промышленной, финансовой, деловой и другой информации, независимо от ее назначения и форм при всем многообразии возможных каналов ее утечки и различных злонамеренных действий со стороны конкурентов.

### **ГЛАВА 3. ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

#### **3.1. Оценка проблем организации службы экономической безопасности на предприятии**

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

Такое системное представление (зафиксированное в письменной форме) позволяет осознанно и целенаправленно проводить работу по обеспечению безопасности предпринимательской деятельности и самого предприятия всеми его подразделениями и сотрудниками. При этом ведущая роль службы безопасности не исчезает, наоборот, понимание своей роли и места в системе безопасности предприятия приведет только к положительным результатам.

Эффективное функционирование службы безопасности предполагает предварительную проработку многих вопросов. Среди них особое значение приобретает проектирование оргструктуры службы безопасности и ее ресурсного обеспечения, т.к. без решения этих вопросов ее деятельность вообще невозможна. Параллельно с созданием службы безопасности ее

руководителям приходится решать вопросы управленческого характера. Причем, в процессе функционирования службы эти вопросы приобретают все большую актуальность. Связано это с тем, что управление службой безопасности должно быть эффективным, ибо в противном случае ей грозит ликвидация, поскольку предприятие-учредитель не потерпит неудовлетворительных (или посредственных) результатов такой деятельности.

Анализ практики функционирования служб безопасности позволяет утверждать, что слабая эффективность их деятельности в значительной степени является следствием существования различных проблем. Все эти проблемы настолько переплетены друг с другом, что разграничение их между собой на практике невозможно. Тем не менее, необходимым сделать разграничение этих проблем и в самом общем виде сформулировать способы их решения. Проблемы эти можно свести в четыре группы, представленные на рисунке 3.1.

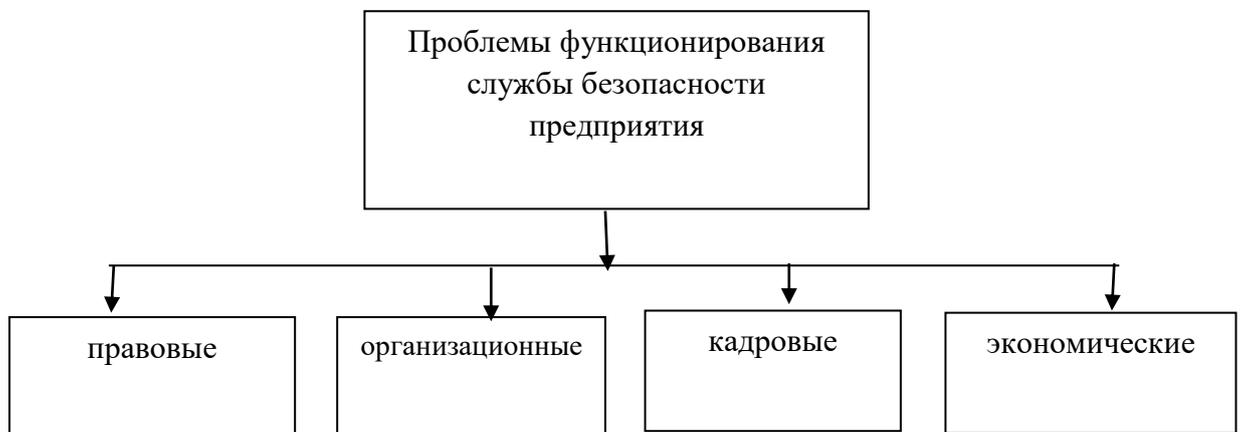


Рис. 3.1. Проблемы функционирования службы безопасности предприятия

Рассмотрим более детально эти проблемы и предложения по их решению:

- отсутствие типового устава службы безопасности. Разработку, утверждение и официальное опубликование типового устава службы безопасности можно поручить Министерству юстиции РФ.

- неэффективное взаимодействие служб безопасности с правоохранительными и контрольно-надзирающими органами. Правила и процедуры такого взаимодействия для каждого органа отдельно в рамках его компетенции могут быть определены в специальном постановлении Правительства России.

- запрет на ношение и применение оружия при охране жизни и здоровья физических лиц. Такой бессмысленный и необоснованный запрет легко отменить путем внесения соответствующих поправок в действующее законодательство.

- отсутствие закрепленного в законе перечня основных функций службы безопасности. Необходимо в соответствующий раздел Закона «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» внести в качестве поправки исчерпывающий перечень этих функций.

- сдерживание развития службы безопасности в связи с высокими налоговыми платежами. В законодательном порядке установить перечень налогов, сборов и т.д. для служб безопасности и льготного режима налогообложения в начале их деятельности ( на год, три и т.д.).

- отсутствие самостоятельного статуса службы безопасности. Внести необходимые поправки в Закон «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» для признания службы безопасности как самостоятельной коммерческой негосударственной правоохранительной организации, т.е. юридическим лицом.

- запрет об оказании службой безопасности предприятия услуг другим физическим и юридическим лицам. Внести необходимые поправки в Закон «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» с оговоркой, что такие услуги служба безопасности может осуществлять с согласия руководства предприятия-учредителя.

- отсутствие методики определения необходимого количества сотрудников службы безопасности для данного предприятия. Какая-либо общественная организация (фонд), занимающаяся проблемами безопасности в сфере предпринимательства, могла бы объявить конкурс на разработку такой методики.

- совмещение функций выдачи лицензии, регистрации и контроля за деятельностью служб безопасности у одного органа. Представляется, что выдача лицензий, регистрация сотрудников и самой службы безопасности должны быть закреплены за органами Министерства юстиции, функцию же контроля оставить за органами внутренних дел.

- отсутствие у руководителей служб безопасности необходимых правовых и организационно-управленческих знаний, умений и навыков. Разработка для этой категории руководителей силами преподавателей негосударственных образовательных учреждений программ спецкурсов.

- запрещение выдачи лицензий гражданам, имеющим судимость за совершение только умышленного преступления. Целесообразно дополнить ст. 6 Закона «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» запретом на выдачу лицензий также гражданам, имеющим непогашенную судимость и совершивших неумышленные преступления.

- отсутствие нормативных оснований для одностороннего расторжения договора с предприятием-учредителем. Необходимо в законодательном порядке зафиксировать такие основания, как противоправные действия руководства предприятия-учредителя, задержки с выдачей зарплаты, незаконные указания, так как существующий в законодательстве порядок расторжения договора не содержит ясного и исчерпывающего перечня таких оснований.

- несовершенство статистического учета результатов деятельности службы безопасности. Целесообразно создание в органах Министерства юстиции единого и детального учета результатов деятельности служб

безопасности по муниципальным территориальным образованиям, регионам и стране в целом.

- запрет на выдачу лицензии бывшим работникам правоохранительных органов, осуществляющим контроль за частной детективной и охранной деятельностью, если со дня их увольнения не прошел год. Практика показала, что такой запрет необходимо отменить путем внесения поправок в Закон «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации». Привлечение этой категории законопослушных и профессионально грамотных сотрудников к работе в службах безопасности (например, в штабных подразделениях) только укрепит в них состояние законности и дисциплины.

- невозможность действий сотрудников службы безопасности вне государственной территории Российской Федерации. Решение этой проблемы видится в подписании межправительственных соглашений, регламентирующих порядок действий сотрудников службы безопасности на территории другой страны.

- запрет на создание службы безопасности для группы предприятий и коммерческих организаций. Такой запрет нелогичен, поскольку толкает их руководителей к обеспечению собственной безопасности не правовыми средствами. Устранить этот запрет можно внесением соответствующей поправки к Закону «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации».

- необходимость письменного согласия предпринимателя при заключении им коммерческого контракта на выяснение биографических и других характеризующих личность контрагента данных. Общеизвестно, что на практике такое согласие никогда не дается. Следует внести соответствующие коррективы в действующее законодательство, т.к. предпринимательская деятельность в условиях риска требует, среди прочего, информацию о личности делового партнера.

- несоответствие между декларируемой в Законе «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» общей позицией законодателя о признании частных охранно-детективных структур коммерческими организациями и закреплением в этом же Законе статуса служб безопасности как структурных подразделений предприятия. Целесообразно внести поправку к Закону о признании службы безопасности коммерческой организацией, имеющей право заключать договора на обслуживание многих предприятий.

Совершенно очевидно, что это только часть проблем деятельности служб безопасности предприятий. Однако сама их постановка позволяет утверждать, что рано или поздно решать их придется.

К числу основных направлений решения вышеперечисленных проблем организации и функционирования службы безопасности на предприятии является создание контрразведки службы безопасности предприятия.

В современных условиях жизни это может быть обусловлено по крайней мере двумя обстоятельствами:

- во-первых, стремлением некоторых предпринимателей устранить или нейтрализовать своих конкурентов с помощью средств экономического шпионажа,

во-вторых, расширением масштаба криминализации населения, создающей питательную почву для его определенных слоев решать свои потребности преступным путем.

Исходя из этого, цель контрразведывательного подразделения можно определить как противодействие разведывательным мероприятиям конкурентов и пресечение правонарушений со стороны противоправных групп или отдельных лиц, посягавших на интересы обслуживаемого предприятия или его отдельных сотрудников.

В отличие от разведки, объектом контрразведывательной деятельности является не внешняя, а внутренняя среда функционирования предприятия. Эта среда включает в себя, по крайней мере, следующие элементы:

- руководящий состав предприятия (директор, его заместители, главбух и т.д.) как потенциальные объекты разведывательных мероприятий и/или преступлений со стороны конкурентов.

- лица из вспомогательного персонала, имеющие доступ к коммерческой тайне (машинистки, работники канцелярии и т.д.).

- сотрудники, со стороны которых потенциально существует опасность предоставления преступным элементам таких сведений, которые помогут им совершить преступления (сторожа, охранники, водители персональных машин руководителей и т.д.).

- сотрудники самой службы безопасности.

- ранее судимые лица из числа работников предприятия.

-сотрудники предприятия, родственники которых работают у конкурентов.

- ранее уволившиеся из предприятия его работники.

- лица, которые в силу своих должностных обязанностей регулярно принимают посетителей предприятия.

Определение цели и объекта контрразведывательной деятельности позволяет определить круг возможных задач подразделения контрразведки:

- борьба с экономическим шпионажем;

- пресечение преступлений против отдельных групп сотрудников (или всех сотрудников на их рабочих местах);

- оказание содействия правоохранительным, судебным и контрольно-надзорным органам в документировании противоправных действий лиц, совершающих уголовные преступления и административные проступки.

Выполнение вышеуказанных задач возможно при реализации следующей совокупности функций контрразведки:

- сбор сведений и документов по гражданским и уголовным делам;

- регулярное информирование руководства предприятия о причинах, порождающих и условиях, способствующих совершению правонарушений со стороны персонала;

- документирование действий лиц, задержанных за административные проступки;
- выявление лиц из числа персонала, оказывающих содействие преступным элементам (не работающим на предприятии) в совершении ими преступлений;
- изобличение экономических (промышленных) шпионов из числа персонала;
- информирование руководителей предприятия и телохранителей (если они имеются) о планируемых в отношении их преступлениях;
- поиск без вести пропавших сотрудников предприятия;
- создание условий, исключающих подслушивание разговоров в служебных кабинетах;
- установление обстоятельств разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну;
- выяснение биографических и других, характеризующих личность данных о сотрудниках предприятия (с их письменного согласия) при заключении ими трудовых контрактов;
- поиск утраченного сотрудниками имущества, принадлежащего предприятию;
- консультирование персонала по вопросам обеспечения безопасности предприятия.

Дадим характеристику каждой из вышеперечисленных функций.

Сбор сведений и документов по гражданским и уголовным делам. Необходимость в сборе информации по гражданским делам возникает, обычно, в случаях:

- выявления свидетелей и документов;
- проверки достоверности информации участников процесса и подлинности доказательств, представленных на суде;
- возникновения необходимости проверки наличия основания для отвода участников процесса;

- оказания помощи суду в установлении фактического местонахождения участников процесса;
- выявления лиц, оскорбивших или оклеветавших руководителей предприятия-учредителя;
- поиска утаиваемого от суда имущества процессуального противника, необходимого для погашения материального ущерба;
- необходимости выявления среди свидетелей лиц, которые в силу своих физических или психических недостатков не способны правильно воспринимать факты или давать о них правильные показания и т.д.

Сотрудник контрразведки может заниматься сбором сведений, как до возбуждения, так и в процессе судебного рассмотрения гражданского дела. То же самое относится и к сбору сведений по уголовным делам. Однако в отличие от гражданского дела руководитель контрразведки обязан одновременно с этим направить в правоохранительный орган, производящий расследование, письменное уведомление. Следует также отметить, что подразделение контрразведки может участвовать в сборе сведений по всем гражданским делам предприятия-учредителя, в то время как по уголовным делам, возбужденным против сотрудников предприятия только с санкции его руководства.

Регулярное информирование руководства предприятия о причинах порождающих и условиях, способствующих совершению правонарушений со стороны персонала.

Систематический анализ контрразведывательной информации позволяет своевременно и качественно выявлять причины, порождающие и условия, способствующие совершению правонарушений со стороны персонала предприятия. Обобщенные сведения о такого рода причинах и условиях необходимо регулярно представлять руководству предприятия-учредителя.

При этом важно не только своевременно информировать об этом, необходимо также одновременно вносить предложения по их устранению.

Следует также помнить, что перечень причин и условий должен быть разработан на уровне предприятия, а не города, края, области, страны. Для уточнения такого рода сведений возможно и проведение анонимного анкетирования, однако следует помнить, что его результаты наверняка будут искажены (сотрудники предприятия, обычно, дают правдивые ответы на многие поставленные вопросы, кроме тех, которые задевают их производственные интересы).

Документирование действий лиц задержанных за административные проступки. Имеются в виду прежде всего такие административные правонарушения, которые подрывают экономическую безопасность предприятия (например, мелкие хищения) и в силу определенных обстоятельств не могут быть обнаружены охранниками.

Противоправные действия административных правонарушителей тщательно документируются (справки, объяснения, акты и т.д.) и передаются в тот орган, в компетенцию которого входит их рассмотрение. Особое внимание при этом следует обратить на то, чтобы при задержании правонарушителя присутствовали очевидцы, чья объективность не подвергается сомнению (например, не рекомендуется приглашать в качестве очевидца сотрудника службы безопасности).

Выявление лиц из числа персонала, оказывающих содействие преступным элементам (не работающим на предприятии) в совершении ими преступлений. Поскольку преступники при реализации своих замыслов стараются привлечь к негласному сотрудничеству работников предприятия, то этой категории персонала со стороны контрразведки должно быть уделено самое пристальное внимание.

С этой целью составляется список потенциальных помощников преступникам, и с ними проводится работа с применением законных методов. Результатом такой работы должно быть либо документирование преступных действий сотрудника предприятия, либо склонение его к отказу от совершения преступления.

Изобличение экономических (промышленных) шпионов из числа персонала. Установление и изобличение экономических шпионов, т.е. лиц, использующих незаконные методы, которые приводят к материальному ущербу предприятия, является важнейшей функцией контрразведки. При этом контрразведчики обязаны использовать только законные методы и средства. Особое внимание следует уделять документированию деятельности шпионов, что позволит впоследствии привлечь их к гражданско-правовой, а в некоторых случаях и к уголовной ответственности.

Информирование руководителей предприятия и телохранителей (если они имеются) о планируемых в отношении их преступлениях.

В процессе контрразведывательной деятельности следует особое внимание уделять информации, свидетельствующей о подготовке покушения на руководителя предприятия. Контрразведывательное обеспечение в этом случае должно быть сконцентрировано в следующих зонах:

- квартиры соседей охраняемого лица;
- подъезд дома, где проживает охраняемый;
- маршрут передвижения;
- наиболее посещаемые места работы и отдыха.

Полученная информация о подготовке покушения на руководителя предприятия должна быть незамедлительно передана начальнику подразделения телохранителей и охраняемому лицу без указания источника информации.

Поиск без вести пропавших сотрудников предприятия. Без вести пропавшим считается сотрудник предприятия, местонахождение и судьба которого остаются неизвестными. Поиск предполагает широкий перечень правил (процедур) по установлению местонахождения личности и не связан юридически обязательными приемами и средствами розыска.

Деятельность сотрудника контрразведки по розыску без вести пропавшего лица представляет комплекс самостоятельных действий, осуществляемых при тесном взаимодействии с органами внутренних дел для

установления фактических обстоятельств его исчезновения и фактического местонахождения.

Создание условий, исключающих подслушивание разговоров в служебных кабинетах. Реализация этой функции имеет исключительное значение, поскольку позволяет руководству охраняемого предприятия сохранить не только коммерческую тайну, но и любую конфиденциальную информацию служебного характера. Создать условия, исключающие подслушивание разговоров, можно с помощью организационных и технических мероприятий.

В организационную группу мероприятий входят инструктажи, разработка памяток и т.д. Технические мероприятия включают в себя систематические обследования служебных помещений с целью выявления подслушивающих устройств. Особое внимание следует обратить на создание условий, исключающих подслушивание, при проведении переговоров с деловыми партнерами.

Установление обстоятельств разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну. Коммерческой тайной становится только та информация, которая утверждена руководством предприятия в «Перечне сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия» и объявленная под расписку всем причастным к ней сотрудникам.

Под разглашением коммерческой тайны понимается намеренная или непреднамеренная передача (устно или письменно), без согласия собственника (владельца) или руководителя, признанных в установленном порядке таковой, посторонним лицам или неопределенному кругу лиц.

Установление обстоятельств разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну, предполагает, что сотрудник контрразведки в связи с этим должен:

- определить объем разглашенных сведений;
- установить лицо, по чьей вине эти сведения стали известны другим лицам;

- установить физическое или юридическое лицо, которому были переданы эти сведения;

- задокументировать всю полученную им вышеуказанную информацию. Передача документов, подтверждающих разглашение коммерческой тайны, в правоохранительный орган происходит только с санкции руководства обслуживаемого предприятия.

Выяснение биографических и других характеризующих личность данных о сотрудниках предприятия (с их письменного согласия) при заключении ими трудовых контрактов. Содержание информации о личности сотрудника включает в себя две группы сведений: служебные (прогулы, жалобы посетителей и т.д.) и личные (аморальное поведение, семейные проблемы и т.д.). Представляется, что совокупность вышеуказанных сведений может в достаточной степени охарактеризовать сотрудника предприятия и помочь его руководству в укреплении дисциплины.

Следует при этом отметить, что в случае увольнения такого сотрудника негласные материалы контрразведки должны быть реализованы в установленном законом порядке. Однако, прежде чем приступить к проверке сотрудника, следует убедиться, что он ранее давал письменное согласие на это.

Поиск утраченного сотрудниками имущества, принадлежащего предприятию. Под утраченным имуществом понимается вещь, утерянная вследствие халатности персонала предприятия. При этом не имеет значение, где утеряна вещь (на территории или вне территории охраняемого объекта). Во избежание недоразумений следует убедиться в наличии документов, подтверждающих владение этим имуществом на законных основаниях. В случае положительного результата поиска утраченное имущество возвращается собственнику в гражданско-правовом порядке. Если в ходе поиска установлены признаки преступления, то собранные материалы необходимо направить в соответствующий правоохранительный орган для решения вопроса о возбуждении уголовного дела.

Консультирование по вопросам обеспечения безопасности предприятия и его персонала. Консультирование сотрудников предприятия происходит преимущественно по всем видам безопасности. Формы консультирования групповые (лекции, семинары и т.д.) и индивидуальные. Среди персонала предприятия следует выделить те группы, которые необходимо систематически инструктировать. Если есть необходимость, то можно создать специализированные учебные курсы со сдачей зачетов. Цели, задачи, функции и другие основные вопросы деятельности контрразведки, обычно, отражаются в положениях о контрразведывательных подразделениях.

На основе утвержденных руководством службы безопасности и предприятия целей, задач и функций контрразведки возможно формирование ее оргструктуры. В структуре контрразведки, на наш взгляд, должны функционировать следующие подразделения: собственной безопасности, проведения расследований, по работе с информаторами, справочно-информационный фонд (СИФ), предупреждения правонарушений, по техническому обеспечению проведения операций, по организации сохранения коммерческой тайны, негласного проникновения, организации дезинформационных мероприятий, компьютерной безопасности.

Подразделения (отделения, группы, секторы) контрразведки условно можно разделить на две группы:

- основные, которые собственно и решают задачи, поставленные перед контрразведкой (проведение расследований, работа с информаторами и т.д.);
- вспомогательные, основными задачами которых является всемерное содействие сотрудникам основной группы (СИФ, техническое обеспечение проведения операций и т.д.)

Количественное соотношение между сотрудниками вспомогательных и основных отделений (групп, секторов) контрразведки может быть различным, однако при этом два условия должны быть соблюдены обязательно: сотрудники вспомогательных подразделений оказывают

помощь сотрудникам основных подразделений (а не наоборот); работа сотрудников основных подразделений должна быть эффективной.

Известно, что комплекс сил, средств контрразведки и применяемых ею методов в огромной степени определяет потенциал контрразведывательной деятельности. Правда, условием реализации этого потенциала является активная организационно-управленческая деятельность руководства службы, однако своеобразным базисом такой деятельности является все-таки вышеупомянутый комплекс сил, средств и методов.

К силам контрразведки относятся ее кадровые сотрудники, при этом они подразделяются на тех, которые имеют лицензию на детективную деятельность и не имеющих ее (машинистки, водители, секретари и т.д.). Детективы контрразведки, помимо общих требований к сотрудникам службы безопасности, должны соответствовать следующим требованиям:

- уметь выслушивать собеседника,
- ясно и доходчиво излагать в документах информацию,
- быть настойчивым и терпеливыми в достижении цели,
- обладать хорошей памятью,
- уметь перевоплощаться и т.д.

Среди средств контрразведывательной деятельности наибольшее внимание следует уделить финансовым. Направлять их следует (помимо оплаты труда детективов и технического их обеспечения), в первую очередь, на поощрение труда информаторов, проведение операций, транспортные расходы и т.д.

Среди правовых средств к числу обязательных, без чего невозможно существование в принципе подразделения контрразведки, следует отнести положение о секторе (группе) контрразведки, должностные инструкции и положение о режиме. К материально-техническим средствам относят обычно автомобили, радиотелефоны, магнитофоны, диктофоны и т.д. В отношении технических средств следует иметь в виду, что их использование ограничено законодательными нормами.

Информационные средства занимают, с некоторыми оговорками, центральное место в системе средств контрразведки. Такое положение является закономерным, если иметь в виду, что продуктом контрразведывательной деятельности являются знания об интересующем объекте, причем не всякие, а новые знания. К числу информационных средств относятся различные учеты, помогающие детективам контрразведки в их работе (причем не всегда целесообразно вводить их в компьютерные системы).

Среди методов, наиболее часто используемых сотрудниками контрразведки, можно отметить следующие:

- скрытое наблюдение;
- открытый и зашифрованный опрос;
- наведение справок;
- изучение предметов и документов;
- внешний и внутренний осмотр строений, помещений и др. объектов.

Охарактеризуем каждый из вышперечисленных методов отдельно:

Скрытое наблюдение - метод негласного, закрытого от посторонних лиц, сбора информации, основанный на визуальном и слуховом восприятии процессов и явлений, а также приемов их регистрации, касающихся изучаемого объекта, значимого с точки зрения контрразведывательной деятельности. В процессе такой деятельности применяется как физическое, так и электронное наблюдение.

Согласие наблюдаемого на использование этого метода не требуется, однако детективу следует иметь в виду, что применение его ограничено законодательными нормами. Например, детектив может без разрешения вести наблюдение за сотрудником предприятия на его территории, однако вести такое наблюдение с помощью электронных средств в квартире этого сотрудника законом запрещается.

Открытый и зашифрованный опрос - устная беседа сотрудника контрразведки с заранее намеченным и изучаемым лицом с целью сбора

фактических данных об исследуемом событии или причастным к нему лицом. Закон не требует от детектива, чтобы он в каждом случае представлялся, в связи с чем устный опрос может быть зашифрован. Устное согласие на проведение беседы с сотрудником предприятия не требуется (если он при поступлении на работу давал письменное согласие о применении по отношению к нему методов, зафиксированных в Законе о частной детективной и охранной деятельности), однако по отношению к остальным гражданам такое согласие обязательно. По результатам опроса возможна (с согласия опрашиваемого) и фиксация самим опрашиваемым полученных сведений в письменном виде, записанных на видеомаягнитофон и т.п.

Под наведением справок понимается устное или письменное обращение к гражданину с просьбой о предоставлении сведений, интересующих детектива, и их получение ( в т.ч. в форме документов). Следует отметить, что предоставление такого рода сведений для сотрудников предприятия является обязанностью, для должностных лиц - обязанностью только в случаях, когда это установлено правовыми актами, а для остальных граждан вообще является правом, а не обязанностью.

Изучение предметов и документов означает ознакомление, всестороннее исследование их с целью получения искомой (необходимой) информации. В отношении предметов и документов, принадлежащих предприятию, требуется письменное согласие его собственника, зафиксированное при учреждении службы безопасности в его уставе. Что касается остальных предметов и документов, то в отношении их требуется предварительное письменное согласие их владельцев.

Правда, и в этом случае имеются исключения (например, в отношении опубликованных правовых актов). Кроме того, если частному детективу будут предоставлены любым лицом копии предметов и документов (макеты, модели и т.д.), а не оригиналы, то согласия собственников (владельцев) не требуется. Для изучения предметов и документов (как оригиналов, так и их

копий) сотрудник контрразведки вправе привлечь экспертов, консультантов и т.д.

Внешний и внутренний осмотр строений, помещений и др. объектов означает всестороннее визуальное (гласное и/или негласное) их обследование и изучение для фиксации необходимых контрразведчику сведений. Согласие собственника на внешний осмотр законом не предусмотрено, что касается внутреннего осмотра объектов предприятия, то такое согласие должно быть зафиксировано в уставе СБ. При осмотре допускается использование технических средств и специалистов.

Все вышеперечисленные методы можно эффективно применять как отдельно, так и взаимно дополняя друг друга. Однако наиболее эффективным методом следует признать все-таки опрос, так как именно в рамках этого метода возможна деятельность информаторов.

Информаторов контрразведывательного подразделения можно условно разделить на несколько групп:

- работники предприятия, осведомляющие о работе потенциальных источников утечки информации в силу своего служебного положения (например, секретари, водители персональных машин и т.д.).

- соседи, знакомые, друзья, любовницы и т.д., осведомляющие о готовящихся правонарушениях в отношении охраняемых сотрудников предприятия во внеслужебное время.

- лица, не работающие на предприятии, но имеющие близкие контакты с сотрудниками охраняемого предприятия, которые, в свою очередь, являются потенциальными объектами разработки со стороны конкурентов.

- сотрудники контрразведывательного подразделения службы безопасности, негласно внедрившиеся на определенное время в качестве сотрудника охраняемого предприятия.

Однако перечисленные методы будут эффективными только в том случае, если они взаимно дополняют друг друга.

Для объективной оценки деятельности контрразведки необходимо разработать соответствующие критерии и показатели ее деятельности. Критерии деятельности контрразведывательного подразделения:

- степень противодействия разведывательным мероприятиям деловых конкурентов и преступников,

- уровень предотвращенных и пресеченных правонарушений на охраняемом объекте. Показателями, раскрывающими вышеуказанные критерии, могут быть:

- количество привлеченных к ответственности за разглашение коммерческой тайны предприятия;

- количество выявленных экономических (промышленных) шпионов;

- количество реализованных информационных материалов о причинах, порождающих и условий, способствующих совершению правонарушений;

- количество выигранных судебных процессов по гражданским делам на основании материалов контрразведки;

- количество выигранных судебных процессов по уголовным делам на основании материалов контрразведки;

- количество рассмотренных материалов, подготовленных контрразведкой, по административным правонарушениям;

- количество служебных расследований, проводимых в отношении персонала предприятия;

- количество разысканных без вести пропавших сотрудников предприятия;

- количество проверок сотрудников предприятия;

- количество возвращенного предприятию утраченного его сотрудниками имущества.

Создание разведывательного, контрразведывательного (детективного) и охранного подразделений в службе безопасности предприятия является обязательным условием его функционирования.

### **3.2. Основные направления совершенствования организации службы экономической безопасности на предприятии**

Оперативная обстановка на предприятии ЗАО «Мясной двор», относящаяся к пищевой отрасли промышленности, непосредственно влияющая на состояние его дел, и вытекающие из этого задачи службы безопасности - фундамент, на котором строится защита бизнеса. По понятным причинам уровень требований к прочности такого фундамента весьма высок.

Прежде всего, для разработки мероприятий по совершенствованию организации службы безопасности на данном предприятии целесообразно руководителю предприятия обозначить истинную роль безопасности. Для этого необходимо не только осуществить оценку деятельности уже имеющихся на предприятии подразделений, занимающихся вопросами безопасности, но и наметить ориентиры на будущее.

Средств обеспечения безопасности предприятия много. Рекомендации по их применению тоже встречаются часто - выбор есть. Перед тем как принять решение, руководителю ЗАО «Мясной двор» нужно, во-первых, максимально четко обозначить конкретные задачи подразделения безопасности, а затем доверить организацию этой работы профессионально подготовленному специалисту.

Настоящая безопасность достигается не столько за счет отдельных мер, сколько за счет внедрения их системы, а чтобы эта система заработала, нужно время.

В первую очередь, к требованиям безопасности должен адаптироваться персонал предприятия, особенно если ранее такое подразделение на предприятии отсутствовало. Особенно важной задачей службы безопасности будет вырабатывать, координировать и совершенствовать меры безопасности. Но свою причастность к обеспечению безопасности должны усвоить все сотрудники без исключения.

Во-вторых, главное внимание необходимо уделять задачам и их профессиональному выполнению.

В-третьих, объективно оценивать оперативную обстановку. Для максимально полной оценки ситуации учитывать информацию разного «калибра»: от финансово-экономического состояния конкурентов, криминальных структур, проявляющих интерес к предприятиям, работающим на рынке строительной отрасли), до социально-психологического климата в коллективе, стиля работы руководителей, их планов, видения перспектив, наличия в компании «неформальных лидеров», их роли и т. д.

В соответствии с вышеизложенным предприятию ЗАО «Мясной двор» предлагается следующая система мер по обеспечению деятельности службы безопасности на предприятии (рис. 3.1), а также система управления и контроля эффективности функционирования вышеназванной системы (рис. 3.2).



Рис. 3.1. Система мер по обеспечению деятельности службы безопасности на предприятии



Рис. 3.2. Система управления и контроля эффективности функционирования системы

Предлагаемая к внедрению на ЗАО «Мясной двор» схема довольно проста, но требует некоторых комментариев. Подразделения безопасности, подчиненные руководителю службы, создаются с учетом каждого конкретного предприятия. Они могут формироваться по линейному принципу (например, «организация работы по предотвращению хищений на объектах компании») или по объектовому («комплекс мер по обеспечению безопасности цеха пластмасс»). Если бизнес компании имеет специфические особенности, можно использовать смешанный принцип.

На большинстве предприятий подразделения безопасности формируются по следующим направлениям: экономическая безопасность, внутренняя безопасность, информационная безопасность, информационно-аналитическая работа.

Перечисленные направления организационно входят в обозначенный на схеме блок «Подразделения безопасности». Смысл функционирования системы заключается в следующем.

Наряду с выполнением своих прямых должностных обязанностей руководитель подразделения безопасности опосредованно влияет на действия персонала компании, используя утвержденные генеральным директором нормативные документы компании (приказы, указания, инструкции и т. п.). При их подготовке руководитель службы безопасности органично вписывает в регламентирующие документы задачи безопасности или какую-то их часть.

Все без исключения сотрудники службы безопасности от начальника до дежурного на пропускном пункте обязаны четко усвоить содержание нормативных документов. Руководителям подразделений следует периодически проводить проверку усвоения материалов путем инструктажа или принятия зачетов.

Положения, изложенные на этапах 1-3, должны быть обязательно отражены в плане работы службы безопасности. Запланированные мероприятия должны удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать уровню поставленных задач, содержащихся в приказах и должностных инструкциях;
- иметь практическую преломляемость;
- предусматривать конкретные сроки выполнения;
- обеспечивать возможность проверки результата.

В отчете кратко излагаются результаты выполнения запланированных, а также непредвиденных задач (возникших в связи с изменениями в оперативной обстановке, под влиянием неожиданных ситуаций и т. п.). В случае неисполнения некоторых плановых позиций указываются причины. С помощью анализа определяются:

- оценка эффективности выполнения поставленных задач;
- пути совершенствования деятельности службы безопасности и компании в целом.

Результаты аналитической работы должны привносить качественные изменения в задачи, нормативные документы, должностные инструкции и т. д. в целях обновления фундаментальной базы безопасности путем ее подъема на более высокий и качественный уровень.

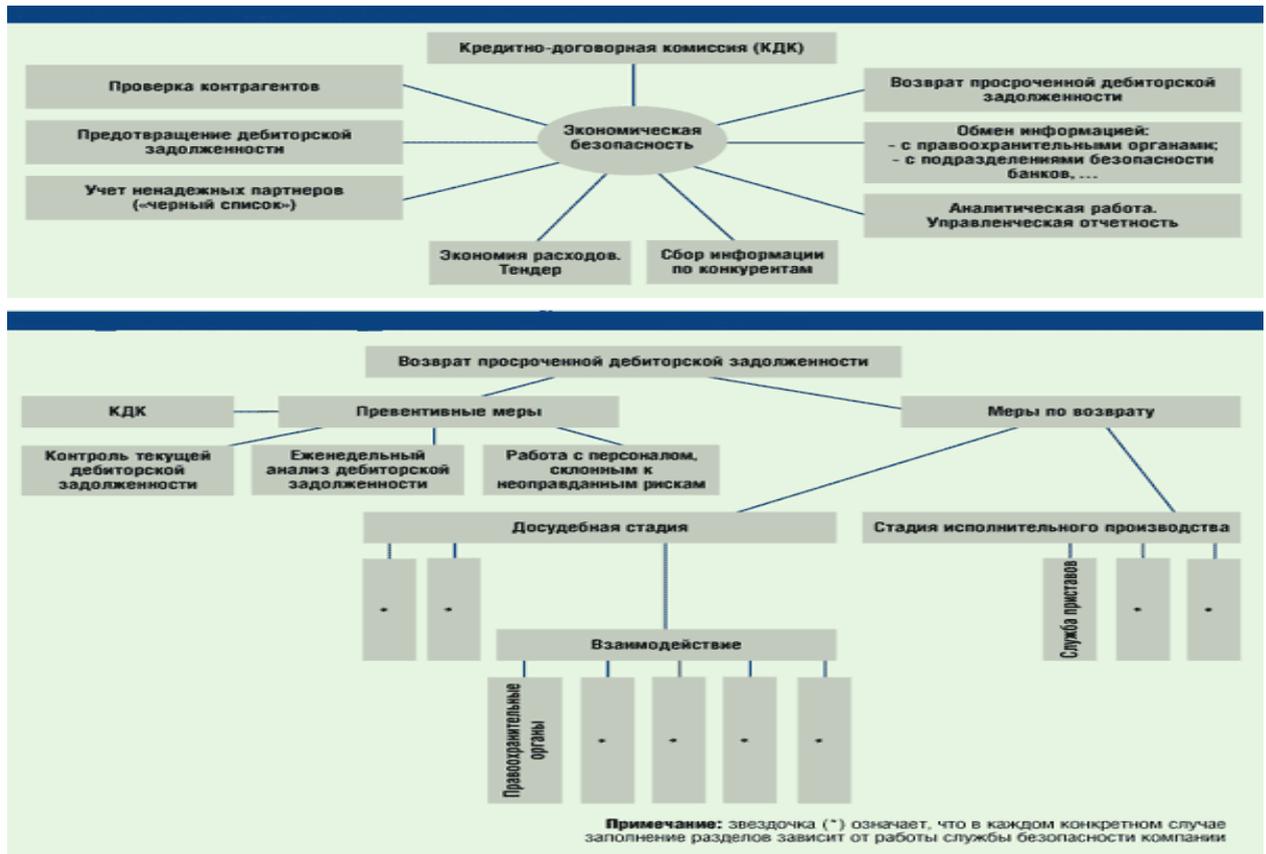


Рис. 3.3. Усовершенствованная система мер по обеспечению деятельности службы безопасности на предприятии

В свою очередь каждый из вышеперечисленных элементов экономической безопасности также может быть конкретизирован, снабжен соответствующей нормативной базой. Каждое направление блока имеет свою систему организационной деятельности. По аналогии с разделом «экономическая безопасность» организуется работа и по другим направлениям. Возникает своеобразная цепная реакция. Контроль службы безопасности присутствует практически во всех звеньях компании. Из рисунка 3.3 видно, как вовлекается в обеспечение безопасности персонал компании.

Существенный элемент системы - аналитическая работа подразделения, постоянные интеллектуальные усилия всех и каждого по выработке основного аналитического продукта, отвечающего на вопрос о развитии предприятия в будущем.

Составными частями данного продукта являются:

- объективная оценка исследуемого направления в деятельности фирмы;
- основные причины, повлиявшие на положительные или отрицательные результаты работы;
- прогноз развития обстановки по основным составляющим предпринимательской деятельности;
- конкретные меры по совершенствованию управления компанией (уточнение нормативной базы, стратегия и тактика кадровой политики и т. п.). Этот продукт должен быть качественным, так как он обеспечивает ту самую обратную связь между генеральным директором и руководителем службы безопасности, на основании которой руководитель компании убеждается, что не зря выделяет средства на службу безопасности.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию организации службы безопасности на предприятии ЗАО «Мясной двор» должны не только действовать в каждом звене компании, но и вплетаться во все виды коммерческой, хозяйственной и иной деятельности. Поскольку важнейшим показателем эффективности работы коммерческой структуры является прибыль, умело выстроенная система мер обязана стать активом в достижении этой цели.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Служба безопасности предприятия отвечает за обеспечение безопасности предприятия, производства, продукции и защита коммерческой, промышленной, финансовой, деловой и другой информации, независимо от ее назначения и форм при всем многообразии возможных каналов ее утечки и различных злонамеренных действий со стороны конкурентов.

Основные положения, состав и организация службы безопасности имеют юридическую силу в том случае, если они зафиксированы в основополагающих правовых, юридических и организационных документах предприятия.

Служба безопасности является самостоятельной организационной единицей, подчиняющейся непосредственно руководителю предприятия.

Возглавляет службу безопасности начальник службы в должности заместителя руководителя предприятия по безопасности.

Основные цели охраны руководства и персонала предприятия - обеспечение их личной безопасности в повседневных условиях и при возникновении чрезвычайных ситуаций, предотвращение возможных попыток завладения злоумышленниками защищаемой информацией путем физического и иного насильственного воздействия на этих лиц, выработка рекомендаций охраняемым лицам по особенностям поведения в различных ситуациях.

Обеспечением безопасности предприятия занимаются две группы субъектов. Первая группа занимается этой деятельностью непосредственно на предприятии и подчинены его руководству.

Среди этой группы можно выделить специализированные субъекты (совет или комитет безопасности предприятия, служба безопасности, пожарная часть, спасательная служба и т.д.), основным предназначением которых является постоянная профессиональная деятельность по обеспечению безопасности предприятия (в рамках своей компетенции) [6].

Другую часть субъектов этой группы условно можно назвать полуспециализированной, т.к. часть функций этих субъектов предназначена для обеспечения безопасности предприятия (медицинская часть, юридический отдел и т.д.).

Наконец, к третьей части этой группы субъектов относится весь остальной персонал и подразделения предприятия, которые в рамках своих должностных инструкций и положений о подразделениях обязаны принимать меры к обеспечению безопасности.

Следует иметь в виду, что эффективно обеспечивать безопасность предприятия эти субъекты могут только в том случае, если цели, задачи, функции, права и обязанности будут распределены между ними таким образом, чтобы они не пересекались друг с другом.

Концепция безопасности предприятия представляет собой официально утвержденный документ, в котором отражена система взглядов, требований и условий организации мер безопасности персонала и собственности предприятия.

Объектом исследования в данной работе выступило предприятие ЗАО «Мясной двор». Данное предприятие относится к предприятиям пищевой отрасли промышленности и представляет собой современное высокотехнологическое предприятие по убою скота, хранению и переработке мяса и мясной продукции.

Главная цель политики предприятия – обеспечение качества выпускаемой продукции и предлагаемых услуг, отвечающим всем требованиям потребителей.

Благодаря новому оборудованию для вакуумной упаковки с термоусадкой, ЗАО «Мясной двор» стал производить продукцию с более продолжительным сроком годности, что очень удобно для хранения в холодильниках крупных сетевых магазинов. Это позволило реализовывать свою продукцию в сетях магазинов «Седьмой континент», «Вестер», «Магнит» и др.

Выпускаемая предприятием продукция состоит из блоков из жилованной говядины замороженных, различных видов полуфабрикатов, деликатесов, копченостей, колбас реализуются как внутри области, та и за её пределами (г. Москва и Московская область, Владимирская, Воронежская, Липецкая, Тверская, Тамбовская, Рязанская области и другие регионы страны).

Рассматривая динамику показателей финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Мясной двор», особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Для успешного развития деятельности необходимо, чтобы рентабельность чистых активов была выше средневзвешенной стоимости капитала, тогда предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

На конец анализируемого периода рентабельность собственного капитала составила 51,07%, что выше показателя средневзвешенной стоимости капитала. Динамику доходов и расходов предприятия можно назвать положительной.

Экономическое развитие государства напрямую зависит от стабильного функционирования предприятий, увеличения их экономического потенциала в условиях рыночных отношений. Опыт свидетельствует, что организация современной предпринимательской деятельности нуждается в создании надежной службы безопасности предприятия в условиях существования рисков.

Проведенная оценка уровня организации службы безопасности на предприятии показала, что основными задачами службы безопасности предприятия ЗАО «Мясной двор» являются обеспечение безопасности предприятия, производства, продукции и защита коммерческой, промышленной, финансовой, деловой и другой информации, независимо от

ее назначения и форм при всем многообразии возможных каналов ее утечки и различных злонамеренных действий со стороны конкурентов.

Прежде всего, для разработки мероприятий по совершенствованию организации службы безопасности на данном предприятии целесообразно руководителю предприятия обозначить истинную роль безопасности. Для этого необходимо не только осуществить оценку деятельности уже имеющихся на предприятии подразделений, занимающихся вопросами безопасности, но и наметить ориентиры на будущее.

Средств обеспечения безопасности предприятия много. Рекомендации по их применению тоже встречаются часто - выбор есть. Перед тем как принять решение, руководителю ЗАО «Мясной двор» нужно, во-первых, максимально четко обозначить конкретные задачи подразделения безопасности, а затем доверить организацию этой работы профессионально подготовленному специалисту.

В соответствии с вышеизложенным предприятию ЗАО «Мясной двор» предлагается к внедрению определенная система мер по обеспечению деятельности службы безопасности на предприятии.

Предлагаемая к внедрению на ЗАО «Мясной двор» схема довольно проста, но требует некоторых комментариев. Подразделения безопасности, подчиненные руководителю службы, создаются с учетом каждого конкретного предприятия. Они могут формироваться по линейному принципу (например, «организация работы по предотвращению хищений на объектах компании») или по объектовому («комплекс мер по обеспечению безопасности цеха пластмасс»). Если бизнес компании имеет специфические особенности, можно использовать смешанный принцип.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации: официальный текст с изм. и доп. на 1 февраля 2005 года. Постатейные комментарии / под общ. ред. А.Т. Гаврилова. – М.: Библиотечка «Российской газеты». – Кодексы РФ. Вып. I-II. Ч. 1,2,3. – 2012. – 703 с.
2. Федеральный закон от 28.12.2010 N 390-ФЗ «О безопасности»Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/19.htm>
3. Указ Президента РФ от 13.05.2017 N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года"»
4. Абалкин, Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики, 2014. № 12. С. 4-6
5. Авдийский, В.И. Теневая экономика и экономическая безопасность государства: Учебное пособие / В.И. Авдийский, В.А. Дадалко.. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. - 496 с.
6. Арбатов, А.А. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник / В.К. Сенчагов, А.А. Арбатов, А.А. Ведев . - М.: БИНОМ. ЛЗ, 2013. - 815 с.
7. Архипов, А.А. Экономическая безопасность: оценки, проблемы, способы обеспечения // Вопросы экономики. 2014. № 12. С. 38-42
8. Бекетов, Н.В. Проблемы обеспечения экономической безопасности государства в сфере внешнеэкономической деятельности. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 8. – С. 30–32.
9. Бельских, М.В. Институциональные основы обеспечения экономической безопасности России. // Аспирант и соискатель. – 2015. – № 3. – С. 21–25.

10. Безопасность страны как многоуровневая система элементов и отношений // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, Вып. 1-2. 2016. С. 194-198.

11. Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность»: Учебное пособие / В.А. Богомолов. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 279 с.

12. Богомолов, В.А. Экономическая безопасность / В.А. Богомолов. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 295 с.

13. Бурков, В. Н. Моделирование экономических механизмов обеспечения безопасности // Проблемы безопасности при чрезвычайных ситуациях. – 2013. – № 6. – С. 55–68.

14. Буров, В. Ю. Теоретические основы исследования категории «экономическая безопасность» {Электронный ресурс} // Высшая школа экономики, управления и предпринимательства забайкальского государственного университета. 2014. № 2. Режим доступа: <http://vseup.ru/articles/113/>

15. Владимиров, Ю. И. Внешнеэкономические аспекты экономической безопасности Российской Федерации // Информационный сборник «Безопасность». – 2013. – № 3. – С. 29–30.

16. Глазьев, С. Ю. Основы обеспечения экономической безопасности страны // Российский экономический журнал. - 2015. № 1. С. 12-18.

17. Каранина, Е. В. Финансово-экономическая безопасность: региональный аспект // Fundamental and applied sciences: the main results of 2015: Proceedings of the I Annual International Scientific Conference 16-17 December 2015, St. Petersburg, Russia - North Charleston, SC, USA - North Charleston: CreateSpace, 2015. Научно-издательский центр «Открытие», Scientific Publishing Center «Discovery», North Charleston, SC, USA, 2015. Pp. 116-121.

18. Каранина, Е.В. Формирование и обеспечение финансово-экономической безопасности на основе критериев риск-системы:

комплексный подход: монография / Е.В. Каранина. - Киров: Типография «Старая Вятка», 2015. - 400с.

19. Каранина, Е.В. Экспресс-диагностика уровня экономической безопасности региона // Экономика и управление: проблемы и решения. 2015. - № 12. - С.146-153.

20. Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов: Учебное пособие для студентов вузов / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 351 с.

21. Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов: Учебное пособие / В.В. Криворотов, А.В. Калина, Эриашвили . - М.: ЮНИТИ, 2014. - 351 с.

22. Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов: Учебное пособие / В.В. Криворотов, А.В. Калина. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 351 с.

23. Кузнецова, Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства: Монография: Учебник / Е.И. Кузнецова. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.

24. Любимова, М.В. Проблемы оценки социально-экономического потенциала региона // Региональная экономика: теория и практика. - 2013. - № 4. - С. 13–24.

25. Лыкин, С. Развитие экономики России и ее структуризация как гарантия экономической безопасности // Вопросы экономики. – 2013. - № 12. -С. 45-51.

26. Максимов, С.Н. Экономическая безопасность России: системно-правовое исследование / С.Н. Максимов. - М.: МПСИ, МОДЭК, 2014. - 56 с.

27. Мамонов, В. В. Конституционные основы национальной безопасности Российской Федерации / Под ред. В. Т. Кабышева. - Саратов: Саратовский университет, 2013. – 210 с.

28. Основы экономической безопасности. Государство, регион, предприятие, личность / Под ред. Е. А. Олейникова. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. - 288 с.
29. Особенности инвестиционной модели развития России / В.Б. Кондратьев, Ю.В. Куренков, В.Г. Варнавский и др. - М.: Наука, 2014. – 400 с.
30. Османов, Ж. Д., Моисеев П. С. Особенности обеспечения экономической безопасности в зарубежных странах // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – №11. – с. 99-104
31. Паньков, В. Экономическая безопасность // Интерлик. - 2014. - № 3. - С. 42-56.
32. Радюкова, Я. Ю. Экономическая безопасность: «за и против» поддержки естественных монополий // Проблемы социально-экономического развития России на современном этапе: мат-лы IV Ежегод. Всерос. на- уч.- практ. конф. (заочной). Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2014. – 620 с.
33. Рахимов, О. Р. Содержание понятия экономическая безопасность // Научный вестник МГИИТ. М., Вып. 5(13). 2015. – С.42-50.
34. Радюкова, Я. Ю., Федорова М. А., Кулик Ю. П. Европейский опыт регулирования теневой экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2015. – № 3 (16). – с. 42-47
35. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность России: учебник/ В.К. Сенчагов. - М.: Дело, 2015.- С. 22-56.
36. Сенчагов, В. К. О сущности и основах стратегии экономической безопасности России // Вопросы экономики. № 1. 2015. - С. 98.
37. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность /В.К. Сенчагов Производство. Финансы. Банки. М.: ЗАО «Финстатин- форм», 2013. - С. 11. - 80.
38. Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России Общий курс изд3 / В.К. Сенчагов. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2013. - 815 с.

39. Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономическая безопасность» / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 271 с.
40. Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 271 с.
41. Уразгалиев, В. Ш. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов / В. Ш. Уразгалиев. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 374 с.
42. Фомин, А. Экономическая безопасность государства [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.intertrends.ru/twenty-four/012.htm>
43. Фахрутдинова, Е.В. Роль социальной сферы и социальной политики в обеспечении устойчивого социально-экономического развития страны // Экономические науки. - 2013. - № 8. - С. 7–11.
44. Фирсов, В.А. Меры по устранению угроз экономической безопасности Российской Федерации // Вестник РАГС при Президенте РФ. – 2014. – № 2.
45. Черенков, В.Е. Современные направления и механизмы обеспечения экономической безопасности / В.Е. Черенков. – Брянск: БФ ОРАГС, 2016. – 174 с.
46. Шершенев, Л. И. Безопасность: государственные и общественные устои // Безопасность. 2014. № 4. (20).- С. 12-13.
47. Шаститко, А. Структурные альтернативы социально-экономического развития России // Вопросы экономики. - 2014. - № 1.-С.35-39
48. Шевченко, М.А. Механизм обеспечения экономической безопасности России в условиях глобализации // Переходная экономика. – 2013. – № 2. – С.34-37.

49. Шинкаренко, П. Технологическая и экономическая безопасность России: проблемы и решения // Проблемы теории и практики управления. 2014. №12.- С. 116-122.
50. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник / под ред. В. К. Сенчагова. - 2-е изд. - М., 2014. – 400 с.
51. Экономическая и национальная безопасность [Текст]: учеб. / Под ред. Е.А. Олейникова. - М.: Экзамен, 2014. - 287 с.
52. Экономическая безопасность предприятия (фирмы) / под ред. Р. С. Седегова. – Минск: Высш. шк., 2014. – 356с.
53. Эриашвили, Н.Д. Экономическая безопасность: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.А. Богомолов, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев; Под ред. В.А. Богомолова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 295 с.
54. Экономическая безопасность: Учебное пособие / Под ред. В.А. Богомолова. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 295 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ