

ВВЕДЕНИЕ В БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕСА

Цель лекции:

раскрыть понятие безопасности и содержание стратегии управления экономической безопасностью предприятия.

Предпринимательская деятельность



- это самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность и направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанными лицами для продажи, а также от выполнения работ или оказания услуг, если эти работы или услуги предназначаются для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления

Виды предпринимательской деятельности

Коммерческая

Производственная

Финансово-
кредитная

Консультативная

Посредническая

Фермерская

Страховая

Венчурная

Признаки предпринимательской деятельности

Самостоятельность

Систематичность

Имущественная
ответственность

Формальность

Ориентация на
регулярное
получение
прибыли

Осуществление разных комбинаций ресурсов

- 1. Изготовление нового блага или создание нового качества старого блага.
- 2. Внедрение нового метода производства.
- 3. Освоение нового рынка сбыта.
- 4. Получение нового источника сырья или полуфабриката.
- 5. Проведение необходимой реорганизации производства.

Взаимодействия во внешней и внутренней среде предприятия

Государственные органы власти

учредители



Поставщики (подрядчики)

Предпринимательская среда



Предпринимательская среда - это совокупность внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на функционирование фирмы и требующих принятия решений, направленных либо на их устранение, либо на приспособление к ним

Внутренняя и внешняя среда

внутренняя

- ситуационные факторы внутри самой фирмы

внешняя

- все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие, или могущие оказать на нее значительное влияние и поэтому требующие управленческих решений

Факторы внешней предпринимательской среды

Прямого воздействия

- уровень, структура предложения и спроса на товары;
- структура избыток или недостаток рабочих мест;
- объёмы структура доходов населения и фирм;
- размеры доступность свободных денежных средств, уровень дохода на инвестиционный капитал, структура спроса и предложения на финансовом рынке

Косвенного действия

- Политика государства
- Социально-культурная среда
- Правовая среда
- Технологическая среда
- Физическая и географическая среда



Важный признак – наличие риска

- Сама предпринимательская деятельность порождает угрозы, так как ее деятельность связана с риском
- Риск связан не столько с результатами деятельности, сколько с условиями ведения этой деятельности

РИСК — это вероятность убытков или недополучения доходов по сравнению с вариантом, предусмотренным прогнозом и планом

Причины возникновения рисков

1. Спонтанность природных явлений
2. Случайность
3. Столкновение противоречивых интересов различных лиц и компаний
4. Вероятностный характер НТП
5. Недостаточность информации об объекте (сложность в отношении планов конкурентов; некомпетентность субъектов принятия решений и т.д.)

Объекты риска

Имущество

Материальное:
Земля
Здания
Оборудование
транспорт

Нематериальное:
Права и привилегии
Торговая марка
Ноу-хау
репутация

Доходы

Деловые отношения
Прибыль
Рента
Платежи к получению

Персонал

Расходы на замещение
Потери из-за незанятости рабочей
позиции
Утрата уникальных личныъ свойств
работника

Два подхода в определении экономической безопасности бизнеса

с позиций влияния внешней среды, защиты предприятий от ее отрицательного влияния и рассматривается содержание категории экономической безопасности предприятия

- **Первый подход:** базируется на использовании угрозы

избегая употребления понятия угрозы в определении безопасности, базируется на экономических понятиях достижения цели функционирования предприятия

- **Второй подход:** базируется на достижении цели

Причина актуальности проблемы безопасности бизнеса



Проблемы повышения стоимости
бизнеса, его устойчивого развития
связаны с необходимостью
обеспечения экономической
безопасности

Понятие устойчивости



Устойчивость — это понятие, отражающее прочность и надежность функционирования организации (предприятия) в режиме принятой стратегии. Потеря устойчивости, т.е. выход из режима принятой стратегии, сигнализирует о наличии угрозы экономической безопасности

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

Функциональные цели безопасности предприятия

обеспечение высокой финансовой эффективности работы предприятия и его финансовой устойчивости и независимости

обеспечение технологической независимости предприятия и достижение высокой конкурентоспособности его технологического потенциала

достижение высокой эффективности менеджмента предприятия, оптимальности и эффективности его организационной структуры

обеспечение высокого уровня квалификации персонала предприятия, использование его интеллектуального потенциала

достижение высокого уровня экологичности работы предприятия, минимизации разрушительного влияния на окружающую среду

обеспечение безопасности персонала предприятия, его капитала, имущества и коммерческих интересов

Первая группа субъектов экономической безопасности предприятия

Первая группа занимается этой деятельностью непосредственно на предприятии и подчинена его руководству

специализированные субъекты (совет или комитет безопасности предприятия, служба безопасности, пожарная часть, спасательная служба и т.д.)

часть функций этих субъектов предназначена для обеспечения безопасности предприятия (медицинская часть, юридический отдел и т.д.)

остальной персонал и подразделения предприятия, которые в рамках своих должностных инструкций и положений о подразделениях обязаны принимать меры к обеспечению безопасности

Вторая группа субъектов экономической безопасности предприятия

Ко второй группе субъектов относятся внешние органы и организации, которые функционируют самостоятельно и не подчиняются Руководству предприятия

Законодательные органы

Органы исполнительной власти

Правоохранительные органы

Научно-образовательные учреждения

Определение экономической безопасности предприятия



Экономическая безопасность предприятия – это состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз, которая обеспечивается системой мер специального, правового, экономического, организационного, инженерно-технического и социального характера

Внешние угрозы (объективные)

21

Угрозы	Причины возникновения
Утеря своей ниши на рынке товара (невозможность сбыта с прибылью)	<ul style="list-style-type: none">• 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
Изменение финансовой ситуации в стране	<ul style="list-style-type: none">• нестабильность и непрогнозируемость налоговой и таможенной политики;• изменение обменного курса рубля;• ситуация на фондовом рынке (снижение капитализации корпорации)
Условия кредитования	Изменение политики Центрального банка по установлению ставки рефинансирования
Платежная недисциплинированность покупателей	<ul style="list-style-type: none">• Объективные причины• Субъективные причины

Внешние угрозы (субъективные)

- спецслужбы иностранных государств, транснациональных корпораций и отдельных компаний, ставящие своей целью добывание информации по экономической проблематике, а также осуществляющие подрывные акции в отношении объектов экономики;
- фирмы и отдельные лица, специализирующиеся на проведении промышленного шпионажа;
- организованная преступность;
- отдельные лица, вынашивающие мошеннические и другие противоправные намерения по отношению к предприятиям любой формы собственности.

Внутренние угрозы (субъективные)

- противоправные и иные негативные действия сотрудников предприятий и организаций;
- нарушения установленного режима сохранности сведений, составляющих коммерческую тайну;
- нарушения порядка использования технических средств;
- иные нарушения порядка и правил соблюдения режима безопасности на объекте, создающие предпосылки для реализации преступными элементами своих целей и возникновения чрезвычайных происшествий.

Внутренние угрозы (объективные)

Угрозы	Причины возникновения
Массовое выбытие устаревших элементов основного капитала, их невосполнение	Эта угроза в равной мере характерна для всех отраслей реального сектора, хотя каждая отрасль имеет свои специфические черты
Отставание техники и технологии	Эта угроза лишает предприятие конкурентоспособности на рынке и возможности нормально функционировать
Высокие издержки производства	Если предприятие постоянно не работает над снижением издержек производства, то всегда есть угроза потерять конкурентоспособность на рынке

Определение экономической безопасности предприятия



Экономическая безопасность предприятия – это свойство предприятия, характеризующее его способностью функционировать для достижения своих целей при данных внешних условиях и их изменении в определенных пределах

- Для обеспечения экономической безопасности предприятие использует совокупность своих корпоративных ресурсов

Состав корпоративных ресурсов

27

Ресурс	Характеристика
Ресурс капитала	Акционерный капитал предприятия в сочетании с заемными финансовыми ресурсами позволяет приобретать и поддерживать остальные корпоративные ресурсы, изначально отсутствующие у создателей данного предприятия
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
Ресурс техники и оборудования	На основе имеющихся финансовых, информационно-технологических и кадровых возможностей предприятие приобретает технологическое и другое оборудование, необходимое, по мнению менеджеров предприятия, и доступное исходя из имеющихся ресурсов

Состав корпоративных ресурсов (продолжение)

28

Ресурс	Характеристика
Ресурс информации и технологии	Информация об изменении политической, социальной, экономической и экологической ситуации, рынков предприятия, научно-техническая и технологическая информация, конкретные 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
Ресурс прав	Ресурс включает в себя права на использование патентов, лицензии и квоты на использование природных ресурсов, а также экспортные квоты, права на пользование землей. Использование этого ресурса позволяет предприятию прибегнуть к передовым технологическим разработкам, не проводя собственных дорогостоящих научных исследований, а также получить доступ к не общедоступным возможностям развития бизнеса

Определение экономической безопасности предприятия



Экономическая безопасность организации (предприятия) — это обеспечение наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения устойчивого функционирования хозяйствующего субъекта в настоящее время и в будущем

**Функциональные
составляющие экономической
безопасности предприятия.**

Функциональные составляющие экономической безопасности предприятия

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

Структура функциональных составляющих ЭБ предприятия

32



Функциональные составляющие экономической безопасности предприятия



Процесс обеспечения безопасности

Обеспечение безопасности

Это непрерывный процесс, заключающийся в поиске, обосновании и реализации наиболее рациональных методов, способов и приемов обеспечения безопасности, своевременном выявлении потенциальных угроз безопасности объекта

Этапы организации обеспечения экономической безопасности





Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия

Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия представляет собой систему организационно-экономических и правовых мер и инструментов, с помощью которых осуществляется регулирующее воздействие на процесс хозяйственной деятельности предприятия с целью защиты его интересов от внутренних и внешних рисков.



Способы обеспечения экономической безопасности

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

Средства обеспечения безопасности :

- 1) Технические средства. К ним относятся охранно-пожарные системы, видео-радиоаппаратура, средства обнаружения взрывных устройств, бронежилеты, заграждения и т.д.
- 2) Организационные средства. Создание специализированных орг-структурных формирований, обеспечивающих безопасность предприятия.
- 3) Информационные средства. Прежде всего, это печатная и видеопродукция по вопросам сохранения конфиденциальной информации. Кроме этого, важнейшая информация для принятия решений по вопросам безопасности сохраняется в компьютерах.

Средства обеспечения безопасности :

- 4) Финансовые средства: без достаточных финансовых средств невозможно функционирование системы безопасности, вопрос лишь в том, чтобы использовать их целенаправленно и с высокой отдачей.
- 5) Правовые средства: использование не только изданных вышестоящими органами власти законов и подзаконных актов, но также разработка собственных, так называемых локальных правовых актов по вопросам обеспечения безопасности.

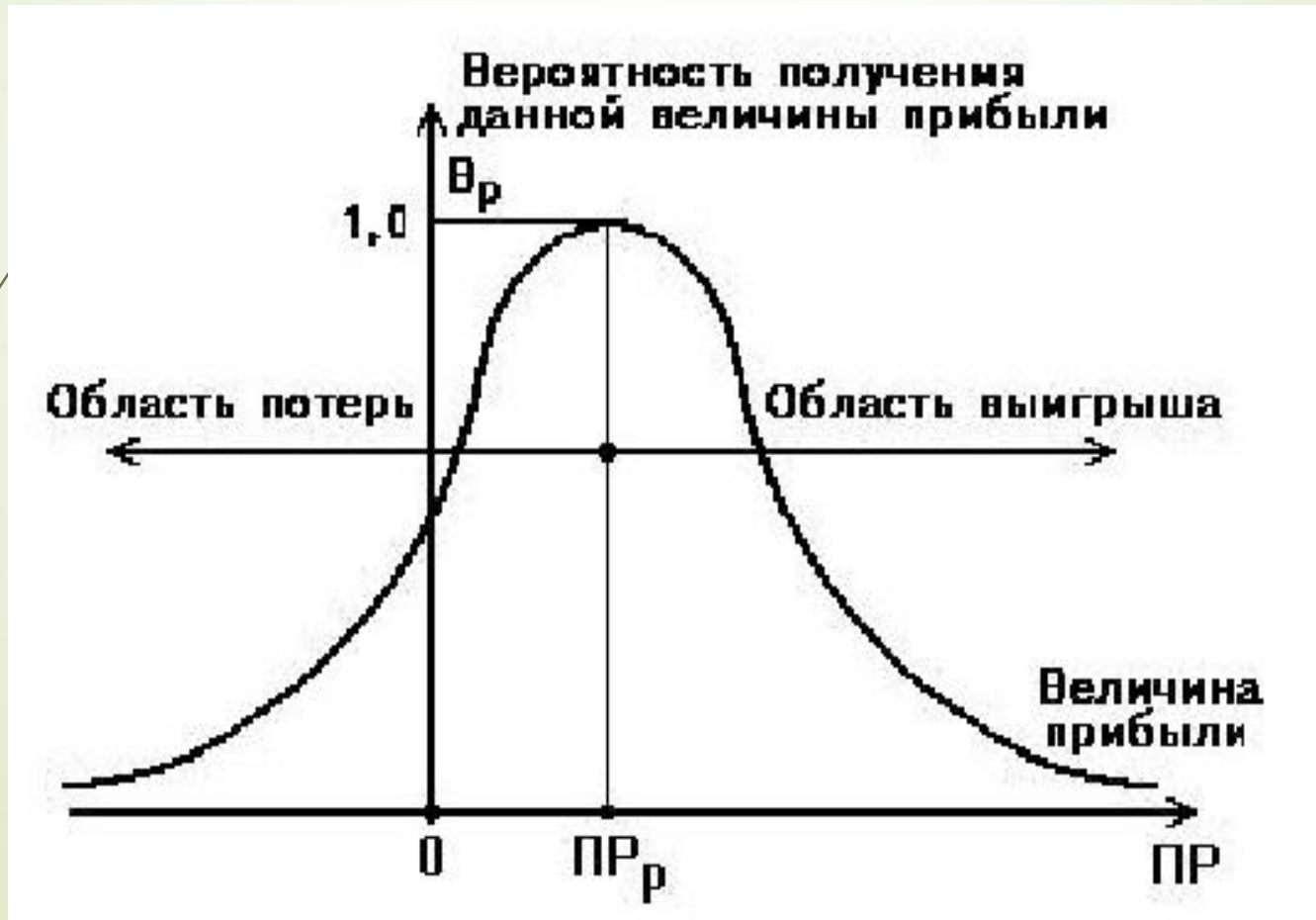
Средства обеспечения безопасности :

- 6) Кадровые средства. Имеется в виду прежде всего достаточность кадров, занимающихся вопросами обеспечения безопасности. Одновременно с этим решают задачи повышения их профессионального мастерства в этой сфере деятельности.
- 7) Интеллектуальные средства. Привлечение к работе высококлассных специалистов, научных работников (иногда целесообразно привлекать их со стороны) позволяет внедрять новые системы безопасности.

Система безопасности

Наибольший эффект достигается тогда, когда все используемые средства, методы и мероприятия объединяются в единый целостный механизм – комплексную систему безопасности

Типичная кривая вероятностей получения определенного уровня прибыли



Типичная кривая распределения вероятностей возникновения определенного уровня потерь прибыли



Зона допустимого риска

область, в пределах которой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли и, следовательно, коммерческая деятельность имеет экономическую целесообразность. Граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли



Обратить внимание

- Граница зоны допустимого риска соответствует уровню потерь, равному расчетной прибыли от предпринимательской деятельности

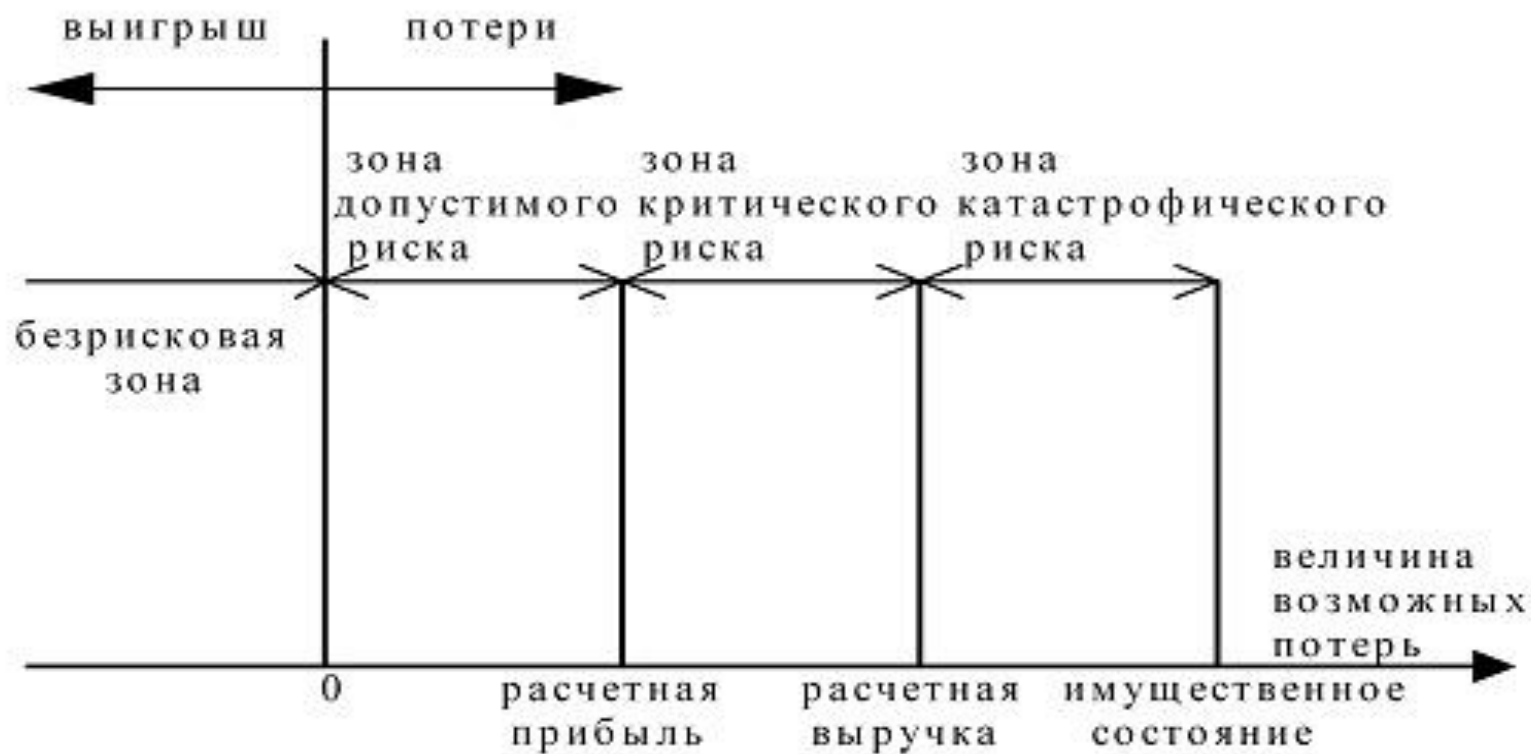
Зона критического риска

область, характеризуемая возможностью потерь, *превышающих величину ожидаемой прибыли* и достигающих в пределе величины денежного объема операции, исчисляемого *полной расчетной выручкой* от предпринимательской сделки, то есть суммой затрат и прибыли

Зона катастрофического риска

область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень, ожидаемую выручку и в максимуме могут достигать величины, *равной всему собственному капиталу, имущественному состоянию* предпринимателя или превосходить его. Катастрофический риск способен привести к краху, банкротству предпринимателя, закрытию его дела и распродаже имущества

Область риска



Понятие «убытки»



Убытки представляют собой непредвиденные расходы, а также расходы, не приносящие прибыли

Индикаторы, критерии и пороговые значения экономической безопасности



Индикаторы экономической безопасности

Индикатор — цифровой показатель, имеющий ключевое значение для реализации стратегии развития и оценки достигнутых текущих результатов деятельности

Свойства индикаторов ЭБП

- в количественной форме отражают угрозы экономической безопасности;
- обладают высокой чувствительностью и изменчивостью и поэтому большей сигнальной способностью;
- выполняют функции индикаторов не отдельно друг от друга, а лишь в совокупности, т.е. взаимодействуют в достаточно сильной степени.

Индикаторы, характеризующие экономическую безопасность предприятия, можно объединить в четыре основные группы:

- финансовые индикаторы
- индикаторы взаимоотношений с контрагентами
- индикаторы производства
- социальные индикаторы

Диагностика с учетом отраслевых особенностей

Индикаторы
производства

Финансовые
индикаторы

Социальные
индикаторы

Индикаторы производства

- динамика производства (рост, спад, стабильное состояние, темп изменения);
- реальный уровень загрузки производственных мощностей;
- доля НИОКР в общем объеме работ;
- доля НИР в общем объеме НИОКР;
- темп обновления основных производственных фондов (реновации); стабильность производственного процесса (ритмичность, уровень загруженности в течение определенного времени);
- удельный вес производства в ВВП (для особо крупных предприятий-монополистов);
- оценка конкурентоспособности продукции;
- возрастная структура и технический ресурс парка машин и оборудования

Финансовые индикаторы

- объем "портфеля" заказов (общий объем предполагаемых продаж);
- фактический и необходимый объем инвестиций (для поддержания и развития имеющегося потенциала);
- уровень инновационной активности (объем инвестиций в нововведения);
- уровень рентабельности производства;
- фондоотдача (капиталоемкость) производства;
- просроченная задолженность (дебиторская и кредиторская);
- доля обеспеченности собственными источниками финансирования оборотных средств, материалов, энергоносителей для производства

Социальные индикаторы

- уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по промышленности или экономике в целом;
- уровень задолженности по зарплате; потери рабочего времени;
- структура кадрового потенциала (возрастная, квалификационная)

Функциональная диагностика экономической безопасности

финансовая

кадровая

технологическая

маркетинговая

Система основных показателей оценки ЭБП

59

Финансовые	Технико-технологические
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рентабельность 2. Текущая ликвидность 3. Абсолютная ликвидность 4. Автономия – доля собственных средств в валюте баланса 5. Коэффициент обеспеченности оборотных активов (доля оборотных активов, формируемых за счет их собственных источников) 6. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат (степень покрытия запасов и затрат собственными источниками) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Показатели движения <ul style="list-style-type: none"> • коэффициент ввода (поступления) • коэффициент выбытия 2. Показатели технического состояния <ul style="list-style-type: none"> • коэффициент износа • коэффициент годности • коэффициент замены 3. Показатели эффективности <ul style="list-style-type: none"> • фондоотдача • фондоемкость
Маркетинговые	Кадровые
<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень обновления продукции 2. Доля в общем объеме выпуска конкурентоспособной продукции 3. Контейнеризация перевозок 4. Использование логистических услуг (управленческих, складских, транспортно-экспедиторских) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие и структура персонала предприятия и его динамика 2. Эффективность использования трудовых ресурсов 3. Качество мотивационной системы 4. Состояние интеллектуального потенциала предприятия

Финансовые индикаторы

Коэффициенты	1-й класс	2-й класс	3-й класс
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 и выше	0,15 – 0,2	Менее 0,15
Коэффициент быстрой ликвидности	0,8 и выше	0,5 – 0,8	менее 0,5
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше	1,0 – 2,0	менее 1,0
Коэффициент финансовой независимости	более 60 %	40 – 60 %	менее 40 %

Оценка технологической составляющей экономической безопасности

- - показатели движения и технического положения основных производственных фондов (коэффициент обновления, выбытия, прироста, износа, годности);
- - показатели использования основных фондов (фондоотдача, фондоемкость, рентабельность основных фондов);
- - показатели использования производственных мощностей предприятия, отдельных видов машин и оборудования (коэффициент использования производственной мощности, коэффициент интенсивности и экстенсивности) и др.
- - коэффициент соотношения фактических и необходимых инвестиций в производство, т.е. учитывать одновременно и текущие затраты на НИОКР и НИР

Характеристика состояния экономической безопасности

62

Состояние	Признаки
Стабильное	Индикаторы экономической безопасности находятся в пределах пороговых значений, а степень использования имеющегося потенциала близка к установленным нормам и стандартам
Предкризисное	Несоответствие хотя бы одного из индикаторов экономической безопасности пороговому значению, а другие приблизились к барьерным значениям. При этом не были утрачены технические и технологические возможности улучшения условий и результатов производства путем принятия мер предупредительного характера
Кризисное	Несоответствие большинства основных индикаторов экономической безопасности пороговому значению, появляются признаки необратимости спада производства и частичной утраты потенциала вследствие истощения технического ресурса технологическим оборудованием и площадями, сокращения персонала
Критическое	Нарушаются все барьеры, отделяющие стабильное и кризисное состояния развития производства, а частичная утрата потенциала становится неизбежной и неотвратимой

Другие подходы

- ✓ **Ресурсно-функциональный подход** - оценка уровня экономической безопасности предприятия осуществляется на основе оценки состояния использования корпоративных ресурсов по специальным критериям
- ✓ **Интегрирование совокупности показателей, определяющих экономическую безопасность**

Совокупный критерий ЭБП

Совокупный критерий экономической безопасности предприятия можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{ек.без}} = \sum_{i=1}^N k_i * d_i,$$

где

k_i – величина отдельного критерия по i -функциональной составляющей;
 d_i – удельный вес значимости i -функциональной составляющей

Результат обеспечения экономической безопасности предприятия (фирмы)

Результатами обеспечения экономической безопасности предприятия (фирмы) являются

- стабильность его функционирования
- прибыльность финансово-коммерческой деятельности
- эффективное управление персоналом.

Понятие управления безопасностью



Управление безопасностью
— это

процесс создания условий,
позволяющий уменьшить или
компенсировать ущерб для
объекта при наступлении
неблагоприятных событий

Два подхода к понятию управления безопасностью

использование понятия угрозы

- **1 подход**

базируется на экономических понятиях достижения цели функционирования предприятия

- **2 подход**

Подходы к управлению экономической безопасностью предприятия



Управление безопасностью бизнеса включает

- анализ экономических и правовых особенностей бизнеса
- оценка бизнеса
- аудит системы безопасности
- анализ затрат на обеспечение безопасности бизнеса
- разработку стратегии обеспечения безопасности
- реализацию стратегии обеспечения безопасности
- мониторинг тенденций развития бизнеса с целью совершенствования средств и методов его защиты
- обучение основам личной безопасности сотрудников предприятия
- оказание юридической помощи и экономических консультаций в реализации проектов предпринимательства

ВЫВОД

Управление экономической безопасностью предприятия предполагает выявление опасных угроз, определение структуры и функций подразделений, обеспечивающих предотвращение этих угроз и создание системы прогнозирования, оперативного планирования вопросов экономической безопасности

Учет отраслевых особенностей в управлении безопасностью предприятия

Отличия предприятий разных отраслей

- правовое регулирование в отрасли
- сложившаяся практика хозяйственной деятельности
- организационные особенности предприятий
- технологические особенности производства

Промышленность

- В промышленности происходит преобразование различных видов ресурсов, например, полезные ископаемые, сырье различного происхождения, материалы и энергия в различные товарно-материальные ценности

Особенности:

- Деятельность регулируется государством (продукция требует обязательной сертификации)
- Градообразующие предприятия связаны с социальной сферой, поэтому деятельность предприятий промышленности – под контролем властей

Рост административных рисков

- изменение законодательства
- усиление внимания контролирующих органов
- получение доступа к государственному имуществу и земле
- Получение доступа субъектов предпринимательской деятельности к государственному (муниципальному) финансированию (господдержка, госзаказ)
- Незаконное перераспределения активов предприятий (рейдерство)

Специфические угрозы

обострение конкуренции на рынке продукции, производимой узкоспециализированным предприятием

падение спроса на выпускаемую продукцию, обусловленное объективными причинами

обострение конкуренции на ограниченном географическом пространстве, существенно для случаев, когда перевозка продукции приводит к ее существенному удорожанию для потребителя (сырьевая промышленность, производство ряда строительных материалов)

недобросовестная конкуренция во всех ее проявлениях

монополизация рынка

Специфические угрозы

нанесение ущерба
основным
средствам, технике,
порча ТМЦ

нанесение ущерба
персоналу
(производственный
травматизм)

угроза появления
брака

угроза появления брака,
обусловленного низким
качеством поставляемых
предприятию и используемых
сырья и комплектующих

даже небольшой брак или
незначительное несоблюдение
технологий может впоследствии
привести к серьезным
финансовым потерям

Строительство: особенность

Деятельность строительных предприятий **регламентируется и контролируется государством:**

- ❖ Деятельность строительных предприятий является лицензируемой
- ❖ Начало процесса строительства также контролируется государством через процедуры получения разрешения на проектирование, строительство



У
Р
З
Ы

Специфические риски

- использование административных возможностей для получения выгоды
- использование административных возможностей для давления со стороны конкурентов
- рост влияния административных рисков: изменение законодательства, иных нормативных и регулирующих документов, смена сотрудников администрации и контролирующих органов, изменение их позиции в отношении строительного предприятия в силу каких-либо причин
- попадание предприятия в зависимость от должностных лиц либо посредников, в том числе от своих сотрудников

Строительство: особенность

Кроме того, для большинства строительных предприятий **строительство носит позаказный характер**



уг
ро
зы

Специфические угрозы

- ❖ обострение конкуренции на ограниченном рынке заказов
- ❖ обострение конкуренции на ограниченном географическом пространстве
- ❖ недобросовестная конкуренция
- ❖ монополизация рынка
- ❖ коррупционные отношения при распределении государственных и муниципальных заказов
- ❖ явления коммерческого подкупа при получении заказов и распределении субподрядов (откат и обратный откат)
- ❖ внутреннее мошенничество

Проблема технически сложного процесса



уг
ро
зы

Специфические угрозы

- ❖ нанесение ущерба объекту строительства, технике, порча ТМЦ
- ❖ нанесение ущерба персоналу (производственный травматизм)
- ❖ угроза появления брака, в том числе скрытого, по работам, выполненным силами субподрядчиков, а также обусловленного низким качеством использованных стройматериалов
- ❖ угроза появления брака, в том числе скрытого, по работам, выполненным собственными силами
- ❖ угроза появления брака, обусловленного низким качеством работы проектных организаций, а также генподрядчиков
- ❖ даже небольшой брак или незначительное несоблюдение технологий может впоследствии привести к серьезным финансовым потерям

Проблема неоформленного персонала

угр
ОЗЫ

Специфические угрозы

- ❖ ухудшение криминогенной обстановки на объекте и вокруг него
- ❖ падение качества выполняемых работ
- ❖ повышение травматизма на объекте
- ❖ повышение угрозы хищения ТМЦ на объекте
- ❖ санкции уполномоченных органов, в случае обнаружения фактов такого найма
- ❖ необходимость проведения незаконных финансовых операций для получения официально неучтенных денежных средств в наличной форме для оплаты труда

Проблема сезонности и аритмичности работ



угрозы

Специфические угрозы

- ❖ фактор погодных рисков
- ❖ нанесение экономического ущерба вследствие ошибок планирования
- ❖ предприятие вынуждено либо содержать большой штат сотрудников с вынужденными простоями в периоды с низкой загрузкой, либо привлекать дополнительных сотрудников в периоды с высокой нагрузкой

Транспорт и связь

- При оказании услуг **связи** (телефон, телеграф) происходит никакого существенного физического перемещения или преобразования товарно-материальных ценностей. В результате факт оказания услуг часто не имеет материального подтверждения.
- При оказании услуг **в сфере транспорта** (а также услуг традиционной почты) происходит перемещение товарно-материальных ценностей или пассажиров, но спустя некоторое время после транспортировки факт оказания услуг или же их объем также трудно определить.

Основные угрозы

На транспорте

- осуществление неучтенных услуг
- списание товарно-материальных ценностей и иных ресурсов (ГСМ, электроэнергия, ремонт, запчасти) сверх обусловленных производственной необходимостью
- специфические угрозы

В сфере связи

- административные риски
- оказание неучтенных услуг («неучтенный трафик»)

Торговля - особенность

- Для хранения, затаривания, отгрузки товара обычно используется склад. Склад может быть собственный или арендуемый.
- Также возможны варианты размещения товара на специализированных складах, их использование может быть обусловлено как особенностями финансово-хозяйственной деятельности, так и требованиями законодательства (например, акцизный склад, таможенный склад).
- Также могут иметь место прямые поставки, при которых товар, минуя склад торговой организации, поступает со склада поставщика непосредственно на склад покупателя.

Возможные нарушения

Оптовая торговля

- товар закупается в большем или меньшем количестве, чем необходимо;
- товар закупается по цене более высокой, чем рыночная цена

Розничная торговля

- товар скрыто проносится покупателями при проходе через кассу
- товар скрыто проносится покупателями при проходе через выход «без покупок»
- товар неправильно идентифицируется на кассе
- кассир принимает денежные средства в ненадлежащем количестве, фальшивыми денежными знаками
- кассир, находящийся в сговоре с покупателем, проносит товар мимо сканера без его фактического сканирования.

Мониторинг экономической безопасности предприятия



Цели мониторинга

1. оценка состояния и динамики развития производства предприятия;
2. выявление деструктивных тенденций и процессов развития потенциала этого производства;
3. определение причин, источников, характера, интенсивности воздействия угрожающих факторов на потенциал производства;
4. прогнозирование последствий действия угрожающих факторов как на потенциал производства, так и на сферы деятельности, обеспечиваемые продукцией и услугами этого потенциала;
5. системно-аналитическое изучение сложившейся ситуации и тенденций ее развития, разработка целевых мероприятий по парированию угроз предприятию

Стратегия управления безопасностью предприятия и ее компоненты



Стратегия обеспечения безопасности



Стратегия обеспечения безопасности – совокупность долгосрочных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает защиту предприятия от потенциальных угроз, а также нанесения ей любых других форм ущерба имущественного и неимущественного характера

В своей основе стратегия обеспечения безопасности банка может иметь одну из трех концепций:



Концепция упреждающего противодействия



Концепция пассивной защиты



Концепция адекватного ответа

Концепция упреждающего противодействия

предполагает возможность использования службой безопасности наиболее активных методов профилактики и противодействия возможным угрозам. Основным критерием выбора служит максимальная эффективность того или иного метода. При реализации рассматриваемой концепции допускаются, в частности, промышленный шпионаж, не всегда легитимные методы контроля над лояльностью собственного персонала и т.п.

Преимущества концепции:

возможность эффективного решения возникающих у предприятия проблем, связанных с обеспечением собственной безопасности, практически без участия государства



возможность обеспечения эффективной поддержки других направлений менеджмента, в первую очередь, маркетинга и управления персоналом



обеспечение приоритета методов профилактического противодействия потенциальным угрозам

Недостатки концепции:

высокая вероятность адекватного ответа со стороны пострадавших от подобной политики конкурентов

необходимость более высокого уровня ресурсной поддержки: финансовой, кадровой, материально-технической

неизбежные противоречия с действующим законодательством, следовательно, потенциальные проблемы с правоохранительными, судебными и надзорными органами

Концепция пассивной защиты

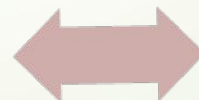
предполагает приоритетную ориентацию на защиту со стороны государства в лице правоохранительных и судебных органов. Это позволяет резко ограничить функции собственной службы безопасности, сохранив в ее инструментарии лишь минимально необходимую номенклатуру методов профилактики и отражения потенциальных угроз

Преимущества концепции:

минимальные затраты на ее практическую реализацию



отсутствие угроз применения соответствующих санкций со стороны государства



законопослушность хозяйствующего субъекта по рассматриваемому направлению деятельности

Недостатки концепции:

полная зависимость безопасности от
эффективности деятельности
правоохранительных органов
государства



ориентация на методы
противодействия уже
реализованным угрозам, которые
являются менее эффективными по
сравнению с профилактическими
и пресекающими

Концепция адекватного ответа

предполагает возможность использования службой безопасности всего комплекса легитимных методов профилактики и отражения потенциальных угроз. В порядке исключения допускается использование и не полностью легитимных методов, но лишь в отношении тех конкурентов или иных источников угроз, которые первыми применили подобные методы

Преимущества концепции:

минимальные затраты на ее практическую реализацию



отсутствие угроз применения соответствующих санкций со стороны государства



законопослушность хозяйствующего субъекта по рассматриваемому направлению деятельности

Два режима управления безопасностью

Руководство финансовой безопасностью
предприятия

```
graph TD; A[Руководство финансовой безопасностью предприятия] --> B[В условиях стабильного существования предприятия]; A --> C[В условиях нестабильного существования предприятия];
```

В условиях стабильного
существования
предприятия

В условиях нестабильного
существования
предприятия