

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет
имени Т. Ф. Горбачева»

Н. Д. Вагина

**ДИАГНОСТИКА И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ
УГРОЗ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

Кемерово 2018

УДК 334:005.334(075.8)

Рецензенты:

Директор ООО «Горнорудная компания Урала» Волкова Любовь Дмитриевна

Заместитель генерального директора ООО «ТехноЭко» Смирнова Екатерина Александровна

Вагина Нина Дмитриевна

Диагностика и прогнозирование угроз организации: учебно-методическое пособие / Н. Д. Вагина; КузГТУ. – Кемерово, 2018. – 102 с.

ISBN 978-5-00137-036-9

Учебно-методическое пособие содержит материал для изучения дисциплины «Диагностика и прогнозирование угроз организации». Предназначено для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность».

Печатается по решению редакционно-издательского совета КузГТУ.

УДК 334:005.334(075.8)

© КузГТУ, 2018

© Вагина Н. Д., 2018

ISBN 978-5-00137-036-9

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Основной целью освоения дисциплины «Диагностика и прогнозирование угроз организации» является формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, необходимых для диагностики угроз и обеспечения экономической безопасности организации (предприятия).

Теоретической основой курса «Диагностика и прогнозирование угроз организации» являются знания, полученные студентами при изучении следующих дисциплин: «Финансовый менеджмент», «Корпоративные финансы», «Финансы», «Экономика организации (предприятия)», «Экономико-математические методы».

Теоретические знания и практические навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Диагностика и прогнозирование угроз организации», могут быть использованы в процессе изучения дисциплин «Контроль и ревизия», «Внешекономическая деятельность организации», при подготовке выпускной квалификационной работы, выполнении научных студенческих работ.

В результате изучения курса студенты должны:

знать:

- экономические процессы, протекающие во внутренней и внешней среде организации;

- структуру системы функциональных составляющих экономической безопасности организации и взаимозависимость ее элементов;

- источники информации, необходимой для диагностики угроз организации;

- систему индикаторов и пороговых значения показателей экономической безопасности организации;

- опасности, угрозы и риски экономической безопасности хозяйствующих субъектов;

уметь:

- оценивать состояние внутренней и внешней среды организации, систематизировать и критически осмысливать информацию, формулировать выводы;

- рассчитывать показатели-индикаторы экономической безопасности организации (предприятия) производить их сравнение с пороговыми значениями;

- выявлять рискообразующие факторы, прогнозировать потенциальные внешние и внутренние угрозы экономической безопасности предприятия;

- оценивать вероятность рисков событий, определять их возможный ущерб;

- разрабатывать мероприятия по повышению экономической безопасности предприятия;

владеть:

- методами макро- и микроэкономического анализа;
- качественными и количественными способами оценки рисков;

- навыками диагностики функциональных составляющих экономической безопасности организации (предприятия);

- способностью разработки механизма обеспечения экономической безопасности организации (предприятия).

МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННОМУ КУРСУ (КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ)

Тема 1. Теоретико-методологические основы экономической безопасности организации

Перечень рассматриваемых вопросов:

1. Основные вопросы, понятия и определения экономической безопасности организации.
2. Цели экономической безопасности предприятия
3. Основные направления и принципы обеспечения экономической безопасности предприятия

1. Основные вопросы, понятия и определения экономической безопасности организации

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

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

Уровень экономической безопасности предприятия – это оценка состояния использования корпоративных ресурсов по критериям уровня экономической безопасности предприятия.

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

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

Примерная структура функциональных составляющих ЭБП:

- финансовая;
- интеллектуальная и кадровая;
- технико-технологическая;
- политико-правовая;

- экологическая;
- информационная;
- силовая.

Для обеспечения своей экономической безопасности предприятие использует совокупность корпоративных ресурсов.

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

Среди них выделим:

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

б) **ресурс персонала**. Менеджеры предприятия, штат инженерного персонала, производственных рабочих и служащих с их знаниями, опытом и навыками являются основным проводящим и связующим звеном, соединяющим воедино все факторы данного бизнеса, обеспечивающим проведение в жизнь идеологии бизнеса, а также достижение целей бизнеса;

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

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

д) **ресурс прав**. С развитием цивилизации, истощением природных ресурсов и повышением ценности для бизнеса нематери-

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

Основной причиной необходимости обеспечения экономической безопасности предприятия является стоящая перед каждым предприятием задача достижения стабильности своего функционирования и создания перспектив роста для выполнения **целей** данного бизнеса.

Под **целями** бизнеса следует понимать систему побудительных мотивов, заставляющих людей начинать новое дело. К таким побудительным мотивам относятся:

- сохранение и приумножение капитала акционеров предприятия из расчета превышения процентной депозитной ставки банков;
- самореализация через данный бизнес его акционеров и высшего менеджмента предприятия;
- удовлетворение различных потребностей людей и общества в целом.

2. Цели экономической безопасности предприятия

Главной целью экономической безопасности предприятия является обеспечение его устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящее время и обеспечение высокого потенциала развития и роста предприятия в будущем.

Наиболее эффективное использование корпоративных ресурсов предприятия. необходимое для выполнения целей данного бизнеса, достигается путем предотвращения угроз негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия и достижения следующих **основных целей** экономической безопасности предприятия:

1) обеспечение высокой финансовой эффективности работы предприятия и его финансовой устойчивости и независимости;

2) обеспечение технологической независимости предприятия и достижение высокой конкурентоспособности его технологического потенциала;

3) достижение высокой эффективности менеджмента предприятия, оптимальности и эффективности его организационной структуры;

4) обеспечение высокого уровня квалификации персонала предприятия, использование его интеллектуального потенциала, эффективности корпоративных НИОКР;

5) достижение высокого уровня экологической работы предприятия, минимизации разрушительного влияния результатов производственной деятельности на состояние окружающей среды;

6) обеспечение качественной правовой защищенности всех аспектов деятельности предприятия;

7) обеспечение защиты информационной среды предприятия, коммерческой тайн и достижение высокого уровня информационного обеспечения работы всех его служб;

8) обеспечение безопасности персонала предприятия, его капитала, имущества и коммерческих интересов.

3. Основные направления и принципы обеспечения экономической безопасности предприятия

Обеспечение экономической безопасности предприятия – это процесс реализации функциональных составляющих экономической безопасности с целью предотвращения возможных ущербов и достижения максимального уровня экономической безопасности в настоящее время и в будущем.

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

Процесс обеспечения экономической безопасности состоит из следующих этапов:

- формирование философии бизнеса;

- расчет потребности бизнеса в различных ресурсах и формирование набора ресурсов;
- стратегическое планирование и прогнозирование экономической безопасности предприятия;
- выработка общих и функциональных рекомендаций по реализации плановых установок;
- осуществление стратегического планирования финансово-хозяйственной деятельности;
- анализ уровня экономической безопасности предприятия;
- текущее планирование экономической безопасности предприятия;
- оперативное планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Обеспечение безопасности организации должно соответствовать следующим **принципам**:

- *непрерывность* – осуществление мер по обеспечению безопасности должно быть основано на постоянной готовности к отражению как внутренних, так и внешних угроз безопасности организации, при этом руководители организации должны ясно осознать, что процесс обеспечения безопасности не допускает перерывов, иначе придется все начинать сначала;

- *комплексность* – использование всех средств защиты финансовых, материальных, информационных и человеческих ресурсов во всех структурных подразделениях организации и на всех этапах ее деятельности, при этом комплексность реализуется через совокупность правовых, организационных и инженерно-технических мероприятий без их приоритетного выделения;

- *своевременность* – обеспечение безопасности с использованием упреждающих мер, при этом принцип своевременности предполагает постановку задач по комплексной безопасности на ранних стадиях разработки системы безопасности, а также разработку эффективных мер предупреждения посягательств на интересы организации;

- *законность* – обеспечение безопасности на основе законодательства РФ и других нормативных актов, утвержденных органами государственного управления в пределах их компетенции;

- *активность* – обеспечение безопасности организации с достаточной степенью настойчивости и с широким использованием маневра имеющихся сил и средств;

- *универсальность* – обеспечение безопасности посредством применения таких мер и проведения таких мероприятий, которые дают положительный эффект независимо от места их конкретного применения;

- *экономическая целесообразность* – сопоставление возможного ущерба и затрат на обеспечение безопасности, при этом во всех случаях стоимость системы безопасности должна не превышать размера возможного ущерба от любых видов риска;

- *конкретность и надежность* – определение конкретных видов ресурсов, выделяемых на обеспечение безопасности, при этом обязательным является достаточное дублирование методов, средств и форм защиты при обеспечении безопасности организации;

- *профессионализм* – реализация мер безопасности должна осуществляться только профессионально подготовленными специалистами, при этом в условиях быстрого развития средств и систем безопасности необходимо постоянное совершенствование мер и средств защиты на базе обучения личного состава;

- *взаимодействие и координация* – осуществление мер обеспечения безопасности на основе четкой взаимосвязи соответствующих подразделений, служб и ответственных лиц, при этом вопрос о взаимодействии и координации касается не только подразделений и лиц, непосредственно отвечающих за безопасность, но и их связи с остальными подразделениями организации;

- *централизация управления и автономность* – обеспечение организационно-функциональной самостоятельности и централизованное управление обеспечением безопасности организации в целом.

Тема 2. Структура функциональных составляющих экономической безопасности организации

Перечень рассматриваемых вопросов

1. Функциональные составляющие экономической безопасности предприятия: понятие и структура.
2. Краткая характеристика отдельных функциональных составляющих экономической безопасности

1. Функциональные составляющие экономической безопасности предприятия: понятие и структура

Экономическая безопасность предприятия складывается из нескольких функциональных составляющих, которые для каждой организации могут иметь различные приоритеты в зависимости от характера существующих угроз.

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

Основными функциональными составляющими экономической безопасности предприятия являются:

- 1) финансовая;
- 2) кадровая;
- 3) технико-технологическая;
- 4) правовая;
- 5) информационная;
- 6) экологическая;
- 7) силовая.

2. Краткая характеристика отдельных функциональных составляющих экономической безопасности

Каждая из функциональных составляющих экономической безопасности характеризуется собственным содержанием, набором функциональных критериев и способами обеспечения.

Финансовая составляющая

Финансовая безопасность предприятия может быть определена как состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов предприятия, выраженное в наилучших значениях финансовых показателей прибыльности и рентабельности бизнеса, качества управления и использования основных и оборотных средств предприятия, структуры его капитала, нормы дивидендных выплат по ценным бумагам предприятия, а также курсовой стоимости его ценных бумаг как синтетического индикатора текущего финансового положения предприятия и перспектив его технологического и финансового развития.

Информация о ресурсах организации формируется в системе бухгалтерского учёта, который следует отнести в состав финансовой составляющей экономической безопасности организации. Система бухгалтерского учета формируется из взаимосвязанных потоков полезной деловой информации о разных сторонах деятельности. Она находится на стыке информационных потоков различных подразделений, и практически только она может формировать информацию о реальном состоянии дел хозяйствующего субъекта, предоставлять информацию не только о прошедших событиях по истечении отчетного периода, но и способна выступать эффективным средством обеспечения стабильного функционирования и развития организации, т. е. выступать одним из составляющих системы ее экономической безопасности.

Учетная система является отражением внутренней среды организации. Но нельзя отрицать, что уровень экономической безопасности организации зависит от того, насколько эффективно руководству удастся предотвращать внешние угрозы и устранять ущербы от негативных воздействий на различные аспекты экономической безопасности.

Поскольку на процесс функционирования и результаты деятельности экономического субъекта в значительной степени влияет внешняя среда, необходимы: **мониторинг этой среды; механизмы выявления угроз; методы снижения угроз.** Эти причины требуют от руководства поиска более полной и точной информации для принятия эффективных решений относительно составляющих своей внутренней среды и для прогнозирования изменения факторов внешнего воздействия.

Кадровая составляющая

Кадровая составляющая характеризует кадровую обеспеченность организации. К основным негативным влияниям относят: отток кадров; текучесть кадров; физическое старение кадров, старение их знаний и квалификации; низкая квалификация кадров; совмещение основной деятельности с работой в других организациях, что сопряжено как с низкой отдачей работника, так и с возможным выходом конфиденциальной информации за пределы организации.

За данную составляющую безопасности должна отвечать кадровая служба (отдел кадров). Большое значение имеет планирование необходимого уровня квалификационного соответствия персонала требованиям выполняемых ими работ, обучение собственных специалистов. В ряде случаев показатели интеллектуальной и кадровой составляющей экономической безопасности организации объединяют.

Технико-технологическая составляющая

Технико-технологическая составляющая характеризует технологический потенциал и степень его защищенности. К основным негативным влияниям относят: действия, направленные на подрыв технологического потенциала организации; нарушение технологической дисциплины; моральное старение используемых технологий.

Противодействием должна заниматься технологическая служба (контроль технологической дисциплины, совершенствование существующих и разработка новых эффективных технологий и т. п.).

Показатели уровня технологической безопасности могут быть рассчитаны аналогично двум предшествующим составляющим, однако состав показателей будет другим. Так, например, следует использовать следующие показатели, которые характеризуют технологический потенциал и технологическую безопасность организации (естественно, с учетом экономических результатов их деятельности):

- уровень прогрессивности технологий, рассчитываемый как отношение количества используемых прогрессивных современных технологий (на уровне лучших среди предприятий, работающих на конкретном рынке) к общему их количеству на предприятии;

- уровень прогрессивности продукции, рассчитываемый как отношение количества наименований производимых новых про-

грессивных видов продукции (на уровне лучших образцов среди предприятий работающих на конкретном рынке) в общем их количестве;

- уровень технологического потенциала, рассчитываемый как доля технических и технологических решений на уровне изобретений в общем количестве новых решений, используемых в производственном процессе и т. д.

Правовая составляющая

Правовая составляющая характеризуется следующими основными угрозами безопасности:

- недостаточная правовая защищенность интересов организации в договорной и прочей деловой документации;
- нарушение юридических прав организации и его работников;
- умышленное или неумышленное разглашение коммерчески важных сведений;
- нарушение норм патентного права.

Противодействием должна заниматься юридическая и патентно-лицензионная служба (правовое обеспечение деятельности организации, юридическая проработка договорной документации, ведение судебных и арбитражных разбирательств, правовое обучение персонала, ведение патентного фонда организации, контроль нарушений норм патентного права, цензура публикаций).

Уровень правовой безопасности может быть определен в зависимости от соотношения потерь, понесенных предприятием (как реальных, так и в виде упущенной выгоды) вследствие нарушения правовых норм (например, выплат по искам по причине нарушения юридических норм и прав), и общего размера предотвращенных юридической службой потерь.

Для оценки может быть предложена следующая шкала:

- 1) потерь нет – абсолютная правовая безопасность;
- 2) доля правовых потерь составляет от 0 до 25 % – нормальная правовая безопасность; 25–50 % – нестабильное состояние; 50–75 % – критическое состояние; 75–100 % – кризисное состояние.

Информационная составляющая

Уровень информационной составляющей экономической безопасности определяется долей неполной, неточной и противоре-

чивой информации, используемой в процессе принятия управленческих решений.

Противодействием должна заниматься информационно-аналитическая служба совместно со службой охраны (анализ достоверности поступающей информации, сбор, накопление, систематизация и хранение информации, защита информации от несанкционированного доступа, поддержание связей с деловыми партнерами и широкими слоями общественности).

В качестве показателей уровня информационной безопасности могут быть использованы следующие коэффициенты:

- коэффициент полноты информации, рассчитываемый как отношение объема информации, имеющейся в распоряжении лица принимающего решение (ЛПР), и объема информации, необходимой для принятия обоснованного решения;

- коэффициент точности информации, рассчитываемый как отношение объема релевантной информации к общему объему имеющейся в распоряжении ЛПР информации;

- коэффициент противоречивости информации, рассчитываемый как отношение количества независимых свидетельств в пользу принятия решения к общему количеству независимых свидетельств в суммарном объеме релевантной информации.

Экологическая составляющая

Негативные влияния на экономическую безопасность, относящиеся к **экологической** составляющей: угроза здоровью работников организации; потеря прибыли вследствие высокого уровня экологических штрафов и платежей; снижение конкурентоспособности организации и производимой продукции; подрыв имиджа организации.

Противодействием должна заниматься служба экологической безопасности (контроль **экологичности** и **экологизация** всех сторон деятельности организации).

Уровень экологической безопасности организации может быть укрупненно определен следующим образом:

- абсолютная экологическая безопасность, если загрязняющих веществ в выбросах (в воздушную, водную среду и на почву), сопровождающих деятельность организации, нет;

- нормальная экологическая безопасность, если фактическая

концентрация загрязняющих веществ в выбросах находится в пределах предельно допустимой концентрации (ПДК);

- неустойчивое экологическое состояние, если фактическая концентрация загрязняющих веществ в выбросах (по большинству загрязнителей) превышает ПДК не более чем на 50 %;

- критическое экологическое состояние, если фактическая концентрация загрязняющих веществ в выбросах (по большинству загрязнителей) превышает ПДК более чем в два раза.

Силовая составляющая

Силовая составляющая. К основным негативным влияниям, характеризующим эту составляющую, относят:

- физические и моральные влияния, направленные на конкретных личностей, в особенности на руководство и ведущих специалистов предприятия, с целью причинить вред их здоровью (физическому и психологическому), а также репутации и материальному благополучию, что составляет угрозу нормальной деятельности предприятия;

- негативные влияния, которые причиняют вред имуществу предприятия, несут угрозу снижения стоимости его активов и утраты экономической независимости (в т. ч. доступ к конфиденциальной информации предприятия, включая промышленный шпионаж; дезинформация; уничтожение информации и пр.).

Противодействием негативным влияниям, относящимся к силовой составляющей, должна заниматься служба охраны (обеспечение физической защиты руководства предприятия, организация пропускного режима, охрана зданий, помещений, линий связи и оборудования, защита информации от несанкционированного доступа, обеспечение режима секретности документов и материалов, обеспечение безопасности в экстремальных условиях, обучение персонала распознавать опасности и предпринимать меры самозащиты).

Тема 3. Угрозы экономической безопасности организации

Перечень рассматриваемых вопросов:

1. Опасности и угрозы экономической безопасности предприятия.
2. Классификация угроз.
3. Источники (факторы) угроз экономической безопасности предприятия.
4. Риски: сущность, классификация, методы оценки и управления.

1. Опасности и угрозы экономической безопасности предприятия

Опасность – объективно существующая возможность негативного воздействия на общество, личность, государство, природную среду, предприятие, в результате которого им может быть причинен какой-либо ущерб, вред, ухудшающий их состояние, придающий их развитию нежелательные динамику или параметры.

Опасность – осознаваемая, но не неотвратимая вероятность нанесения вреда кому-либо, чему-либо, определяемая наличием объективных и субъективных факторов, обладающих поражающими свойствами. Опасность является исходной предпосылкой при рассмотрении проблем безопасности.

Угроза – наиболее конкретная и непосредственная форма опасности или совокупности условий и факторов, создающих опасность для интересов государства, общества, предприятий, личности, а также национальных ценностей и национального образа жизни.

Можно также сказать, что **угроза безопасности** – это опасность на стадии перехода из возможности в действительность, высказанное намерение или демонстрация готовности одних субъектов нанести ущерб другим. Угрозами в сфере предпринимательства являются опасности экономического, социального, правового, организационного, информационного, экологического, технического и криминального характера, снижающие эффективность и надежность функционирования предприятия, а в отдельных случаях приводящие к прекращению его деятельности.

При оценке угроз экономической безопасности предприятия эти **угрозы классифицируются:**

- по источникам возникновения (внешние и внутренние);
- по функциональной принадлежности (производственно-технологические, финансовые, маркетинговые, социальные и др.).

По отношению к отдельному предприятию или отдельной коммерческой структуре можно привести **следующие виды внешних угроз.**

1. Утеря своей ниши на рынке товара, т. е. невозможность сбыта своего товара с необходимой для обеспечения нормального воспроизводственного процесса прибылью. Причинами возникновения этой угрозы экономической безопасности могут быть:

- общеэкономическая ситуация в стране и в мире;
- значимые технические и технологические сдвиги, вызывающие изменения спроса на отдельные виды товаров;
- агрессивная политика конкурентов;
- негативные изменения внешней и внутренней политико-экономической конъюнктуры.

2. Изменение финансовой ситуации в стране, существенно меняющие условия функционирования предприятия в худшую сторону. Эти негативные изменения могут произойти в результате:

- нестабильности и непрогнозируемости налоговой и таможенной политики;
- изменения обменного курса рубля;
- изменения ситуации на фондовом рынке (прежде всего снижения стоимости на нем собственных акций, т. е. снижения капитализации предприятия).

3. Условия кредитования. Это в первую очередь ставки рефинансирования, применяемые Центральным банком РФ. Снижение ставок рефинансирования делает кредит доступным для предприятий, работающих в реальной экономике, способствует росту инвестиций, особенно в воспроизводстве элементов основного капитала, что на данном этапе экономического развития крайне необходимо.

4. Платежная недисциплинированность покупателей. Наряду с перечисленными внешними угрозами экономической безопасности предприятия, к их числу также возможно отнести недобросовестную конкуренцию, преступные и криминальные и противо-

законные действия отдельных лиц и организаций, посягательства на коммерческую тайну, промышленный шпионаж и другие.

В отличие от внешних, главные и наиболее вероятные **внутренние угрозы** экономической безопасности предприятия в настоящее время лежат, скорее, не в финансовой, а в производственной сфере. Их можно классифицировать следующим образом.

1. **Массовое выбытие устаревших элементов основного капитала, их невосполнение** и потеря из-за этого производственного потенциала. Эта угроза в равной мере характерна для всех отраслей реального сектора, хотя, безусловно, каждая отрасль имеет свои специфические черты.

2. **Отставание техники и технологии**, применяемых на предприятии. Эта угроза лишает предприятие конкурентоспособности на рынке и возможности нормально функционировать.

3. **Высокие издержки производства**. Эта угроза тесно связана с предыдущей. В мире постоянно возникают технические новшества, позволяющие снижать издержки производства, что, естественно, может привести к снижению цен. Если предприятие постоянно не работает над снижением издержек производства, то всегда есть угроза потерять конкурентоспособность на рынке.

2. Источники (факторы) угроз экономической безопасности предприятия

Есть угрозы, а есть **источники (факторы) угроз** экономической безопасности предприятия. Иногда их называют факторами, что в нашем контексте одно и то же. Угрозы и факторы угроз – разные вещи, их следует различать.

Факторы – это окружающие условия, влияющие на безопасность в целом или ее параметры в частности. Это еще не угрозы, а только их источник. Зачем их нужно знать? Затем, чтобы отслеживать изменения в этих источниках. Чтобы их анализировать и прогнозировать с точки зрения экономической безопасности.

Источники (факторы) также подразделяются на внешние и внутренние.

К **внешним факторам** угроз относятся:

- рыночные факторы (скачки спроса и предложения, цены на сырье и продукты, динамика емкости рынка, финансовое состояние контрагентов и т. д.);

- макроэкономические факторы (уровень экономического законодательства в стране, валютная политика, внешнеэкономические связи, инвестиционный климат и т. д.);

- прочие (демографическая картина в стране, уровень преступности и криминогенная обстановка, климат, природные явления и т. д.).

Внутренние факторы, способные повлиять на экономическую безопасность, являются самой «густонаселенной» совокупностью, на которую любому руководителю любой компании следует обращать самое пристальное внимание. К внутренним факторам относятся:

- финансовые (рентабельность фирмы, доходность инвестиций, политика дивидендов, структура активов, ликвидность активов и т. д.);

- кадровые (качество стратегии развития, уровень оплаты труда, социальная политика, мотивация и стимулирование и т. д.);

- производственные (система управления качеством, структура основных фондов, уровень операционной эффективности и т. д.);

- технологические (инновационная политика, исследовательская и аналитическая составляющие процессных технологий);

- маркетинговые (оптимальность продуктовой линейки, адресность групп потребления, система отношений с клиентами, политика лояльности клиентов и т. д.).

3. Риски: сущность, классификация, методы оценки и управления

Не поддающиеся обоснованному прогнозированию угрозы экономической безопасности предприятия называются **рисками**.

Риск – это величина, характеризующая потенциальные убытки (потери), связанные с принятием неправильных управленческих решений, вырабатываемых в результате изучения экономической, политической и социальной ситуации, в которой протекает деятельность компании.

Выделяют следующие **группы рисков экономической безопасности предприятия:**

– непредвиденные изменения окружающей предприятие среды (социально-политические сдвиги и изменение спроса, девальвация, инфляция, обвалы на фондовых биржах, изменение налоговых ставок, недобросовестность хозяйственных партнеров и т.д.);

– появление более выгодных для предприятия предложений (новых покупателей или поставщиков), которые потенциально угрожают потерей дополнительной выгоды;

– появление новых технических и организационных решений, в особенности возникших вне предприятия и угрожающих конкурентоспособности продукции;

– техногенные катастрофы, аварии, остановки;

– изменение транспортных, финансовых и других условий взаимоотношений с покупателями и поставщиками.

Как правило, причиной негативных отклонений фактического развития предприятия от предусмотренных стратегическим планом является наступление одной из вышеперечисленных ситуаций.

Поэтому **риск** – это **непредсказуемая угроза** экономической безопасности предприятия и устойчивости его функционирования.

Ситуации риска сопутствуют **три условия:**

- неопределенность;

- необходимость выбора альтернативы (в том числе отказ от выбора);

- возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив.

Можно ожидать наступления следующих **групп рисков:**

- непредвиденные изменения окружающей предприятие среды (социально-политические сдвиги и изменение спроса, инфляция, девальвация, спад на фондовых рынках, изменение налогов и т. д.);

- появление более выгодных для предприятия предложений (новых покупателей или поставщиков), угрожающих упущениям дополнительных выгод;

- изменение транспортных и других условий взаимоотношений с покупателями и поставщиками;

- техногенные катастрофы, аварии, остановки.

Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. **Игнорирование риска приводит к угрозе.**

Риском можно управлять, используя различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к снижению его величины. Для этих целей целесообразно использовать более подробную классификацию рисков.

По характеризующему объекту различают риск отдельных операций, риск различных видов деятельности и риск финансовой деятельности предприятия в целом.

С точки зрения возможных последствий целесообразно разделять риск экономических потерь и риск упущенной выгоды.

По характеру проявления во времени рассматривают постоянные и временные риски.

По возможности предвидения различают прогнозируемые и непрогнозируемые риски.

По источникам возникновения риски делят на внешние и внутренние.

По возможности страхования различают страхуемые и нестрахуемые риски.

По уровню потерь существуют допустимые, критические и катастрофические риски.

Источники риска – субъект воздействия, т. е. то, что генерирует или становится причиной наступления неблагоприятного события на том или ином объекте риска.

Наиболее известными в теории и практике **методами оценки риска** являются:

- статистический;
- анализ целесообразности затрат;
- метод экспертных оценок;
- метод использования аналогов.

Универсальным инструментом визуализации информации о рисках той или иной компании является **карта рисков**.

Заключительным этапом анализа и оценки факторов риска предпринимательской деятельности являются разработка и принятие управленческих решений с целью максимизировать снижение степени риска. Вариант воздействия на риск подбирается в соответ-

ствии с ограничениями, связанными с достаточностью ресурсов, техническими возможностями, срочностью и другими обстоятельствами.

При выборе мероприятий проводится оценка эффекта от их применения, т. е. в какой степени данное мероприятие может снизить вероятность наступления рисков события или его возможные последствия. Кроме того рассматриваются возможные затраты на него.

Выделяют две группы методов управления финансовыми рисками предприятия: **внутренние и внешние.**

К внутренним методам управления рисками относятся:

- уклонные;
- лимитирование;
- трансферт;
- хеджирование;
- диверсификация;
- принятие риска на себя.

К внешним методам относится **страхование рисков.**

Экономический эффект управления рисками измеряется разностью между прогнозируемой величиной снижения степени воздействия выявленных рисков и затратами, связанными с фактическими потерями от проявления выявленных рисков, а также фактическими расходами на их диагностику.

Как правило, методы управления рисками не используются отдельно друг от друга. Эффективная система управления обязательно должна включать комплексные методы управления.

Основные этапы управления корпоративным риском:

1. Выявление всех возможных угроз для бизнеса.
2. Оценка рисков (определение возможного ущерба при наступлении неблагоприятного события и оценка вероятности наступления каждого из них).
3. Расстановка приоритетов (невозможно управлять всеми рисками сразу, из их обширного списка необходимо выбрать именно те, по которым компания будет принимать превентивные меры).
4. Выбор методов управления рисками и их внедрение.
5. Анализ проведенной работы, устранение ошибок и внедрение цикла с первого шага.

Таким образом, задача системы обеспечения *экономической безопасности предприятия* состоит в анализе **рисков экономической безопасности предприятия**, а также в оценке степени их влияния на деятельность предприятия и недопущении перехода за допустимые пределы.

Тема 4. Диагностика угроз экономической безопасности организации

Перечень рассматриваемых вопросов:

1. Сущность и назначение экономической диагностики.
2. Индикативный анализ.
3. Информационная база диагностики.
4. Диагностика угроз отдельных функциональных составляющих экономической безопасности организации (предприятия).

1. Сущность и назначение экономической диагностики

В современных условиях хозяйствования основной задачей **аналитической** деятельности в рамках обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта является своевременное представление исчерпывающей и достоверной информации о внешних и внутренних угрозах. Понятие «**анализ**» означает разложение изучаемого предмета на части, элементы, на внутренние, присущие этому объекту составляющие и изучение их во взаимосвязи и взаимозависимости. Анализ завершается синтезом.

Экономическая диагностика – это вид анализа, который представляет собой процесс, определяющий характер и сущность явления. Диагностика позволяет дать заключение о состоянии исследуемого объекта, которое делается на основе различной аналитической информации, ее синтеза и сопоставления.

Аналитическая деятельность как функция системы экономической безопасности ориентирована на решение таких задач, как:

- аналитическая ретрооценка сложившейся ситуации или состояния исследуемого объекта;
- выявление рискообразующих факторов и текущих негативных процессов в исследуемой сфере;

- оценка уровня кризисной ситуации, определение и ранжирование безопасности отдельных элементов текущего воспроизводственного процесса;

- прогнозирование потенциально возможных угроз экономической безопасности, вытекающих из складывающихся внешних условий и тенденций развития производства;

- определение ущерба от действий угроз экономической безопасности, который может проявляться в самых различных показателях (последние не всегда могут быть выражены в четких количественных параметрах). Если ущерб не имеет количественной оценки, следует дать его качественное описание (возможные негативные последствия).

Обязательным условием является сопоставимость данных при их сравнении на начало и конец отчетного или прогнозируемого периодов, а также при сопоставлении фактических или прогнозных данных с количественными параметрами пороговых значений экономической безопасности.

Анализ информации сопровождается выполнением большого объема разнообразных вычислений: абсолютных и относительных отклонений средних величин, дисперсий и т. д. Кроме того, в ходе анализа должны осуществляться различного вида оценки, группировки, сравнение фактических (прогнозных) значений индикаторов с их пороговыми значениями, моделирование экономических процессов, а также матричный анализ, позволяющий создать матрицу рисков, SWOT-матрицу и др.

2. Индикативный анализ

Особое место в аналитической деятельности должно быть отведено **индикативному анализу** с использованием так называемой зонной теории, которая позволяет установить, насколько реальное значение индикатора экономической безопасности удалено от его порогового значения.

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

Пороговые значения индикаторов – это количественные индикаторы, численно отражающие предельно допустимые с позиции экономических интересов, соотношения пропорций хозяйственной деятельности, несоблюдение которых препятствует нормальному ходу экономического развития различных элементов воспроизводства, что угрожает экономической безопасности предприятия.

В соответствии с таким подходом к индикативному анализу выделяют следующие экономически оправданные **«зоны риска»**.

1. Зона «катастрофического риска». Здесь для соотношения типа «не менее» пороговое значение (ПЗ) индикатора превышает его реальное значение более чем в 10 раз; для соотношения типа «не более» реальное значение индикатора превышает его пороговое значение более чем в 10 раз. Это наиболее опасная зона; попадание индикатора в нее представляет реальную угрозу экономической безопасности и требует немедленной реакции со стороны руководства организации.

2. Зона «критического риска». В этом случае для соотношения типа «не менее» ПЗ индикатора превышает его реальное значение от 10 до 3 раз; соответственно для соотношения типа «не более» справедлива обратная связь. Такая ситуация соответствует развитию кризисных явлений в экономике организации и требует стратегических решений для постепенного выхода в более безопасный режим функционирования.

3. Зона «значительного риска». Для соотношения типа «не менее» ПЗ индикатора превышает реальное (от 3 до 1,6 раза); для соотношения типа «не более» – наоборот. Такое положение нежелательно; во многих случаях его не удастся быстро исправить, поэтому важным здесь является изучение (мониторинг) тенденций соответствующих индексов.

4. Зона «умеренного риска». В данном случае для соотношения типа «не менее» ПЗ индикатора весьма незначительно превышает его реальное значение (не более чем в 1,6 раза); для соотношения типа «не более» – соответственно наоборот. Такая ситуация для ряда индикаторов считается типичной и не представляет угроз для экономической безопасности, однако предполагает определение и учет рискообразующих факторов.

5. Зона «стабильности». Здесь любое значение индикатора является позитивным. Однако чрезвычайно большие реальные значе-

ния индикаторов по сравнению с их ПЗ, повторяющиеся в течение ряда лет, свидетельствуют о том, что данный индикатор потерял свою значимость для мониторинга экономической безопасности.

3. Информационная база диагностики

Все источники данных, применяемых для анализа и диагностики, делятся на **учетные** и **внеучетные**.

К учетным источникам относятся:

- бухгалтерский учет и отчетность;
- статистический учет и отчетность;
- оперативный учет и отчетность;
- выборочные учетные данные.

К внеучетным источникам относятся документы, которые регулируют хозяйственную деятельность. В их число входят:

1) официальные документы, которыми обязано пользоваться предприятие в своей деятельности (законы государства, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и местных органов власти; акты ревизий и проверок и др.);

2) хозяйственно-правовые документы (договоры, соглашения, решения арбитражных и судебных органов, рекламации);

3) решения общих собраний коллектива, совета трудового коллектива предприятия;

4) материалы о деятельности конкурентов, приобретенные из разных источников информации;

5) техническая и технологическая документация (паспорта машин и оборудования, чертежи, спецификации и другие документы, характеризующие уровень техники и технологии, технический уровень и качество продукции).

6) материалы специальных исследований состояния производства на отдельных рабочих местах (хронометраж, фотография и т. п.);

7) устная информация, полученная из бесед с членами коллектива предприятия или с представителями других предприятий;

8) другие источники.

4. Диагностика угроз отдельных функциональных составляющих экономической безопасности организации (предприятия)

Диагностика угроз финансовой безопасности организации (предприятия)

Финансовая безопасность предприятия – это характеристики его финансовой системы, которая позволяет предприятию надежно функционировать в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды, колебаний уровня финансового и хозяйственного риска и выполнять взятые на себя обязательства.

Финансовая безопасность предприятия имеет объективно-субъективное проявление.

Объективная сторона финансовой безопасности предприятия связана с формированием и использованием финансовых ресурсов.

Субъективная сторона финансовой безопасности обусловлена принимаемыми решениями собственников, руководителей и качеством исполнения этих решений со стороны персонала.

Потеря финансовой безопасности предприятием есть следствие субъективных решений и действий людей, от которых зависит стабильность финансовой системы предприятия.

Сущностные характеристики финансовой безопасности предприятия можно представить следующим образом.

1. Финансовая безопасность является одним из основных элементов экономической безопасности предприятия. В общем составе элементов экономической безопасности финансовая компонента является ведущей в силу основополагающего значения структуры и уровня финансового потенциала предприятия для обеспечения основных целей его деятельности.

2. Финансовая безопасность может быть охарактеризована с помощью комплекса количественных и качественных параметров финансового состояния, отражающих уровень его защищенности от внешних и внутренних угроз.

Степень данной защиты обусловлена способностью органов управления предприятия на соответствующих уровнях:

– обеспечить устойчивое экономическое развитие предприятия, достижение основных целевых параметров деятельности при

сохранении ликвидности организации и определенного уровня финансовой независимости, необходимого для поддержания его устойчивости в текущем периоде;

– нейтрализовать негативное воздействие кризисных явлений экономики, преднамеренные действия конкурентов и иных «недружественных» структур;

– предотвратить сделки с активами предприятия, создающие угрозу утраты прав собственности;

– сформировать адекватную систему учета финансовых потоков и повысить эффективность системы контроля;

– привлечь и использовать заемные средства по оптимальной стоимости и контролировать приемлемый уровень долговой нагрузки;

– предотвратить случаи халатности, мошенничества, а также преднамеренные действия персонала в отношении контрагентами, а также иные финансовые нарушения;

– разработать и внедрить систему постоянного мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего диагностирования кризисных явлений и признаков банкротства.

Реализация перечисленных направлений поможет предприятию создать необходимый запас прочности финансовой системы, обеспечивающий преодоление кризисных последствий.

3. Показатели финансовой безопасности должны иметь пороговые значения, по которым можно судить об уровне финансовой устойчивости предприятия.

4. Объектом обеспечения финансовой безопасности выступает сформированный комплекс приоритетных финансовых интересов предприятия, требующих защиты в процессе осуществления деятельности.

5. Основой формирования финансовой безопасности предприятия является идентификация реальных и потенциальных угроз внутреннего и внешнего характера его финансовым интересам.

6. Важнейшей целевой направленностью финансовой безопасности предприятия является создание системы необходимых финансовых предпосылок его устойчивого роста и развития в краткосрочном и долгосрочном периоде.

В краткосрочном периоде цель и задачи формирования финансовой безопасности предприятия должны быть ориентированы

на стабилизацию его финансового состояния, при котором закладываются основы для будущего развития.

В долгосрочном периоде цель и задачи системы финансовой безопасности должны быть направлены на сохранение важнейших финансовых пропорций, обеспечивающих постоянное возрастание рыночной стоимости предприятия.

Таким образом, **финансовая безопасность предприятия** отражает предельный уровень финансовой защиты предприятия от реальных и потенциальных угроз внешнего и внутреннего характера, определяемый количественными и качественными параметрами его финансового состояния, с учетом формирования комплекса приоритетных финансовых интересов и создания системы необходимых финансовых предпосылок устойчивого роста и развития в краткосрочном и долгосрочном периоде при условии постоянного мониторинга финансовой безопасности и формирования комплекса превентивных и контрольных мероприятий.

Управление финансово-экономической деятельностью осуществляется с помощью определенных методов и принципов управления:

– разработка системы безопасности на основе и в соответствии с действующим законодательством РФ и нормативными актами по безопасности предприятия;

- все принятые управленческие решения не должны противоречить действующему законодательству (принцип законности);

– все элементы системы управления финансовой безопасностью предприятия должны быть взаимосвязаны и согласованы (принцип системности построения);

– эффективность работы системы безопасности должна быть выше ее стоимости (принцип экономической целесообразности);

– расходы на мероприятия по ликвидации, нейтрализации или минимизации угроз финансово-экономическим интересам предприятия должны быть меньше, чем возможные убытки от их реализации (принцип эффективности управленческих решений);

– своевременное предупреждение и/или эффективное преодоление негативного влияния угроз, при этом обеспечивая развитие предприятия (принцип результативности);

– расходы на предупреждение и/или преодоление угроз должны быть адекватными их уровню и объему (принцип оптимизации расходов);

– все мероприятия по безопасности должны проводиться с использованием современных достижений науки и техники, предоставлять надежную защиту на определенных уровнях безопасности (принцип обоснованности);

– решение вопросов финансовой безопасности с привлечением всех субъектов и активов предприятия (принцип комплексности);

– обеспечение сбалансированности финансовых интересов предприятия, отдельных его подразделений, персонала (принцип сбалансированности);

– своевременность разработки и принятия мер по нейтрализации угроз финансовой безопасностью и финансовым интересам предприятия (принцип своевременности);

– процесс управления финансовой безопасностью предприятия должен проходить непрерывно (принцип непрерывности);

– постоянный системный мониторинг подразделениями финансовой безопасности данных о финансово-экономическом состоянии предприятия и его анализ с целью недопущения угроз деятельности предприятия;

– мониторинг внешней среды предприятия с целью своевременного выявления и идентификации угроз финансово-экономическим интересам предприятия (принцип постоянного мониторинга),

а также **другие**, включая принципы активности; координации и взаимодействия; централизации; интегрированности; направленности на стратегические цели; принцип объективности; оперативности и динамичности; вариативности; адекватности реагирования; адаптивности; гибкости управления; развития и усовершенствования, а также принцип стимулирования и ответственности.

Финансовая безопасность предприятия, основанная на взаимосвязи и соблюдении всех принципов, позволяет предприятию быть устойчивым, адекватно реагировать на опасности и угрозы, развиваться и совершенствоваться.

Основным условием обеспечения благоприятного и безопасного финансового состояния предприятия является его способность противостоять угрозам.

И. А. Бланк важнейшей исходной предпосылкой формирования системы финансовой безопасности предприятия считает идентификацию угроз реализации финансовым интересам предприятия. Он дает следующее определение: **«Угроза финансовым интересам** представляет собой форму выражения их противоречий с финансовой средой функционирования предприятия, отражающую реальную или потенциальную возможность проявления деструктивного воздействия различных факторов и условий на их реализацию в процессе финансового развития и приводящую к прямому или косвенному экономическому ущербу» [5].

И. А. Бланк [5] выделяет **десять признаков классификации видов угроз** финансовым интересам предприятия.

Самой распространенной классификацией угроз финансовой безопасности предприятия, приведенной во многих научных публикациях, является их классификация по источникам возникновения на **внутренние и внешние**.

Внешние угрозы финансовой безопасности предприятия:

- неблагоприятные макроэкономические условия: общеэкономическая ситуация в стране и регионе, кризисы;
- правительственные кризисы;
- устойчивость нормативно-правовой базы;
- нестабильность налоговой, кредитной и страховой политики;
- уровень инфляции и прогноз инфляции;
- нестабильность валютной политики государства и / или валютного курса;
- недостаток средств для инвестирования в регионе, низкий уровень инвестиционной активности;
- неблагоприятные условия кредитования предприятий, изменение процентных ставок по кредитам;
- недобросовестная конкуренция на рынке;
- неблагоприятная криминогенная обстановка в регионе, распространение уголовных и финансовых преступлений в финансово-кредитной сфере;
- природные катаклизмы.

Внутренние угрозы финансовой безопасности предприятия:

- неквалифицированное управление, ошибки в стратегическом планировании и принятии тактических решений;
- слабая маркетинговая проработка рынка;
- недостаточная ликвидность активов предприятия;
- низкий уровень квалификации основного персонала;
- неконкурентная ценовая политика;
- слабое техническое вооружение предприятия;
- перебои в работе оборудования и коммуникаций;
- ошибки в организации сохранности финансовых и материальных ценностей;
- утечка стратегической и финансовой информации предприятия, недостатки в организации работы службы безопасности предприятия;
- низкий уровень бизнес репутации предприятия;
- отсутствие планирования деятельности предприятия в аварийных ситуациях;
- несоблюдение контрактов и договорных обязательств.

Методы (подходы) для диагностики угроз финансовой безопасности предприятия:

1. *На основе расчета относительных финансовых показателей и динамики их изменений* – (является очень широким, поскольку в этом случае процесс обеспечения финансовой безопасности отождествляется фактически со всем финансовым состоянием предприятия. По мнению значительного числа ученых, оценка финансовой безопасности предприятия не может сводиться к простому анализу его финансового состояния).

2. *На основе оценки последствий угроз безопасности через определение материального ущерба* – (Некоторые авторы предлагают применять критерий «минимум совокупного ущерба, который наносится безопасности». Однако такой критерий очень сложно рассчитывать из-за отсутствия необходимых для этого бухгалтерских и статистических данных. Для его использования требуется введение дополнительного учета. В отсутствие необходимых данных такой показатель может рассчитываться только экспертом, но в этом случае он имеет свои пределы точности.)

3. Индикаторный подход с расчетом интегрального показателя финансовой безопасности – (заключается в выборе определенных показателей, характеризующих финансовую безопасность, и в сравнении их фактических значений с пороговыми. В процессе оценки финансовой безопасности предприятия, прежде всего, необходимо сформировать систему показателей (индикаторов), позволяющих осуществлять ее диагностику.)

Система индикаторов должна соответствовать составу и важности основных угроз финансовой безопасности предприятия.

Для оценки финансовой безопасности предприятия можно использовать следующие показатели-индикаторы (табл. 1), пороговые значения которых могут быть рассчитаны для отдельных предприятий с учетом их отраслевой особенности и политики формирования финансовых ресурсов.

Таблица 1 – Показатели-индикаторы финансовой безопасности предприятия

Показатель	Оценка показателя	
	Пороговое значение	Динамика
Показатели ликвидности		
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2	Увеличение
Коэффициент критической ликвидности	1	Увеличение
Коэффициент текущей ликвидности	2	Увеличение
Показатели финансовой устойчивости		
Коэффициент финансовой устойчивости	0,5	Увеличение
Коэффициент финансовой активности	1	Уменьшение
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1	Увеличение
Показатели деловой активности		
Темп роста прибыли	Темп роста выручки	Увеличение
Темп роста выручки	Темп роста активов	Увеличение
Темп роста активов	1	Увеличение
Оборачиваемость дебиторской задолженности	12	Увеличение
Оборачиваемость кредиторской задолженности	12	Увеличение
Диверсификация покупателей	10 %	Уменьшение
Показатели эффективности экономической деятельности		
Рентабельность совокупного капитала	Индекс инфляции: (по данным Росстата)	Увеличение
Рентабельность собственн капитал	15 %	Увеличение
Рентабельность продаж по чистой прибыли	5%	Увеличение

Диагностика угроз финансовой безопасности предприятия
содержит четыре этапа:

1. Выбор **групп** показателей, всесторонне характеризующих деятельность предприятия.

2. Производится расчет **показателей**, характеризующих финансовую безопасность предприятия.

3. Для каждого i -го показателя определяется пороговое значение.

4. Вычисляется степень отклонения фактического значения каждого i -го показателя от порогового по следующим формулам:

- если направление оптимизации показателя \max

$$x_i = \frac{a_i}{a_i^n}, \quad (1)$$

- если направление оптимизации показателя \min

$$x_i = \frac{a_i^n}{a_i}, \quad (2)$$

где a_i – фактическое значение показателя;

a_i^n – пороговое значение показателя.

На этом же этапе рассчитывается совокупный показатель по каждой группе суммированием приведенных показателей. Совокупный показатель при сравнении его с нормативом, который равен количеству приведенных показателей группы, используется для оценки состояния конкретной группы. Также совокупный показатель характеризует уровень влияния определенной группы на интегральный показатель финансовой безопасности предприятия.

5. Определяется интегральная оценка уровня финансовой безопасности предприятия по формуле

$$6. \quad R_{\text{ФБ}} = x_1 \pm x_2 \pm x_3 \pm \dots \pm x_n. \quad (3)$$

Диагностика угроз кадровой безопасности предприятия

1. Кадровая безопасность: сущность, основные задачи

Кадровая безопасность является составляющей функциональной подсистемы экономической безопасности предприятия, направленной на предотвращение негативных влияний, на достижение и поддержание уровня ее защищенности от рисков и угроз, связанных с персоналом.

Под обеспечением кадровой безопасности предприятия понимают целенаправленную профессиональную или функциональ-

ную деятельность ее субъектов по реализации стратегии эффективного использования имеющихся ресурсов с целью противодействия угрозам экономической природы, связанным с персоналом.

Основными задачами обеспечения кадровой безопасности является разработка и реализация комплекса мероприятий по идентификации, оценке и прогнозированию рисков и угроз; установление их причин и возможных последствий, способов предупреждения и минимизации; определение показателей и индикаторов с обоснованием критериев их оценки, ресурсного и функционального обеспечения кадровой составляющей, а также направлений ее совершенствования.

2. Риски и угрозы кадровой безопасности

Понятие **«угроза кадровой безопасности»** является более широким по сравнению с **«кадровым риском»**, это обусловлено тем, что угрозы непосредственно реализуются через риски, например, следствием угроз лучших условий труда и мотивации у конкурентов, а также их установки на переманивание сотрудников является риск оттока квалифицированных работников и повышение текучести кадров.

Отличительными чертами угрозы являются, во-первых, то, что она предполагает наличие **субъекта**, то есть того, кто ее реализует, а также **объекта**, на который она направлена; во-вторых, результатом угрозы является ухудшение состояния объекта безопасности, то есть ей свойственна нацеленность на нанесение вреда, ущерба; в-третьих, она носит социальный характер, поскольку зарождается как отношение, опосредованное социальными условиями, в которых функционируют субъект и объект угрозы, и их индивидуальными характеристиками.

При этом персонал предприятия может выступать одновременно и **как субъект**, и **как объект угроз**, а это значит, что угрозы кадровой безопасности носят двухвекторный, встречный характер.

Основные риски и угрозы кадровой безопасности заключаются в следующем:

- несоответствие квалификации работников занимаемой должности (приводит к возникновению убытков);
- недостаточная квалификация работников (приводит к повышенной загрузке более опытных работников, как следствие, прово-

цирует рост текущих затрат и невозможность соответствовать стандартам качества);

- низкий уровень организации системы обучения (отсутствие системы учета перспектив развития персонала создает социальную неуверенность в стабильности служебного роста);

- неэффективная система мотивации (отсутствие анализа потребностей каждой личности и персональной мотивации обуславливает низкую лояльность персонала к предприятию);

- ошибки в планировании кадровых ресурсов, в частности, когда на простую работу принимают высококвалифицированный персонал (приводят к повышению текучести кадров);

- некачественные проверки кандидатов во время найма на работу;

- отсутствие целеустремленных и творческих элементов в работе;

- отсутствие целевого управления персоналом (ориентирование работников на решении собственных, внутренних тактических задач без соблюдения интересов предприятия);

- отсутствие системы контроля и обратной связи с персоналом;

- отсутствие системы корпоративных ценностей, которые формируют благоприятную для достижения стратегической цели предприятия модель поведения и корпоративной культуры.

К корпоративным нарушениям персонала, которые наиболее характерны для российских предприятий, относятся:

- финансовые и имущественные аферы со стороны менеджеров (руководителей высшего и среднего звена управления, ответственных за конкретное направление бизнеса предприятия);

- несанкционированная продажа и использование имущества предприятия с корыстной целью;

- фальсификация документации предприятия с помощью электронной техники и средств массовой коммуникации (перечисление средств предприятия на личный счет, внесение изменений в отчетные документы);

- несанкционированные операции с ценными бумагами, материальными и нематериальными активами предприятия;

- фальсификация отчетов об использовании бюджетных средств.

Кроме того, объектом обеспечения кадровой безопасности на предприятиях могут выступать риски возникновения девиантных корпоративных поведенческих нарушений, таких как моббинг, буллинг, харассмент и прессинг.

Моббинг представляет собой форму психологического насилия в коллективе в виде постоянного давления на сотрудника, препятствия ведению деятельности, изоляции и унижения, вынуждающие его к последующему увольнению.

Буллинг характеризуется регулярными проявлениями в виде агрессивного поведения одних сотрудников по отношению к другим.

Харассмент представляет собой форму психологического или физического притеснения в виде запугиваний и домогательств со стороны одних сотрудников по отношению к другим.

Прессинг проявляется в виде психологического давления со стороны руководства предприятия по отношению к сотруднику с целью достижения качественного выполнения работы.

Под факторами угроз кадровой безопасности следует понимать достаточно широкую совокупность взаимосвязанных причин: намерения работника или руководства причинить своими действиями вред обоюдным интересам; возможность нанесения вреда, вызванная наличием уязвимостей в системе защиты жизненно важных интересов предприятия; нанесение такого вреда, который будет неприемлем с точки зрения кадровой безопасности.

К числу факторов деструктивного характера, имеющих отношение к персоналу организации, можно отнести:

- низкий уровень или отсутствие внутрикорпоративной социальной ответственности бизнеса (игнорирование интересов наемного персонала и невыполнение своих обязательств перед работниками (задержки выплаты или уменьшение заработной платы, незаконное увольнение) провоцирует недобросовестное поведение со стороны сотрудников);

- низкий уровень или отсутствие корпоративной культуры, которая подразумевает нетерпимость ко всем противоправным действиям как со стороны руководства компании, так и ее персонала, формирование необходимых морально-нравственных ценностей и норм в отношении поведения работодателя и работников;

- низкая эффективность контроля на этапах найма и отбора персонала и отсутствие грамотной политики высвобождения работников, что способствует совершению ими недобросовестных поступков;

- недостаточная проработка локальной нормативно-правовой базы в области обеспечения кадровой безопасности;

- отсутствие эффективной системы обучения персонала основам противодействия угрозам кадровой безопасности;

- неэффективная работа системы мотивации добросовестного поведения персонала.

Вместе с тем, факторы, провоцирующие возникновение кадровых угроз организации, носят не только внутренний, но и внешний характер. Это вызвано тем, что организация является частью национальной и региональной экономики, что предопределяет существование угроз кадровой безопасности, обусловленных тенденциями развития страны и региональными особенностями, а также выступает обособленным, самостоятельным субъектом хозяйственной деятельности, что предопределяет существование.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что персонал оказывает существенное, а в большинстве случаев решающее влияние на экономическую безопасность предприятия, в связи с этим подбор кадров, их расстановка, регулярное изучение всех категорий персонала, понимание объективных потребностей и подлинных мотивов поведения сотрудников; исследование факторов, провоцирующих возникновение угроз кадровой безопасности, и выбор соответствующих методов предупреждения угроз и минимизации кадровых рисков в значительной степени повышают устойчивость предприятия от рисков и угроз, связанных с персоналом.

В таблице 2 представлена система индикаторов, которая может быть использована для диагностики угроз кадровой безопасности предприятия.

3. Механизм обеспечения кадровой составляющей

В основу оценки механизма обеспечения кадровой составляющей в системе экономической безопасности предприятия может быть положена методика определения ее уровня, которая является результатом действия трех основных параметров, взятых за период:

$$esp = f(sp, sd, sl), \quad (4)$$

где *esp* – уровень обеспечения кадровой безопасности;

sp – индикаторы уровня обеспечения кадровой безопасности в процессе найма и адаптации персонала;

sd – индикаторы в процессе развития и контроля персонала;

sl – индикаторы в процессе мотивации и формирования лояльности персонала.

Таблица 2 – Индикаторы кадровой составляющей экономической безопасности предприятия

Показатель	Пороговое (рекомендуемое) значение
Коэффициент соответствия фактической численности плановой, %	100
Уровень соответствия профессионально-квалификационных, деловых и личностных качеств работников требованиям рабочего места, %	100
Удельный вес работников аппарата управления и руководителей в общей численности персонала, %	20
Удельный вес работников старше 50 лет, %	20
Коэффициент текучести кадров, %	5
Коэффициент соответствия заработной платы среднеотраслевому значению	1,5–2,0
Коэффициент соответствия условий труда допустимым нормам, %	100
Коэффициент соответствия технике безопасности, %	100
Уровень технической оснащённости, %	100
Количество изобретений и рацпредложений на одного работника	Устанавливается для конкретной организации
Количество патентов организации и получаемых ею доходов от лицензионной деятельности на одного сотрудника	Устанавливается для конкретной организации
Абсолютные и удельные значения полученного эффекта от внедрения предложений сотрудников	Устанавливается для конкретной организации

Индикаторы уровня кадровой безопасности предлагается определять по показателям, представленным в таблице 3.

Эталонные значения индикаторов кадровой безопасности и их весовые коэффициенты определяются экспертным методом по балльной шкале и зависят от цели оценки, финансовых возможностей и факторов внутренней и внешней среды.

Таблица 3 – Индикаторы уровня обеспечения кадровой безопасности

Условное обозначение	Наименование индикаторов	Порядок расчета
<i>индикаторы уровня кадровой безопасности в процессе найма и адаптации персонала</i>		
sp_1	комплексность применения оценочных технологий в процессе найма персонала	абсолютное количество оценочных процедур по направлениям
sp_2	удельный вес персонала, который был принят на работу, но не прошел испытательный срок из-за несоответствия квалификации требованиям должности	отношение прибывших, которые были уволены после испытательного срока, ко всем прибывшим за период
sp_3	удельный вес персонала, который был принят на работу, но уволился по собственному желанию на испытательном сроке	отношение прибывших, которые освободились на протяжении испытательного срока ко всем прибывшим за период
sp_4	удельный вес персонала, который был принят на работу, но нарушал трудовую дисциплину во время испытательного срока	отношение прибывших, которые нарушали трудовую дисциплину на протяжении испытательного срока, ко всем прибывшим за период
sp_5	удельный вес расходов на привлечение персонала в совокупной величине расходов на обеспечение кадровой безопасности	отношение расходов на привлечение персонала ко всем расходам на обеспечение кадровой безопасности
<i>индикаторы уровня кадровой безопасности в процессе развития и контроля персонала</i>		

Условное обозначение	Наименование индикаторов	Порядок расчета
sd_2	удельный вес персонала, который прошел программы обучения и развития	отношение количества сотрудников, которые прошли программы обучения и развития к среднесписочной численности сотрудников за период
sd_3	удельный вес персонала, который прошел карьерное развитие на предприятии	отношение количества сотрудников, которые получили должностные повышения и прошли программы обучения и развития к среднесписочной численности сотрудников за период
sd_4	удельный вес персонала, который выступил источником возникновения угроз кадровой безопасности вследствие нарушений или злоупотреблений	отношение количества сотрудников, относительно которых установлен факт нарушения или злоупотребления к среднесписочной численности сотрудников за период
sd_5	удельный вес расходов на обучение и развитие персонала в совокупной величине расходов на обеспечение кадровой безопасности	отношение расходов на обучение и развитие персонала к совокупной величине расходов на обеспечение кадровой безопасности
<i>индикаторы уровня кадровой безопасности в процессе мотивации и формирования лояльности персонала</i>		
sl_1	удельный вес персонала, который уволился или был уволен по разным причинам	отношение количества сотрудников, которые были уволены по разным причинам к среднесписочной численности сотрудников за период
sl_2	уровень удовлетворенности персонала	отношение количества сотрудников, которые оценивают уровень удовлетворенности трудом как «выше среднего» к количеству сотрудников, принимавших участие в опросе

Условное обозначение	Наименование индикаторов	Порядок расчета
sl_3	уровень лояльности персонала	разница между долей сотрудников, которые участвовали в опросе и оценивают свой уровень лояльности от «выше среднего» до «высокого» и долей тех, кто поставил оценки от «низкой» до «средней»
sl_4	уровень вовлеченности персонала	отношение количества сотрудников, которые оценивают свой уровень вовлеченности от «выше среднего» к количеству сотрудников, принимавших участие в опросе
sl_5	удельный вес премиальной и бонусной частей в структуре фонда оплаты труда	отношение премиальной и бонусной частей заработной платы к общему фонду оплаты труда за период

Алгоритм оценки уровня обеспечения кадровой безопасности по рассматриваемой методике предусматривает следующую последовательность действий:

- осуществление последовательной декомпозиции индикаторов кадровой безопасности;
- определение эталонных значений компонентов и их весомости в формировании параметров с помощью метода экспертных оценок по балльной шкале;
- вычисление интегрального показателя уровня кадровой безопасности;
- оценивание полученного интегрального показателя согласно избранным параметрам по количественной шкале.

Взвешенная оценка уровня обеспечения кадровой безопасности по группам индикаторов определяется по формуле (5):

$$o_q = v \frac{of}{max} \times k, \quad (5)$$

где o_q – взвешенная оценка по группе индикаторов;

v – удельный вес группы индикаторов;

of – фактическая сумма оценок в группе индикаторов;
 max – максимально возможная сумма оценок в группе индикаторов;

k – количество используемых индикаторов при оценке.

Для содержательной интерпретации полученного по формуле (5) значения интегрального показателя кадровой безопасности предприятия, в соответствии со шкалой таблицы 4, необходимо вычислить меру сходства эталонного значения с самим собой, в результате отношение чисел будет принадлежать интервалу (0;1).

Таблица 4 – Шкала уровня состояния кадровой безопасности предприятия

Интервал	Состояние	Необходимые мероприятия
0,00–0,20	критическое	введение антикризисного управления и разработка антикризисной кадровой стратегии
0,21–0,40	кризисное	меры по локализации кризиса, минимизации негативных последствий и восстановлению безопасности
0,41–0,60	удовлетворительное	меры по противодействию кризису
0,61–0,80	нормальное	меры по профилактике кризисных явлений
0,81–1,00	стабильное	поддержка на достигнутом уровне

4. Методы противодействия кадровым рискам и угрозам

Среди методов противодействия рискам и угрозам особо следует выделить те, которые способствуют повышению благонадежности и предупреждению нелояльности работников предприятия.

К административным методам относятся:

- проведение всестороннего поиска и подбора персонала, которое поможет минимизировать издержки от деятельности некомпетентных работников и позволит повысить производительность труда за счет согласованной и упорядоченной работы специалистов, подходящих для выполнения определенных функций;

- проведение периодической оценки степени защищенности жизненно важных интересов работников, занимающих должности с повышенным уровнем риска кадровой безопасности;

- информирование работников о последствиях нарушения соблюдения трудовой и административной дисциплины;

- обучение персонала правилам и нормам обеспечения безопасности; развитие определенных духовно-нравственных качеств, направленных на определение ориентиров в трудовой деятельности, развитие этической эрудиции; формирование способности давать непредвзятую оценку своим действиям и поступкам;

- обеспечение эффективного контроля над деятельностью персонала непосредственными руководителями;

- формирование локальной нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность предприятия по обеспечению кадровой безопасности;

- профилактика конфликтных ситуаций на предприятии и формирование культуры общения между сотрудниками, контрагентами, клиентами и партнерами;

- увольнение работников за грубые нарушения правил и норм кадровой безопасности (возврат находящихся в их владении ресурсов, отмена прав доступа к информации и средствам обработки), при этом со стороны кадрового менеджмента должны быть приняты меры по мирному урегулированию ситуации.

К основным социально-экономическим методам относятся:

- создание условий, при которых работнику будет невыгодно осуществлять намерения и действия, наносящие ущерб организации и ее руководству;

- введение прогрессивной системы материального и иных видов стимулирования, формирующих лояльность работников;

- создание системы профилактики жизненно трудных ситуаций, при которых человек может оказаться в безвыходном положении.

К социально-психологическим методам относятся:

- формирование у персонала чувства принадлежности, сплоченности, единства целей и лояльности;

- создание и укрепление морально-психологического климата, препятствующего возникновению конфликтных ситуаций;

- обеспечение смешанного стиля руководства, который не будет директивным и не станет приводить к унижению достоинства подчиненных с тем, чтобы не провоцировать обратной негативной реакции.

Стоит отметить, что методы обеспечения кадровой безопасности должны конкретизироваться с учетом индивидуально-

личностных характеристик персонала и быть направлены на восприятие каждого конкретного работника как потенциального субъекта угроз безопасности предприятия.

Диагностика угроз технико-технологической безопасности предприятия

1. Сущность технико-технологической безопасности

Технико-технологическая безопасность предприятия предполагает создание и использование такой технической базы, оборудования и основных средств производства и таких технологий, и бизнес-процессов, которые усиливают конкурентоспособность предприятия.

На сегодняшний день проблема технико-технологической безопасности является малоизученной, ее нормы содержатся в ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», а также в нормативных документах «Ростехнадзора». Открытым остается вопрос об определении самого понятия технико-технологической безопасности предприятия. Необходимо отметить, что в нормативно-правовых актах и большинстве публикаций, посвященных проблеме технико-технологической безопасности предприятия, само понятие технико-технологической безопасности отсутствует. Как правило, оно заменяется на понятие «промышленная безопасность» или «технология». Но эти понятия не совсем тождественны.

Цель системы технико-технологической безопасности на предприятии – своевременное выявление и предотвращение как внешних, так и внутренних угроз, обеспечение защищенности деятельности предприятия и достижения им целей бизнеса. На основе решения комплекса задач возможно достижение поставленной цели.

Задачи технологии производства многообразны, но в конечном итоге они сводятся к решению двух взаимосвязанных задач: обеспечение стабильного изготовления высококачественной продукции и наиболее эффективному использованию ресурсов.

Также к наиболее значимым для технико-технологической безопасности задачам можно отнести:

- выявление реальных и прогнозирование потенциальных угроз;
- нахождение способов их предотвращения, ослабления или ликвидации последствий их воздействия;
- нахождение сил и средств, необходимых для обеспечения технико-технологической безопасности предприятия;
- взаимодействие с правоохранительными и контрольными органами в целях предотвращения и пресечения правонарушений, направленных против интересов предприятия.

Значение технико-технологической составляющей в экономической безопасности предприятия определяет уровень продукции со стороны качества, конкурентоспособности и издержек, которые в значительной степени зависят от технологического и технического уровня производства. Оценивается данная составляющая уровнем технического совершенствования средств труда и технологией производства. Выявляются состав и структура парка технологического оборудования, степень автоматизации, производительность, интенсивность использования.

2. Внутренние и внешние угрозы (риски) обеспечения технико-технологической составляющей экономической безопасности предприятия

Технико-технологическая безопасность предприятия представляет собой состояние защищенности от ряда внутренних и внешних угроз.

Для технико-технологической составляющей экономической безопасности характерны три **основных угрозы:**

1. Подрыв технологического потенциала.
2. Нарушение технологической дисциплины.
3. Износ техники.

К внешним угрозам обеспечения технико-технологической безопасности предприятия относятся:

- повышение цен на энергоносители;

- отсутствие долгосрочных контрактов с поставщиками;
- несостоятельность поставщика;
- наличие контрафакта при больших объемах поставок со стороны поставщиков.

К внутренним угрозам обеспечения технико-технологической безопасности предприятия относятся:

- неэффективная организация производственного процесса;
- недостаточно квалифицированные работники;
- высокая степень износа основного капитала;
- отсутствие инвестиций на обновление техники и оборудования;
- «проедание» амортизационного фонда.

3. Показатели диагностики ТТС экономической безопасности предприятия

Характеризуют технико-технологическую безопасность предприятия соответствующие индикаторы. К определению индикаторов технико-технологической составляющей экономической безопасности еще не сложился единый подход. В виду важности технико-технологической составляющей, обеспечение ее является приоритетной задачей для промышленного предприятия. Определить направления вложения средств в эту сферу, объемы капиталовложений и распределение их во времени возможно при наличии научно-обоснованных индикаторов технико-технологической составляющей экономической безопасности предприятия.

Сегодня, так как еще не сложилась единая теоретическая концепция экономической безопасности предприятия, существует много индикаторов, каждый из которых предоставляет определенные возможности в оценке, однако не обладает всецелой информативностью.

Система индикаторов, используемых для оценки уровня технико-технологической составляющей экономической безопасности хозяйствующего субъекта, включает:

- **показатели технологического потенциала предприятия**, среди которых можно выделить количество продаваемых и покупаемых лицензий, количество имеющихся в распоряжении пред-

приятия патентов, соотношение получаемых и уплачиваемых лицензионных выплат (роялти), процент выпускаемой продукции, превосходящей и соответствующей лучшим мировым аналогам, показатель соответствия мировым аналогам по используемым на предприятии видам технологического оборудования;

- показатели технологической независимости предприятия:

процент выпускаемой продукции, защищенной патентами, принадлежащими данному предприятию; удельный вес технологического оборудования, разработанного на предприятии и защищенного патентами предприятия, а также оборудования, приобретенного на основе лицензионного договора. Эти показатели отражают эффективность корпоративных НИОКР предприятия.

Пороговые значения отдельных показателей технико-технологической безопасности предприятия представлена в табл. 5.

В условиях отечественной экономики особенно важны обновление основных производственных фондов и увеличение загрузки производственных мощностей.

Таблица 5 – Значения пороговых показателей уровня технико-технологической составляющей экономической безопасности предприятия

Название показателя	Значение в нормальном состоянии производства, %	Нормальный уровень производства	Критический уровень производства
Фондоотдача	100	1	0,5
Темп обновления основных производственных фондов	10–13	1	0,5
Удельный вес оборудования со сроком эксплуатации до 10 лет	70	1	0,5
Уровень использования производственной мощности	100	1	0,5
Доля НИОКР в объеме работ	40	1	0,5
Доля НИОКР в объеме работ	20	1	0,6

Доля НИОКР в общем объеме работ позволяет оценивать инновационную деятельность на предприятии. Универсальный норматив по данному показателю задать очень трудно, так как различия предприятий и отраслей по данному направлению существенны. К примеру, для государства, значение этого индикатора должно составлять не ниже 5 % ВВП. Для предприятия нижний предел показателя целесообразно установить на уровне не ниже принятого по проекту или достигнутого в базисном периоде. Максимальный предел величины показателя определяется потребностью конкретного предприятия в инновациях. Он должен либо не лимитироваться, либо устанавливаться по достигнутому в целом по отрасли (или группе предприятий) значению.

В качестве критериев, для наглядности при анализе технико-технологической составляющей необходимо использовать сравнение величин затратных показателей за разные периоды. Не все перечисленные индикаторы состояния технико-технологической безопасности предприятия входят напрямую в расчет каких-либо совокупных критериев экономической безопасности предприятия, однако они являются очень важными справочными показателями уровня технологической безопасности, могут активно использоваться при разработке комплекса мер по обеспечению соответствующего направления безопасности и должны рассчитываться при расчетах для полноты оценки.

Для каждого вида производства приведенный перечень индикаторов требует его конкретизации, ранжирования показателей на основные и второстепенные, так как данный является предельно общим и не может использоваться универсально.

Выделяют также **производственные индикаторы** по следующим направлениям:

1. Темп роста прибыли и инвестиций в основной капитал.
2. Динамика производства (рост, спад, стабильность состояния).
3. Реальный уровень загрузки производственных мощностей.
4. Стабильность производственного процесса:
 - 4.1 Ритмичность;
 - 4.2 Уровень загруженности в течении определенного периода времени;
 - 4.3 Степень износа основных фондов;

- 4.4 Время подготовки производства под выпуск нового товара.
5. Оценка конкурентоспособности продукции.
6. Возрастная структура и технический ресурс парка машин оборудования.

4. Обеспечение технико-технологической безопасности предприятия

Для предприятий материальной сферы обеспечение технико-технологической безопасности включает следующие **основные этапы:**

1. Анализ рынка технологий по производству продукции, аналогичной профилю данного предприятия. Он включает сбор и анализ информации по особенностям технологических процессов на предприятиях, выпускающих аналогичную продукцию, анализ научно-технической информации по новым разработкам в данной отрасли, а также по технологиям, способным совершить интервенцию на отраслевой технологический рынок.

2. Анализ собственных технологических процессов предприятия, нахождение внутренних ресурсов улучшения используемых технологий.

3. Анализ товарных рынков по профилю выпускаемой данным предприятием продукции, рынков товаров-заменителей. Оценка перспектив развития рынков производимой предприятием продукции и прогнозирование будущей специфики необходимых технологических процессов для выпуска конкурентоспособной продукции.

4. Разработка технологической стратегии развития данного предприятия, включающей:

а) определение перспективных товаров;
б) планирование комплекса технологий для производства этих товарных позиций;

в) планирование бюджета на технологическое развитие предприятия (оно должно основываться на оптимизации затрат по программе технологического развития предприятия при выборе альтернатив проведения собственных технологических разработок или закупки технологического оборудования и патентов на рынке; приоритетными параметрами при выборе альтернатив являются:

- сравнительная стоимость варианта;

- вероятность положительного результата при проведении предприятием собственных исследований и разработок;

- дополнительный положительный эффект от будущей продажи лицензий на результаты собственных исследований или от политики патентной блокады конкурентов;

- побочный отрицательный эффект от попадания предприятия в зависимость от продавца при покупке лицензий или технологического оборудования;

г) разработку общего плана технологического развития предприятия, в котором должны быть отражены итоги выбора альтернативных путей технологического развития предприятия с указанием его целей и приоритетов, а также четко обозначены календарные сроки, объемы финансирования и ответственные исполнители по проведению собственных НИОКР предприятия при закупке технологического оборудования и лицензий у внешних контрагентов;

д) выработку плана собственных корпоративных НИОКР в соответствии с общим планом технологического развития предприятия. Он должен включать календарные планы реализации НИОКР, финансовое и материальное планирование, а также все другие инструменты, традиционно используемые в планировании и осуществлении НИОКР.

5. Оперативная реализация планов технологического развития предприятия в процессе осуществления его хозяйственной деятельности.

6. Анализ результатов от применения мер по обеспечению технико-технологической составляющей экономической безопасности предприятия.

Как уже было отмечено, важнейшей задачей, решению которых должно способствовать повышение технико-технологического уровня предприятия, является **снижение ресурсоемкости** продукции, работ, услуг и **ресурсосбережение**.

Ресурсоемкость процессов продукции работ и услуг – это совокупность структурно-технических свойств, определяющих возможность изготовления продукции, ремонта и утилизации, а также выполнение работ с установленными затратами и потерями ресурсов в технологических циклах.

Показатели ресурсоемкости отдельных видов продукции подразделяются на абсолютные, структурные, относительные, удельные.

К абсолютным показателям ресурсоемкости товара относятся затраты по стадиям жизненного цикла на маркетинг (на единицу товара); НИОКР (на единицу товара); организационно-технологическую подготовку производства нового товара; производство товара; подготовка товара к функционированию; эксплуатация и техническое обслуживание; восстановление (ремонт); утилизация товара.

К структурным показателям ресурсоемкости относятся показатели, характеризующие долю укрупненного вида ресурса на каждой стадии жизненного цикла единицы товара.

К относительным показателям ресурсоемкости товара относятся показатели расхода ресурса на единицу технического параметра объекта или технологические потери ресурса.

К удельным показателям ресурсоемкости товара относятся показатели, характеризующие расход абсолютного значения конкретного вида или совокупности ресурсов на отдельной стадии жизненного цикла товара на единицу его полезного эффекта.

Под ресурсосбережением понимают повышение научного уровня работ по управлению ресурсами, оптимизацию производственной структуры экономики, снижение технологических потерь и отходов во всех звеньях от добычи сырья до конечного потребления продуктов, снижение на стадиях стратегического маркетинга и инновационного менеджмента доли будущего труда в совокупном труде по большинству объектов и т. д.

К числу технических факторов, обеспечивающих возможность ресурсосбережения на предприятиях и в организациях, относятся:

- применение технологий, обеспечивающих минимальные потери материалов;
- применение оборудования, требующего оптимального расхода материалов;
- улучшение качества применяемых ресурсов и создание материалов с заранее заданными свойствами;
- совершенствование технических режимов переработки сырья;

- создание экспериментальной базы для моделирования расхода ресурсов.

Помимо решений технического характера, важно учитывать организационные факторы, в том числе такие как:

- совершенствование организации учета получения и использования ресурсов;

- повышение качества ремонта технологического оборудования;

- разработка и внедрение организационно-технических мероприятий по экономии ресурсов.

Разработка конкретных мероприятий по реализации перечисленных факторов позволит улучшить качество продукции, а значит и конкурентоспособность предприятия.

Диагностика угроз правовой составляющей экономической безопасности

1. Индикаторы правовой составляющей

Структура индикаторов состояния правовой безопасности включает в себя две основные подгруппы.

К первой подгруппе относятся такие показатели уровня обеспечения правовой безопасности организации, как:

- удельный вес судебных и арбитражных процессов в общем количестве хозяйственных договоров организации;

- доля выигранных процессов в общем числе, количество сотрудников на одного работника юридической службы организации и другие.

Индикаторы данной группы показывают степень охвата всех сфер деятельности организации ее юридической поддержкой, а также качество правового обеспечения в плане проработки юридической стороны договорных обязательств организации, эффективного отстаивания ее интересов в конфликтных ситуациях, а помимо этого уровень планирования юридического обеспечения бизнеса в целях предотвращения возможных ущербов по правовой составляющей экономической безопасности.

Вторая подгруппа индикаторов состояния правовой составляющей экономической безопасности включает в себя стоимостные

показатели, отражающие эффективность работ по обеспечению правовой безопасности организации.

Основными индикаторами данной подгруппы считаются:

- сальдо штрафных санкций по хозяйственным договорам;
- удельный вес полученных и уплаченных штрафных санкций в общей сумме обязательств по хозяйственным договорам организации;

- доля затрат на юридическое обеспечение деятельности организации в общей структуре ее производственных затрат;

- показатель эффективности принимаемых мер по обеспечению правовой безопасности, который рассчитывается на основе методики оценки ущерба.

Анализ состояния и динамики значений стоимостных индикаторов дает достаточно четкую и объективную картину эффективности текущих принимаемых мер по обеспечению правовой безопасности организации, поэтому анализ стоимостной группы индикаторов может служить основанием для оценки эффективности правовой составляющей и разработки рекомендаций по планируемому комплексу мер обеспечения данной составляющей экономической безопасности организации.

2. Способы обеспечения правовой составляющей

Процесс обеспечения правовой составляющей экономической безопасности предприятия подразумевает:

- оценку ее текущего уровня и эффективности принимаемых мер;
- разработку рекомендаций по ее повышению;
- ситуационный анализ;
- анализ прецедентов;
- возможность привлечения внешних лиц и организаций для более эффективного обеспечения правовой составляющей.

Диагностика угроз информационной составляющей экономической безопасности

1. Основные индикаторы состояния информационной составляющей экономической безопасности предприятия.

2. Обеспечение информационной составляющей экономической безопасности предприятия.

1. Основные индикаторы состояния информационной составляющей экономической безопасности предприятия

Индикаторы состояния информационной составляющей делятся на две основные группы: группу **количественных** и группу **стоимостных** индикаторов.

К первой группе относятся показатели масштаба работ по информационно-аналитическому обеспечению деятельности организации, в частности показатель доли сотрудников информационно-аналитического подразделения организации в общей списочной численности ее сотрудников, показатель количества источников информации, с которыми предприятие имеет контакты, наличие и состав структуры подразделов информационно-аналитического подразделения организации и другие. Динамический анализ данных показателей дает представление о масштабах деятельности информационно-аналитической службы организации и ее роли в общей структуре функциональных подразделений.

Вторая группа. Это группа стоимостных индикаторов обеспечения информационной составляющей экономической безопасности. Она включает в себя показатель удельного веса затрат на обеспечение информационной безопасности организации в ее совокупных бюджетных затратах, отражающий уровень финансирования работ по обеспечению информационной безопасности данной организации, а также показатель эффективности принимаемых мер. Значение этого показателя принимается как значение частного функционального критерия информационной составляющей экономической безопасности.

2. Обеспечение информационной составляющей экономической безопасности предприятия

Специфика работ по информационно-аналитическому обеспечению деятельности организации характерна отсроченным проявлением ущербов от некачественной работы информационно-аналитической службы организации. Этим обусловлена большая сложность задачи оптимизации затрат на информационно-

аналитическое обеспечение деятельности организации. Поэтому предпочтительным считается повышенное финансирование и ресурсное обеспечение деятельности информационно-аналитической службы организации.

*Диагностика угроз экологической составляющей
экономической безопасности*

1. Основные индикаторы экологической составляющей экономической безопасности предприятия.

2. Обеспечение экологической составляющей экономической безопасности предприятия.

1. Основные индикаторы экологической составляющей экономической безопасности предприятия

Выделяются две основные ветви индикаторов по данной функциональной составляющей.

К первой ветви относятся нормативы предельно допустимой концентрации вредных веществ (ПДК), которые устанавливаются в положениях действующего законодательства.

Ко второй ветви относится анализ эффективности принимаемых предприятием мер по обеспечению экологической составляющей экономической безопасности. Данный анализ проводится на основе методики оценки ущербов.

Итоговое значение эффективности от всего комплекса мер по обеспечению экологической составляющей экономической безопасности организации принимается как значение частного функционального критерия по данной составляющей при расчете совокупного коэффициента экономической безопасности.

На основании расчета эффективности принимаемых мер осуществляется анализ деятельности организации по обеспечению экологической составляющей, выявляются основные недостатки принятых мер и разрабатываются рекомендации по обеспечению экологической составляющей на основании анализа полученных отчетных данных, который по форме аналогичен карте расчета эффективности и содержит расчет планируемых значений показателей.

2. Обеспечение экологической составляющей экономической безопасности предприятия

Для получения наиболее оптимального варианта плана обеспечения экологической составляющей экономической безопасности организации необходимо выработать несколько альтернативных сценариев и выбрать из них тот, расчетная эффективность от принимаемых мер по которому будет наивысшей.

Применяется следующий алгоритм:

- расчет эффективности принимаемых мер по обеспечению экологической составляющей экономической безопасности на основе отчетных данных о финансово-хозяйственной деятельности организации;
- анализ произведенных расчетов и выработка рекомендаций по повышению эффективности принимаемых мер;
- разработка альтернативных сценариев реализации планируемых мер по обеспечению экологической составляющей экономической безопасности организации;
- отбор приоритетного сценария на основе сравнения расчетных эффективностей планируемых;
- передача выбранного планового сценария в составе общего плана обеспечения экономической безопасности в подразделения, осуществляющие функциональное планирование финансово-хозяйственной деятельности организации;
- осуществление запланированных мер по обеспечению экологической составляющей экономической безопасности организации.

Диагностика угроз силовой составляющей экономической безопасности

1. Понятие и сущность силовой составляющей
2. Основные индикаторы силовой составляющей экономической безопасности предприятия.

1. Понятие и сущность силовой составляющей

Под силовой составляющей экономической безопасности организации понимается совокупность следующих состояний:

- 1) физическая безопасность сотрудников предприятия, особенно представителей руководства предприятия;
- 2) сохранность имущества предприятия от негативных воздействий, угрожающих потерей этого имущества или снижением его стоимости;
- 3) силовые акты информационной безопасности предприятия;
- 4) благоприятствование внешней среды бизнеса.

2. Основные индикаторы силовой составляющей экономической безопасности предприятия

В отношении силовой составляющей экономической безопасности необходимо выделить следующее отличие **системы индикаторов** по данной составляющей от других составляющих.

Оно заключается в том, что практически **единственным приемлемым показателем по силовой составляющей** можно считать показатель эффективности принимаемых мер, рассчитываемый на основе оценки понесенных и предотвращенных ущербов по составляющей с помощью карты расчета эффективности принимаемых мер.

Максимизация данного критерия может осуществляться на основе снижения затрат на обеспечение силовой составляющей безопасности организации. Специфика деятельности службы безопасности и других подразделений организации, участвующих в реализации мер по обеспечению силовой составляющей, характеризуется такой зависимостью увеличения понесенного ущерба от снижения затрат на обеспечение безопасности, когда до определенного уровня снижение затрат ведет к незначительному увеличению стоимости дополнительного ущерба. После перехода через уровень предела безопасности происходит скачкообразное увеличение ущерба даже при незначительном снижении затрат на реализацию мер по обеспечению силовой составляющей экономической безопасности организации.

Процесс обеспечения силовой составляющей предприятия включает анализ ее текущего состояния, оценку эффективности принимаемых мер, анализ угроз и источников негативного воздействия. После этого должно проводиться прогнозирование возможных негативных воздействий на силовую составляющую в будущем и

вырабатываться программа рекомендуемых мер для предотвращения возможных ущербов экономической безопасности по ее силовому обеспечению

Тема 5. Прогнозирование угроз организации

Перечень рассматриваемых вопросов:

1. Понятие, сущность, цели, задачи и принципы прогнозирования.
2. Методы прогнозирования угроз.
3. Ключевые факторы, определяющие будущие тенденции развития предприятия и их основные взаимосвязи
4. Индикаторы-главные инструменты прогнозирования угроз

1. Понятие, сущность, цели, задачи и принципы прогнозирования.

Хозяйствующим субъектам в условиях непростого экономического положения страны приходится бороться с многочисленными внутренними и внешними угрозами, стараясь поддерживать стабильный уровень своего существования. Но без принятия превентивных мер защиты хозяйствующие субъекты не могут добиться высокого уровня своей экономической безопасности. Реагирование на реально возникшую угрозу и ликвидация негативных последствий всегда менее экономически целесообразно, чем заблаговременное прогнозирование возможных проблем и принятие на основе существующих прогнозов превентивных мер защиты.

В современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития российских предприятий во многом зависит от прогнозирования потенциальных угроз их экономической безопасности. Все угрозы нуждаются в контроле и ликвидации со стороны предприятия, так как они способны нанести убытки и спровоцировать новые угрозы.

Однако отечественные организации вкладывают средства только в реализацию мероприятий по устранению наступившей угрозы, а не действуют изначально на ее предупреждение.

Для качественной организации деятельности по предупреждению угроз экономической безопасности предприятию необходимо:

- качественное прогнозирование угроз;
- разработка превентивных мер защиты предприятия.

В организации деятельности по предупреждению угроз экономической безопасности основной задачей является **прогнозирование и оценка** возможных угроз предприятию.

В общем понятии **прогнозирование** является процессом предопределения будущего на основании исходных параметров (опыта, выявленных закономерностей, тенденций, связей, возможных перспектив и т. п.).

Сам термин «**прогнозирование**» в переводе с греческого означает «знание наперед».

Цель прогнозирования – комплексная оценка воздействий внутренних и внешних дестабилизирующих факторов на ресурсы предприятия, используемые им в коммерческо-производственной деятельности.

Прогноз – это вероятностное научно обоснованное суждение о состоянии объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его достижения. Прогноз должен удовлетворять следующим требованиям:

- в момент высказывания нельзя однозначно определить его истинность и ложность, так как прогноз касается ненаблюдаемого события;
- он должен содержать указания на пространственный и временной интервал, внутри которого произойдет прогнозируемое событие;
- в момент высказывания необходимо располагать методами верификации прогноза, с помощью которых можно оценить точность и надежность прогноза.

Процесс разработки прогноза заключается в том, чтобы определенными **методами** обработать имеющуюся информацию об объекте прогнозирования и получить представление о направлениях его эволюции на основе анализа тенденций его развития.

Метод прогнозирования – конкретный способ, направленный на исследование объекта прогнозирования с целью получения целевого прогноза.

Методология прогнозирования – общая совокупность знаний о методах, приемах и инструментах составления прогнозов.

Методика прогнозирования – сочетание методов, приемов и инструментов, избранных для получения целевого прогноза.

Объект прогнозирования – определенная область процессов, в рамках которой проводятся исследования субъекта прогнозирования.

Субъект прогнозирования – юридическое либо физическое лицо, осуществляющее исследовательскую работу с целью получения прогнозов.

В рыночных условиях выделяют следующие принципы, на которых базируется процесс прогнозирования:

- научная обоснованность прогноза – разработка с помощью научных методов, с учетом закономерности развития природы, общества и мышления;
- непрерывность прогнозирования – прогноз должен постоянно корректироваться с учетом изменения ситуации в экономике страны;
- сочетание перспективного и текущего прогнозирования – данные виды прогнозирования осуществляются во взаимосвязи, но приоритет отдается перспективному прогнозированию;
- согласованность прогнозов – разработанный прогноз должен быть взаимосвязан со смежными прогнозами;
- многовариантность, альтернативность прогноза – рекомендуется разрабатывать несколько вариантов прогноза (оптимистичный, пессимистичный, реалистичный), чтобы в случае изменения ситуации использовать другой вариант;
- выбор основных факторов – при прогнозировании должны быть заложены в расчеты основные факторы, оказывающие влияние на исследуемый процесс;
- системность разработки прогноза – процесс прогнозирования следует рассматривать, с одной стороны, как единую целостную систему, а с другой – как сложную систему, состоящую из отдельных самостоятельных блоков;
- верифицированность прогнозов – прогнозные оценки должны быть достоверны и обоснованы;
- адекватность – максимальное приближение прогнозной модели к реальной действительности, тенденциям, закономерностям;
- рентабельность – эффект от разработанного прогноза должен превышать затраты на его разработку.

Принципы прогнозирования обеспечивают методологическое единство разнообразных методов и моделей прогнозирования.

2. Индикаторы-главные инструменты прогнозирования угроз

Главным инструментом для прогнозирования угроз предприятию являются индикаторы, которые служат опережающими показателями тех или иных угроз.

Индикаторы – это различные экономические, юридические и другие факторы, значения различных экономических и неэкономических показателей, свидетельствующие о возникновении тех или иных угроз. Примерами индикаторов угроз предприятию являются: зависимость от небольшого числа поставщиков ресурсов, зависимость от небольшого числа покупателей, наличие просроченной дебиторской, дебиторской задолженности, большое количество сделок по приобретению акций предприятия, прямые предложения по продаже акций, неожиданные угрозы банкротства со стороны кредиторов, ухудшение внешней среды (активизация контролирующих органов, местных властей). Для конкретного предприятия следует составить индивидуальный список таких индикаторов.

Прогнозирование в отличие от планирования: носит **информативный, а не директивный** характер; охватывает не только деятельность конкретного предприятия или организации, а всю совокупность внешней и внутренней среды; может носить более долгосрочный характер; не требует значительной детализации. Однако при всех различиях прогнозирование и планирование имеют тесную взаимосвязь, в особенности в экономической области.

Полученный целевой прогноз показывает область потенциальных рисков и возможностей, в разрезе которых формируются конкретные проблемы, задачи и цели, которые необходимо решить и учитывать при составлении планов различных форм (стратегических, оперативных и т. д.). Кроме того, прогнозы дают возможность аналитически обоснованного многовариантного взгляда на потенциальное развитие, что необходимо для построения альтернативных планов. В общем смысле можно сказать, что взаимосвязь прогнозирования и планирования заключается в том, что хотя прогноз и не определяет конкретных плановых задач, но содержит необходимые

информативные материалы для осуществления эффективного целевого планирования.

3. Методы прогнозирования угроз

Основная классификация методов прогнозирования обычно осуществляется по следующим признакам:

1. **По степени формализации:** *интуитивные* (эвристические) методы, которые используются при сложно прогнозируемых задачах с применением экспертных оценок (интервью, метод сценариев, метод «Дельфи», мозговой штурм и т. п.); *формализованные методы*, которые преимущественно подразумевают более точный математический расчет (метод экстраполяции, метод наименьших квадратов и т. п., а также различные методы моделирования).

2. **По характеру прогностического процесса:**
- *качественные методы*, базирующиеся на экспертных оценках и аналитике;
- *количественные методы*, базирующиеся на математических методах;
- комбинированные методы, включающие (синтезирующие) элементы как качественных, так и количественных методик.

3. **По способу получения и обработки информационных данных:**

- *статистические* методы, подразумевающие использование для обработки информационных данных количественных (динамических) структурных закономерностей;
- *методы аналогий*, базирующихся на логических выводах о схожести закономерностей развития различных процессов;
- *опережающие методы*, характеризующиеся способностью построения прогнозов на основе новейших тенденций и закономерностей развития исследуемого объекта.

Также всю совокупность данных методов можно условно разделить на **общие** методы прогнозирования и **специализированные** методы. К общим методам можно отнести те, которые охватывают широкий спектр решения прогностических задач в различных сферах жизнедеятельности. Примером таких прогнозов могут служить **экспертные оценки** в разных областях. С другой стороны, существуют методы, ориентированные лишь на определенную сферу де-

тельности, как, например, **балансовый метод**, получивший распространение в экономической сфере и ориентированный на информацию бухгалтерского учета.

К основным методам прогнозирования можно отнести те, которые получили на данный момент наибольшее распространение и применение в различных областях.

Метод экспертных оценок. Поскольку при решении многих прогнозных задач зачастую недостаточно достоверных формализованных, в том числе математических, данных, этот метод является достаточно популярным. Он основывается на профессиональном мнении опытных экспертов и специалистов в различных сферах с последующей обработкой и анализом проведенных опросов.

Метод экстраполяции используется при стабильной системной динамике различных процессов, когда тенденции развития сохраняются в долгосрочном периоде и существует возможность их проецирования на будущие результаты. Также данный метод используется для объектов одной сферы деятельности со схожими параметрами, предполагая, что воздействие тех или иных процессов на один объект, вызвавшие определенные последствия вызовут аналогичные результаты и в других подобных объектах. Такое прогнозирование еще называют **методом аналогий**.

Методы моделирования. Разработка моделей осуществляется на основе оценки данных об определенных объектах или системах, их элементах и процессах с последующими экспериментальными апробациями построенной модели и внесением в нее необходимых корректировок. На данный момент методы прогнозного моделирования имеют наиболее широкий спектр применения в различных областях от биологии до социально-экономической сферы. В особенности возможности этой методики раскрылись с появлением современных компьютерных технологий.

Нормативный метод также является одним из основных методов. Он подразумевает подход к составлению прогнозов, ориентированных на конкретные цели и задачи, формулируемые субъектом прогнозирования с установкой определенных нормативных значений.

Метод сценариев получил распространение при разработке управленческих решений, позволяющих оценить вероятностное развитие событий и возможные результаты. То есть этот метод под-

разумеает анализ ситуации с последующим определением вероятных тенденций ее развития под воздействием принятия тех или иных управленческих решений.

Методы Форсайта. Новейшая методика, включающая целый комплекс различных методов и приемов, направленных не только на анализ и прогноз будущего, но и на его формирование.

Одними из главных методов составления прогнозов являются **статистические методы**. Разработанные такими методами прогнозы могут быть наиболее точными при условии полноты и достоверности исходных информационных данных для анализа необходимых количественных и полуколичественных характеристик объектов прогнозирования. Данные методы являются формой математических приемов прогнозирования, дающих возможность строить перспективные динамические ряды. **Статистические методы прогнозирования включают:**

- исследование и применение современной математико-статистической методики построения прогнозов на основе объективных данных;

- теоретико-практические исследования в области вероятностно-статистического моделирования экспертных методов прогнозирования;

- теоретико-практические исследования прогнозирования в рискованной среде, а также комбинированных методов симбиоза экономико-математических и эконометрических (в том числе формализованных и экспертных) моделей.

На выбор методов прогнозирования влияют различные факторы. Так, оперативные задачи требуют более оперативных методов. В то же время долгосрочные (стратегические прогнозы) требуют применения методов прогнозирования комплексного, всеобъемлющего характера. Выбор тех или иных методов также зависит от сферы применения, доступности релевантной информации, возможности получения формализованных (количественных) оценок, квалификации и технической оснащенности субъектов прогнозирования и т. д. Основными критериями методики могут служить:

- системный характер при формировании прогнозов; адаптивность (вариативность) к возможным параметрическим изменениям;

- обоснованность выбора методики с точки зрения достоверности и относительной точности прогноза;

- непрерывность процесса прогнозирования (если не ставится единоразовая задача);

- экономическая обоснованность – затраты на осуществление процесса прогнозирования не должны превышать эффект от практического применения его результатов, в особенности в экономической сфере.

Эффективное системное прогнозирование, отвечающее на современные вызовы, может позволить избежать либо уменьшить последствия от многих угроз и даже трансформировать их в преимущества.

Тема 6. Организация мониторинга угроз экономической безопасности в организации

Перечень рассматриваемых вопросов:

1. Мониторинг угроз: понятие, сущность, цели и задачи.
2. Принципы проведения мониторинга.
3. Виды обеспечения мониторинга.
4. Этапы мониторинга экономической безопасности организации.

1. Мониторинг угроз: понятие, сущность, цели и задачи

Функциональную основу комплексной системы обеспечения экономической безопасности организации (ЭБО) составляет **мониторинг**, цель которого – выявление и отслеживание внешних и внутренних угроз и своевременное принятие мер по их минимизации.

Мониторинг экономической безопасности – это система сбора, анализа, оценки и прогнозирования сведений, характеризующих уровень безопасности организации. Аналитическая составляющая мониторинга заключается в определении источников и причин угроз, степени их опасности для предприятия, прогнозировании возможного ущерба и разработке мероприятий по безопасности.

Мониторинг – это превентивный инструмент, фиксирующий отклонение показателей внутренней и внешней среды фирмы от стандартных (пороговых) значений. В процессе мониторинга оце-

ночно-аналитические процедуры являются основой для принятия решений и организации деятельности по реагированию на внешние угрозы.

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

Основные цели мониторинга должны быть следующими:

- оценка состояния и динамики развития предприятия;
- выявление деструктивных тенденций и процессов развития потенциала предприятия;
- определение причин, источников, характера, интенсивности воздействия угроз экономической безопасности;
- прогнозирование последствий действия угроз экономической безопасности;
- системно-аналитическое изучение сложившейся ситуации и тенденций ее развития, разработка целевых мероприятий по парированию угроз предприятию.

2. Принципы проведения мониторинга

В проведении мониторинга важны следующие принципы:

- **принцип непрерывности функционирования** системы обеспечения экономической безопасности предприятия, когда с определенным лагом ведется постоянное наблюдение за экономическим состоянием фирмы по разработанной системе показателей;
- **принцип упреждения**, который предусматривает выявление негативных факторов и тенденций на ранних стадиях, в том числе в латентном управлении, по «слабым сигналам». Данному принципу соответствует своевременность принятия защитных мер по предотвращению нанесения ущерба фирме;
- важным принципом мониторинга является его **гибкость**, т. е. возможность настройки мониторинга на решение новых задач, на защиту от конкретных угроз, на использование новых методов и форм сбора и обработки информации;
- **принцип адресности**. Это означает, что при разработке системы мониторинговых показателей должны учитываться личност-

ные особенности и запросы потребителей информации: высших менеджеров фирмы, руководителей подразделений, в том числе службы безопасности. При этом учитывается должность менеджера, характер выполняемой работы, практический управленческий опыт, эрудированность, способность ориентироваться в информационных потоках в соответствии с заданной целью, аналитический подход, лингвистические знания. Следует отметить, что в мониторинге роль субъективных факторов снижается при преобладании демократичного стиля управления.

3. Виды обеспечения мониторинга

Комплексный подход к разработке системы мониторинга экономической безопасности организации предусматривает следующие **виды его обеспечения**:

- правовое;
- организационно-методическое;
- информационно-аналитическое;
- техническое.

Соотношение между указанными видами обеспечения мониторинга может быть различным. Оно зависит от размера предприятия, специфики его производства, организационной структуры управления, характера преобладающих угроз, размера имеющихся средств на проведение мониторинга и т. д. При этом оценка экономической целесообразности затрат на мониторинг должна иметь объективный характер.

Система мониторинга экономической безопасности для каждой организации имеет специфические черты и представляет собой своеобразное «фирменное ноу-хау». В процессе практической отладки происходит адаптация мониторинга к конкретным ситуациям, оптимизация методов сбора и анализа информации, разработки управленческих решений.

Правовое обеспечение мониторинга означает его проведение в соответствии с российским законодательством, в том числе с ведомственными, региональными, муниципальными нормативными документами. Служба безопасности организации должна упреждать возможные правонарушения со стороны партнеров, потребителей, а

также сама не допускать их, например, при поиске конфиденциальной информации о конкурентах (деловая разведка).

Для выявления и предупреждения правонарушений, а также для подстраховки, осуществляется взаимодействие с правоохранительными органами. Согласно Федеральному закону «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» служба безопасности предприятия должна получить в органах внутренних дел лицензию на свою деятельность. Однако на практике, учитывая высокий уровень коррупции в органах правопорядка и криминализацию экономики, правовая поддержка на рынке охранных услуг подменяется так называемым «крышеванием». Особенно часто в криминальный бизнес на основе угроз и шантажа втягиваются малые и средние предприятия, которые не могут позволить себе иметь сильную юридическую службу.

Организационно-методическое обеспечение мониторинга предусматривает определение полномочий и ответственности, прав и обязанностей работников по проведению мониторинга, закрепленных в соответствующих нормативно-правовых и распорядительных документах. При этом определяются ресурсы, необходимые для проведения мониторинга, издается приказ по предприятию, закрепляются обязанности работников в должностных инструкциях и положениях об отделах с учетом координации деятельности всех задействованных подразделений для достижения заданных контрольно-аналитических целей.

Информационно-аналитическое обеспечение мониторинга включает разработку системы технико-экономических показателей (индикаторов) оценки ЭБО с учетом специфики функционирования фирмы, моделирование алгоритмов анализа полученной информации и ее использования для принятия управленческих решений.

Система индикаторов ЭБО должна иметь комплексный характер и отражать все аспекты, связанные с угрозами деятельности фирмы.

Мониторинг – не замкнутая система, он открыт для изменений. Внутренние и внешние угрозы постоянно меняются, возникают новые риски, и мониторинг требует перенастройки на их отслеживание.

Техническое обеспечение мониторинга ЭБО предусматривает наличие специальной современной техники для сбора, обработки и

хранения информации; соответствующего программного обеспечения, а также средств защиты информации от несанкционированного доступа. Кроме того, в рамках технического обеспечения осуществляется соответствующая подготовка персонала для работы с современными компьютерными технологиями.

4. Этапы мониторинга экономической безопасности организации

Можно выделить следующие **этапы мониторинга ЭБО** как делового процесса:

1) идентификация видов безопасности и основных угроз для предприятия;

2) формирование системы индикаторов экономической безопасности предприятия с учетом его специфики;

3) составление перечня источников информации с ранжированием по степени важности для обследования, по затратам времени и финансовых ресурсов на получение информации;

4) организационное распределение предоставления информации по исполнителям;

5) сбор и подготовка сведений, характеризующих состояние ЭБО;

6) выявление угроз и их ранжирование по степени опасности и времени наступления;

7) определение причин и факторов зарождения угроз;

8) моделирование тенденций и сценариев развития угроз и расчет возможного ущерба от их реализации;

9) разработка рекомендаций по предотвращению и нейтрализации угроз ЭБО.

Конкретная организационная деятельность по внедрению мониторинга ЭБО после разработки системы показателей включает следующие **мероприятия (уровни)**:

1. **Объектный уровень** – распределение объектов исследования (персонал, клиенты, партнеры, конкуренты, рынок труда и т. п.) между сотрудниками.

2. **Приоритетный уровень** – нацеливание усилий сотрудников на информационное отслеживание наиболее важных и опасных угроз.

3. **Индивидуальный уровень** – закрепление конкретных показателей за каждым сотрудником, осуществляющим сбор сигнальной информации.

4. **Временной уровень** – определение сроков подготовки и сдачи информационно-аналитических документов. При этом в должностных инструкциях работников указывается конкретная их ответственность за выходную информацию (за ее достоверность и своевременное предоставление).

5. **Управленческий уровень** – использование результатов мониторинга в управлении, т. е. мониторинговая информация встраивается менеджерами в управленческий процесс в зависимости от установленных в фирме процедур принятия управленческих решений по обеспечению экономической безопасности.

Для эффективного практического применения мониторинга ЭБО большое значение имеет **механизм обратной связи** между сборщиком информации и ее потребителем. Обратная связь позволяет корректировать направления информационной работы и снижать затраты на нее. При этом формы коммуникаций могут быть различными: координирующие совещания, селекторные планерки, прямые указания, телефонные переговоры, письменные запросы и пожелания и т. д.

Для эффективной обратной связи информационное подразделение, ответственное за мониторинг (например, служба безопасности), проводит регулярное анкетирование менеджеров – потребителей информации на предмет возможности повышения ее актуальности, объективности, достоверности. В свою очередь, сотрудники, отвечающие за конкретный объект исследования, могут оказывать менеджерам консультативную помощь по вопросам состава и полноты информации и возможностей ее практического использования.

При разработке и проведении мониторинга ЭБО могут возникнуть следующие **проблемы**:

1. Искажение структуры мониторинга и его объективности из-за коррупционных отношений в компании на высшем уровне. Мониторинг ЭБО может эффективно отслеживать внешние угрозы, но «не видеть» внутренних. Это объясняется высоким уровнем коррупции в компаниях, в том числе с государственным участием, со стороны высшего менеджмента. Некоторые специалисты по ЭБО не рекомендуют подчинение службы безопасности предприятия гене-

ральному директору и предлагают выходить непосредственно на совет директоров, собственников компании, собрание акционеров.

Однако специфика российского корпоративного управления заключается в том, что в большинстве компаний преобладает инсайдерский контроль, т. е. менеджеры являются собственниками и через консолидированное голосование, используя административный ресурс, по сути, формируют совет директоров. Поэтому внутренний мониторинг проводится так, чтобы не затронуть корыстные интересы высших руководителей. «Мягкое» российское законодательство по корпоративному управлению способствует этому: ответственность менеджеров за эффективность деятельности компании минимальна. Таким образом, возможна фрагментация результатов мониторинга в целях сокрытия латентной личной мотивации руководства компании, и опасные для предприятия коррупционные угрозы выпадают из сферы отслеживания.

2. Дублирование функций мониторинга ЭБО. Это возможно, если кроме службы безопасности аналогичные задачи выполняют другие контрольные подразделения (служба внутреннего аудита, ревизионная комиссия, бухгалтерия и т. п.).

3. Недостаточное развитие законодательства в области конкуренции в целях пресечения противоправной деятельности компаний. В частности, при защите конфиденциальной информации, в деловой разведке и т. д.

4. Недостаточно эффективные национальная статистика и контроль государственных структур, что связано также с высоким уровнем коррупции в органах управления.

5. Слабое общественное влияние на экономические процессы, зависимость важных информационных источников (например, средств массовой информации) от использования административного ресурса как власти на всех уровнях управления, так и крупных корпораций. Закон «О лоббировании» до сих пор не принят Государственной Думой. Это снижает точность, доступность и достоверность анализируемой информации, создает дополнительные угрозы в сфере недобросовестной конкуренции.

Мониторинг ЭБО можно проводить на любом по размеру предприятии, исходя из принципа экономической целесообразности, т. е. с учетом соотношения результатов и затрат на его проведение.

Результаты мониторинга можно оценить:

- по востребованности его итоговых информационно-аналитических материалов менеджерами предприятия;
- по повышению слаженности и гибкости работы системы управления;
- по снижению количества авральных и форс-мажорных ситуаций на предприятии (отказ техники, потеря ведущего поставщика (потребителя), рейдерский шантаж, угроза банкротства и т. п.);
- по снижению вероятности реализации наиболее опасных угроз и т. д.

Данные показатели формируются, главным образом, на основе экспертных оценок. Для более точного измерения эффективности мониторинга на постоянной основе в рамках самооценки целесообразно включить в систему его показателей результативный блок.

Качество мониторинга ЭБО характеризуется его способностью выявлять угрозы, оценивать их опасность и давать обоснованные прогнозы (сценарии) по использованию конкретных методов защиты. Мониторинг, предоставляющий актуальную и достоверную информацию, позволяет принимать своевременные меры по обеспечению ЭБО. Упреждающий характер информационного обследования снижает риск неожиданной реализации угроз.

СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятие 1. Теоретико-методологические основы экономической безопасности организации

Цель занятия: изучение сущности, роли экономической безопасности предприятия в системе национальной безопасности; показателей, критериев и индикаторов экономической безопасности, а также источников информации для ее анализа и оценки.

Перечень обсуждаемых вопросов:

1. Понятие экономической безопасности.
2. Ресурсно-функциональный подход к рассмотрению экономической безопасности.
3. Экономическая безопасность организаций в системе национальной экономической безопасности.
4. Сущность и характеристика экономической безопасности организации.
5. Факторы, влияющие на экономическую безопасность организации.
6. Показатели, критерии и индикаторы экономической безопасности организации.
7. Источники информации для анализа и оценки экономической безопасности.

Задачи, деловые ситуации:

1. Назовите внутренние источники данных для оценки экономической безопасности организации.
2. Перечислите внешние источники данных для оценки экономической безопасности организации.
3. Какие ресурсы предприятия составляют «ресурс капитала»? Приведите пример.

Занятие 2. Структура функциональных составляющих экономической безопасности организации

Цель занятия: изучение понятия и сущности основных функциональных блоков системы экономической безопасности организации; структуры функциональных составляющих и экспертная

оценка значимости каждой составляющей для организаций разных отраслей.

Перечень обсуждаемых вопросов:

1. Дайте определение функциональным составляющим экономической безопасности предприятия
2. Назовите основные функциональные составляющие экономической безопасности
3. Основные направления обеспечения экономической безопасности по функциональным составляющим экономической безопасности предприятия

Задания:

1. Прокомментировать соотношение значимостей функциональных составляющих экономической безопасности предприятий различных отраслей, представленное в таблице 6.

Таблица 6 – Параметры соотношения удельных весов функциональных составляющих

Отрасль экономики	Функциональные составляющие							
	Финансовая	Кадровая	Технико-технологическая	Политико-правовая	Информационная	Экологическая	Силовая	Всего
Промышленность	0,2	0,2	0,2	0,1	0,15	0,1	0,05	1
Сельское хозяйство	0,2	0,1	0,3	0,1	0,05	0,2	0,05	1
Торговля	0,3	0,1	0,15	0,1	0,2	0,05	0,1	1
Финансовая сфера	0,2	0,2	0,1	0,15	0,2	0,05	0,1	1

2. Назовите наиболее значимые для выбранного вами предприятия функциональные составляющие экономической безопасности.

Занятие 3. Угрозы экономической безопасности организации

Цель занятия: изучить понятия риск, опасность, угроза; познакомиться с классификацией угроз; овладеть практическими навыками составления карты рисков предприятия.

Перечень обсуждаемых вопросов:

1. Сформулируйте понятия: риск, опасность, угроза.
2. Назовите основные виды внешних угроз деятельности предприятия.
3. Назовите основные виды внутренних угроз деятельности предприятия.
4. Основные источники угроз.
5. Как определить объекты воздействия угроз?
6. Способы управления рисками. Карта рисков.

Задания:

1. Заполните таблицу 7. Укажите угрозы в соответствии с источниками угроз.

Таблица 7 – Классификация источников угроз (факторов) экономической безопасности

Признаки	Угрозы
По месту возникновения	
По степени опасности	
По возможности осуществления	
По масштабу осуществления	
По длительности действия	
По направлению	
По отношению к ним	
По характеру направления	
По вероятности наступления	
По природе возникновения	

2. Отметьте возможные угрозы (приведенные в табл. 8), характерные для выбранного вами предприятия.

Таблица 8 – Возможные угрозы деятельности предприятия

Вероятность реализации угрозы	Последствия реализации угроз			
	Катастрофические	Критические	Тяжелые	Незначительные
1	2	3	4	5
Высокая		Потеря конкурентоспособности продукции	Убыточная реализация продукции предприятия, при которой достигнуть безубыточной работы предприятия в целом практически невозможно. Экономически необоснованное отвлечение денежных средств, ведущее к их дефициту. Недостаток оборотных средств для эффективной деятельности и развития	
Средняя		Значительный размер просроченной кредиторской задолженности, в том числе бюджету и внебюджетным фондам, и крайняя уязвимость бизнеса предприятия от враждебных действий кредиторов	Зависимость финансово-экономического состояния предприятия от взаимоотношений со своим основным акционером и одним из основных потребителей продукции и существование экономически необоснованных отношений с ним.	
Низкая	Прекращение бизнеса предприятия при сложившихся условиях	Прекращение производственного цикла в связи с износом оборудования		

3. Назовите внутренние методы управления рисками.

Текущий контроль. Мониторинг эффективности усвоения пройденного материала по темам 1-3 в виде теста.

Примерные вопросы для проведения теста по темам 1-3

1. Основная цель деятельности организации:
 - 1) получение прибыли;
 - 2) социальное благополучие коллектива;
 - 3) низкая безработица;
 - 4) обеспечение устойчивого экономического состояния.
2. К признакам коммерческого предприятия не относятся:
 - 1) полная экономическая обособленность;
 - 2) действует на основе рыночных нормативов;
 - 3) осуществляет индивидуальное воспроизводство;
 - 4) первичное звено управления.
3. Этап предпринимательства в рамках жизненного цикла организации характеризуется следующим:
 - 1) структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры;
 - 2) формируется миссия организации;
 - 3) организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции;
 - 4) механизм выработки и принятия решений централизован.
4. К источникам угроз экономической безопасности предприятия не относятся:
 - 1) форс-мажорные обстоятельства;
 - 2) научные и технологические инновации;
 - 3) рост теневой составляющей экономической деятельности;
 - 4) разрыв кооперационных связей.
5. Понятие «безопасность предприятия» отражает:
 - 1) прочность и надежность функционирования предприятия в режиме выбранной стратегии;
 - 2) выход из режима принятой стратегии;
 - 3) способность предприятия к выживанию и функционированию в режиме противостояния внешним и внутренним угрозам;
 - 4) правовую защищенность корпорации.
6. Обеспечение корпоративной безопасности – это деятельность по предотвращению и пресечению внешних и внутренних угроз:

- 1) менеджеров, персонала, штатных подразделений безопасности, государственных правоохранительных органов;
 - 2) специально уполномоченных должностных лиц;
 - 3) штатных подразделений безопасности предприятий;
 - 4) государственных правоохранительных органов.
7. Риски – это:
- 1) не поддающиеся обоснованному прогнозированию угрозы экономической безопасности предприятия;
 - 2) внешние факторы, угрожающие функционированию предприятия (организации);
 - 3) внутренние факторы, угрожающие функционированию предприятия (организации);
 - 4) все ответы неверны.
8. Источники опасности – это:
- 1) показатели, которые при определенных условиях обнаруживают вредоносные свойства;
 - 2) экономически опасное воздействие;
 - 3) повышение уровня жизни людей;
 - 4) условия и факторы, при определенных условиях сами по себе или в различной совокупности обнаруживающие вредоносные свойства.
9. Угроза – это:
- 1) вполне осознаваемая, объективно существующая, но не фатальная вероятность (возможность) негативного воздействия на социальный организм;
 - 2) совокупность обстоятельств, не обязательно конкретно угрожающего характера, но, безусловно, требующих реагировать на них с целью предупреждения и/или снижения возможного ущерба;
 - 3) наиболее конкретная и непосредственная форма опасности;
 - 4) возможность возникновения неблагоприятных и нежелательных действий самого субъекта.
10. К внутренним угрозам экономической безопасности предприятия не относятся:
- 1) платежная недисциплинированность покупателей;
 - 2) массовое выбытие устаревших элементов основного капитала, их невосполнение;
 - 3) отставание техники и технологий;

- 4) высокие издержки производства.
11. Внешнюю угрозу ЭБП «снижение цен» можно рассматривать как внутреннюю угрозу:
- 1) высоких издержек производства;
 - 2) потери конкурентоспособности;
 - 3) массового выбытия основного капитала;
 - 4) верны ответы а) и б).
12. С позиции экономической безопасности предприятия угрозой, исходящей от фондового рынка, является:
- 1) страхование рисков;
 - 2) снижение капитализации корпорации;
 - 3) снижение ставки рефинансирования;
 - 4) рост доходности акций.
13. Конкретная и непосредственная форма опасности или совокупность негативных факторов или условий – это ...
- 1) опасность;
 - 2) безопасность;
 - 3) угроза;
 - 4) риск.
14. Потерю предприятием своей ниши на рынке товара может вызвать:
- 1) агрессивная политика конкурентов;
 - 2) изменение финансовой ситуации в стране;
 - 3) снижение рентабельности предприятия;
 - 4) технические и технологические сдвиги, вызывающие изменение спроса на отдельные виды товаров.
15. Инструментарий системы безопасности фирмы:
- 1) комплекс наблюдений и исследований;
 - 2) составная часть построения системы безопасности объекта;
 - 3) признак, на основании которого производится оценка;
 - 4) цифровой показатель.

Занятие 4. Диагностика угроз экономической безопасности организации

Цель занятия: овладеть качественными и количественными способами оценки рисков; навыками диагностики функциональных составляющих экономической безопасности организации (предпри-

ятия); способностью разработки механизма обеспечения экономической безопасности организации.

Перечень обсуждаемых вопросов:

1. Что включает комплексная системная диагностика организации.
2. Основные методы анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
3. Принципы анализа и диагностики.
4. Главные приемы анализа и диагностики отдельных функциональных составляющих экономической безопасности предприятия.

Задания:

Диагностика угроз финансовой составляющей

1. Назовите и дайте характеристику основным методам оценки уровня финансовой безопасности предприятия.
2. Перечислите индикаторы (приведенные в табл. 9), характеризующие финансовую устойчивость организации на долгосрочную и краткосрочную перспективы.

Таблица 9 – Индикаторы финансовой безопасности предприятия

Показатели	Пороговое значение	Примечания
1. Коэффициент покрытия (Оборотные средства / краткосрочные обязательства)	1,0	Значение показателя должно быть не менее порогового
2. Коэффициент автономии (Собственный капитал / валюта баланса)	0,3	Значение показателя должно быть не менее порогового
3. Уровень финансового левериджа (Долгосрочные обязательства / собственный капитал)	3,0	Значение показателя должно быть не более порогового
4. Коэффициент обеспеченности процентов к уплате (Прибыль до уплаты процентов и налогов / проценты к уплате)	3,0	Значение показателя должно быть не менее порогового
5. Рентабельность активов (Чистая прибыль / валюта баланса)	i инф.	Значение показателя должно быть не менее порогового (i инф. – индекс инфляции)

Показатели	Пороговое значение	Примечания
6. Рентабельность собственного капитала (Чистая прибыль / собственный капитал)	15 %	Значение показателя должно быть не менее порогового.
7. Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)	Рентабельность инвестиций	Значение показателя должно быть не менее порогового
8. Показатель развития компании (Отношение валовых инвестиций к амортизационным отчислениям)	1,0	Значение показателя должно быть не менее порогового
9. Временная структура кредитов	Кредиты, сроком до 1 года < 30 %; Кредиты, сроком свыше 1 года < 70 %	Значение показателя должно быть не менее порогового
10. Показатели диверсификации: – диверсификация покупателей (доля в выручке одного покупателя); – диверсификация поставщиков (доля в выручке одного поставщика)	10 %	Значение показателя должно быть не более порогового
11. Темпы роста прибыли, реализации продукции, активов	Темпы роста прибыли > темпов роста реализации продукции > темпов роста активов	
12. Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности	Период оборота дебиторской задолженности > период оборота кредиторской задолженности	

3. «Не будь ни должником, ни кредитором», – советовал Полоний своему сыну в пьесе Уильяма Шекспира. Если бы вы были руководителем предприятия, последовали бы вы этому совету?

Диагностика угроз кадровой безопасности

1. Назовите основные группы индикаторов кадровой безопасности и показатели, входящие в каждую группу.

2. В настоящее время рост экономических преступлений на предприятиях во многом обусловлен нерешенными глобальными проблемами (нищета, болезни, демографический дисбаланс). Объясните, в чем связь указанных социальных явлений.

3. Перечислите возможные угрозы в адрес персонала предприятия.

4. Перечислите возможные угрозы со стороны персонала предприятия. Каковы их возможные последствия?

5. В чем состоят роль и значение процедур оценки и аттестации персонала в обеспечении кадровой безопасности предприятия?

6. Какие виды угроз кадровой безопасности возможно представить посредством своевременного проведения аттестации рабочих мест?

Диагностика угроз технико-технологической безопасности

1. Назовите и дайте характеристику этапов, входящих в процесс охраны технико-технологической составляющей экономической безопасности промышленного предприятия.

2. Перечислите и прокомментируйте основные негативные влияния (угрозы) технико-технологической составляющей экономической безопасности выбранного вами предприятия с учетом отраслевой принадлежности.

3. Приведите и дайте характеристику внешних рисков и угроз, оказывающих воздействие на технико-технологическую безопасность выбранного вами предприятия (по образцу табл. 10).

Таблица 10 – Внешние риски и угрозы предприятия

Внешние риски и угрозы		
Название	Описание	Меры по минимизации
Угроза снижения цен на продукцию		
Страновой риск		
.....		

Диагностика угроз правовой составляющей

1. Перечислите внутренние причины низкой эффективности обеспечения правовой составляющей экономической безопасности предприятия?

2. Какие специальные способы обеспечения правовой безопасности предприятия вам известны?

3. Какие показатели используются в качестве индикаторов состояния правовой безопасности?

Диагностика угроз информационной безопасности

1. Работник обратился в суд по поводу нарушения сотрудниками отдела кадров предприятия его права на защиту персональной информации (зафиксирована утечка сведений персонального характера). Оцените ситуацию, определите виновных и причины. Разработайте меры по предотвращению подобных ситуаций.

2. Работник, допущенный к работе с конфиденциальной информацией, заявил о своем увольнении. Оцените угрозу и возможный ущерб для предприятия.

3. Произошла на предприятии крупная авария, связанная с программной ошибкой. Кто, по вашему мнению, виноват и какова степень его вины?

Диагностика угроз экологической безопасности

1. Какие опасности экологического характера сопряжены с производственной деятельностью предприятия?

2. Что включают природоохранные затраты?

3. Что понимают под постоянными и аварийными рисками в рамках деятельности по обеспечению экологической безопасности предприятия?

Занятие 5. Прогнозирование угроз экономической безопасности организации

Цель занятия: изучение сущности, цели, задач и принципов прогнозирования угроз организации; индикаторов прогнозирования; методов и моделей прогнозирования.

Перечень обсуждаемых вопросов:

1. Назовите цели, задачи и принципы прогнозирования угроз организации.
2. Приведите примеры индикаторов прогнозирования угроз.
3. Методы и модели прогнозирования угроз.
4. Кубическая модель безопасности организации.

Задания:

1. Руководство предприятия, реализуя стратегию развития, поставило перед вами – руководителем кадровой службы – задачу минимизировать кадровые риски.

Сформулируйте кадровые риски. Предложите показатели и методики, обеспечивающие возможность прогнозирования кадровых рисков.

2. Какие задачи решаются с помощью прогнозирования угроз?
3. Назовите основные модели прогнозирования финансовой безопасности предприятия.

Занятие 6. Организация мониторинга угроз экономической безопасности организации

Цель занятия: изучение сущности, цели и задач мониторинга угроз экономической безопасности организации; этапов проведения мониторинга и вопросов его организации.

Перечень обсуждаемых вопросов:

1. Цель и задачи мониторинга угроз деятельности организации.
2. Основные этапы мониторинга.
3. Организация проведения мониторинга угроз.

Задания:

1. Руководство предприятия заинтересовано в получении объективной информации в режиме реального времени о морально-психологическом климате в коллективе.

Дайте общую характеристику мониторинга внешней среды.

Раскройте технику и основные показатели мониторинга.

2. Раскройте содержание этапов мониторинга угроз экономической безопасности предприятия.

3. Назовите основные виды обеспечения мониторинга и раскройте их содержание.

Текущий контроль. Мониторинг эффективности усвоения пройденного материала по темам 4-6 в виде теста.

Примерные вопросы для проведения теста по темам 4-6

Диагностика угроз финансовой безопасности

1. Внутренний анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности проводится:

- 1) службами предприятия;
- 2) инвесторами;
- 3) поставщиками материальных ресурсов;
- 4) поставщиками финансовых ресурсов.

2. Баланс организации за отчетный период показал повышение кредиторской задолженности и снижение дебиторской. Каким образом, при прочих равных условиях, приведенные изменения повлияли на чистый приток денежных средств в отчетном периоде? Чистый приток денежных средств:

- 1) увеличился;
- 2) уменьшился.

3. Данные, необходимые для анализа дебиторской и кредиторской задолженности предприятия содержатся в следующих документах финансовой отчетности:

- 1) бухгалтерский баланс;
- 2) отчет о прибылях и убытках;
- 3) отчет о движении капитала;
- 4) отчет о движении денежных средств.

4. Вертикальный анализ финансовой отчетности проводится в целях:

- 1) выявления удельного веса отдельных статей отчетности в итоговом показателе и последующего сравнения результата с данными предыдущего периода;
- 2) простого сравнения статей отчетности с данными предыдущих периодов;
- 3) расчета относительных отклонений показателей отчетности за ряд лет от уровня отчетного периода.

5. Какие из нижеперечисленных форм бухгалтерской отчетности являются источниками информации о величине чистых активов организации

- 1) бухгалтерский баланс;
- 2) отчет о прибылях и убытках;
- 3) отчет о движении капитала;
- 4) отчет о движении денежных средств.

Диагностика угроз технико-технологической безопасности

1. Какой вид экономической безопасности предполагает создание и использование такой технической базы, основных средств производства и таких технологий и бизнес-процессов, которые усиливают конкурентоспособность предприятия?

- 1) правовая безопасность;
- 2) информационная безопасность;
- 3) силовая безопасность;
- 4) финансовая безопасность;
- 5) технико-технологическая безопасность;
- 6) кадровая безопасность.

2. Наиболее распространенное и приемлемое для всех корпораций пороговое значение по износу основных фондов составляет:

- 1) 30 %;
- 2) 40 %;
- 3) менее 40, но более 30 %;
- 4) все ответы неверны.

3. Основными показателями технического уровня предприятия являются:

- 1) степень технической оснащенности труда;
 - 2) уровень производительности труда;
 - 3) уровень прогрессивности технологии;
 - 4) технический уровень оборудования;
 - 5) уровень механизации и автоматизации производства;
 - 6) фондоотдача.
4. Развитие технико-технологической базы предприятия включает:
- 1) модернизацию;
 - 2) капитальный ремонт оборудования;
 - 3) техническое перевооружение;
 - 4) реконструкцию;
 - 5) расширение;
 - 6) техническое довооружение предприятия.
5. Наличие нематериальных активов в бухгалтерском балансе организации будет свидетельствовать об:
- 1) инвестиционной направленности деятельности организации;
 - 2) инновационной направленности деятельности организации.

Диагностика угроз кадровой безопасности

1. Согласно пирамиде Маслоу, какая потребность человека лежит в ее вершине?
- 1) в безопасности;
 - 2) в отдыхе;
 - 3) в уважении;
 - 4) в саморазвитии.
2. Как зависит кадровая политика предприятия от стратегии развития предприятия?
- 1) Это два совпадающих, но несвязанных между собой явления.
 - 2) Кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия.
 - 3) Стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политике.

4) Кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия.

3. Укажите, что относится к внешним кадровым угрозам:

- 1) хедхантинг;
- 2) давление на сотрудников извне;
- 3) установка конкурентов на переманивание;
- 4) слабая организация системы обучения;
- 5) недостаточная квалификация сотрудников;
- 6) условия мотивации у конкурентов лучше;
- 7) слабая организация системы управления персоналом;
- 8) несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым к ним требованиям.

4. Укажите, что относится к внутренним кадровым угрозам:

- 1) изменения во внешней экономической среде;
- 2) уход квалифицированных сотрудников;
- 3) неверная система распределения ресурсов предприятия;
- 4) инфляционные процессы;
- 5) попадание сотрудников в различные виды зависимости;
- 6) сотрудники ориентированы на решение внутренних тактических задач;
- 7) снижение количества рационализаторских предложений и инициатив;
- 8) слабая система контроля при приеме на работу.

5. Как называется совокупность потребностей, удовлетворение которых надежно обеспечивает существование и возможности прогрессивного развития компании?

- 1) жизненно важные интересы;
- 2) безопасность;
- 3) экономическая безопасность;
- 4) кадровая безопасность.

Диагностика угроз информационной безопасности

1. Создание и использование средств опасного воздействия на информационные сферы других стран мира и нарушение нормального

функционирования информационных и телекоммуникационных систем это ...

- 1) информационная война;
- 2) информационное оружие;
- 3) информационное превосходство.

2. Информация, не являющаяся общедоступной, которая ставит лиц, обладающих ею в силу своего служебного положения, в преимущественное положение по сравнению с другими объектами это ...

- 1) служебная информация;
- 2) коммерческая тайна;
- 3) банковская тайна;
- 4) конфиденциальная информация.

3. Гарантия того, что конкретная информация доступна только тому кругу лиц, для которых она предназначена

- 1) конфиденциальность;
- 2) целостность;
- 3) доступность;
- 4) аутентичность;
- 5) аппелируемость.

4. Гарантия того, что автоматизированная система ведет себя в нормальном и внештатном режиме так, как запланировано:

- 1) надежность;
- 2) точность;
- 3) контролируемость;
- 4) устойчивость;
- 5) доступность.

5. Способность системы к целенаправленному приспособлению при изменении структуры, технологических схем или условий функционирования, которое спасает владельца АС от необходимости принятия кардинальных мер по полной замене средств защиты на новые.

- 1) принцип системности;
- 2) принцип комплексности;

- 3) принцип непрерывной защиты;
- 4) принцип разумной достаточности;
- 5) принцип гибкости системы.

СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Цель самостоятельной работы студентов – получить новые знания в области управления рисками и угрозами для дальнейшего изучения специальных дисциплин, выполнения курсовых работ, а также в практической деятельности по избранной специальности.

Задачи самостоятельной работы студентов:

- 1) получить представление о специфических вопросах организации системы экономической безопасности организации;
- 2) изучить особенности управления рисками и угрозами организации в различных условиях деятельности;
- 3) углубить знания по дисциплине, полученные в ходе изучения лекционного материала.

Распределение часов самостоятельной работы студентов осуществляется в соответствии с таблицей 11.

Таблица 11 – Содержание самостоятельной работы студентов для проведения текущего контроля знаний

Номер работы	Содержание работы
Дз1	Укажите риски, характерные для деятельности выбранного вами предприятия; выделите среди них внутренние и внешние
Дз2	Проведите диагностику угроз финансовой составляющей экономической безопасности предприятия одним из методов
Дз3	Проведите диагностику угроз кадровой составляющей экономической безопасности предприятия одним из методов
Дз4	Проведите диагностику и прогнозирование угроз технологической составляющей экономической безопасности предприятия
	Изучение теоретического материала по курсу/сдача экзамена

Формами контроля знаний у студентов являются:

- текущий контроль – оценка уровня подготовки студента в процессе проведения преподавателем практических занятий путем проведения контрольных работ, тестирования и проверки выполнения самостоятельных заданий, подлежащих защите на практических занятиях (для выставления контрольных точек в рейтинговой системе студента);

- промежуточный контроль – курсовая работа и экзамен по дисциплине.

Для подготовки к сдаче экзамена по дисциплине «Диагностика и прогнозирование угроз организации», студенты помимо лекционного материала самостоятельно изучают следующие вопросы:

1. Особенности диагностики угроз финансовой безопасности малого бизнеса

2. Индикаторы внутренней среды предприятия.

3. Основные факторы внешней среды, влияющие на экономическую безопасность предприятия.

4. Основные различия между анализом и диагностикой угроз.

5. Основные типы стратегий экономической безопасности предприятия.

6. Необходимые условия реализации концепции экономической безопасности предприятия.

7. Кубическая модель безопасности организации.

8. Основные мероприятия, направленные на нейтрализацию угрозы финансового кризиса.

9. Управление безопасностью в условиях стабильного существования предприятия.

10. Управление финансовой безопасностью в условиях нестабильного существования предприятия.

КУРСОВАЯ РАБОТА

В процессе изучения студентами дисциплины «Диагностика и прогнозирование угроз организации» в соответствии с учебным планом специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» выполняется курсовая работа для закрепления теоретических знаний, практических навыков в области выявления угроз организации, оценки ущерба, разработки мероприятий, направленных на защиту интересов организации и прогнозирования различного рода угроз.

Задачи курсовой работы:

1) систематизировать знания в области эффективного управления рисковыми ситуациями организации на основе целенаправленного изучения, изложения теоретических вопросов в курсовой работе;

2) овладеть методами и методиками диагностики угроз отдельных хозяйствующих субъектов;

3) раскрыть вопросы, связанные с деятельностью организаций по предотвращению возможных опасностей и угроз;

4) овладеть методами и методиками прогнозирования угроз при различных вариантах развития событий.

Решение перечисленных задач позволит студенту получить необходимые знания, навыки, необходимые для выполнения итоговой квалификационной работы, а также в практической деятельности по избранной специальности.

Курсовая работа выполняется на основе изучения:

- действующего законодательства, нормативных документов федерального, регионального и местного уровней;

- специальной литературы;

- внутренних финансовых, экономических документов, бухгалтерских, статистических форм отчетности;

- каталогов факторов риска и рисков ситуаций;

- материалов ревизий, аудита, проверок налоговой службы, экспертных заключений специалистов;

- сведений о конкурентах, партнерах, поставщиках и потребителях;

- материалов маркетинговых исследований о состоянии рынка;

- сведений правоохранительных органов о криминальной обстановке; экономической, политической, демографической и т. д. ситуации в стране и регионе; и т. п.

В ходе выполнения курсовой работы необходимо:

– изложить теоретический вопрос в соответствии с темой курсовой работы;

– исследовать практическую сторону вопроса применительно к анализируемой организации.

Выбор темы курсовой работы производится студентом самостоятельно из предложенных в таблице 12 тем, в зависимости от

имеющейся у него финансово-экономической информации по конкретной организации.

Информация для выполнения курсовой работы подбирается студентом во время прохождения производственной практики.

В таблице 12 представлены темы курсовой работы и соответствующие им планы.

Таблица 12 – Темы и планы курсовой работы

№	Тема курсовой работы	План
1	Диагностика и прогнозирование отраслевых угроз на примере (название организации)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и характеристика отраслевых угроз, причины возникновения. 2. Мониторинг угроз с помощью системы индикаторов. 3. Разработка мер, направленных на предупреждение и нейтрализацию отраслевых угроз. 4. Прогнозирование последствий действия угроз
2	Диагностика и прогнозирование угроз финансовой безопасности на примере (название организации)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и характеристика финансовой безопасности. 2. Выбор индикаторов финансовой состоятельности. 3. Разработка мер, направленных на защиту финансовых интересов организации от внешних и внутренних угроз. 4. Прогнозирование последствий действия угроз
3	Диагностика и прогнозирование угроз информационной безопасности на примере (название организации)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и характеристика основных угроз информационной безопасности. 2. Оценка режима коммерческой тайны. 3. Разработка мер, направленных на защиту коммерческой тайны. 4. Прогнозирование последствий действия угроз
4	Диагностика и прогнозирование внешних угроз деятельности на примере (название организации)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и характеристика внешних угроз. 2. Диагностика состояния предприятия с учетом влияния внешних угроз. 3. Разработка мер, направленных на защиту интересов организации от внешних угроз. 4. Прогнозирование последствий действия угроз

№	Тема курсовой работы	План
5	Диагностика и прогнозирование угроз, связанных с охраной труда и техникой безопасности на примере (название организации)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и характеристика угроз, связанных с охраной труда и техникой безопасности. 2. Мониторинг угроз с помощью системы индикаторов. 3. Разработка мер, направленных на защиту интересов организации от внешних угроз. 4. Прогнозирование последствий действия угроз
6	Диагностика и прогнозирование внутренних угроз деятельности на примере (название организации)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и характеристика внутренних угроз. 2. Мониторинг внешних угроз с помощью системы индикаторов 3. Разработка мер, направленных на защиту интересов организации от внешних угроз 4. Прогнозирование последствий действия угроз
7	Диагностика и прогнозирование угроз, связанных с персоналом на примере (название организации)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и характеристика угроз, связанных с персоналом. 2. Мониторинг внешних угроз с помощью системы индикаторов. 3. Разработка мер, направленных на нейтрализацию угроз. 4. Прогнозирование последствий действия угроз
8	Прогнозирование финансовой устойчивости и финансовой безопасности организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие финансовой устойчивости и финансовой безопасности. 2. Диагностика финансовой устойчивости и финансовой безопасности. 3. Прогнозирование финансовой устойчивости и финансовой безопасности при различных вариантах развития организации

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Экономическая безопасность организации: сущность, содержание понятия
2. Показатели, критерии и индикаторы экономической безопасности организации.
3. Факторы, влияющие на экономическую безопасность организации.
4. Источники информации для анализа и оценки экономической безопасности.
5. Индикаторы экономической безопасности.
6. Что такое пороговые значения индикаторов?
7. Источники информации для диагностики угроз.
8. Стратегия управления финансовой безопасностью.
9. Понятие угроз деятельности организации.
10. Классификационные признаки факторов риска, опасностей и угроз.
11. Основные виды внешних угроз организации.
12. Внутренние опасности и угрозы экономической безопасности бизнеса.
13. Угрозы при разработке и реализации инновационных проектов.
14. Кто заинтересован в диагностике угроз?
15. Объекты воздействия и источники угроз.
16. Кто заинтересован в прогнозировании угроз организации?
17. Цели и этапы диагностики угроз.
18. Что такое самодиагностика безопасности?
19. Методы и методики диагностики угроз.
20. Что даст SWOT-анализ для диагностики угроз?
21. Экономическая оценка возможного ущерба от различных угроз.
22. Стратегические направления обеспечения безопасности бизнеса.
23. Модели прогнозирования угроз.
24. Кубическая модель безопасности организации.
25. Что такое базовые сценарии развития бизнеса?
26. Индикаторы как инструменты прогнозирования угроз.

27. Каковы основные цели мониторинга угроз экономической безопасности организации?
28. В какой последовательности осуществляется мониторинг угроз?
29. Что включает в себя система обеспечения экономической безопасности организации?
30. Концепция экономической безопасности организации.
31. Что такое отраслевые угрозы? Приведите пример.
32. Угрозы при проведении бюджетирования.
33. Современные подходы к формированию эффективной системы обеспечения экономической безопасности организации.
34. Что такое финансовая безопасность организации?
35. Какие факторы влияют на финансовую безопасность?
36. Кому необходимы результаты мониторинга угроз?

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Законодательные и нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 31. – ст. 4398. – Правовая система Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: утверждена распоряжением ПРФ от 17.11. 2008 № 1662-Р (ред. от 10.02.2017) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 47. – ст. 5489. – Правовая система Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: принят ГД РФ 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 1. – ст. 3. – Правовая система Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ «О применении судами законодательства, регулирующего материальную ответ-

ственность работников за ущерб, причиненный работодателю» [Электронный ресурс]: принят ВС РФ 16.11.2006 № 52 (ред. от 28.09.2010) // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2007. – № 1. – Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

Учебники и учебные пособия

5. Бланк, И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия [Текст] / И. А. Бланк. – Киев: Эльга, 2013. – 776 с.

6. Донец, Л. И. Экономическая безопасность предприятия [Текст]: учебное пособие / под ред. Л. И. Донец, Н. В. Ващенко. – Киев : Центр учебной литературы, 2013. – 344 с.

7. Кузнецова, Н. В. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации [Электронный ресурс] // Известия УГЭУ. – 2017. – № 2. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-protivodeystviya-ugrozam-kadrovoy-bezopasnosti-organizatsii>

8. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели [Текст] : учебное пособие / Вал. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2015. – 1000 с.

9. Роздольская, И. В. Современный взгляд на целенаправленный и инновационный характер формирования кадрового резерва как комплексной кадровой технологии организацией [Текст] / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская // Вестник БУКЭП. – 2016. – № 4 (60). – С. 24–38.

10. Снитко, Л. Т. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности предприятия [Текст] / Л. Т. Снитко, Т. Ф. Тарасова, О. А. Клиндухова // Вестник БУКЭП. – 2016. – № 5. – С. 9–23.

11. Снитко, Л. Т. Управление экономической безопасностью предприятия на принципах обеспечения ее рационального уровня [Текст] / Л. Т. Снитко, О. А. Клиндухова // Вестник БУКЭП. – 2015. – № 4. – С. 40–46.

12. Снитко, Л. Т. Экономическая безопасность промышленного предприятия: методические аспекты оценки и управления [Текст] / Л. Т. Снитко, Р. В. Кононенко // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3–2. – С. 586–591.

13. Тарасова, Т. Ф. Диагностика финансового состояния и оценка рисков как инструменты обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов [Текст] / Т. Ф. Тарасова, П. А. Кадуцкий // Инновационное развитие экономики: реалии и перспективы. – 2017. – С. 29–39.

14. Экономическая безопасность [Текст] : учебник для студентов / Л. П. Гончаренко [и др.] ; под общ. ред.: Л. П. Гончаренко, Ф. В. Акулинина ; [рец.: Ю. М. Цыгалов, А. И. Гретченко] ; РЭУ им. Г. В. Плеханова. – Москва : Юрайт, 2016. – 478 с.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

При изучении дисциплины «Диагностика и прогнозирование угроз организации» могут быть использованы следующие компьютерные программы MicrosoftOffice: MicrosoftWord, MicrosoftExcel; базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» – www.consultant.ru.

2. Справочная правовая система «Гарант» – www.garant.ru.

Для изучения дисциплины может использоваться следующее программное обеспечение: Mozilla Firefox, Google Chrome, Opera Yandex, Microsoft Windows.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Цели, задачи, место дисциплины в учебном процессе	3
Материалы к лекционному курсу (конспект лекций)	5
Содержание практических занятий	75
Содержание самостоятельной работы студентов	92
Курсовая работа	93
Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации	97
Учебно-методические материалы	98

Нина Дмитриевна Вагина

**ДИАГНОСТИКА И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ
УГРОЗ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

Печатается в авторской редакции

Подписано в печать 17.12.2018. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Отпечатано на ризографе.

Уч.-изд. л. 6,2. Тираж 100 экз. Заказ

КузГТУ. 650000, Кемерово, ул. Весенняя, 28.

Издательский центр УИП КузГТУ. 650000, Кемерово, ул. Д. Бедного, 4а.