

поставила
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
кафедра финансов

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ И.С. Ферова
подпись
« _____ » _____ 2018 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

специальность 38.05.01 «Экономическая безопасность»

РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО
СНИЖЕНИЮ РИСКОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ (НА
ПРИМЕРЕ АО «КРАСНОЯРСКИЙ ЗАВОД СИНТЕТИЧЕСКОГО КАУЧУКА»)

Научный
руководитель _____ к.э.н., доцент М.Н.Черных
подпись, дата должность, ученая степень

Выпускник _____ К.Ф.Искандирова
подпись, дата

Рецензент _____ начальник ФЭО АО «КЗСК» Е.Ю.Романовская
подпись, дата должность, ученая степень

Нормоконтролер _____ Е.В.Шкарпетина
подпись, дата

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы анализа экономической безопасности организации.....	6
1.1 Понятие и сущность экономической безопасности организации.....	6
1.2 Методы оценки уровня экономической безопасности организации.....	13
1.3 Риск–менеджмент в системе экономической безопасности организации..	20
2 Диагностика рисков экономической безопасности в деятельности АО «Красноярский завод синтетического каучука».....	26
2.1 Организационно–экономическая характеристика АО «Красноярский завод синтетического каучука».....	26
2.2 Анализ и оценка рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука».....	38
3 Мероприятия по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука».....	50
3.1 Разработка комплекса мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука».....	50
3.2 Экономическое обоснование комплекса мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука».....	57
3.3 Разработка классификации рисков в деятельности службы экономической безопасности.....	66
Заключение.....	71
Список использованных источников.....	75
Приложения А–Е.....	78–86

ВВЕДЕНИЕ

Общеизвестно, что деятельность любой организации подвержена влиянию множества рисковобразующих факторов, в то время как обеспечить безопасность по всем направлениям деятельности на практике в большинстве случаев представляется невозможным. Так, реализация товаров и услуг на рынке, вложение капитала в различные финансовые инструменты, трудоустройство нового сотрудника, формирование ценовой политики или заключение договоров с контрагентами – всё это может стать причиной, влекущей за собой риск.

В свою очередь, возможность наступления неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба и убытков определяет необходимость разработки конкретных мероприятий, направленных на своевременное выявление, снижение, а также максимально возможное предотвращение рисков.

На фоне отсутствия целостной и единой системы по организации безопасности, недостаточной законодательной базы, неразработанных и неунифицированных механизмов защиты хозяйствующих субъектов от внешних и внутренних угроз проблемы разработки и экономического обоснования мероприятий по снижению рисков экономической безопасности на уровне организаций приобретают особую актуальность.

Выбор темы исследования также обусловлен наличием трудовых отношений с АО «Красноярский завод синтетического каучука», подходящих по характеру выполняемых обязанностей специальности обучения в целом (стажёр специалиста финансово–экономического отдела) и предоставляющих доступ к массиву данных отчётности, корпоративной информации финансового, производственного профиля.

Соответственно, объектом исследования выступает АО «Красноярский завод синтетического каучука».

Предметом исследования является разработка комплекса мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука».

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что у АО «Красноярский завод синтетического каучука» есть резервы повышения уровня экономической безопасности, следовательно, и разработка мероприятий по снижению (митигации) рисков экономической безопасности оправдана и необходима в сложившихся условиях.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и экономическое обоснование мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука».

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретико–методические положения обеспечения экономической безопасности организации;
- произвести организационную, производственную и финансовую характеристику АО «Красноярский завод синтетического каучука»;

- провести анализ и оценку уровня экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука»;
- диагностировать риски экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука»;
- разработать мероприятия по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука»;
- обосновать влияние предложенных мероприятий на уровень экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука».

Исследование выстраивается следующим образом. Первоначально рассматриваются теоретические основы анализа экономической безопасности организации – сущностные характеристики понятия, методы оценки уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта, роль риск–менеджмента в системе экономической безопасности с акцентом на теоретические постулаты митигации рисков.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных экономистов: по сущности экономической безопасности организации (П.Е.Резкин, Е.А.Князева, Т.Ю.Серебрякова, А.А.Обухов); по методам оценки уровня экономической безопасности организации (М.И.Копытко, А.А.Краснощёк, А.Е. Суглобов, Н.С.Иванова); по риск–менеджменту в системе экономической безопасности организации (В.Е.Кирюшкин, И.В.Ларионов, А.Н.Фомичёв, А.А.Коновалов, А.В.Моисеева).

Нормативно–правовая база представляет собой нормативно–правовые акты федерального уровня (Федеральный закон № 390–ФЗ от 28 декабря 2010 года «О безопасности», Указ Президента РФ от 31 декабря 2015 года № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации», Указ Президента РФ от 13 мая 2017 года № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года») и международного уровня (по менеджменту риска (ISO 31000:2009), являющиеся центральным звеном национальных стандартов (ГОСТ Р).

Информационная база – систематизированный материал, собранный на производственной практике в АО «Красноярский завод синтетического каучука».

Далее теоретическая основа переносится в практическую плоскость путём диагностики функционирования объекта исследования – АО «Красноярский завод синтетического каучука». Диагностика включает в себя организационно–экономическую характеристику, анализ и оценку уровня экономической безопасности, а также рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука». Результатом данного этапа исследования является выбор направлений и подготовка предложений по митигации выявленных рисков экономической безопасности объекта.

При выполнении работы использованы следующие методы научного исследования:

- общенаучные (анализ, синтез, классификация, обобщение, наблюдение,

а также метод экспертных оценок и шкалирования);

– частнонаучные (регрессионный анализ (адаптация многофакторной регрессионной модели и расчёт интегрального показателя уровня экономической безопасности организации), стандартные приёмы анализа финансового состояния организации (горизонтальный, вертикальный, коэффициентный, сравнительный анализ), метод планирования на основе бухгалтерской отчётности (построение прогнозного баланса и отчёта о финансовых результатах).

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных результатов в деятельности АО «Красноярский завод синтетического каучука»:

– для включения лимитов по мероприятиям, снижающим риски экономической безопасности в бюджет (при проведении Бюджетных комитетов и бизнес–планировании);

– для использования материалов по диагностике рисков экономической безопасности в оперативной деятельности подразделений и стратегической деятельности предприятия в целом;

– для включения теоретических выкладок по риск–менеджменту в контексте экономической безопасности в цикл обучения производственного персонала по повышению экономической грамотности, который запущен на заводе с осени 2017 года.

Научная новизна исследования заключается в разработке классификации рисков в деятельности службы экономической безопасности. Данный аспект малоизучен в научных кругах, так как на настоящий момент акцент в теме рисков экономической безопасности делается именно на риски уровня организации в целом. Нами разработана классификация рисков в деятельности службы экономической безопасности на основе методов наблюдения и экспертного опроса. Она разбита на восемь групп с выделением типичных ситуативных подгрупп риска. В перспективе данную классификацию можно взять за критериальную основу создания модели оценки рисков в деятельности службы экономической безопасности.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и 6 приложений. Общий объём работы 86 страниц. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 36 таблицами и 19 рисунками. Список использованной литературы включает в себя 31 источник.

1 Теоретические основы анализа экономической безопасности организации

1.1 Понятие и сущность экономической безопасности организации

В научных кругах понятие экономической безопасности организации получило много толкований, среди которых мы рассмотрим наиболее примечательные по степени содержательности и отражения сущностных характеристик понятия.

Однако перед этим следует охарактеризовать степень юридического закрепления рассматриваемого определения. Анализ нормативно-правовых источников показал, что законодатель фокусирует внимание на вопросах национальной безопасности, в том числе её экономической составляющей. Тем не менее, если раньше само определение понятия «безопасность» содержалось в Федеральном законе № 2446-1 от 5 марта 1992 года «О безопасности» и понималось как «состояние защищённости жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз», то с принятием Федерального закона № 390-ФЗ от 28 декабря 2010 года «О безопасности» [2] статья с понятийным аппаратом была исключена. Возможно, это связано с тем, что в нём применяются термины, используемые в Указе Президента РФ от 31 декабря 2015 года № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [4]. Аналогичный смысл понятия заложен в Указе Президента РФ от 13 мая 2017 года № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [5], согласно которому «экономическая безопасность – состояние защищённости национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство её экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации». В данном определении расставлены акценты, во-первых, на защищённость от угроз, во-вторых, на стратегическую важность национальных интересов. Так, если его адаптировать вместо масштабов страны на локальный уровень, то есть масштаб организации, то получится следующее: экономическая безопасность организации – состояние защищённости хозяйствующего субъекта от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономическая независимость, максимально эффективное взаимодействие с внешней средой, благоприятные условия для реализации стратегически важных интересов организации.

Далее рассмотрим определение экономической безопасности организации в историческом аспекте [21].

Первоначально в публикациях 90-х годов XX века экономическая безопасность организации была связана с вопросами сохранения коммерческой тайны. Персонал организации расценивался как слабое звено в системе сохранности информации, поэтому функция по защите секретов производства возлагалась на службу безопасности, в то время как с персоналом организации велась работа по формированию ответственного отношения ко всем

информационным потокам внутри организации.

Позднее стал распространяться другой подход к трактовке изучаемого понятия, согласно которому ключевые позиции, обуславливающие состояние экономической безопасности в организации, отводятся влиянию факторов внешней среды. Актуальность такого подхода связана с появлением, становлением и развитием экономики рыночного типа, в которой условия хозяйствования постоянно меняются и требуют адаптации от субъектов. В сложившихся условиях экономическая безопасность стала рассматриваться намного шире: как способность обеспечения устойчивости и развития в разнообразных, в том числе неблагоприятных условиях возникновения внешних и внутренних экономических угроз вне зависимости от характера и масштаба их влияния на деятельность организации.

Важно отметить, что вопросы обеспечения экономической безопасности организации с практической точки зрения носят индивидуальный характер. Например, если для одного субъекта экономической деятельности актуальны аспекты защиты технических разработок и коммерческой тайны в целом, то для другой компании может быть достаточно проработать механизм финансовой устойчивости. Расстановка подобных акцентов напрямую влияет на взгляды учёного сообщества, опирающегося на реалии экономических процессов внутри организаций.

В таблице 1 представлены определения понятия «экономическая безопасность организации» [13].

Таблица 1 – Определения экономической безопасности организации

Автор	Определение
О.В.Климочкин	Состояние защищённости жизненно важных интересов предприятия в финансово–экономической, производственной, хозяйственной, технологичной сферах от разного рода угроз, в первую очередь, социального–экономического характера, которое наступает благодаря принятой руководством системе мероприятий правового, организационного, социально–экономического и инженерно–технического характера.
Н.В.Матвеев	Состояние предприятия, при котором обеспечивается стабильность его функционирования, финансовое равновесие и регулярное образование прибыли, возможность реализации поставленных целей и задач, способность к дальнейшему развитию и совершенствованию.
Г.В.Козаченко	Мера гармонизации во времени и пространстве экономических интересов предприятия с интересами связанных с ним субъектов окружающей среды, которые действуют вне рамок предприятия.
Е.В.Раздина	Комплекс мероприятий, способствующих повышению финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта, а также защищающих его коммерческие интересы от влияния негативных рыночных процессов.
В.П.Мак-Мак	Состояние наиболее эффективного использования всех видов ресурсов с целью предупреждения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики.

По результатам рассмотрения авторских трактовок экономической

безопасности организации их можно сгруппировать так, как это проиллюстрировано на рисунке 1.

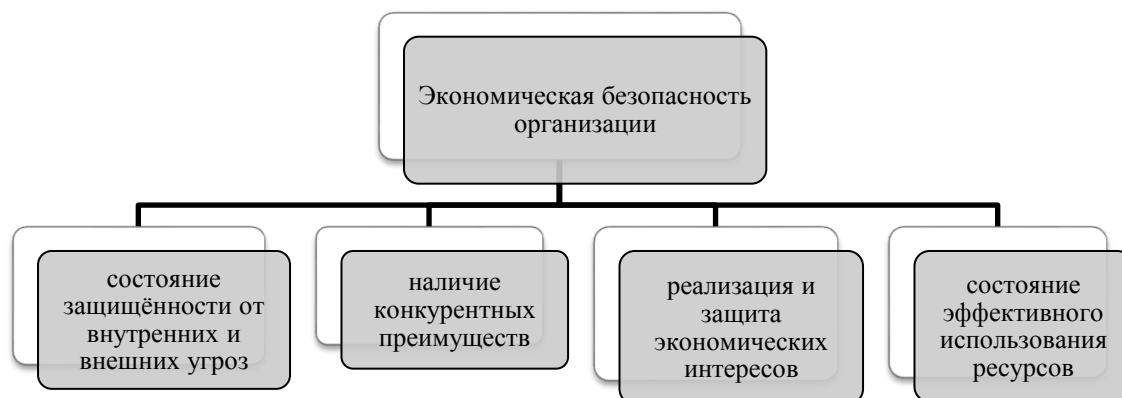


Рисунок 1 – Подходы к определению экономической безопасности организации

Прокомментируем каждый подход, представленный на рисунке 1.

Подход к определению экономической безопасности организации через «состояние защищённости от внутренних и внешних угроз» является классическим в силу того, что представляет собой определение безопасности как таковой. Однако в этом заключается его главный недостаток – отсутствие акцента на экономической составляющей.

Сторонники подхода к определению экономической безопасности организации через «наличие конкурентных преимуществ» считают, что конкурентные преимущества, обусловленные соответствием материального, финансового, кадрового, технико–технологического потенциала и организационной структуры стратегическим целям и задачам организации, обеспечивают определённый уровень экономической безопасности организации. С другой стороны, факт наличия преимуществ и потенциала без надлежащей реализации не гарантирует организации обеспечение экономической безопасности.

Относительно более новый подход, основанный на реализации и защите экономических интересов предприятия, определяет экономическую безопасность организации как совокупность мер или мероприятий, позволяющих сбалансировать интересы хозяйствующего субъекта с субъектами внешней среды, с которыми он прямо или косвенно взаимодействует (субъективная компонента). Защита интересов организации подразумевает в том числе учёт влияния негативных рыночных процессов (то есть объективную компоненту). В целом данный подход перекликается с первым по рассмотрению подходом.

Часто обеспечение экономической безопасности предприятия сводят к противостоянию, защите от разного рода экономических преступлений (кражи, мошенничество, фальсификации, промышленный шпионаж и т.д.). Несомненно, эти угрозы должны постоянно анализироваться и учитываться, но сводить экономическую безопасность предприятия только к этому сегменту нельзя.

Подход, который частично абстрагируется от употребления понятий

«угроза» и «защищённость», базируется на экономических понятиях достижения цели, эффективного функционирования организации посредством оптимального использования ресурсов. В настоящее время большинство авторов так или иначе используют именно этот подход.

Кроме перечисленных выше подходов, можно рассмотреть определение сущности экономической безопасности организации в сравнении тезисов «безопасность как противодействие возникающим угрозам» и «безопасность как состояние нормального функционирования». Сравнительный анализ приведён в таблице 2 [23].

Таблица 2 – Экономическая безопасность с позиций угроз и защиты

Тезис	Безопасность как противодействие возникающим угрозам	Безопасность как состояние нормального функционирования
Исходное понятие	Угроза	Состояние безопасности
Задача системы безопасности организации	Защита от угроз	Обеспечение нормального функционирования
Объект воздействия	Угроза	Все события финансово-хозяйственной деятельности организации
Критерий безопасности	Защищённость параметра в функционировании организации, который подвергся угрозе	Достижение поставленных организацией целей

Согласно первому тезису, у организации есть некоторые «жизненно важные компоненты структуры и деятельности», «процессы наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов», защищённость которых от внешних и внутренних угроз достигается системой мер и является экономической безопасностью организации. Другими словами, авторы, базирующиеся на этом подходе (Е.Л. Олейников, Г.Б. Клейнер, О.А. Грунин, С.Л. Меламедов и др.), выделяют некоторый важный, по их мнению, параметр, защита которого от внешних и внутренних угроз и обеспечит экономическую безопасность предприятия. Однако они не обосновывают выбор такого параметра и критерий, положенный в основу экономической безопасности. Таким образом, организация изначально ставится в «оборонительную» позицию, несмотря на то, что обеспечение экономической безопасности должно носить превентивный характер.

Согласно второму тезису, организация изначально находится в состоянии безопасности, и если внешняя среда не оказывает негативное воздействие или оказывает, но в допустимых пределах (таких, что организация в состоянии нивелировать все существенные отрицательные факторы), то организация гарантированно достигает поставленных целей, следовательно, обеспечивает свою экономическую безопасность. Авторы, базирующиеся на данном подходе (К.С. Половнев, А.П. Судоплатов, С.В. Лекарев, В.Ф. Гапоненко и др.), оперируют понятиями достижения цели, эффективности использования

ресурсов, нормального функционирования организации.

Рассмотрим подход зарубежных авторов к понятию экономической безопасности организации. Отметим, что в зарубежной литературе также нет единства по вопросу во мнениях исследователей. Например, Джейн Шушард и Нэнси Портер из Национального агропромышленного института США понимают экономическую безопасность как условия поддержания стабильного количества и качества ресурсов, необходимых для определённого уровня жизни. Канадская группа исследователей Университета Симона Фрейзера отталкивается от гарантированности и стабильности уровня жизни [19]. Таким образом, между подходами к определению экономической безопасности, принятыми в России и за рубежом существует принципиальное отличие: российские исследователи основным признаком экономической безопасности считают состояние защищённости, в то время как зарубежные авторы – поддержание определённого уровня дохода, потребления или обладания необходимыми ресурсами. Отличительные особенности двух рассмотренных подходов представлены в таблице 3.

Таблица 3 –Российский и зарубежный подход к определению термина

Российский подход	Зарубежный подход
Акцент на состоянии защищённости экономических агентов, а также наличии и эффективности работы институтов, обеспечивающих безопасность	Акцент на условиях деятельности экономических агентов, обеспечивающих безопасность
Защищённость интересов экономических агентов	Стабильность дохода экономических агентов
Устойчивость общей экономической системы	Наличие в системе минимально необходимого количества определённых (первоочередных) активов
Стабильная динамика роста экономической системы	Гарантированный уровень жизни для всех участников экономической системы

Как видно из таблицы 3, российский подход заточен под логику максимизации интересов общества (это подтверждается состоянием рассмотренной основополагающей нормативно–правовой базы по вопросу), в то время как зарубежный подход теснее связан с защитой интересов отдельного хозяйствующего субъекта.

Важным аспектом процесса обеспечения экономической безопасности организации является определение её составляющих с последующим детализированным анализом и разработкой конкретных механизмов их усиления.

Так, функциональный подход к определению составляющих экономической безопасности организации наиболее распространён. Каждая из функциональных составляющих характеризуется собственным содержанием, набором функциональных критериев и способами обеспечения. Следует

выделить семь основных функциональных блоков системы экономической безопасности организации, обеспечивающих максимальное соответствие менеджмента организации и его ресурсного потенциала [21]. Они представлены на рисунке 2.

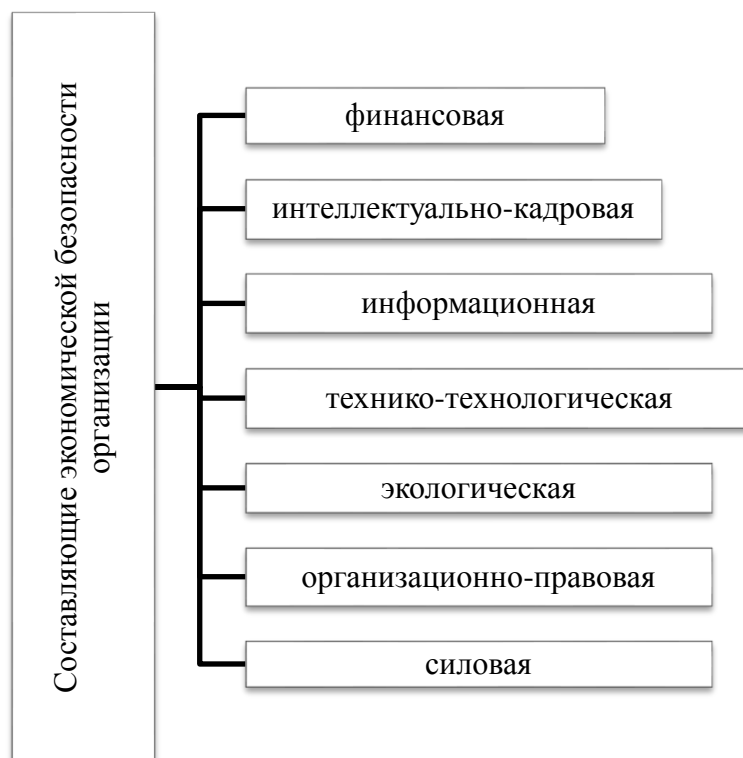


Рисунок 2 – Функциональные составляющие экономической безопасности

Рассмотрим каждый функциональный блок подробнее.

Многие учёные считают роль финансовой составляющей ведущей и решающей. Это оправданно тем, что именно за счёт финансовой составляющей возможно достижение наиболее эффективного использования ресурсов. Главный принцип сохранения финансовой безопасности – контроль и балансирование доходов и расходов хозяйствующего субъекта. При оптимальном уровне финансовой безопасности организация находится в финансовом равновесии: финансовые интересы собственников соблюдаются; устойчивость, платёжеспособность, ликвидность и независимость в финансовом аспекте обеспечиваются; достаточная гибкость при принятии финансовых решений и удовлетворение потребностей в финансовых ресурсах для устойчивого развития деятельности организации сохраняются, а также в целом организация способна противостоять угрозам, которые могут причинить ей финансовый ущерб (вплоть до решения о ликвидации).

Интеллектуально–кадровая составляющая нацелена на сохранение и развитие интеллектуального потенциала организации и эффективное управление персоналом. Интеллектуально–кадровая безопасность любой организации зависит от трёх основных факторов: качества отбора, проверки и изучения кандидатов для работы в организации, обеспечения лояльности

сотрудников и организации контроля с целью предотвращения материального ущерба, причинённого в результате злоупотреблений со стороны персонала.

Информационная составляющая связана с обеспечением эффективного информационно–аналитического сопровождения хозяйственной деятельности. Информация давно перешла в разряд одного из основных ресурсов, поэтому создание индустрии переработки информации порождает целый ряд сложных проблем для организации, стремящейся обеспечить надёжную защиту информации, от распространения которой неизбежно возникнут убытки, судебные дела и т.п.

Сильная технико–технологическая составляющая позволяет организации, создавая и используя прогрессивные технологии и бизнес–процессы, становиться и оставаться конкурентоспособной. При обеспечении технико–технологической безопасности необходимо анализировать, на сколько соответствуют применяемые в организации технологии современным мировым стандартам, какие технологии используются и какие бизнес–процессы адаптируются у конкурентов, изготавливающих аналогичную продукцию (бенчмаркинг-исследования).

Экологическая составляющая направлена на обеспечение выполнения установленных экологических норм и минимизацию потерь от загрязнения внешней среды. Для того чтобы организация была защищена от финансовых потерь, возникающих из–за штрафных санкций за нарушение экологических норм, необходимо придерживаться национальных и международных норм минимального допустимого содержания вредных веществ, попадающих в окружающую среду, а также следить за экологическими параметрами своей продукции.

Организационно–правовая составляющая подразумевает всестороннее организационно–правовое обеспечение деятельности организации (например, корректное выстраивание правоотношений с контрагентами, клиентами, властными структурами), выполнение действующего законодательства. Тем не менее мониторинг законодательства в сфере обеспечения экономической безопасности организации не должен сводиться только к анализу и оценке состояния законодательства и правоприменительной практики, а являться одним из методов осуществления контроля планируемого (прогнозируемого), текущего и перспективного состояния и практики применения нормативных правовых актов в сфере обеспечения экономической безопасности организации.

Силовая составляющая обеспечивает физическую безопасность сотрудников организации (прежде всего, руководства), сохранность их имущества и имущества организации. Основными из всего многообразия технических средств защиты являются средства инженерно–технической защиты, охранное освещение территории объекта и его важнейших участков внутри здания и телевизионные системы наблюдения и охраны, системы пожарной сигнализации, ограничения доступа и защиты от несанкционированного копирования информации, а также антитеррористическое оборудование.

Таким образом, основными признаками экономической безопасности

организации, исходя из проведённого исследования, являются:

- защищённость экономических интересов предприятия;
- отсутствие внутренних и внешних угроз экономической деятельности или допустимый для нормального функционирования и развития организации уровень;
- достаточность ресурсов для обеспечения стабильной деятельности при возникновении неблагоприятных условий, опасностей или угроз;
- наличие гармонизированных экономических отношений с различными экономическими субъектами;
- наличие конкурентных преимуществ.

1.2 Методы оценки уровня экономической безопасности организации

Для того чтобы исследования, связанные с экономической безопасностью организации, перешли с теоретического уровня в плоскость практического применения, важное значение приобретают вопросы разработки методов и показателей оценки состояния уровня экономической безопасности, а также установления градации уровня экономической безопасности.

Данным вопросам посвящено значительное количество научных работ отечественных и зарубежных учёных, потому что процесс оценивания позволяет своевременно выявлять и минимизировать влияние рискообразующих факторов комплексно на деятельность организации или на отдельные составляющие, которые непосредственно участвуют в достижении целей организации.

Рассмотрим методологию оценки уровня экономической безопасности организации на базе научной работы Копытко М.И.[15], в которой синтезирован и проанализирован ряд авторских подходов.

Так, Довбня С.Б. и Гичова Н.Ю. разработали метод оценки уровня экономической безопасности организации с учётом временного параметра. Авторы заложили в расчёты составляющие текущей, тактической и стратегической экономической безопасности.

Текущая безопасность подразумевает состояние отсутствия угроз на данный момент времени. Её индикатором является интегральная оценка платёжеспособности предприятия.

Тактическая безопасность характеризует способность предприятия к воспроизводству, эффективному использованию ресурсов и отсутствию кризисных явлений в бизнес–процессах. Данный вид экономической безопасности предлагается оценивать по производственно–технической, интеллектуально–кадровой и коммерческой составляющей.

Стратегическая безопасность определяется путём учёта уровня экономического потенциала организации, соответствия функционирования предприятия макроэкономическим тенденциям. Уровень стратегической безопасности авторы определяют на основе рыночной, социальной, инновационно–технологической, сырьевой, энергетической и экологической составляющих.

Общий уровень экономической безопасности учёные определяют как средневзвешенное значение показателей текущей, тактической и стратегической безопасности по формуле (1).

$$\text{ЭБ} = \frac{(1) \cdot \Pi + (\Pi) \cdot T_k + (\Pi \cdot T_k) \cdot C}{(1) + (\Pi) + (\Pi \cdot T_k)}, \quad (1)$$

где ЭБ – уровень экономической безопасности предприятия;

(1), (Π), (Π·T_к) – коэффициенты значимости текущей, тактической и стратегической безопасности.

Уровень текущей, тактической и стратегической экономической безопасности определяется с учётом формулы (2).

$$\Pi(T_k; C) = \frac{\sum_{i=1}^m 3_j \cdot \left(\frac{K_j^i}{N_j}\right)}{\sum_{i=1}^m 3_j}, \quad (2)$$

где Π – уровень текущей экономической безопасности предприятия;

T_к – уровень тактической экономической безопасности предприятия;

C – уровень стратегической экономической безопасности предприятия;

3_ж – коэффициент значимости j-го показателя;

K_ж – фактическое значение j-го показателя;

N_ж – рекомендованное значение j-го показателя;

m – количество используемых для оценки соответствующих составляющих показателей;

1 – степень, которая принимает значение 1, если рост значения показателя свидетельствует о повышении уровня экономической безопасности, и –1, если рост значения показателя негативно влияет на безопасность предприятия.

Данная методика требует дальнейшей разработки механизма присвоения значимости отдельных показателей составляющих экономической безопасности и формирования системы значений коэффициентов.

Следующий подход предложен Б.Корецким. В его основе лежит выделение блоков показателей уровня экономической безопасности и их интегральная оценка. Учёный предложил следующие блоки в системе показателей экономической безопасности: индикаторы производства, индикаторы состояния рынка и позиции предприятия на нём, индикаторы финансового состояния предприятия, социальные индикаторы, экологические индикаторы и т.д. Уровень экономической безопасности тем выше, чем ближе к нулю находится значение интегрального показателя. Б.Корецкий определяет недостаток данной методики тем, что интегральная оценка уровня экономической безопасности статична, следовательно, непригодна в качестве прогнозного инструментария. Интегральный показатель предлагается оценивать по формуле (3).

$$ИБ_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n (1 - \frac{x_{ji}}{x_{ji}^e})}, \quad (3)$$

где $ИБ_i$ – индикатор экономической безопасности для i -го блока;

x_{ij} – уровень j -го показателя с i -го блока, который характеризует результат или условия деятельности предприятия;

x_{ji}^e – среднеотраслевой уровень этого же показателя;

n – количество показателей, лучше оценивающих уровень экономической безопасности предприятия в этом направлении.

Атрамонова Н.С., Атрашкова А.В. предложили методику определения уровня экономической безопасности организации с основным упором в работе на доходность организации, которая представляется как индикатор чистого денежного потока, складывающегося из чистой операционной прибыли и амортизационных отчислений. Кроме того, авторы выделяют коэффициент устойчивости экономического состояния предприятия, демонстрирующий темпы роста собственного капитала за счёт чистой прибыли. Коэффициент устойчивости экономического состояния предприятия приведён в формуле (4).

$$K_y = \frac{\Delta PK + \Delta НРП}{СК}, \quad (4)$$

где ΔPK – разница сумм чистой прибыли, направленной на формирование резервного капитала;

$\Delta НРП$ – разница сумм нераспределенной прибыли, которая формируется из чистой прибыли предприятия;

$СК$ – величина собственного капитала.

Анализируя данную методику, можно с уверенностью сказать, что прибыль – действительно один из самых важных результатов деятельности предприятия. Однако оценка уровня экономической безопасности предприятия, в том числе и промышленного, должна базироваться на учёте комплекса показателей, которые будут характеризовать системно результаты его деятельности.

Далее рассмотрим авторскую методику, представляющую собой сочетание рейтинговой методики и методики расчёта многофакторных коэффициентов, в которой количество моделей определяется основными составляющими экономической безопасности организации: производственным ($П_1$ – $П_4$), финансовым ($Ф_1$ – $Ф_4$), инвестиционным ($И_1$ – $И_4$, автор адаптировал методику под ОАО «РЖД»), и социальным потенциалом ($С_1$ – $С_4$) [16].

Выбор параметров оценки для многофакторных моделей производится, исходя из следующих соображений:

– Количество факторов обусловлено наиболее приемлемым визуальным восприятием результатов, когда для оценки предлагается четыре выделенные

зоны: критическая (4), нормальная (3), оптимальная (2), идеальная (1).

– Все факторы имеют относительное значение. Критическим значением каждого относительного фактора должно быть приближение к единице. При этом весовые коэффициенты характеризуют значимость показателя.

Исходные данные для расчёта параметров оценки представлены в таблице 4.

Таблица 4– Исходные данные для расчёта параметров оценки

Показатели	Вес	Зоны значений
П1: Коэффициент износа объектов основных средств	0,3	1: 0–0,2; 2: 0,21–0,5; 3: 0,51–0,8; 4: 0,81–1
П2: Коэффициент потери производственной мощности	0,2	1: 0–0,2; 2: 0,21–0,5; 3: 0,51–0,8; 4: 0,81–1
П3: Доля влияния ценового фактора в показателе прироста работ	0,2	1: 0–0,5; 2: 0,51–0,75; 3: 0,76–0,95; 4: 0,96–1
П4: Отношение точки безубыточности к реальному объёму производства	0,3	1: 0–0,5; 2: 0,51–0,6; 3: 0,61–0,8; 4: 0,81–1
Ф1: Коэффициент затратоёмкости производства	0,4	1: 0–0,8; 2: 0,81–0,9; 3: 0,91–0,95; 4: 0,96–1
Ф3: Доля срочных долгов в структуре заёмного капитала	0,2	1: 0–0,5; 2: 0,5–0,65; 3: 0,66–0,8; 4: 0,81–1
Ф4: Доля прироста активов вследствие переоценки основных средств	0,2	1: 0–0,35; 2: 0,36–0,5; 3: 0,51–0,8; 4: 0,81–1
И1: Интегральный коэффициент сближения уровня объёма перевозок с другими видами транспорта	0,4	1: 0–0,5; 2: 0,51–0,75; 3: 0,76–0,95; 4: 0,96–1
И2: Отношение стоимости основных средств на начало и конец года	0,2	1: 0–0,45; 2: 0,46–0,6; 3: 0,61–0,75; 4: 0,76–1
И3: Отношение показателя «протяжённость путей» на начало и конец года	0,2	1: 0–0,5; 2: 0,51–0,75; 3: 0,76–0,9; 4: 0,91–1
И4: Отношение выбывших и поступивших единиц подвижного состава	0,2	1: 0–0,5; 2: 0,51–0,75; 3: 0,76–0,9; 4: 0,91–1
С1: Коэффициент соотношения прожиточного минимума и реальной заработной платы	0,25	1: 0–0,15; 2: 0,16–0,3; 3: 0,31–0,5; 4: 0,51–1
С2: Коэффициент текучести кадров	0,25	1: 0–0,1; 2: 0,11–0,25; 3: 0,26–0,35; 4: 0,36–1
С3: Отношение пенсионного возраста к среднему возрасту работников	0,25	1: 0–0,5; 2: 0,51–0,75; 3: 0,76–0,95; 4: 0,96–1
С4: Отношение уровня средней заработной платы и производительности труда	0,25	1: 0–0,25; 2: 0,26–0,35; 3: 0,36–0,45; 4: 0,46–1

Пограничные значения для каждой модели представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Пороговые значения моделей

Составляющие	Граница зон
Модель «П»	Критическая – 2,8; нормальная – 2,2; оптимальная – 1,3; идеальная – 0,0.
Модель «Ф»	Критическая – 3,5; нормальная – 2,5; оптимальная – 1,5; идеальная – 0,0.
Модель «И»	Критическая – 3,3; нормальная – 1,5; оптимальная – 0,5; идеальная – 0,0.
Модель «С»	Критическая – 3,2; нормальная – 2,6; оптимальная – 1,3; идеальная – 0,0.

Расчёт каждой четырёхфакторной модели представляет собой сумму произведений класса (зоны) и весового коэффициента каждого фактора. Графическое представление результатов расчётов представлено на рисунке 3.

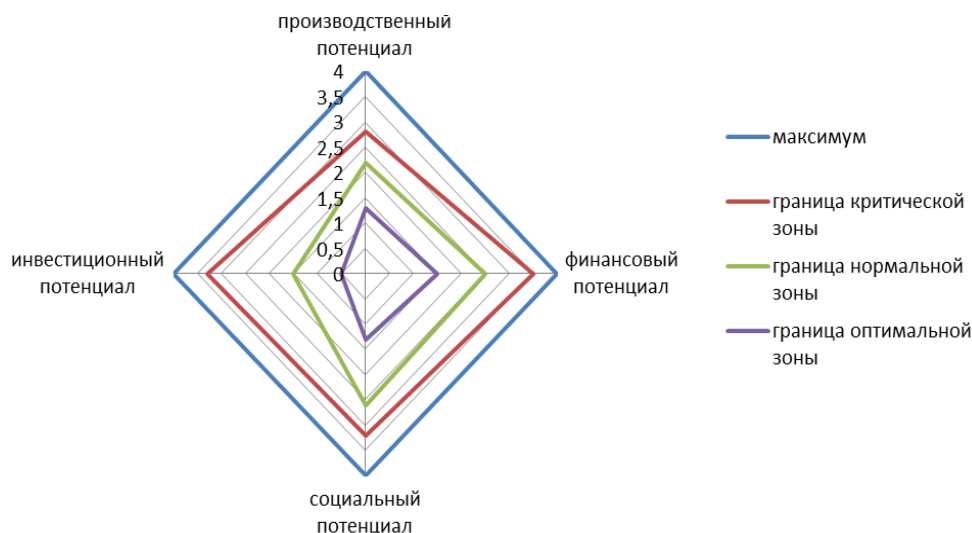


Рисунок 3 – Лепестковая диаграмма модели

Исходя из величины пограничных значений, можно рассчитать площадь оптимальной зоны – предельное значение показателя, соответствующего параметрам экономической безопасности по формуле (5).

$$S = \frac{d_1 \cdot d_2}{2} \cdot \sin \varphi, \quad (5)$$

где d_1, d_2 – длина осей четырёхугольника;

φ – угол между осями (для предлагаемой модели 90 градусов).

Расчитав площадь четырёхугольников, ограниченных зонами, получаем значения:

- идеальное состояние – не более 2,6;
- оптимальное состояние – более 2,6, но не более 9,6;
- нормальное состояние – более 9,6, но не более 20,4;
- критическое состояние – более 20,4 (исходя из принципов построения показателя, очевидно, что максимальное значение будет равно 32).

В разделе 1.1 мы рассматривали функциональные составляющие экономической безопасности, поэтому при изучении методов оценки уровня экономической безопасности организации следует обозначить ключевые бизнес-индикаторы системы диагностики по каждой из них [25].

Финансовая безопасность организации оценивается по показателям финансовой устойчивости, имущественного положения, ликвидности, деловой активности, рентабельности (прибыльности) и т.д.

Кадрово-интеллектуальная безопасность диагностируется по показателям численного, возрастного, профессионально-квалификационного состава персонала, текучести и обновления кадров, качества мотивационной системы (лояльности) и т.д.

Уровень безопасности по инновационно-технологической составляющей считается по показателям технической оснащённости труда, прогрессивности технологий, инновационной активности, наукоёмкости производства и т.д.

Уровень силовой составляющей экономической безопасности организации можно определить по оценке вероятности реализации угроз для целостности имущества и физической безопасности работников предприятия.

Уровень безопасности по организационно–правовой составляющей коррелирует с долей договоров, по которым открыты судебные дела, полученных штрафных санкций от общей суммы обязательств, процентом расходов на юридическое обеспечение и т.д.

Уровень безопасности по учётно–аналитико–информационной составляющей характеризуется показателями полноты, точности, защищённости информации.

Уровень безопасности по экологической составляющей связан с показателями рентабельности продукции из отходов, лимитов выбросов загрязняющих веществ, экологических платежей, затрат на природоохранные мероприятия и т.д.

В научной литературе многие авторы пытались разработать модель оценки уровня экономической безопасности организации на основе многомерных статистических методов, таких как канонический анализ, классическая таксономия, модифицированная таксономия, объединённая таксономия и регрессия кластеров.

В данной сфере представляет интерес работа Ивановой Н.С. под названием «Разработка модели оценки экономической безопасности предприятий агропромышленного сектора на основе многомерных статистических методов», опубликованная на сайте проекта GISAP Международной академии наук и высшего образования (МАНВО; Лондон, Великобритания), целью которого является коммуникация исследователей, экспертное оценивание и продвижение прогрессивных идей [11].

Основные положения вышеуказанной работы заключаются в следующем.

В первую очередь, оптимизация оценок экономической безопасности организации – выбор такого её варианта, который обеспечивает наиболее плотную множественную корреляционную связь с определёнными существенными факторами экономической безопасности. Практически это означает, что лучшая оценка показателя соответствует наиболее точному уравнению регрессии (которое удовлетворяет условию $\max R_i$), записанному в формуле (6).

$$Y_i = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + \dots + a_n X_n \quad (6)$$

С помощью регрессионного метода Ивановой Н.С. разработана модель оценки на основе пакета «Регрессия» модуля MS Excel, которая была представлена на XII Международной научно–практической конференции «Ключевые инструменты организации человеческого сосуществования: экономика и право» в Лондоне. Параметры моделей оценки экономической безопасности (пять видов моделей – канонический анализ, виды таксономии, регрессия кластеров) предприятия сформированы в таблице 6.

Таблица 6 – Параметры оценки экономической безопасности организации

Оценка Y, найденная с помощью многомерных методов	Множественное число Ri	Y пересечение	Коэффициент общей ликвидности (X ₁)	Коэффициент финансовой независимости (X ₂)	Коэффициент финансирования (X ₃)	Коэффициент оборачиваемости капитала предприятия (X ₄)	Валовая рентабельность продаж (X ₅)	Рентабельность собственного капитала (X ₆)	Коэффициент годности основных средств (X ₇)
		a ₀	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	a ₅	a ₆	a ₇
Канонический анализ	0,715	0,210	-0,0023	-0,0998	0,0009	-0,116	-0,295	0,1246	-0,0596
Классическая таксономия	0,994	0,288	-0,0001	-0,0019	1,5	-0,001	-0,0008	0,0022	-0,0002
Модификационная таксономия	0,796	2,553	-0,0016	-0,0308	0,0004	-0,022	-0,061	0,0321	-0,0098
Объединённая таксономия	0,843	0,468	-0,0055	0,0462	0,0023	-0,035	0,1408	-0,1300	-0,0518
Регрессия кластеров	0,844	3,115	-0,0022	1,4058	7,7	0,320	0,3622	-0,2405	-0,9588

По данным таблицы 6 можно сделать вывод, что несмотря на высокий уровень корреляции, модель, построенная по данным результатов классической таксономии, не имеет практической значимости. Все параметры указанной модели имеют меньшее значение относительно значения дополнительного параметра (a₀). Следовательно, такие результаты оценки будут вызывать трудности при идентификации уровня экономической безопасности. Это же касается и модели, построенной по результатам различных видов таксономии.

Данные таблицы 6 позволяют записать математическое выражение модели оценки уровня экономической безопасности организации–Y_{эб}. В формуле (7) представлена шестифакторная модель (по данным регрессии кластеров).

$$Y_{эб}=3,12-0,002 \cdot X_1+1,41 \cdot X_2+7,7 \cdot X_3-0,320 \cdot X_4-0,36 \cdot X_5-0,24 \cdot X_6-0,96 \cdot X_7 \quad (7)$$

Преобразуем модель, домножив каждое слагаемое на 21,6. Коэффициент финансовой устойчивости исключается из модели (X₄ становится X₃ и далее аналогичное смещение). Тогда она примет вид формулы (8).

$$Y_{эб}=67,3-0,05 \cdot X_1+30,4 \cdot X_2+6,9 \cdot X_3-7,82 \cdot X_4-5,19 \cdot X_5-20,71 \cdot X_6, \quad (8)$$

где X₁ – коэффициент общей ликвидности;

X₂ – коэффициент финансовой независимости (автономии);

X₃ – коэффициент общей оборачиваемости капитала (выручка от продаж к средней стоимости активов);

X₄ – валовая рентабельность продаж;

X₅ – рентабельность собственного капитала;

X_6 – коэффициент годности основных средств.

Для того чтобы модели имели практическое применение, разработана шкала идентификации уровня экономической безопасности. Предложено пять уровней: высокий, оптимальный, нормальный, удовлетворительный и критический.

При этом предлагается следующая интерпретация: $Y_{эб} \geq 100$ – высокий уровень экономической безопасности; $Y_{эб} \in [88,99]$ – оптимальный уровень экономической безопасности; $Y_{эб} \in [80,87]$ – нормальный уровень экономической безопасности; $Y_{эб} \in [72,79]$ – удовлетворительный уровень экономической безопасности; $Y_{эб} \leq 71$ – критический уровень экономической безопасности.

Определённые факторы имеют рекомендованные предельные значения, поэтому для их определения в различных состояниях экономической безопасности автор подставил в разработанные модели рекомендуемые значения составляющих модели.

На основе проведённого исследования можно сделать вывод об отсутствии единого адаптированного подхода для определения уровня экономической безопасности организации. Так, необходимо создавать систему критериев и показателей, которые всесторонне характеризуют и описывают деятельность конкретной организации.

Если исследовать организацию в качестве объекта экономической безопасности, необходимо учитывать не только внутренние факторы, но и внешние, которые прямо или косвенно на него влияют. Анализируя указанные факторы, можно столкнуться с проблемой их оценки, в связи с тем, что они часто характеризуются качественными параметрами, а также с трудностями при определении их действия и влияния на предприятие, например, при оценке величины недополученной прибыли в результате изменения инвестиционного климата.

Примечательно, что многие методики основаны на принципе пороговых (индикативных) значений в силу того, что обоснование состояния экономической безопасности организации с помощью чётко шкалированных параметров с проработанным содержательным компонентом получается наиболее убедительным и достоверным.

Также при оценке уровня экономической безопасности организации следует учитывать тот факт, что оцениваются критерии состояния на момент вычисления, поэтому важно при принятии решений на основе проведённого оценивания учитывать фактор времени, то есть постоянно интерпретировать и адаптировать принятые меры для нейтрализации угроз к новым условиям.

1.3 Риск–менеджмент в системе экономической безопасности организации

Для того чтобы разработать и обосновать мероприятия по снижению рисков экономической безопасности организации, необходимо изучить

теоретические аспекты риск–менеджмента, а также взаимоувязать риски в деятельности организации с функционалом службы экономической безопасности.

В научных работах понятия «угроза» и «риск» часто являются синонимичными, однако между ними следует провести границу. Угроза – ожидание возможных нежелательных событий и их последствий. В свою очередь, риск – комбинация вероятности успешной реализации угрозы и величины потенциального ущерба. Анализ угроз как таковой самостоятельного значения не имеет, важен анализ и оценка рисков, позволяющий нивелировать, нейтрализовать или минимизировать угрозы в отношении существенных в экономическом аспекте опасностей.

За каждым риском стоит конкретная управленческая ситуация, которая может принести негативные последствия принятого решения в форме неполучения или несвоевременного получения требуемого результата (упущенной выгоды), получения результата с существенным перерасходом ресурсов, недостижения цели, сопровождаемого ущербом, убытком.

Наиболее значимыми среди рисков экономической безопасности являются [12]:

- непредвиденные изменения внешней среды (социально–политические сдвиги, изменение спроса, значительное изменение покупательной способности денежных средств, обвалы на фондовых биржах, изменение налоговых ставок, недобросовестность хозяйственных партнеров и т.д.);

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

- появление новых технических и организационных решений, в особенности возникших вне организации и угрожающих конкурентоспособности продукции;

- техногенные катастрофы, аварии, остановки;

- изменение условий (финансовых, логистических) взаимоотношений с покупателями и поставщиками;

- выявление финансовых и иных злоупотреблений со стороны работников организации;

- возможность заключения договоров с неблагонадежными контрагентами, мошенническими структурами, в отношении которых ведутся уголовные дела, осуществляются проверки правоохранительными, налоговыми органами либо начата процедура банкротства;

- неправомерное использование деловой репутации организации;

- риски предъявления претензий со стороны налоговых органов;

В разделах 1.1 и 1.2 мы уже работали с функциональными составляющими экономической безопасности, теперь рассмотрим примеры мероприятий по снижению рисков экономической безопасности. Они представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Мероприятия по снижению рисков экономической безопасности

Функциональная составляющая	Мероприятия по снижению рисков
Финансовая	Мониторинг платёжной дисциплины, кассового разрыва; мероприятия по управлению рабочим капиталом; разработка гибких условий взаимодействия с поставщиками и потребителями; расчёт эффективности инвестиционных проектов организации; оценка активов организации на предмет ликвидности; мониторинг налоговых рисков, возможностей оптимизации налогообложения; экспертиза договоров с контрагентами в части штрафных санкций.
Интеллектуально–кадровая	Совершенствование системы подбора, адаптации, обучения, мотивации, развития персонала; мероприятия по выявлению намерений увольнений, исследование лояльности сотрудников.
Технико–технологическая	Анализ рынка технологий по производству продукции, аналогичной профилю организации; анализ собственных технологических процессов, нахождение внутренних ресурсов улучшения используемых технологий; внедрение инструментов производственной системы.
Организационно–правовая	Мониторинг действующего законодательства; обучающие семинары юридической службы организации; правовая экспертиза договорных отношений; юридическое сопровождение исковой, претензионной работы; использование типовых форм документов.
Информационная	Своевременное обновление операционной системы; внедрение системы сертификатов; разработка и внедрение инструкции по обновлению серверной системы и её антивирусной защите; сегментация корпоративной сети с введением ограничения прав доступа, контроль и учёт трафика сетевых подключений; резервирование данных.
Экологическая	Контроль утечки с помощью электронных датчиков и приборов для объёмных измерений; оборудование локальных систем оповещения и сигнализации; поддержание в постоянной готовности сил и средств ликвидации аварии; разработка природоохранных мероприятий и инвестиционных проектов экологической направленности.
Силовая	Повышение надёжности системы видеонаблюдения, антитеррористического оборудования; организация контрольно–пропускного режима; разработка эффективных алгоритмов реагирования при несанкционированном проникновении, противоправных действиях; оптимизация уровня физической безопасности персонала и имущества организации.

Отметим, что с конца двадцатого века развитие стандартизации в области риск–менеджмента наблюдается как на международном, так и на национальном и даже отраслевом уровне. Подтверждением тому являются стандарт, разработанный Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO, США), стандарт Федерации европейских ассоциаций риск–менеджеров (FERMA), стандарт по управлению рисками ISO 31000:2009, а также национальные стандарты, принятые в государствах с англосаксонским правом (Япония, Новая Зеландия и Австралия, Канада, Великобритания и др.).

Ведущую роль среди международных стандартов играет семейство стандартов серии ISO 31000, которое в настоящее время включает:

- ISO 31000:2009 «Risk management — Principles and guidelines»/ ГОСТ Р ИСО 31000–2010 — Менеджмент риска. Принципы и руководство;
- ISO/IEC 31010:2009 «Risk management — Risk assessment techniques»/ ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010:2009 «Менеджмент риска. Методы оценки риска»;
- ISO Guide 73:2009 «Risk management — Vocabulary — Guidelines for use in standards»/ ГОСТ Р ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Словарь. Руководство по использованию в стандартах».

Вышеперечисленные стандарты были подготовлены рабочей группой по риск-менеджменту Технического управляющего бюро ISO с целью установления общего руководства, единого понимания и использования терминов в области менеджмента риска, а также рекомендаций по выбору и применению методов их оценки [17].

Далее рассмотрим технологию управления рисками, которая является основой любой модели риск-менеджмента [14]. Схематично процесс управления рисками представлен на рисунке 4.

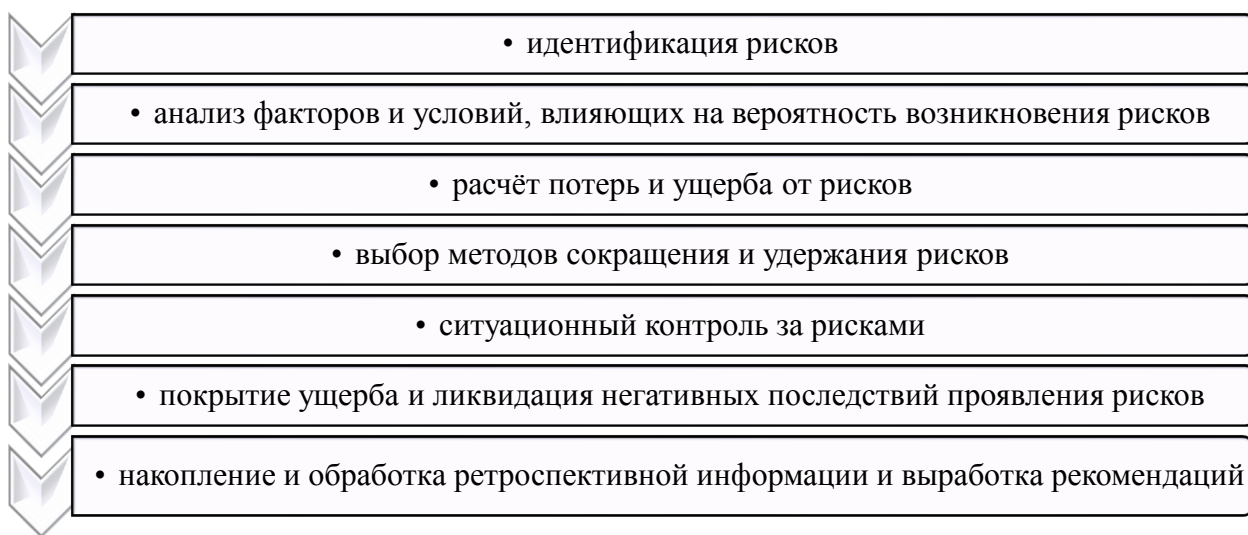


Рисунок 4 – Технология управления рисками

Обобщённая блок-схема процесса управления рисками приведена на рисунке 5 [27].

Согласно рисунку 5, первоначально риск идентифицируется и анализируется с качественной стороны. Далее решается вопрос об уровне существенности риска: для этого производится его количественная оценка. Выяснив природу и масштаб риска, определяются контрольные процедуры – будет ли риск принят, даже с некоторым увеличением его степени, если это риск несущественный, или будет проводиться уклонение или предупреждение риска в случае угрожающего характера последнего. На этом работа с риском не заканчивается: выбираются конкретные методы митигации риска – внутренние либо внешние.

Внешние способы снижения риска предполагают распределение риска (во времени, между участниками) или внешнее страхование (например, риска неполучения ожидаемых доходов из-за нарушения своих обязательств контрагентами).

К внутренним способам снижения риска относятся лимитирование (установление предельных сумм расходов, кредита и т.п.), диверсификация (рынков сбыта, вложения инвестиций, спектра услуг или ассортимента продукции), создание резервов (для оперативного преодоления временных затруднений финансово-коммерческой деятельности организации), а также поиск дополнительной информации.

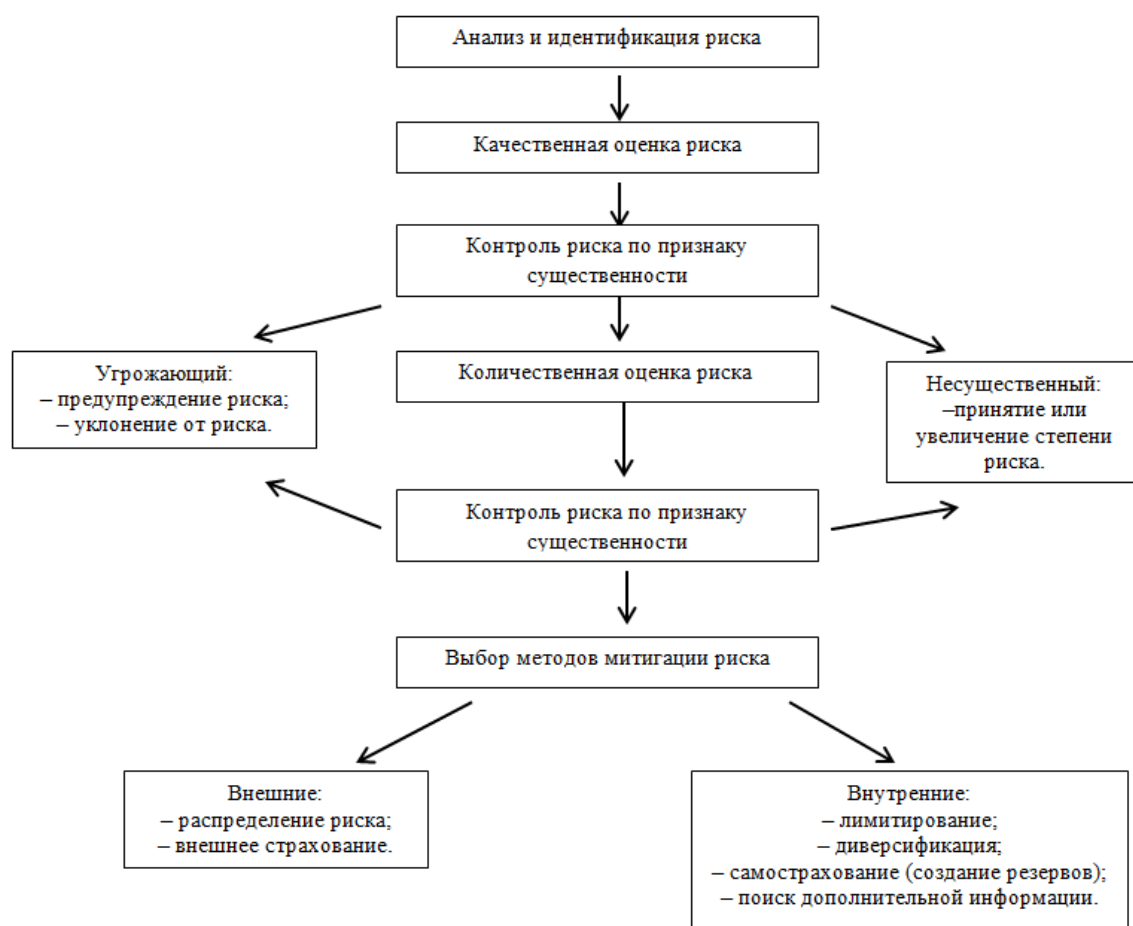


Рисунок 5 – Обобщённая блок-схема управления рисками

Как показывает практика, отказ от функционирования в организации службы экономической безопасности ведёт к потере прибыли до 9% [28]. Более того, эффективная организация работы службы по управлению персоналом в обеспечении кадровой безопасности может почти на 60% снизить прямые и предотвратить косвенные убытки компании, связанные с человеческим фактором.

В состав службы экономической безопасности организации должны входить руководитель службы, аналитики по вопросам финансово-экономической безопасности, экономисты, менеджеры, юрист-консультант по вопросам безопасности, риск-менеджер, маркетолог, инженер-технолог (на производственном предприятии), подразделение охраны (группа оперативного реагирования).

Необходимо также учитывать, насколько влиятельной видится служба экономической безопасности: или роль службы сводится только к оценке угроз и формированию отчётов, или функции службы будут слишком расширены, её сотрудники будут выполнять менеджерские обязанности в отделе маркетинга, кадров и т.д. Следовательно, топ-менеджмент должен учитывать этот аспект деятельности службы при планировании системы отчётности, составлении должностных инструкций и т.д.

Традиционный функционал службы экономической безопасности

организации включает в себя [26]:

- сбор и анализ информации о лицах, с которыми планируется заключение или уже заключены договорные отношения;
- расследование фактов разглашения коммерческой тайны организации;
- охрана имущественного комплекса организации;
- расследование фактов неправомерного использования товарных знаков организации;
- обеспечение порядка в местах проведения предприятием представительских, конфиденциальных и официальных мероприятий;
- консультирование и предоставление рекомендаций персоналу предприятия по вопросам обеспечения безопасности;
- проектирование, монтаж и эксплуатационное обслуживание средств охранно–пожарной сигнализации.

Как видно из вышеуказанного перечня, должностные обязанности сотрудников службы экономической безопасности напрямую коррелируют с рассмотренными ранее рисками экономической безопасности.

Итак, мы изучили теоретические аспекты риск–менеджмента в контексте экономической безопасности организации, обозначив типовые риски экономической безопасности, методы управления ими, используя подходы из международных и национальных стандартов менеджмента риска, а также сопоставили риски и функционал службы экономической безопасности.

2 Диагностика рисков экономической безопасности в деятельности АО «Красноярский завод синтетического каучука»

2.1 Организационно–экономическая характеристика АО «Красноярский завод синтетического каучука»

В 1952 году завод синтетического каучука в Красноярске (КЗСК) запустили в эксплуатацию с производства альфаметилстирольного каучука. В конце 60–х–начале 70–х годов двадцатого века на предприятии провели реконструкцию, введя в строй установку по выработке эмульсионных бутадиен-нитрильных каучуков, в которой стал применяться низкотемпературный метод полимеризации. К 1989 г. завод значительно расширил ассортимент нитрильных каучуков, обладающих улучшенными технологическими свойствами, а выпуск продукции достиг 100 тысяч тонн в год. С этого момента Красноярский завод синтетического каучука стал крупнейшим в мире производителем нитрильных каучуков. Однако с началом распада СССР был отмечен спад производства, к концу 1990–х годов часть производств предприятия не подлежала восстановлению из-за длительного нахождения оборудования в состоянии консервации.

В 2001 году завод вошёл в состав компании «СИБУР–Холдинг». В корпоративной структуре СИБУРа КЗСК входит в состав дирекции пластиков, эластомеров, органического синтеза. Новый акционер решил вопрос с поставками сырья и наладил систему сбыта продукции. В 2008 г. загрузка производственной мощности завода была доведена до 37 тысяч тонн каучука. В 2013 г. China Petroleum and Chemical Corporation («Sinopec», Китай) и компания «СИБУР» подписали соглашение о приобретении китайской компанией пакета акций (25%+1) КЗСК и создании совместного предприятия.

Основными продуктами производства предприятия являются бутадиен–нитрильный каучук (БНК) различных марок (общая мощность 42,5 тысячи тонн в год), в том числе порошковый бутадиен–нитрильный каучук (ПБНК) (мощность линии – 500 кг в час). Всего предприятием освоен выпуск 85 марок синтетического каучука [9]. Так, основными потребителями каучука, вырабатываемого предприятием, являются производители резинотехнических, асбестотехнических изделий и кабельной продукции.

Ключевым поставщиком бутадиена является «Тобольск-Нефтехим», который также как КЗСК входит в группу компаний СИБУР. Акрилонитрил поставляется ООО «Саратоворгсинтез» (группа компаний Лукойл), с 2018 года начались поставки ОАО «Нафтан» (Беларусь).

В сжатом варианте процесс производства синтетического каучука можно описать так: во время реакции полимеризации образуются сгустки каучука в воде. Дальнейшей задачей является сушка и брикетирование получившегося материала в полиэтилен. Для того чтобы оценить качество получаемого каучука с точки зрения потребителя, в лаборатории КЗСК путём добавления сажи и других добавок получают различные резинотехнические изделия для измерения ключевых характеристик полученных материалов, например, какую

нагрузку они выдерживают на разрыв. На рисунке 6 изображен каучук до и после упаковки в форме брикетов¹.



Рисунок 6 – Синтетический каучук

Что касается объёмов выпуска продукции, то КЗСК ставит агрессивные цели, стараясь наращивать производство с учётом конъюнктуры рынков сбыта. Безусловно, целевой ориентир по производству в 100 тысяч тонн в год, поставленный в 1974 году, в дальнейшем достигнутый заводом, значительно превышает нынешние масштабы производства. Так, общий объём производства бутадиен–нитрильных каучуков специального назначения в 2017 году составил 38,5 тысяч тонн.

В 2017 году площадкой проведена комплексная работа, направленная на повышение уровня охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды (ОТ, ПБ и ООС), операционной эффективности, качества, продуктового развития, мотивации и развития персонала. В первую очередь, это реализация инвестиционных проектов, направленных на повышение энергетической эффективности, снижение потерь тепловой энергии, модернизацию оборудования. В их числе, установка рекуператоров на сушилках участка выделения бутадиен–нитрильных каучуков, ввод в эксплуатацию новой холодильной установки, работы по замене ёмкостного парка хранения сырья.

Важными направлениями развития продуктового портфеля стали проведение опытно–промышленных выпусков новых марок каучуков – поперечношитых (используются в производстве ПВХ плёнки и уплотнителей), fast–curing (отличаются ускоренной вулканизацией и применяются в производстве литья под давлением), а также тестовый выпуск продукции способом низкотемпературной полимеризации, обеспечивающей улучшенную технологичность, дополнительный запас прочности и эластичности резинотехническим изделиям, выпущенным на основе БНК. Подобные мероприятия осуществляются для расширения рынков сбыта и получения % премии к стандартным маркам. Кроме того, в 2017 году на площадке проведён опытно–промышленный выпуск нового продукта – бутадиен–нитрил–карбоксилатного латекса, предназначенного для производства технических перчаток.

¹ <https://kras-yar.livejournal.com/60219.html>

Структура рынков сбыта представлена на рисунке 7, являющимся извлечением из Дэшборда по данным ожидаемого факта (ОФ) площадки на 2017 год и Бизнес-плана (БП) на 2018 год.

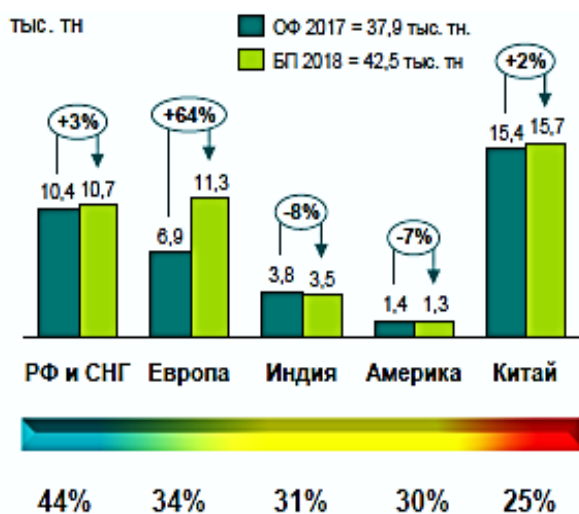


Рисунок 7 – Рынки сбыта завода

Безусловно, одним из самых чувствительных среди рынков сбыта продукции является рынок Китая в силу созданного в 2013 году совместного предприятия (СП) с компанией Sinores. Ведутся постоянные переговоры относительно условий поставок, сроков их оплаты с целью оптимизации взаимодействия партнёров.

Согласно концепции традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулированной Максом Вебером, структуру управления КЗСК можно охарактеризовать как структуру линейно-функционального типа. Ей свойственно ярко-выраженное кросс-функциональное взаимодействие и развитие кросс-функциональных компетенций.

Руководящий состав КЗСК состоит из следующих позиций:

- Генеральный директор;
- Начальник производства;
- Директор по обеспечению производства;
- Главный инженер;
- Начальник управления охраны труда, промышленной безопасности и экологии;
- Директор по безопасности;
- Начальник управления по работе с персоналом;
- Заместитель генерального директора по финансам и экономике (представитель китайской стороны);
- Советник генерального директора по финансам и экономике (представитель российской стороны (красноярской площадки)).

Согласно СТП СР 91–ПЛ01 «Положение о коммерческой тайне» АО «КЗСК», штатное расписание является конфиденциальной информацией в

сфере кадровой работы (в силу наличия данных об уровне оплаты труда сотрудников), поэтому организационную структуру мы воссоздавали на основе информации, размещённой на корпоративном портале. Результаты проведённой работы представлены в Приложении А.

Для оценки экономической безопасности хозяйствующего субъекта важным этапом является финансовый анализ деятельности организации [22]. Так, анализ финансового положения АО «Красноярский завод синтетического каучука» выполнен за период 2015–2017 гг. на основе данных бухгалтерской отчётности организации, которые представлены в Приложениях Б и В.

В таблице 8 представлена структура имущества (активов) и источников его формирования (пассивов) организации.

Таблица 8 – Структура имущества и источников его формирования

Показатель	Значение показателя, в % к валюте баланса			Относительное отклонение, ± % ((гр.4–гр.2) / гр.2)
	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5
Актив				
Внеоборотные активы	39,17	37,23	29,44	–21,49
в том числе:				
результаты исследований и разработок	0,013	–	–	–100,00
основные средства	36,95	35,34	27,87	–21,21
доходные вложения в материальные ценности	0,32	0,27	0,17	–45,18
финансовые вложения долгосрочные	0,04	0,56	0,01	–80,00
отложенные налоговые активы	1,73	0,96	0,98	–40,88
Оборотные, всего	60,83	62,77	70,56	+21,18
в том числе:				
запасы	19,31	17,72	19,72	+7,91
дебиторская задолженность	36,93	42,94	46,98	+32,91
финансовые вложения краткосрочные	0,44	0,01	–	–100,00
денежные средства и денежные эквиваленты	0,39	0,17	0,08	–79,67
Пассив				
Собственный капитал	25,26	51,64	44,76	+85,09
в том числе: нераспределённая прибыль	7,75	32,53	28,23	+290,76
Долгосрочные обязательства, всего	2,13	2,13	1,80	–11,85
в том числе:				
отложенные налоговые обязательства	2,13	2,13	1,76	–13,56
оценочные обязательства	–	–	0,04	–
Краткосрочные обязательства, всего	72,61	46,24	53,44	–242,01
в том числе:				
Заёмные средства (займы полученные)	57,66	29,94	31,80	–42,38
Кредиторская задолженность	11,77	12,23	17,50	+55,32
Оценочные обязательства	3,18	4,07	4,14	+36,09
Валюта баланса	100,00	100,00	100,00	+4,47

На основании данных вертикального анализа при рассмотрении актива баланса мы видим, что удельный вес оборотных активов превышает удельный вес внеоборотных активов. Следовательно, предприятие стремится к оптимальному соотношению оборотных и внеоборотных активов – 60 и 40 процентов, соответственно. Чем выше в балансе доля текущих активов, тем

проще компании привлекать краткосрочные займы и получать отсрочку по платежам.

При рассмотрении пассива баланса мы видим, что наращивается собственный капитал, удельный вес долгосрочных обязательств незначителен, снижается удельный вес краткосрочных обязательств, что является положительной характеристикой деятельности предприятия. Однако организация ещё не достигла оптимального соотношения собственного и заёмного капитала (60% собственного и 40% заёмного капитала, соответственно).

Основной статьёй внеоборотных активов предприятия являются основные средства, оборотных активов – дебиторская задолженность (также существенна доля запасов). Негативно оценивается тот факт, что прирост оборотных активов обеспечили статьи запасов и дебиторской задолженности: это может предупреждать о неэффективном управлении складом и проблемами с дебиторами, то есть проблемами с получением оплаты от контрагентов. Снижение статьи денежных средств при одновременном сокращении статей обязательств может свидетельствовать о выплатах долга.

Негативным фактом является то, что доля дебиторской задолженности ниже доли краткосрочных обязательств в пассиве баланса.

Доля внеоборотных активов в 2016 и 2017 годах меньше доли собственного капитала – положительная характеристика баланса организации.

Основной статьёй собственного капитала является нераспределённая прибыль, которая демонстрирует значительный рост (относительное отклонение равно +290,76%), в структуре краткосрочных обязательств преобладают заёмные средства. Тем не менее их величина снижается, что оценивается положительно. Темпы роста кредиторской задолженности (155,31%) превышают темпы роста дебиторской задолженности (132,91%), что нельзя расценивать как положительную черту. Это может указывать на то, что компания задерживает платежи поставщикам и подрядчикам.

Для горизонтального анализа были выбраны относительные показатели, так как они сглаживают негативное влияние инфляционных процессов. Среди активов отметим относительное падение величины внеоборотных активов в целом, в оборотных активов значительно снизилась статья денежных средств и увеличилась статья дебиторской задолженности. Среди пассивов уже был отмечен рост собственного капитала, кредиторской задолженности и снижение долгосрочных и краткосрочных обязательств в целом в относительном выражении (по отношению к 2015 году).

Итог баланса даёт представление о стоимости имущества. Как правило, положительным моментом являются соразмерные темпы роста валюты баланса и выручки. Темп роста рассчитывается как отношение показателя текущего периода к показателю за предыдущий период, умноженное на 100%. Представленный баланс «вырос» на 104,47 %, выручка – 138,84%. Соответственно, в нашем случае темпы роста выручки превышают темпы роста валюты баланса.

Оценим стоимость чистых активов предприятия. Так, уставный капитал

организации равен 423 тысячи рублей. Чистые активы (итог 3 раздела баланса) в 2015 году – 384704 тысячи рублей, в 2016 году – 716497 тысячи рублей, в 2017 году – 712030 тысячи рублей. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов за рассматриваемый период.

В таблице 9 приведены основные финансовые показатели АО «Красноярский завод синтетического каучука» за 2015–2017 гг.

Таблица 9 – Основные финансовые показатели за 2015–2017 гг.

Показатель	Период			Расчёты в тысячах рублей Абсолютное отклонение (2017 г. к 2015 г.)	Относительное отклонение 2017 г. к 2015 г., %
	2015	2016	2017		
Выручка,	2568242	3576695	3566048	997806	138,85
Себестоимость,	2429502	2816777	3065772	636270	126,19
Валовая прибыль,	138740	759918	500276	361536	360,59
Коммерческие расходы	119153	165992	190890	71737	160,21
Управленческие расходы	122772	140290	138846	16074	113,09
Чистая прибыль	23181	331793	8972	-14209	38,7

В 2017 году выручка предприятия возросла к аналогичному показателю 2015 года на 38,8%, валовая прибыль была увеличена в 3,6 раза. Однако чистая прибыль упала к 2015 году на 61,3%, основными факторами к снижению чистой прибыли является ценовой фактор (снижение цен на готовую продукцию), а также прочие факторы (в числе которых увеличение расходов на персонал, амортизационные отчисления, прочие услуги сторонних организаций и т.д.). Динамика показателей прибыли отражена на рисунке 8.

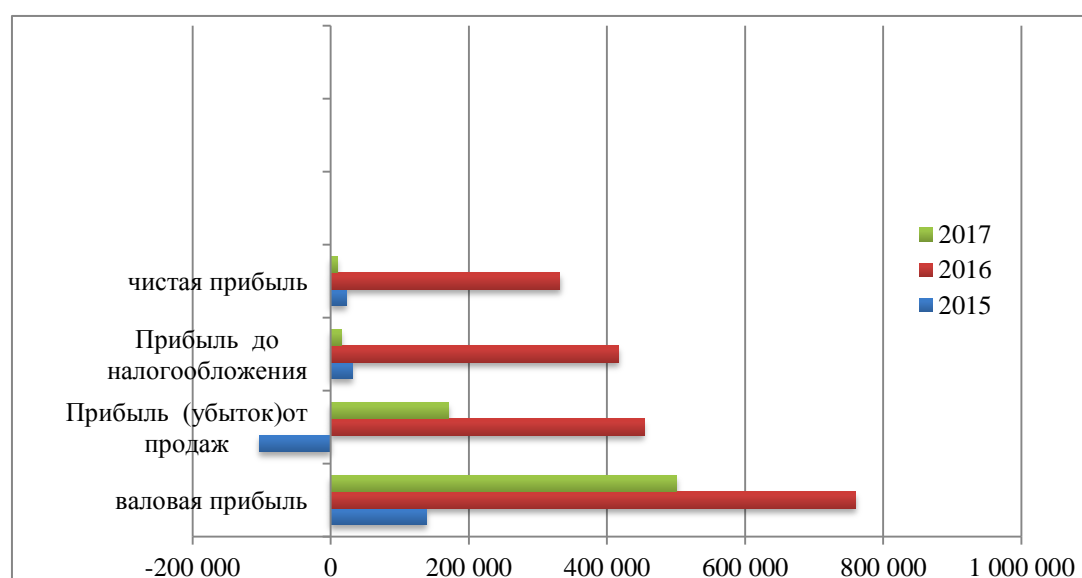


Рисунок 8 – Динамика прибыли за 2015–2017 гг., тыс.руб.

Далее проведём анализ финансовой устойчивости организации [29].

Результаты коэффициентного анализа представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ финансовой устойчивости организации

Показатели	Значение			Нормативное значение
	2015	2016	2017	
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,2286	0,2295	0,2172	0,1 и >
Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств	-0,6099	0,9333	0,8692	0,6 – 0,8
Коэффициент финансового левериджа	2,9581	0,9366	1,2341	<1; 1,5, (т.е. 60% заемного капитала и 40% собственного для западных стран)
Коэффициент автономии	0,2526	0,5164	0,4476	0,5 и >
Коэффициент концентрации заёмного капитала	0,7474	0,4836	0,5524	0,5 и <
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	1,5529	1,6859	2,3971	> /= коэффициенту финансового левериджа – в балансе достаточно мобильных средств для исполнения своих обязательств
Коэффициент манёвренности собственного капитала	-0,5504	0,2790	0,3424	0,3–0,6
Индекс постоянного актива	1,5504	0,7210	0,6576	0,5–0,8
Коэффициент реальной стоимости имущества	0,5848	0,5495	0,4916	0,3–0,5
Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств	0,0697	0,0368	0,0354	—
Коэффициент финансовой устойчивости	0,2739	0,5376	0,4656	0,8–0,9

Как видно из таблицы 10, большинство коэффициентов финансовой устойчивости предприятия достигают нормативное значение.

Собственные оборотные средства, или рабочий капитал – сумма, на которую оборотные активы организации превышают её краткосрочные обязательства. Данный показатель используется для оценки возможности предприятия рассчитаться по краткосрочным обязательствам. Этот показатель, необходим для расчёта коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. В 2016 и 2017 году значение по коэффициенту обеспеченности собственными оборотными средствами выше нормативного.

Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств имеет значение выше нормативного в 2016 и 2017 году. Таким образом, материальные запасы не нуждаются в привлечении заёмных источников.

Если коэффициент соотношения заёмных и собственных средств больше 1, то предприятие финансирует свои активы за счёт привлечённых средств кредиторов (значение показателя в 2015 и 2017 году, соответственно), меньше 1 – за счёт собственных средств (значение коэффициента в 2016 году). Таким образом, у организации прослеживается зависимость от заёмного капитала.

Коэффициент автономии в 2017 году составил 0,45, что близко к

нормативу и имеет положительную динамику к 2015 году, то есть практически половина активов организации покрывается за счёт собственного капитала.

Коэффициент концентрации заёмного капитала положительно оценивается в случае снижения, а сумма коэффициента концентрации заёмного капитала и коэффициента концентрации собственного капитала равняется единице. В нашем случае наблюдается снижение значения коэффициента в 2016 году, что является положительным фактом, однако за счёт незначительного увеличения рассматриваемого коэффициента в 2017 году он всё же выходит за пороговое значение.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств больше коэффициента соотношения заёмных и собственных средств в 2016 и 2017 годах. Следовательно, на балансе у организации достаточно мобильных средств для исполнения своих обязательств.

Отрицательный коэффициент манёвренности в 2015 году означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счёт заёмных средств. В 2016 и 2017 годах коэффициент повысился и вошёл в диапазон нормативных значений.

Формула индекса постоянного актива по балансу характеризует степень обеспеченности активов баланса собственными средствами. В целом формула индекса постоянного актива по балансу должна принимать значение от 0,5 до 0,8. Также в этом случае должно соблюдаться равенство показателя постоянного актива и показателя манёвренности собственных средств, которые при сложении должны равняться единице. Индекс постоянного актива нормализовался в 2016 и 2017 годах.

Коэффициент реальной стоимости имущества характеризует производственный потенциал предприятия, отражает долю реальной стоимости имущества производственного назначения в имуществе предприятия. В анализируемый период коэффициент находится в оптимальном диапазоне значений.

Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств характеризует, какая часть деятельности финансируется за счёт долгосрочных заёмных средств для обновления и расширения производства наряду с собственными средствами. Величина коэффициента невелика во все рассматриваемые периоды деятельности, следовательно, организация не делает ставку на привлечение долгосрочных средств.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счёт устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые организация использует в своей деятельности больше года. Данный показатель связан с предыдущим. Так как организация имеет несущественную долю долгосрочных обязательств в балансе, то данный коэффициент ниже нормативного порога.

Тем не менее финансовое состояние предприятия в целом можно считать устойчивым, темпы развития предприятия оптимальные, но отмечается

зависимость от заёмного капитала и обязательств.

Для подтверждения вывода об устойчивости финансовой ситуации в организации воспользуемся методом credit-men, предложенным французским экономистом Ж. Депаляном, который доказал, что финансовая ситуация предприятия может достаточно адекватно характеризоваться 5-ю показателями [8]. Расчёт осуществляется по формуле (9).

$$N = 25 \cdot R_1 + 25 \cdot R_2 + 10 \cdot R_3 + 20 \cdot R_4 + 20 \cdot R_5, \quad (9)$$

где R_1 – коэффициент быстрой ликвидности;

R_2 – коэффициент кредитоспособности;

R_3 – коэффициент иммобилизации собственного капитала;

R_4 – коэффициент оборачиваемости запасов;

R_5 – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

В результате расчётов если $N=100$, то финансовая ситуация предприятия нормальная, если $N>100$, то ситуация хорошая, если $N<100$, то ситуация на предприятии вызывает беспокойство.

Значение N:

2015 год	351,75
2016 год	461,30
2017 год	428,10

Следовательно, метод credit-men подтвердил, что финансовая ситуация изучаемой организации удовлетворительна.

Далее проанализируем ликвидность баланса АО «Красноярский завод синтетического каучука» путём расчёта трёх коэффициентов – текущей, быстрой и абсолютной ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности имеет положительную динамику, однако не достигает нормативного диапазона значений. Значение коэффициента быстрой ликвидности ниже допустимого предела в 2015 году, однако в 2016 и 2017 году условно входит в допустимый диапазон. Третий из коэффициентов, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счёт денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, имеет значение ниже допустимого предела. Результаты анализа представлены в таблице 11.

Таблица 11– Анализ коэффициентов ликвидности

Показатели	Значение			Нормативное значение
	2015	2016	2017	
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,8378	1,3576	1,3204	>2,0
Коэффициент быстрой ликвидности	0,5201	0,9327	0,8806	>1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0115	0,0040	0,0014	0,2 и >

Дополнительно проанализируем соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения [30]. Результаты анализа представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ соотношения активов и обязательств

Активы по степени ликвидности	На конец 2017 года, тыс. руб.	Нормативное соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец 2017 года, тыс. руб.
A1 Высоколиквидные активы	1217	\geq	П1 Наиболее срочные обязательства	278285
A2 Быстрореализуемые активы	747354	\geq	П2 Среднесрочные обязательства	571 821
A3 Медленно реализуемые активы	373895	\geq	П3 Долгосрочные обязательства	28592
A4 Труднореализуемые активы	468262	\leq	П4 Постоянные пассивы	712 030

Из четырёх соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется три. Не выполняется первое неравенство: так, высоколиквидные активы покрывают наиболее срочные обязательства организации менее чем на 1%.

Далее перейдем к анализу эффективности деятельности организации. Так, основными показателями, характеризующими на сколько эффективно функционирует предприятие, являются показатели рентабельности, а также анализ деловой активности через показатели оборачиваемости.

В таблице 13 приведены показатели рентабельности продаж в различных вариациях расчёта и коэффициент покрытия процентов к уплате, фактически показывающий, во сколько раз прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ) превышает расходы на уплату процентов.

Так, в 2016 году все указанные коэффициенты находились в нормативном диапазоне значений, выправив таким образом негативную ситуацию по показателям за 2015 год. В 2017 году показатели вновь ухудшились.

Таблица 13– Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя, %		
	2015	2016	2017
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 5%.	-4,0	12,7	4,8
Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки)	4,0	14,4	1,8
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 3% и более.	0,9	9,3	0,3
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR). Нормальное значение: 1,5 и более.	1,5	5,2	1,3

В таблице 14 агрегированы показатели, характеризующие рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Таблица 14 – Анализ рентабельности инвестированного капитала

Показатели	Значение			Нормативное значение
	2015	2016	2017	
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	33,61	59,4	1,3	15% и >
Рентабельность активов (ROA), %	9,56	24,61	0,68	5% и >
Прибыль на задействованный капитал (ROCE), %	43,72	81,18	7,86	–
Рентабельность производственных фондов, %	–22,58	54,11	21,59	–
Фондоотдача, коэффициент	9,13	6,79	7,64	–

Рентабельность собственного капитала значительно снизилась и имеет значение ниже нормального. Рентабельность активов также имеет значение ниже нормативного и составила в 2017 году 0,68%.

Что касается ROCE, то показатель не имеет нормативного значения. Но его важность заключается в том, что он выступает ориентиром для оценки целесообразности привлечения организацией заёмных средств под определенный процент. Если процент по кредиту выше, чем рентабельности задействованного капитала, то организация не сможет использовать кредит настолько эффективно, чтобы отработать проценты по нему. Поэтому имеет смысл брать только те кредиты, процент по которым ниже рентабельности задействованного капитала. Так, весьма проблематично найти кредит для производственного предприятия по ставке около 8%.

С другой стороны, предприятие может рассматриваться как потенциальный объект для инвестирования, когда ROCE (соответственно, и ROE) больше ставки по безрисковым или низкорисковым вложениям (например, банковским депозитам). Если по ROCE, равному в 2017 году 7,86 %, ещё можно конкурировать с предложениями банков, то по показателю ROE, равному в аналогичный период 1,3% – весьма сомнительно.

Рентабельность производственных фондов выросла к 2015 году и имеет значение 21,59%.

Фондоотдача имеет отрицательную динамику к 2015 году. Снижение фондоотдачи за определённый период – отрицательный фактор, который показывает уменьшение количества выпущенной продукции на 1 рубль производственных основных фондов, что характеризуется уменьшением доли активной части – машин и оборудования, увеличением простоев, наличием излишков непроизводительного или устаревшего оборудования.

Проведём анализ показателей оборачиваемости за 2015–2017 гг. Так, в организации ведётся ежемесячный (ежеквартальный, полугодовой и годовой) мониторинг следующих показателей оборачиваемости:

- Дебиторской и кредиторской задолженности;
- Запасов, в том числе готовой продукции, МРП (материалов разового потребления) и РПМ (регулярно потребляемых материалов);

– Рабочего капитала (РК) в целом.

Расчёт осуществляется не в виде коэффициента, а в виде количества дней. Для этого коэффициент оборачиваемости нужного показателя опускается в знаменатель дроби, а в числителе ставится 365 (366) (количество дней в году).

В таблице 15 представлены расчёты показателей оборачиваемости.

Таблица 15 – Анализ показателей оборачиваемости

Показатели	Расчёты в днях					
	2015		2016		2017	
	цель	факт	цель	факт	цель	факт
Оборачиваемость дебиторской задолженности	118	49	118	56	65	66
Оборачиваемость кредиторской задолженности	10	22	24	23	23	21
Оборачиваемость готовой продукции	30	21	14	16	21	17
Оборачиваемость МРП	75	74	70	46	60	18
Оборачиваемость РПМ	22	48	25	23	25	25
Оборачиваемость РК	79	68	63	43	55	50

Как видно из таблицы 15, большинство целей по элементам оборачиваемости достигалось за рассматриваемый период. Таким образом, организация эффективно использует рабочий капитал.

Далее оценим вероятность банкротства организации, используя усовершенствованную альтернативу модели Альтмана, которой считается формула прогноза банкротства, разработанная британскими учёными Р. Таффлером и Г. Тишоу. Модель Таффлера описывается формулой (10).

$$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4, \quad (10)$$

где X_1 – прибыль от продаж / краткосрочные обязательства;

X_2 – оборотные активы / обязательства;

X_3 – краткосрочные обязательства / активы;

X_4 – выручка / активы.

Результаты расчётов представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Расчёт Z-счёта Таффлера

Коэффициент	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение
X_1	0,2	0,53	0,11
X_2	1,28	0,13	0,17
X_3	0,53	0,18	0,1
X_4	2,24	0,16	0,36

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

- $Z > 0,3$ – вероятность банкротства низкая;
- $Z < 0,2$ – вероятность банкротства высокая.

В данном случае значение итогового коэффициента составило 0,74. Следовательно, вероятность банкротства низка.

Дополнительно был проведён сравнительный финансовый анализ по данным Росстата с помощью портала testfirm.ru [24].

Сравнение проведено с организациями отрасли 20.1 «Производство основных химических веществ, удобрений и азотных соединений, пластмасс и синтетического каучука в первичных формах», так как для ОКВЭД 20.17 «Производство синтетического каучука в первичных формах» в базе Росстата отчётность представленных организаций не подходила по величине выручки и активов. При сравнении использованы среднеотраслевые показатели организаций сопоставимого масштаба деятельности – крупные предприятия (выручка более 2 млрд рублей в год).

В результате анализа ключевых финансовых показателей организации нами установлено следующее. Финансовое состояние АО «Красноярский завод синтетического каучука» на 31.12.2017 значительно хуже финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся видом деятельности по коду ОКВЭД 20.1. При этом в 2017 году финансовое состояние организации существенно ухудшилось.

Средние показатели для указанного вида деятельности выше средних по всем отраслям, поэтому в сравнении с общероссийскими показателями организация демонстрирует удовлетворительный результат.

Результаты отраслевого сравнительного финансового анализа представлены в Приложении Г.

2.2 Анализ и оценка рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука»

В первую очередь, оценим уровень экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука» на основе методики Ивановой Н.С., рассмотренной в разделе 1.2 [11]. В таблице 17 агрегированы исходные данные для вычислений.

Таблица 17 – Исходные данные модели

Показатели	2015	2016	2017
коэффициент общей ликвидности	0,8378	1,3576	1,3204
коэффициент финансовой независимости	0,2526	0,5164	0,4476
коэффициент общей оборачиваемости капитала	3,37	2,46	2,39
валовая рентабельность продаж	-0,0402	0,1268	0,0478
рентабельность собственного капитала	0,3361	0,594	0,013
коэффициент годности основных средств	0,57	0,59	0,60

На рисунке 9 проиллюстрированы результаты расчётов интегрального показателя экономической безопасности по годам.



Рисунок 9 – Интегральный показатель экономической безопасности

Представленные данные свидетельствуют о том, что, во-первых, на протяжении всех трёх анализируемых периодов интегральный показатель входит в диапазон значений для категории безопасных предприятий; во-вторых, наблюдаются незначительные колебания показателя – сначала уровень экономической безопасности возрос на 4,5% в 2016 году, затем в 2017 году снизился на 7%.

Таким образом, расчёт интегрального показателя экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука» подтвердил гипотезу о том, что у предприятия есть резервы повышения уровня экономической безопасности, следовательно, и разработка мероприятий по снижению (митигации) рисков экономической безопасности оправдана и необходима в сложившихся условиях.

Для поиска резервов повышения уровня экономической безопасности целесообразно проанализировать входящие в расчёт интегрального показателя исходные данные (метрики). В таблице 18 представлен анализ резерва повышения интегрального показателя.

Таблица 18 – Резерв повышения интегрального показателя

Метрика	Вхождение в нормативный диапазон	Резерв
коэффициент общей ликвидности	Норматив: 1,5–2,5. Не выполняется	+
коэффициент финансовой независимости	Норматив: $\geq 0,5$. Достигнут в 2016 году, в 2017 году – 0,45.	–
коэффициент общей оборачиваемости капитала	Рекомендуется положительное значение, рост показателя. У нас падение.	+
валовая рентабельность продаж	Рекомендуется положительное значение, рост показателя. В 2016 году рекомендация выполнена, в 2017 году – положительное значение, но падение $> 2,5$ раза.	+
рентабельность собственного капитала (ROE)	Сравнение с альтернативной доходностью от вложений. Предельное значение: средний % по банковскому депозиту $\cdot (1 - \text{Налог на прибыль})$.	+
коэффициент годности основных средств	Норматив: $\geq 0,5$. Чем выше, тем лучше техническое состояние основных средств. Норматив достигнут.	–

Далее перейдём непосредственно к анализу и оценке рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука». Данный процесс частично затруднён в связи с тем, что, согласно СТП СР 91–ПЛО1 «Положение о коммерческой тайне» АО «КЗСК», сведения о планируемых и проводимых мероприятиях по обеспечению экономической безопасности акционерного общества и их результатах относятся к конфиденциальной информации с бессрочным сроком отнесения к разряду коммерческой тайны.

Так как АО «Красноярский завод синтетического каучука» – нефтехимическое предприятие, специализирующееся на производстве высококачественных бутадиен–нитрильных каучуков, то анализ и оценку рисков экономической безопасности начнём с технико–технологической (производственной) составляющей.

В производственном контракте предприятия, в котором заложены показатели, позволяющие оценивать результаты деятельности производственной площадки, есть ряд метрик, связанных с технологическим процессом и техническим оснащением. Ключевым среди них является время полезной работы (ВНР), так как именно данный показатель демонстрирует загрузку производственных мощностей предприятия. Так, при максимально допустимой производительности в 64,8 тысяч тонн, по факту 2017 года – 38,6 тысяч тонн (60,2% ВНР, соответственно). Основные потери времени связаны с перенастройкой оборудования при марочных переходах, разной производительностью установок 8в и 9б, изменением ассортимента и запланированными простоями (отсутствие эффективного спроса). Схематично значения ВНР проиллюстрированы на рисунке 10.

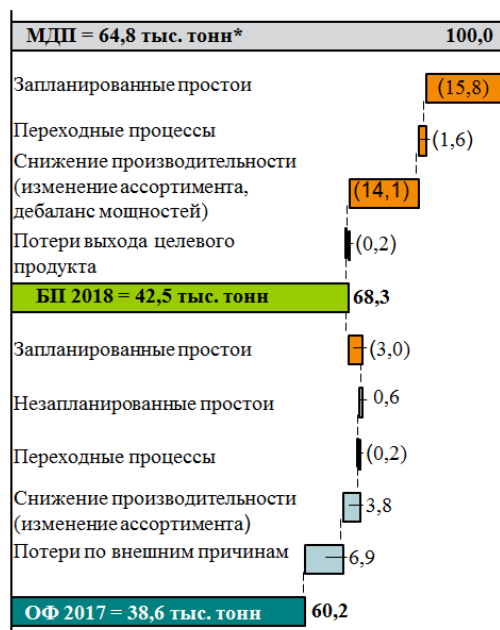


Рисунок 10 – Время полезной работы

Кроме того, в организации реализуются программы поддержки основных фондов (ППОФ), в основном в форме технического перевооружения; точность

исполнения проектов по плану отслеживается в процентном выражении. Тем не менее фондоотдача за 2015–2017 годы снизилась с 9,13 до 7,64.

На 2018 год в разработке 4 инвестиционных проектах, 3 из которых будут финализированы в текущем периоде. Во–первых, намечен промышленный выпуск БНК латексов с декабря 2018 года (усовершенствование рецептуры производства латекса для изготовления перчаток). Во–вторых, завершение постинвестиционного мониторинга по производству СКН ПВХ (поливинилхлорид) (план производства на 2018 год – 540 тонн, премия на российском рынке и СНГ – не менее 20% к стандартной марке). В–третьих, завершение постинвестиционного мониторинга по производству ПБНК (план производства на 2018 год – 224 тонны, премия на российский рынок и СНГ – не менее 15%). В–четвёртых, переход на низкотемпературную полимеризацию – принятие решения о реализации проекта по результатам омологации и при положительном решении переход к строительно–монтажным работам.

Технологический процесс выверяется ещё по двум показателям – индексу технологической эффективности (динамика повышения эффективности использования сырьевых ресурсов основных производств по отношению к лучшим мировым практикам) и индексу энергоёмкости (динамика энергоэффективности производства по отношению к эталонной энергоёмкости). По данным показателям пока возникает много вопросов, особенно с устранением перерасхода энергоресурсов (119% при целевых 105%). По индексу технологической эффективности: факт 2017 года – 97,22% при цели 97,69%.

Отдельное внимание уделяется качеству выпускаемой продукции. По нему рассчитывается коэффициент повторяемости обращений и тяжести последствий, который представляет собой ущерб, нанесённый вследствие выпуска некачественной продукции как производителю, так и потребителю. Тяжесть последствий оценивается в баллах от 0 до 500 (чем больше возврат продукции в тоннаже, тем выше балл). Данный показатель напрямую связан с показателем доли обращений по повторяющимся причинам, так как рассчитывается путём деления суммы баллов тяжести последствий на объём выпуска и умножения полученного значения на долю обращений по повторяющимся причинам. Предприятие за 2017 год добилось значение коэффициента выше целевого – 2,6 при цели 2,9. На 2018 год поставлена более агрессивная планка в 2,4.

К технологическому процессу тесно примыкают вопросы промышленной безопасности, которые всегда приоритетны для завода. Рейтинговым является показатель LTIF, который учитывает количество несчастных случаев с потерей трудоспособности (в том числе работников подрядных организаций) по отношению к фактически отработанному времени (человеко–часов в год). Предприятие всегда стремится к значению 0%: в 2017 год зарегистрирована нулевая отметка LTIF. Справочно считается показатель TRIR, учитывающий количество микротравм, потребовавших медицинское вмешательство в медицинских учреждениях. Он появился только с 2018 года.

Таким образом, аспекты технико–технологической составляющей

экономической безопасности подробно освещены в производственном контракте, поставлены на контроль и в целом данную составляющую можно оценить на высоком уровне (за исключением показателя энергоёмкости). Для обсуждения вопросов перерасхода и экономии ресурсов ежеквартально организуются Балансовые комиссии, координатором которых является финансово–экономический отдел.

Однако сам техногенный риск, потенциально влекущий аварии на производственных установках, как следствие затраты на ликвидацию последствий, упущенный маржинальный доход, весьма существенен. Более того, например, жёсткие санкции за нарушение требований промышленной безопасности: штрафы в сотни тысяч рублей, доходящие до одного миллиона рублей, административное приостановление деятельности, дисквалификация должностных лиц [1, ст.9.1].

Далее рассмотрим экологическую составляющую экономической безопасности организации. Так, в октябре 2013 года бутадиен–нитрильный каучук Красноярского завода синтетического каучука получил сертификат экологической безопасности в независимой международной лаборатории SGS на соответствие регламенту требованиям директивы Европейского союза по RoHS. Сертификат задекларирован по REACH, что подтверждает возможность его использования в электронной и электротехнической промышленности для стран Европейского Союза.

Пробы воздуха из цехов сотрудники завода регулярно проверяют в лаборатории на содержание вредных веществ. Статистика такова: за последние пять лет, несмотря на увеличение производства, выбросы, наоборот, сократились почти вдвое. Во многом подобный результат достигается за счёт инвестиционных проектов: установлены локальные очистные сооружения, модернизирована схема улавливания бутадиена.

В 2017 году на Красноярском экономическом форуме КЗСК одним из первых подписал экологическую хартию края, нацеленную на улучшение экологической ситуации.

В производственном контракте содержатся два показателя экологической составляющей. Это индекс воздействия на окружающую среду (ИВОС), рассчитываемый как отношение выбросов, отходов, загрязняющих веществ в стоках к объёму выпущенной продукции (кг/тн), и индекс соответствия системы управления ОТ, ПБ и ООС – комплексная оценка эффективности функционирования системы управления ОТ, ПБ и ООС, которая рассчитывается как средняя оценка (от 1 до 5 баллов) по 20 элементам. Примеры элементов: транспортная безопасность, готовность к нештатным ситуациям, оповещение и расследование происшествий и др.

В 2017 году экологическая составляющая экономической безопасности находилась в зелёном диапазоне значений. Следовательно, заводу удалось справиться с поставленными задачами в экологических аспектах.

Далее рассмотрим организационно–правовую составляющую экономической безопасности, за состояние которой ответственна юридическая служба, осуществляющая правовое сопровождения деятельности завода,

включая правовое сопровождение проверок проводимых контролирующими органами, претензионно–исковую работу, правовое сопровождение текущей деятельности, ключевых инвестиционных и организационных проектов предприятия. Активными темпами юридическая служба занимается обновлением стандартных форм гражданско–правовых договоров, адаптацией на предприятии утвержденных в масштабах ПАО «Сибур–Холдинг» единых унифицированных форм договоров. Также выделяется задача по проведению обучающих семинаров по актуальным для предприятия темам.

Самым главным является то, что юридическая служба предприятия разрабатывает и актуализирует перечень существенных правовых рисков. Существенные правовые риски АО «КЗСК» за 2017 год приведены в Приложении Д.

Помимо перечня ключевых рисков, юридической службе представляет материалы по рискам в форме Тепловой карты, в которой указывается вероятность реализации правового риска по градации от 0 до 100%. Оценка указывается с учётом обобщения судебно-арбитражной, административной практики и других аспектов. Также в Тепловой карте отмечается влияние риска на деятельность организации с учётом мотивированного мнения финансовой службы, исходя из существенности каждого шага для предприятия. Внешний вид Тепловой карты представлен на рисунке 11.

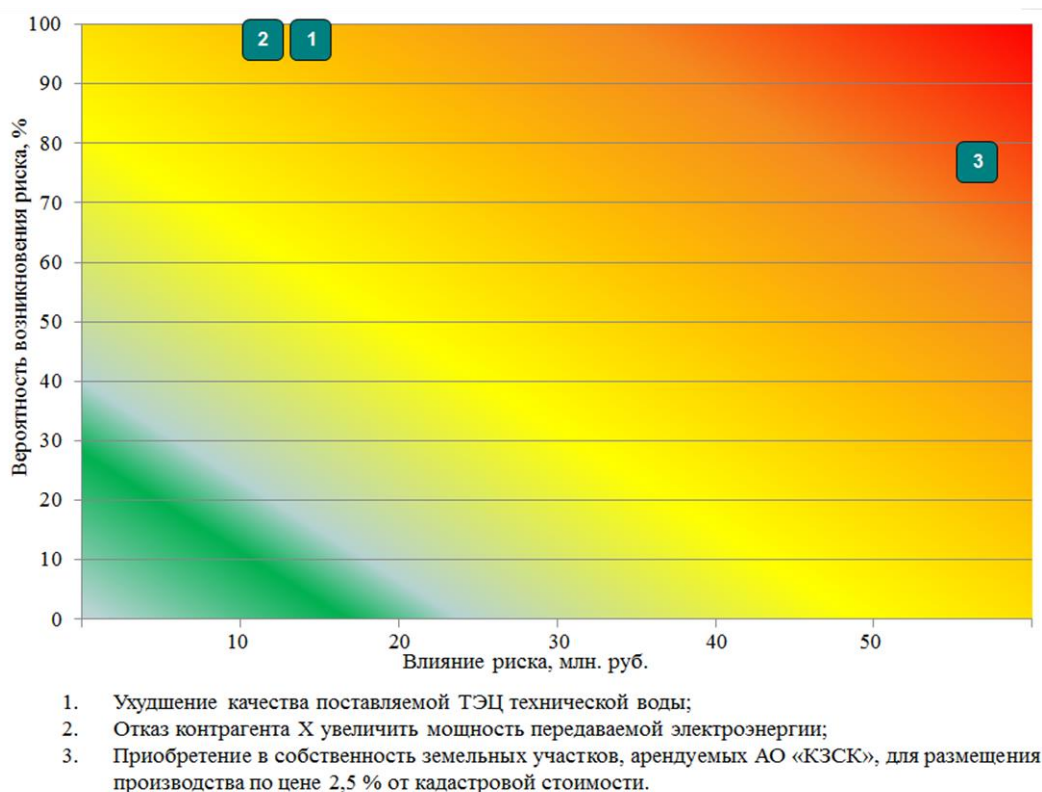


Рисунок 11 – Тепловая карта предприятия на 2017 год

Таким образом, на предприятии детально прорабатываются правовые риски как по вероятности их возникновения, так и по стоимостному влиянию на организацию. Помимо этого, юридическая служба осуществляет правовую

экспертизу договоров с контрагентами, проводит обучающие семинары по правовой тематике для сотрудников, а также осуществляет претензионно-исковую работу.

Далее рассмотрим вопросы информационной безопасности. На предприятии разработан СТП КЗСК/09–01–01/МУ03 «Методические указания по обеспечению информационной безопасности», который определяет основные требования по обеспечению информационной безопасности в бизнес-процессах АО «КЗСК» и распределяют ответственность по их выполнению. Стоит отметить, что на КЗСК принята обширная локальная нормативная база по данной тематике – множество методических указаний. Например, по инвентаризации информационных активов, обеспечению парольной защиты, оценке рисков информационной безопасности, работе с ключевыми носителями и т.д.

Ежемесячно осуществляется оплата плановых услуг ООО «ЦБС» по обслуживанию средств защиты информации и периодической корректировке документов по персональным данным на соответствие требованиям законодательства в размере 20 тысяч рублей.

Оценить детально уровень информационной безопасности затруднительно, так как проектная и конструкторская документация по системам информационной безопасности; сведения о применяемых методах и средствах защиты информационно-телекоммуникационных систем и другого оборудования от утечки информации по техническим каналам; сведения о наличии уязвимостей в используемом программном или аппаратном обеспечении, исходные коды программного обеспечения, «пароли доступа» относятся к коммерческой тайне.

Однако по общему уровню развития локальной нормативной базы, качеству работы и развитию информационных систем, сервису технической поддержки можно сделать вывод о том, что на предприятии поддерживается высокий уровень информационной безопасности.

Далее рассмотрим силовую составляющую экономической безопасности. Отметим, что сведения о пропускном и внутриобъектовом режиме, организации физической защиты комплекса зданий и сооружений организации и используемых программно-аппаратных средствах охраны – коммерческая тайна. Предприятием нанято частное охранное предприятие, которое подчинено в работе директору по безопасности. В случае наступления несчастных случаев при обеспечении имущественной и личной безопасности служба безопасности совместно со страховыми компаниями проводит оценку нанесённого ущерба и следит за своевременной их выплатой. На территории ведётся видеонаблюдение, на проходной организован досмотр вещей, особенно тех из них, которые заносят и выносят работники подрядных организаций.

В стоимостном выражении ежемесячная оплата услуг по охране территории ООО «ЧОП «КЗСК» Охрана» составляет полтора миллиона рублей. Также ООО «Бастион» ежемесячно получает за услуги по техническому обслуживанию комплекса технических средств охраны 47 тысяч рублей.

Далее рассмотрим интеллектуально–кадровую составляющую экономической безопасности. В первую очередь, исследуем основные характеристики персонала АО «Красноярский завод синтетического каучука» – профессионально–квалификационный, возрастной состав работников, уровень расходов организации на обучение персонала и вовлечённость персонала в бизнес–процессы организации.

В таблице 19 представлены по долям категории работников за 2017 год.

Таблица 19 – Распределение персонала по категориям в 2017 году

Категория персонала	Численность	Доля, %
Рабочие	265	60,92
Руководители	43	9,88
Специалисты	127	29,20
Всего	435	100

Таким образом, основную долю штата АО «КЗСК» занимают производственные рабочие (61 %). Соотношение руководителей к общему штату – 10%.

Согласно СТП СР 91–ПЛО1 «Положение о коммерческой тайне» АО «КЗСК», сведения о размере заработной платы и штатное расписание сотрудников – конфиденциальная информация, поэтому рассмотрим данные о средней заработной плате из открытого источника [6]. В таблице 20 представлена сравнительная информация по средней зарплате предприятий Холдинга за первое полугодие 2017 года.

Таблица 20 – Средняя зарплата в ПАО «Сибур–Холдинг»

Организация	Средняя зарплата, руб.
ООО «СИБУР Тобольск»	69802
АО «СибурТюменьГаз»	98701
АО «Воронежсинтезкаучук»	52368
ООО «СИБУР–Тольятти»	45278
АО «Красноярский завод синтетического каучука»	61018
АО «Сибур-Нефтехим»	70247
ООО «СИБУР–Кстово»	56482
ООО «Томскнефтехим»	57919

Как видно из таблицы 20, АО «Красноярский завод синтетического каучука» демонстрирует высокий уровень средней заработной платы (выше среднемесячной заработной платы по Красноярскому краю за аналогичный период на 52%).

На рисунке 12 представлена возрастная структура персонала предприятия. Так, если в 2008 году средний возраст работников завода был 43,5 года, то к 2018 году – 38,7 лет. Кадры предприятия постоянно пополняются молодыми специалистами, рабочими и руководителями.

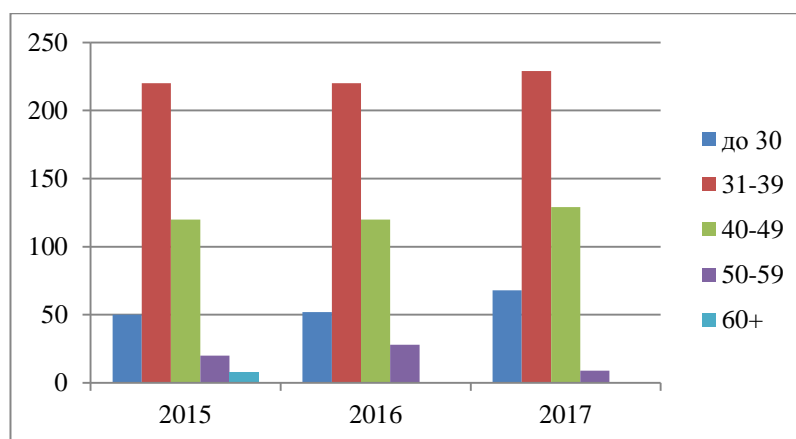


Рисунок 12 – Возрастная структура персонала предприятия

На рисунке 13 проиллюстрирован срез среди категорий работников, имеющих высшее образование (более 57% от общей численности персонала).

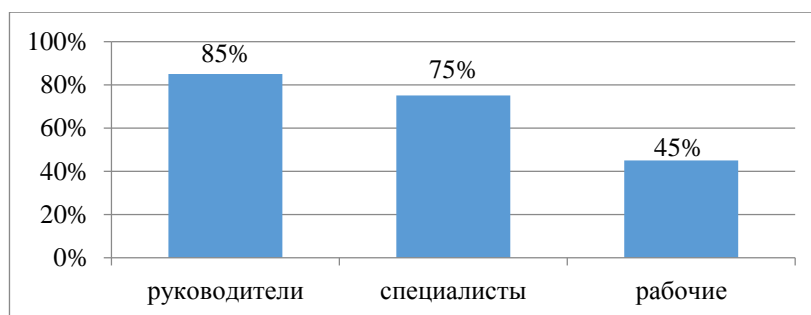


Рисунок 13 – Структура персонала с высшим образованием

Очевидно, что АО «Красноярский завод синтетического каучука» большое внимание уделяет вопросам повышения квалификации, развития навыков, компетенций и в целом образовательного уровня работников. На рисунке 14 отмечена динамика расходов на обучение персонала за 2015–2017 годы.

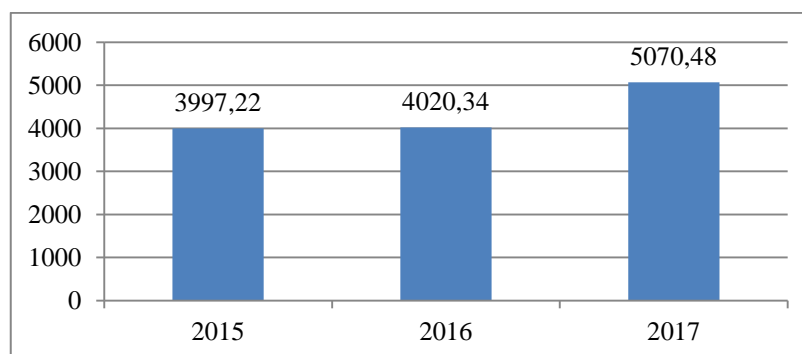


Рисунок 14 – Динамика расходов на обучение сотрудников, тыс.руб.

Примечательно, что обучающие мероприятия носят разноплановый характер. Например, инновационные психометрические решения Talent Q для оценки и подбора персонала, обучающие семинары по природоохранному,

налоговому законодательству, повышение квалификации по промышленной безопасности и охране труда и т.п.

Активную позицию занимает первичная профсоюзная организация, благодаря содействию которой работники централизованно обеспечиваются полисами от клещевого энцефалита, добровольного медицинского страхования, получают путёвки на санаторно–курортное лечение, компенсацию за посещение бассейна и т.д. Таким образом, поддерживается лояльность и мотивация работников. Помимо этого, в ПАО «Сибур–Холдинг» активно используются релокационные пакеты (компенсация расходов на проезд, активная помощь с жильём на новом месте, оговоренная забота о поддержании связей сотрудника с домом и семьёй). Причём всё более масштабными становятся горизонтальные ротации – например, стажировки в смежных подразделениях.

Интеллектуальный потенциал работников задействован в подаче идей УМШ («Улучшение малыми шагами» – инструмент производственной системы Холдинга). Идеи должны быть направлены на увеличение выпуска продукции, её качества, повышение энергоэффективности, сокращение трудоёмкости в бизнес–процессах, охрану труда и промышленную безопасность, улучшение условий труда на рабочем месте. В зависимости от балльной оценки экспертным советом работник получает денежное вознаграждение. В настоящий момент идёт переходный этап от идей бытового характера к идеям с экономическим (хард и софт) эффектом. Хард–эффект можно отследить по финансовому результату работы завода (например, снижение норм расхода материалов). Софт–эффект ведёт к сокращению трудозатрат на операцию, как следствие высвобожденное время может быть использовано более рационально. На рисунке 15 представлен суммарный экономический эффект от идей УМШ за 2017 год.

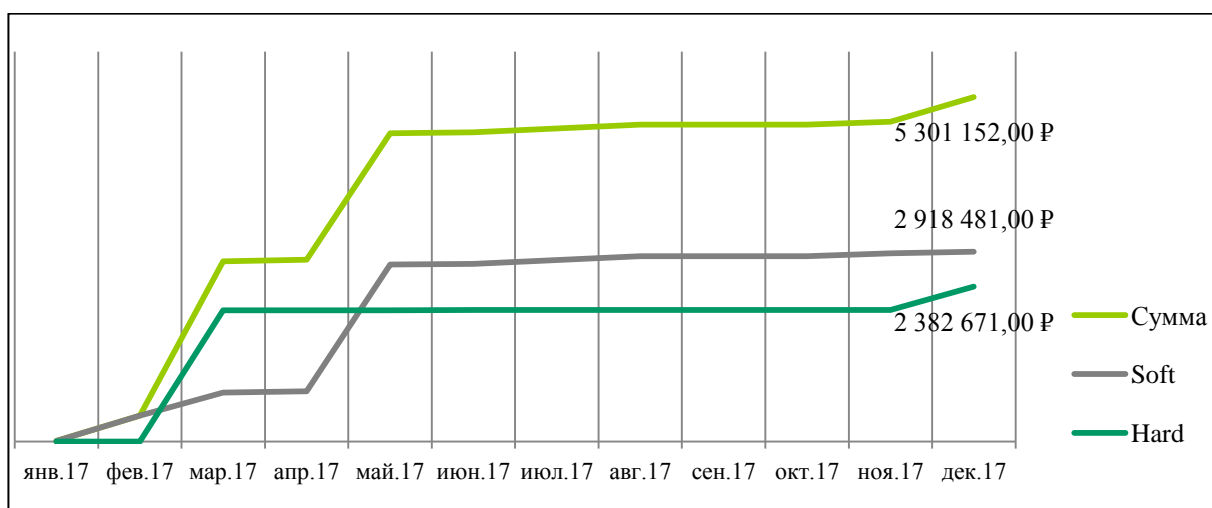


Рисунок 15 – Экономический эффект от непрерывных улучшений

Таким образом, на рассмотренном материале уровень кадровой безопасности можно в целом оценить высоко.

Далее рассмотрим финансовую составляющую экономической безопасности, которая уже была частично исследована в разделе 2.1.

В первую очередь, финансовые риски сопряжены с рисками предъявления претензий со стороны налоговых органов (АО «КЗСК» поставлен на учёт в Межрайонную инспекцию Федеральной налоговой службы по крупнейшим налогоплательщикам Красноярского края). Во-первых, возникает немало спорных ситуаций относительно возмещения НДС (цена вопроса – миллионные суммы) из-за того, что представители налоговых органов ставят под сомнение благонадёжность контрагентов, с которыми сотрудничает АО «КЗСК». Во-вторых, в 2019 году на завод заходит выездная налоговая проверка, соответственно, к ней необходимо качественно подготовить документацию с учётом того, что сейчас трансформируется функционал финансово-экономического отдела, в частности штатная единица по профилю налоговой экспертизы будет сокращаться на площадке, а задачи по налогам будет вести «Сибур-ЦОБ» (нижегородский многофункциональный сервисный центр СИБУРа, оказывающий услуги по бухгалтерскому, налоговому учёту).

Кредитный риск и риск ликвидности находятся в зоне ответственности сотрудников ЕРЦ (Единого расчётного центра ПАО «Сибур-Холдинг»). Ранее казначейские функции осуществлял ответственный сотрудник финансово-экономического отдела, с декабря 2017 года данный функционал был передан ЕРЦ. Отметим, что по итогам финансового анализа у АО «КЗСК» существуют проблемы с ликвидностью, так как показатели ликвидности находятся в диапазоне ниже нормативных. Кредитный риск и риск ликвидности также связан с краткосрочным внутренним займом у ПАО «Сибур-Холдинг» (заимствований у кредитных организаций у АО «КЗСК» нет), погашением тела долга и процентов по нему. Так как АО «КЗСК» находится не на процессинге, то у него лимит займа жёстко ограничен, следовательно, необходим оперативный мониторинг кассового разрыва для того, чтобы поддерживать платёжеспособность организации.

Следующий риск связан с основными метриками – волатильностью валютных курсов (доллар США, евро, юань), котировок нефти марки Brent, цен на основные виды сырья и ресурсов (НАК, бутadiен, тепло и электроэнергия). В бизнес-план закладываются их прогнозные значения. Так, изменения курса рубля к иностранным валютам могут иметь значительное влияние на результаты деятельности организации, поскольку продажи за пределами России главным образом деноминированы в иностранных валютах, тогда как большинство расходов деноминированы в рублях. Таким образом, укрепление курса рубля оказывает негативное влияние на результаты организации. Что касается цен на нефть, то когда цена на нефть повышается, курс рубля имеет тенденцию к укреплению по отношению к основным мировым валютам, и наоборот. Цены на большую часть продуктов ПАО «Сибур-Холдинг» привязаны к ценам на нефть. Соответственно, растущие цены на нефть влекут за собой рост выручки, что смягчает отрицательные последствия укрепления российского рубля на экспортную выручку. Напротив, падающие цены на нефть, хотя и оказывают отрицательное влияние на часть выручки, как правило, ведут к ослаблению курса рубля, что имеет положительное влияние на

экспортную выручку. Этот эффект создаёт естественное хеджирование против колебаний курса рубля.

Важными для рассмотрения являются логистические риски, связанные с инфраструктурными ограничениями, влияющими на доставку готовой продукции потребителям, а также разрозненностью и изношенностью складского хозяйства. В целом логистика на предприятии выведена на аутсорсинг. АО «СИБУР–Транс» является генеральным экспедитором ПАО «Сибур–Холдинг» по железнодорожным перевозкам, помимо этого осуществляются морские международные перевозки, организовано сотрудничество с ОАО «РЖД». АО «КЗСК» постоянно отслеживает и разрабатывает альтернативные маршруты транспортировки, работает над оптимизацией отправок готовой продукции и порожних вагонов, сравнивает логистику в вагонах и контейнерах по себестоимости и срокам. Во многом работа по логистике связана с китайским рынком сбыта.

Логистические риски тесно связаны с сырьевыми рисками. Так, установка новых буферных ёмкостей позволила увеличить объёмы запаса сырья в четыре раза и исключить логистические риски поставки бутадиена на предприятие. (возможен останов производства в связи с дефицитом сырья).

Рыночные риски представляют собой риски наступления негативных событий, снижающих спрос или цены на выпускаемые марки бутадиен–нитрильного каучука, включая снижение цен на нефть и нефтепродукты, а также потерю заводом рыночных долей на ключевых рынках. Наступление риска также может привести к недостижению ожидаемых результатов инвестиционных проектов.

На настоящий момент в организации планируется разработка стратегии перераспределения объёмов на рынки в виде создания программы–калькулятора. Проблема связана с отсутствием достоверного прогноза по китайскому направлению. Помимо этого взят курс на выстраивание эффективных взаимоотношений в рамках Торговой схемы с Sinopec (порядок компенсации за досрочную оплату, большая прозрачность по коммерческим затратам). Стратегической целью является сбор и анализ актуализированных данных по рынку бутадиен–нитрильного каучука (итог – список мировых конкурентов с указанием загрузки и мощности производства, анализ маржинальности для возможности ценовой конкуренции; анализ продуктового портфеля; анализ рынков сбыта, изучение случаев потери клиентов, подготовка отчёта и рекомендаций).

Таким образом, финансовая составляющая экономической безопасности – одна из самых чувствительных к различного рода изменениям, требующая постоянных адаптаций и новых решений. Тем не менее её уровень также является высоким.

3 Мероприятия по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука»

3.1 Разработка комплекса мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука»

Разрабатываемый комплекс мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука» состоит из трёх направлений:

- мероприятия по повышению интегрального показателя уровня экономической безопасности организации;
- мероприятия по выявленным в ходе анализа рисков экономической безопасности проблемным участкам (митигация налоговых, логистических, финансовых и правовых рисков);
- классификация и систематизация ключевых рисков в работе предприятия с помощью шкалирования критериев риска методом экспертных оценок.

Начнём с мероприятий по повышению интегрального показателя уровня экономической безопасности организации.

Значение коэффициента общей ликвидности в общем случае можно увеличить за счёт наращивания величины оборотных активов и (или) снижения статьи краткосрочных обязательств. В бухгалтерском балансе КЗСК 2015–2017 гг. выявлены обе тенденции, однако преобладающий рост оборотных активов произошёл по статьям дебиторской задолженности и запасов (медленно реализуемой части активов); в свою очередь, снижение текущих пассивов обеспечено за счёт снижения величины заёмных средств, но отмечается рост кредиторской задолженности.

Для увеличения коэффициента общей ликвидности предприятия предлагается стимулировать соблюдение платёжной дисциплины покупателей (с целью снижения периода взыскания дебиторской задолженности). Уменьшение статьи дебиторской задолженности приведёт к увеличению статьи денежных средств в активе баланса, а также позволит направить высвободившиеся ресурсы на погашение краткосрочных обязательств.

В частности, перспективным для разработки является пересмотр условий в торговой схеме с Sinopec Chemical Commercial Holding Company Limited (вторым акционером КЗСК).

Финансовый результат от реализации продукции Sinopec складывается следующим образом. Есть два вида цен – учётная и фактическая. Учётная цена – цены отгрузки на Sinopec, согласованные на базе текущих котировок Lanzhou. Фактическая цена – цены реализации конечным покупателям (примерно спустя 1 квартал с момента отгрузки). Если учётная цена выше фактической за период, то на конец периода образуется задолженность перед Sinopec. На практике чаще всего реализуется именно такая ситуация. На рисунке 16 визуализирован

график цен.

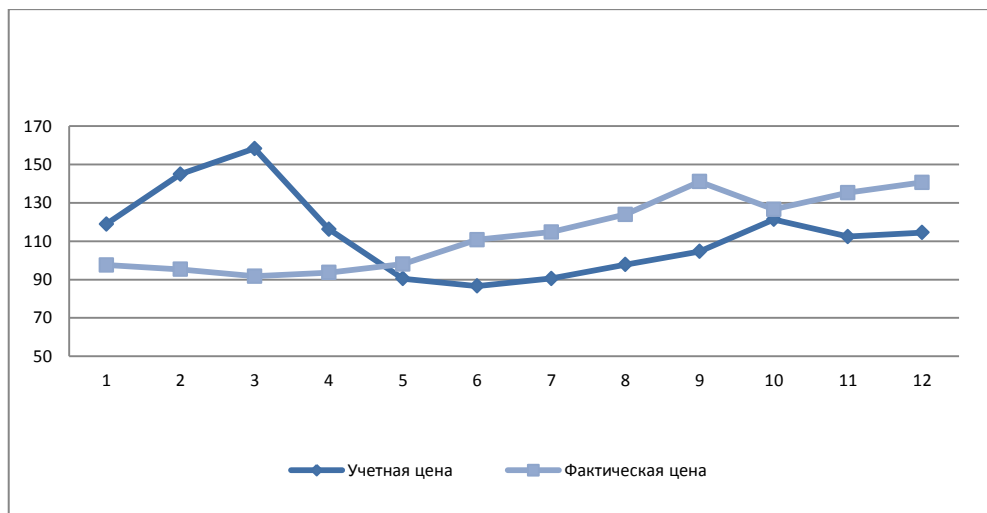


Рисунок 16 – Финансовый результат от реализации Sinopet

В торговом соглашении, заключённом в августе 2013 года оплата по поставкам в контейнерах осуществлялась по прошествии 10 рабочих дней с момента получения денежных средств от конечных клиентов в Китае (Sinopet по сути является агентом) (в среднем – 130 дней). В октябре 2014 года при заключении договора реализации условия оплаты изменились: оплата на десятый и двадцатый день месяца за продукцию, доставленную на склад в Китае (в среднем – 66 дней). Однако фактический средний срок оплаты Sinopet составляет 77 дней с момента отгрузки продукции с КЗСК.

Для стимуляции контрагента к более ранней оплате и совершенствованию его платёжной дисциплины предлагается включить в торговые отношения сторон механизм компенсации при условии перечисления денежных средств на КЗСК до получения оплаты от конечных клиентов. Процентную ставку необходимо дискуссионно согласовывать с китайской стороной (ориентир – средневзвешенная стоимость капитала для Sinopet). В общем виде расчёт компенсации описывается формулой (11).

$$Comp = \sum_i^n EP_i \cdot \frac{X\%}{365} \cdot T_i, \quad (11)$$

где $comp$ – величина компенсации за раннюю оплату;

EP – сумма ранней оплаты Синопек по определённой отгрузке (от i до n);

$X\%$ – X –величина процентной ставки компенсации;

T – количество календарных дней между датой ранней оплаты Синопек и датой получения средств от конечного покупателя по данной отгрузке.

Компенсация выплачивается при соблюдении условий, таких как обязанность предоставления подтверждающих документов (invoices) по реализациям на конечных покупателей, корректировка минимальной цены реализации до уровня 97% котировок Lanzhou (Lanzhou Petrochemical Company

является дочерней компанией PetroChina Co. Ltd. – крупный участник китайской нефтегазовой отрасли, производитель каучука, эталон для марок каучука КЗСК). Возможный эффект от механизма компенсации рассчитаем в подразделе 3.2.

Негативной характеристикой бухгалтерского баланса КЗСК является высокий удельный вес запасов в составе текущих активов (запасы составляют порядка 40% от величины дебиторской задолженности, 20% от суммарной величины активов). В среднем в 2015–2017 гг. запасы КЗСК на 30% состоят из готовой продукции и 55% сырья и материалов. Так, в рамках категоризации и нормирования запасов (АТЗ, МРП, РПМ, НВИ) необходимо реализовывать невостребованные в производственно–хозяйственной деятельности запасы.

Для снижения риска затоваривания склада готовой продукции можно разработать мероприятия по оптимизации марочного ассортимента (анализ маржинальности различных марок каучука, потенциала сокращения марочных переходов и перехода к практике длинных выпусков).

Значение коэффициента общей оборачиваемости капитала можно улучшить с помощью наращивания выручки от продаж. Для этого необходимо провести бенчмаркинговое исследование, направленное на выявление решений по ускорению продвижения продукции от производителя к потребителю (оптимизацию процессов отгрузки, оформления расчётных документов), анализ конкурентной продукции с целью корректировки ценовой политики, развития продуктового портфеля, выявления потенциальных рынков сбыта и т.п. Если данное исследование провести собственными силами (например, кросс–функциональной командой из экспертов службы экономической безопасности, финансово–экономического отдела, отдела продаж и технологического отдела), то получится сэкономить как финансовые, так и временные ресурсы в силу того, что заказные материалы всё равно потребуют усиленной проработки специфики рынка бутадиен–нитрильного каучука и верификации как экономических, так и технологических метрик. В среднем подобные исследования по данным ряда сайтов оцениваются в диапазоне 40–80 тысяч рублей. Самым дорогим является скачивание материалов с сайта Международной группы по исследованию каучука (IRSG, Сингапур) – от 1500 до 3000 тысяч долларов США. IRSG функционирует с 1944 года и является авторитетным источником статистической и аналитической информацией по всем аспектам каучуковой промышленности [31].

Более действенной мерой, без ярко выраженного временного лага, который будет иметь бенчмаркинговое исследование, для увеличения выручки от продаж является заключение договора на оказание услуг по техническому сервису и поддержке продаж на территории рынков сбыта [10].

Технический сервис заключается в том, что исполнитель по договору работает с обращениями клиентов заказчика (то есть КЗСК) по качеству каучука, проблемам во время его обработки, проводит испытания продукции, консультации, визиты клиентов. По сути технический сервис направлен на взаимодействие с клиентами – выявление корневых причин обращений, подготовку плана корректирующих действий для того, чтобы удерживать

клиентов и работать над расширением рынков сбыта за счёт развития продуктового портфеля.

Поддержка продаж состоит в следующем: КЗСК по мере необходимости предоставляет исполнителю техническое задание с информацией о потенциальной области переработки каучука, перечнем образцов и необходимых испытаний. По итогу исполнитель предоставляет клиенту КЗСК консультационное обслуживание для настройки условий процесса (в том числе на объектах клиента), рекомендует, как улучшить переработку каучука или устранить несоответствия требованиям к конечному продукту. Положительным результатом является омологация продукта, о чём свидетельствует акт совместных испытаний на площадке клиента. В случае отрицательных результатов омологации в отчёте встречи отражаются причины и определяются зоны дальнейшего развития продукта, которые способствуют решению проблемы клиентов.

В подразделе 3.2 мы рассчитаем затраты на организацию технического сервиса и потенциальный эффект от применения данных услуг.

Для увеличения валовой рентабельности продаж необходимо тщательно проработать слагаемые валовой прибыли: увеличивать выручку от продаж и снижать себестоимость. Мы рассмотрим мероприятия по оптимизации переменных затрат.

Так, на предприятии разработаны и внедрены ПКПЭ (процессные ключевые показатели эффективности), которые необходимы производственным подразделениям (по ним также происходит премирование работников). ПКПЭ позволяют выдерживать технологический процесс.

Примерами ПКПЭ являются:

– выполнение нормы удельного расхода коагулянта (хлористый магний), рассчитанное в кг/тн. Выдерживание расхода в заданных границах обеспечивает, с одной стороны, недопущение перерасхода реагента, с другой стороны, – полноту коагуляции (исключение потерь каучука со сточными водами);

– динамика количества отклонений от расчётных норм подачи ТДМ (трет–додецилмеркаптан). Подача регулятора молекулярной массы обеспечивает стабильность технологического процесса по показателю «вязкость по Муни». С экономической точки зрения, выдерживание ТДМ в заданных границах исключает перерасход дорогостоящего компонента полимеризации.

С начала 2018 года началась работа по оцифровке ПКПЭ. В подразделе 3.2 представим расчётный журнал по одному из ПКПЭ, а также оценим экономический эффект от выполнения ПКПЭ в целом.

Рентабельность собственного капитала (ROE) можно увеличить с помощью наращивания чистой прибыли, например, снижая коммерческие, управленческие, прочие расходы и (или) увеличивая прочие доходы. Мы предлагаем следующие мероприятия для повышения рассматриваемого показателя. Во–первых, повышение эффективности претензионной работы по ОТ, ПБ и ООС за счёт выстраивания претензионной работы в соответствии с

СТП СР/04–07–04/МУ01 «Методические указания по взаимодействию с подрядными организациями в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды». Взыскание штрафов за нарушение требований ОТ, ПБ и ООС – источник прочих доходов организации. Важным моментом является качество проработки условий, включённых в договор подряда (чёткое указание за что, в каком размере предусматриваются штрафные санкции). Также заключая договор подряда с физическим лицом, нужно уделить особое внимание тому, чтобы он не мог быть признан трудовым договором (налоговый риск). В противном случае уже предприятию грозит штраф.

Во-вторых, реализация неликвидного (невостребованного) имущества – источник прочих доходов. У КЗСК есть возможность размещать информацию о неликвидах на сайте [18]. Расчёт эффекта от данного мероприятия осуществим в подразделе 3.2.

Помимо мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука», предложенных в качестве выявленного резерва повышения интегрального показателя уровня экономической безопасности объекта исследования, мы предлагаем мероприятия, направленные на митигацию рисков экономической безопасности, которые были зафиксированы в подразделе 2.3.

Во-первых, рассмотрим риски предъявления претензий со стороны налоговых органов. По большей части спорные ситуации касаются возмещения НДС из-за того, что налоговые органы ставят под сомнение благонадёжность контрагентов (подрядных организаций), с которыми сотрудничает АО «КЗСК».

Проблема ещё в том, что заключения экспертов экономической безопасности по контрагентам шаблонны, то есть почти 100% из них это идентично переписанный текст: «в «чёрных списках» (списке ФАС недобросовестных поставщиков; списке ДЭБ ООО «СИБУР» недобросовестных поставщиков; списке предприятий, проходящих процедуры банкротства; списке предприятий, участвующих в схемах ухода от налогообложения; списках предприятий, имеющих задолженность перед бюджетом в размере более 100000 рублей) контрагент X не значится. В базе «СПАРК» и открытых ресурсах Интернет сведения о публикации какой-либо информации негативного характера в отношении контрагента X, а также его руководителя отсутствуют». Эксперты экономической безопасности АО «КЗСК» в целях митигации налогового риска советуют кураторам договоров запрашивать у контрагентов бухгалтерскую отчётность на последнюю отчётную дату, справку из налогового органа об отсутствии задолженности по налогам; проводить экспресс-анализ представленных документов; в случае получения отрицательных показателей при проведении последнего информировать экспертов экономической безопасности завода.

Для снижения налоговых рисков при работе с подрядчиками мы рекомендуем:

а) заложить блок информации по рискам экономической безопасности в Производственный контракт предприятия, ключевые показатели

эффективности подразделений и сотрудников, соответственно (по принципу каскадирования). На настоящий момент риски работы с подрядчиками в Производственном контракте оцениваются только через риски охраны труда и промышленной безопасности. В свою очередь, в блоке качества продукции уже оценивается взаимодействие с потребителями продукции (через количество и тяжесть последствий обращений). Представляется целесообразным сделать аналогичный блок по подрядчикам, так как их действительно много задействуется в рамках производственно–хозяйственной деятельности предприятия. Например, ввести следующие коэффициенты в производственный контракт по блоку «Качество отбора подрядных организаций» (апробировать показатели и экспертным путём установить пороговые значения):

1) доля налоговых споров с подрядными организациями в общем объёме судебных дел, в которых участвует КЗСК;

2) коэффициент возмещения НДС = заявленная сумма НДС к вычету / возмещённая сумма НДС к вычету (по результатам камеральной налоговой проверки);

б) автоматизировать работу с подрядчиками по аналогии с автоматизацией подбора персонала в Холдинге² для того, чтобы была база подрядчиков, опыт работы с которыми уже накоплен. Также возможно отдельно создавать реестр неблагонадёжных контрагентов, с которыми возникали налоговые и иные споры. В качестве вспомогательной информации необходимо использовать данные портала В2В, аккумулирующего конкурентные процедуры по закупкам, организатором которых является КЗСК [20];

в) отражать в бухгалтерском учёте оценочные обязательства по налоговым претензиям при наличии сомнений в отстаивании своей точки зрения, согласно Положению по бухгалтерскому учёту 8/2010 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» [3].

Во–вторых, рассмотрим риски в функционировании действующего складского хозяйства предприятия. Так, здания складов морально и физически устарели (год строительства – 1973), не соответствуют правилам пожарной безопасности, охраны труда, хранения отдельных категорий химических веществ и горюче–смазочных материалов, обладают территориальной разрозненностью и характеризуются нерациональным использованием площадей (в связи с изношенностью строений из 4000 м² используется только 2800 м², то есть 70%). В подразделе 3.2 мы сравним два варианта модернизации складского хозяйства – капитальный ремонт и доведение до нормативов нарушенных требований существующих зданий складского хозяйства и строительство нового современного склада. К данному мероприятию следует подходить не как к инвестиционному проекту, а как к мероприятию по митигации рисков возникновения прочих расходов, связанных с ликвидацией последствий чрезвычайных ситуаций (пожар, авария) в складских помещениях,

² <http://labmedia.su/portfolio/sibur/avtomatizatsiya-hr-protsestov-v-kompanii-sibur/>

привлечения к административной ответственности за нарушения различных требований законодательства, а также рисков логистического процесса на складах.

Третьим направлением комплекса мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука» является классификация и систематизация ключевых рисков предприятия с помощью шкалирования критериев риска методом экспертных оценок (непосредственно работники завода, в зоне ответственности которых находится каждый из заявленных рисков). Предлагается два формата обработки информации – картографический и реестровый.

Прежде чем перейти к предложениям, охарактеризуем процесс управления рисками экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука». Так, схематично он представлен на рисунке 17.

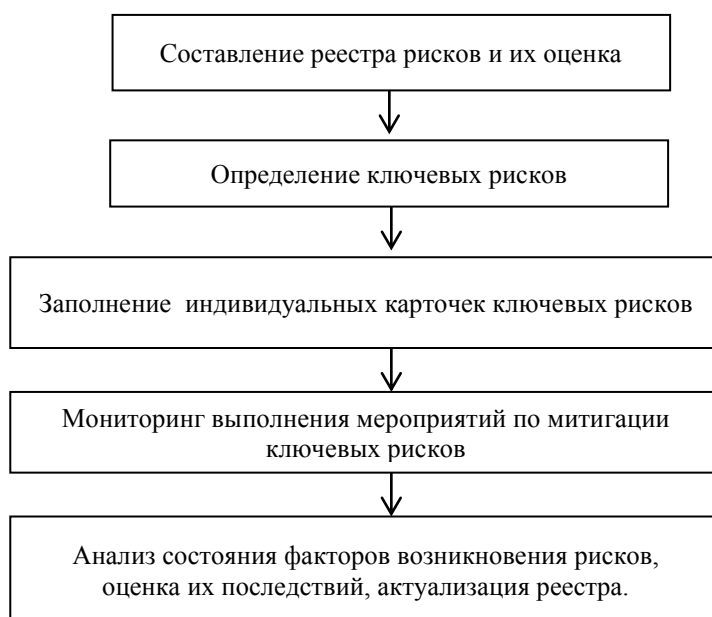


Рисунок 17 – Этапы процесса управления рисками

Мера по систематизации ключевых рисков актуальна, так как в настоящий момент информация по рискам собирается фрагментарно, редко обновляется, часто засекречивается и является доступной только лицам, ответственным за данную задачу. Оценку каждого риска будем проводить по пяти критериям, расшифровка которых представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Расшифровка критериев оценки уровня рисков

Индекс критерия	Критерий	Шкала	Комментарий
А	Важность (существенность ущерба)	0–10	0–такого риска на предприятии нет; 10–риск есть, и он связан с существенным ущербом.
В	Масштаб	0–1	0–риск касается незначительных элементов/процессов; 1–риск касается всего предприятия в целом.
С	Возможность митигации (профилактики) силами организации	0–10	0–практически ничего не может сделать для снижения данного риска; 10–риск может быть полностью митигирован.

Окончание таблицы 21

Индекс критерия	Критерий	Шкала	Комментарий
D	Управляемость (полнота использования внутренних резервов)	0–10	0–для митигации риска внутренние резервы ещё не использовались; 10–для митигации риска внутренние резервы полностью использовались.
E	Вероятность возникновения	–,0,+	«–» – незначительная/снизилась; «0» – осталась неизменной; «+» –увеличилась, риск почти наверняка реализуется.

В Приложении Е разработан актуализированный реестр ключевых рисков экономической безопасности предприятия.

При необходимости реестр можно переносить в картографический формат, шаблон которого представлен на рисунке 18.

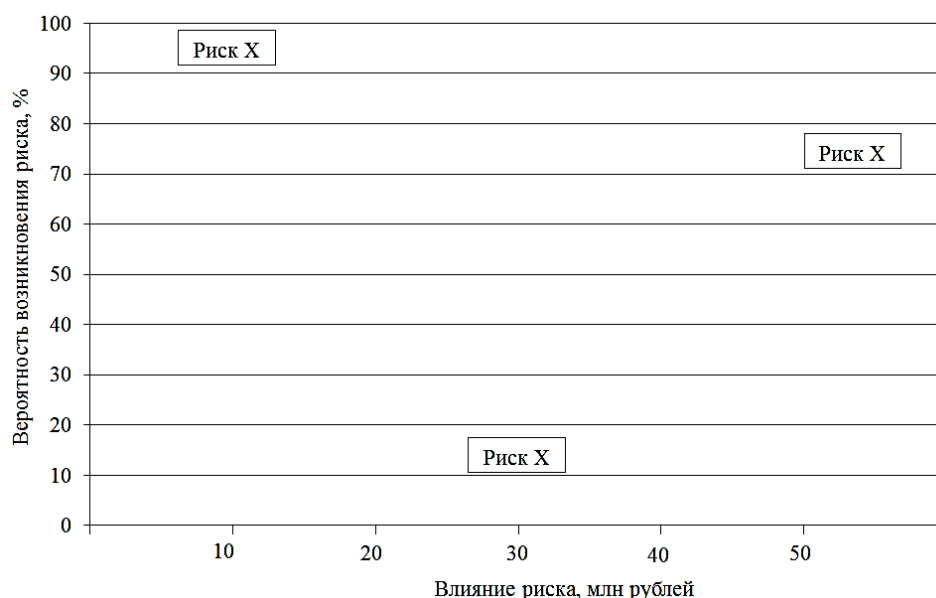


Рисунок 18 – Картографирование рисков экономической безопасности

3.2 Экономическое обоснование комплекса мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука»

Для экономического обоснования мероприятий по снижению рисков экономической безопасности мы будем придерживаться следующей последовательности действий:

- обоснование целесообразности и эффективности реализации предложенных мероприятий (частично рассмотрено в подразделе 3.1);
- составление агрегированных прогнозных форм отчётности с заложенным потенциалом от реализации мероприятий;
- пересчёт интегрального показателя уровня экономической безопасности для прогнозного периода;

– формулирование вывода об экономическом эффекте от комплекса предложенных мероприятий на базе проведённых расчётов.

Начнём с обоснования целесообразности и эффективности мероприятий по улучшению метрик интегрального показателя уровня экономической безопасности организации.

Для увеличения коэффициента общей ликвидности предприятия было предложено стимулировать соблюдение платёжной дисциплины покупателей (с целью снижения периода взыскания дебиторской задолженности) на примере пересмотра условий торговой схемы с Sinopec Chemical Commercial Holding Company Limited (вторым акционером КЗСК). В таблице 22 представлено обоснование целесообразности и эффективности применения механизма компенсации ранней оплаты Sinopec. Так, средневзвешенная стоимость привлечения капитала для Sinopec взята на основе полученной в финансово–экономическом отделе экспертной оценки. Для КЗСК средневзвешенная стоимость привлечения капитала равна процентной ставке по займу от ПАО «Сибур–Холдинг».

Таблица 22 – Эффективность механизма компенсации для Sinopec

Показатель	Значение
Выручка, млн руб. Справочно: за 3 месяца 2018 года – 314,5. Прогноз на 2018 год – $314,5 \cdot 4 = 1257,9$.	1257,9
Средняя отсрочка платежа (факт), дней	77
Средняя отсрочка платежа по торговой схеме, дней	130
Ускорение платежа, дней	$130 - 77 = 53$
WACC Sinopec, %	5,04
WACC, КЗСК %	15,00
Оплата компенсации Sinopec, млн руб.	$(1257,9 \cdot 0,0504 \cdot 53) / 365 = 9,2$ (0,7% годовой выручки от реализации продукции Sinopec)
Отвлечение средств КЗСК, млн руб.	$(1257,9 \cdot 0,15 \cdot 53) / 365 = 27,4$ (2% годовой выручки от реализации продукции Sinopec)

Таким образом, отвлечение средств по займу от ПАО «Сибур–Холдинг» – более дорогостоящий вариант для КЗСК, нежели рассматриваемая компенсация ранней оплаты Sinopec. Более того, данный механизм позволяет добиться цели – ускоренно получать вырученные средства от китайской стороны.

Для поддержки продаж на территориях рынков сбыта с целью увеличения выручки от продаж за счёт работы с обращениями клиентов по качеству, вопросам переработки каучука и в целом его применимости на конкретном производстве действенной мерой являются услуги по техническому сервису, суть которого мы разобрали в подразделе 3.1.

Развитие технического сервиса позволит ставить агрессивные цели, например, достижение дисконта до 0,97 Lanzhou на систематической основе. (В случае заключения договора на оказание услуг на китайском рынке). При таком дисконте прогнозный эффект от увеличения фактической цены продаж до уровня выше 0,97 Lanzhou составит 26 млн рублей (экспертная оценка

финансово–экономического отдела). Следовательно, эффект от внедрения услуг по техническому сервису: $26-14,3=11,7$ млн рублей.

В таблице 23 собрана ориентировочная смета затрат на технической сервис на территории Китая.

Таблица 23 – Стоимость услуг по техническому сервису

Затраты		Стоимость, млн руб.
Работа по обращениям клиентов	Транспортные расходы (включая транспорт, проживание и питание)	1,2
	Анализ образцов	3
	Заработная плата	0,8
	Управленческие расходы	1,2
Развитие продукта и поддержка продаж	Транспортные расходы (включая транспорт, проживание и питание)	3,2
	Анализ образцов	2
	Заработная плата	1,7
	Управленческие расходы	1,2
ИТОГО		14,3

Значение коэффициента общей оборачиваемости капитала можно улучшить с помощью наращивания выручки от продаж. Предварительно можно проанализировать маржинальность различных марок каучука для того, чтобы понимать какие марки каучука следует производить в приоритетном порядке в силу их высокой маржинальности. В таблице 24 приведены усреднённые данные по маржинальному доходу от основных марок каучука КЗСК.

Таблица 24 – Анализ маржинальности марок каучука

Марка каучука	Переменные затраты	Средняя цена реализации	Расчёты в рублях/тонну
			Маржинальный доход
Внутренний рынок			
БНКС–18	70260	125298	55038
БНКС–28	77341	125298	47957
БНКС–33	81393	125298	43905
БНКС–40	86684	125298	38613
Экспорт			
СКН–18	70405	98244	27839
СКН–26	77225	92680	15454
СКН–33	83165	94993	11828
СКН–40	87703	109070	21367

Таким образом, мы видим, что маржинальный доход от марок каучука, реализуемых на внутреннем рынке значительно выше, нежели на экспортируемую продукцию. В то время как переменные затраты сопоставимы на обоих сегментах рынка, средние цены варьируются намного шире (цены на экспорт ниже на 14–35%). Скорее всего, это связано с технологическими характеристиками продукта, как следствие с меньшей конкурентоспособностью в экспортной нише, ведь на российском рынке бутадиен–нитрильных каучуков КЗСК является монополистом и может в определённой степени диктовать свою ценовую политику.

Для увеличения валовой рентабельности продаж помимо увеличения выручки от продаж, необходимо снижать себестоимость. Мы рассмотрим эффективность мероприятий по оптимизации переменных затрат.

Например, себестоимость ПБНК (порошкообразного бутадиен-нитрильного каучука) можно снизить за счёт перехода на другой вид упаковки: заменить более дорогостоящий пластиковый контейнер на гофрокороб без потерь от перехода во время транспортировки и хранения каучука в рассматриваемой упаковке. В таблице 25 приведён расчёт экономии от указанного перехода.

Таблица 25 – Альтернативные варианты упаковки ПБНК

Вид упаковки	Итого, шт.	Тариф, руб./шт.	Годовая стоимость упаковки, руб.	Экономия, руб.
Контейнер пластиковый	8 шт./мес. В год – 96 шт	17143,05	1645733	1645733-748729=897004
Гофрокороб		7799,26	748729	

В подразделе 3.1 было сказано о старте работы по оцифровке ПКПЭ. Рассмотрим данный процесс на примере следующего ПКПЭ – выполнение нормы удельного расхода коагулянта (хлористого магния), рассчитанное в кг/тн. Так, выдерживание расхода в заданных границах обеспечивает, с одной стороны, недопущение перерасхода реагента, с другой стороны, – полноту коагуляции (исключение потерь каучука со сточными водами). До оцифровки данный ПКПЭ отслеживался по примеру из таблицы 26.

Таблица 26 – Условный пример из журнала фиксации ПКПЭ до оцифровки

Нижняя граница расхода коагулянта (кг/т)	Верхняя граница расхода коагулянта (кг/т)	Целевой расход коагулянта (кг/т)	Фактический расход коагулянта (кг/т)	Перерасход (-)/ экономия (+) (кг)
12,5	16,0	13,7	11	11-13,7= -2,7

После оцифровки таблица дополнится данными из таблицы 27. Для неё необходимо значение стоимости коагулянта, равное 37575 тыс.руб./т.

Таблица 27 – Условный пример из журнала фиксации ПКПЭ после оцифровки

Значения в рублях

Нижняя граница стоимости расходуемого коагулянта	Верхняя граница стоимости расходуемого коагулянта	Целевая стоимость расходуемого коагулянта	Фактическая стоимость расходуемого коагулянта	Перерасход (-) / экономия (+)
$12,5 \cdot 37,575 = 469,68$	$16 \cdot 37,575 = 601,20$	$13,7 \cdot 37,575 = 514,78$	$11 \cdot 37,575 = 413,33$	$413,33-514,78= -101,45$

Так, оцифрованные ПКПЭ позволяют оперативно отслеживать перерасход и экономию основных ресурсов, которые регламентированы ПКПЭ,

без углубления в технологические тонкости процесса производства.

В 2018 году планируется расширение перечня ПКПЭ с экономическим эффектом за счёт реализации мероприятий менеджмента по энергетике, объёмам и технологии производства. Суммарный плановый эффект по данному направлению на 2018 год – 1,3 млн рублей (по экспертной оценке отдела управления эффективностью).

Рентабельность собственного капитала (ROE) можно увеличить с помощью наращивания чистой прибыли, например, снижая коммерческие, управленческие, прочие расходы и (или) увеличивая прочие доходы. В качестве источников прочих доходов мы предложили на рассмотрение повышение эффективности претензионной работы по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды и реализацию неликвидного (невостребованного) имущества.

Штраф за нарушение требований ПБ, ОТ и ООС в среднем составляет 30000 рублей. Прогнозное значение на 2018 год, рассчитанное на базе предыдущих лет, с заложенным потенциалом улучшения эффективности претензионной работы – 210000 рублей.

Расчёты по прочим доходам от реализации материалов, основных средств, включая их демонтаж и ликвидацию представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Реализация невостребованного имущества

Название	Стоимость реализации, руб.
Вагон-цистерна Остаточная стоимость – 270000 руб. Цена продажи (с учётом НДС) – 283000 руб. Количество – 5 ед.	1415000
Спецодежда (дата изготовления – 2012 год, реализовывается в связи с изменениями корпоративных норм)	80000
Сода каустическая (дата изготовления – 2006 год) Количество – 20,11 т. Цена (с учётом НДС) – 695 руб.	13977
ВТС 150 (антиоксидант) дата изготовления – 1992 год) Количество – 40,42 т. Цена (с учётом НДС) – 125 руб.	5052,5
Пенообразователь ПО–6К Количество – 58,64 т. Цена (с учётом НДС) – 1545 руб.	90599
Отходы полипропилена Количество – 0,180 т /месяц. За год – 2,16 т. Цена (с учётом НДС) – 4237,28 руб.	9152,5
Макулатура. Количество – 800 кг/месяц. За год – 9600 кг. Цена (освобождено от НДС до конца 2018 года, п. 2 ст. 149 НК РФ) – 1 руб.	9600
Отходы полиэтилена Количество – 240 кг/месяц. За год – 2880 кг. Цена (с учётом НДС) – 5,93 руб.	17078,4
Лом и отходы стальные Количество – 11,7 т /месяц. За год – 140,4 т. Цена (без НДС, так как потенциально реализация ООО «Втормет») – 7100 руб.	996840
Итого	2620604,4

Практика прошлых лет показывает, что предприятию необходимо создавать резерв оценочных обязательств по налоговым рискам. Например, в 2017 году было несколько налоговых споров касательно возмещения НДС. Так, первая инстанция могла отказать в возмещении, затем при следующем рассмотрении – признать суммы НДС к возмещению. По экспертной оценке такой резерв необходимо создавать в размере 4–5 млн рублей (В 2017 году на доначисление НДС по результатам налоговых проверок пошло около 3 млн рублей).

Далее перейдем к финансовым, логистическим и правовым рискам, связанным со складским хозяйством. Сравним два варианта модернизации складского хозяйства – капитальный ремонт и строительство нового склада. В таблице 29 приведена оценка модернизации склада с учётом рисков факторов по пожарной безопасности [7].

Таблица 29 – Рисковые факторы, вызывающие необходимость ремонта складов

Рисковые факторы	Корректирующие мероприятия	Стоимость ремонта, тыс.руб.		
		1 год	2 год	3 год
Нет молниезащиты	Проектирование и оборудование устройства молниезащиты	800	–	–
Противопожарные преграды не соответствуют нормам огнестойкости и дымонепроницаемости	Пожарная сигнализация и система автоматического пожаротушения	800	3700	–
Неполадки в охранной сигнализации	Ремонт/установка охранной сигнализации	–	2800	–
Неисправна вентиляционная система	Ремонт/реконструкция вентиляции	–	1000	1000
Полы неровные, впитывают нефтепродукты, имеют уклоны для стока жидкости	Внутренняя отделка	–	12500	5400
Стёкла оконных проёмов не окрашены в жёлтый или белый цвет				
Отсутствуют пандус или порог от растекания жидкости	Внешняя отделка	–	4400	1800
Не предусмотрены наружные легкобрасываемые ограждающие конструкции	Ремонт крыши	–	5500	2500
Итоговая стоимость модернизации	42200	1600	29900	10700

В таблице 30 представлены сводные данные по строительству нового склада (сроки СМР сопоставимы, поэтому временную стоимость денег не корректируем).

Таблица 30 – Свод предложений по стоимости строительства

	По данным технико–коммерческих предложений		По данным онлайн калькулятора	
	«ВauMix»	«Строй–трейдинг»	«Аркада М»	«Строй – Групп»
Проектные работы, без НДС (тыс.руб.)	1483	500	3200	2800
Строительно–монтажные работы, без НДС (тыс.руб.)	24580	22000 (без земляных работ, систем отопления, канализации, вентиляции)	60000	34000

Помимо проектных и строительно–монтажных работ, необходимо оценить стоимость оснащения складского хозяйства. Данные по нему представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Оснащение склада

Опция склада	Оценочная стоимость, тыс.руб.
Оснащение склада системами хранения	8000
Оснащение склада системами пожаротушения	10000
Использование грузоподъемных механизмов	3000
Организация системы адресного учета с применением штрихкодирования	2500
Итого	23500

Итоговые оценочные затраты по обоим вариантам представлены в таблице 32.

Таблица 32 – Альтернативные варианты стоимости митигации рисков

Вариант	Расчёты в тысячах рублей	
	Стоимость	
Затраты на строительство нового склада	22500 (минимальная стоимость по ТКП)	46000 (с учётом переоснащения)
Затраты на ремонт существующего складского хозяйства	42200	

Варианты модернизации складов в целом сопоставимы по затратам. Однако зафиксирована высокая стоимость капитального ремонта относительно стоимости новых складов (разница – около 8 % или 4 млн руб.).

С другой стороны, имеются финансово–правовые риски, связанные со строительством склада. Они связаны с видом сооружения. Так, некапитальное сооружение возможно не позволит организовать хранение продукции со специфическими требованиями, а капитальное – требует получения разрешения на строительство, а для этого необходимо профинансировать выкуп земельных участков, так как их текущий статус – аренда для эксплуатации нежилых зданий и сооружений – исключает возможность получения разрешения на капитальное строительство.

Выкупная стоимость земельных участков может быть льготной (2,5% от кадастровой стоимости, экспертная оценка – 13,5 млн рублей) или стандартной (15% от кадастровой стоимости, экспертная оценка – 80 млн рублей). Для использования права льготного выкупа необходимы документы, подтверждающие наличие ранее оформленного права постоянного бессрочного пользования. Вероятность их получения – 50%, при отрицательном решении Администрации возможен вариант с обращением в суд.

Для того чтобы окупить затраты по выкупу земельных участков возможен вариант с реализацией свободных территорий в границах площадки КЗСК (11 гектаров=110 тыс.м²). При рыночной стоимости за 1 м² в 900 рублей можно получить за продажу земли 99 млн рублей. Следовательно,

потенциальный экономический эффект при льготном выкупе –85,5 млн рублей, при стандартном – 19 млн рублей.

С качественной точки зрения существуют недостатки и преимущества обоих вариантов, которые отражены в таблице 33.

Таблица 33 – Преимущества и недостатки альтернативных вариантов

Модернизация склада	Строительство склада
Преимущества	
Не требуется время на адаптацию персонала, проведение обучения.	Оптимизация площадей складского хозяйства (до 2 тыс.м ²) и организация современной системы хранения и выдачи ТМЦ
Возможность закладывания расходов в программу по поддержке основных фондов	Соответствие всем нормам
	Сокращение времени и затрат на перемещение ТМЦ по площадке
Недостатки	
Остаются нерешёнными проблемы разрозненности складского хозяйства и нерационального использования площадей	Не определён источник финансирования (поиск потенциальных инвесторов – лизинговая компания, девелопер, региональный оператор)
Необходимость доведения до норм и правил	Строительство капитального сооружения требует получения разрешения на строительство (вопрос стоимости выкупа земли)
Устаревшая (изначальная) система хранения и выдачи ТМЦ, малопригодна к условиям оперативности	

Модернизация складского хозяйства, в первую очередь, митигирует правовые риски, связанные с нарушением требований пожарной безопасности, которые могут повлечь наложение штрафных санкций на юридическое лицо [1, ст.20.4]. В общем случае штраф составляет 150–200 тысяч рублей. В случае возникновения пожара на юридическое лицо возлагается следующая санкция:

– причинение лёгкого или средней тяжести вреда здоровью человека: 350–400 тысяч рублей;

– причинение тяжкого вреда здоровью человека или смерть человека: 600–1000 тысяч рублей.

В 2017 году МЧС дважды привлекало КЗСК к административной ответственности за нарушения пожарной безопасности в общей сумме на 300 тысяч рублей.

В случае наступления пожара на складе возникнут бухгалтерские риски, связанные со спорными моментами, касающимися восстановления НДС, необходимостью проведения инвентаризации, списания ущерба от пожара и т.п.

По оборотно–сальдовым ведомостям счётов 10 и 43 сальдо на конец 2017 года равно 261 млн рублей. Таким образом, складские запасы более чем в 5 раз превышают по стоимости затраты на проведение модернизации склада. Если не устранить рискованные факторы, вызывающие необходимость проведения данного мероприятия, то риски реализуются и будут весьма существенны.

Далее перейдём к составлению прогнозных формы бухгалтерской отчётности с учётом информации по бизнес–планированию на предприятии и

предложенным в работе мероприятиям. В таблице 34 агрегированы основные показатели прогнозного баланса АО «Красноярский завод синтетического каучука».

Таблица 34 – Основные показатели прогнозного баланса

Расчёты в тысячах рублей			
Разделы /статьи баланса	2017 год	Прогноз	Отклонение
Актив			
I. Внеоборотные активы	468262	412071	-56191
Основные средства	443276	390083	-53193
II. Оборотные активы	1122466	845277	-277189
в том числе:			
НДС	60154	60154	-
запасы	313719	250975	-62744
дебиторская задолженность	747354	523148	-224206
денежные средства и денежные эквиваленты	1217	1000	-217
БАЛАНС	1590728	1257348	-333380
Пассив			
III. Капитал и резервы	712030	748374	+36344
IV. Долгосрочные обязательства	28592	28592	-
V. Краткосрочные обязательства	850106	480382	-369724
БАЛАНС	1590728	1257348	-333380

После составления прогнозного бухгалтерского баланса перейдём к составлению прогнозного отчёта о финансовых результатах. В таблице 35 представлен прогнозный отчёт о финансовых результатах АО «Красноярский завод синтетического каучука».

Таблица 35 – Основные показатели прогнозного отчёта о финансовых результатах

Расчёты в тысячах рублей			
Наименование показателя	2017 год	Прогноз	Отклонение
Выручка	3566048	3676029	+109981
Себестоимость продаж	(3065772)	(3219060)	+153288
Валовая прибыль (убыток)	500276	456969	-43307
Коммерческие расходы	(190890)	(213797)	+22907
Управленческие расходы	(138846)	(140234)	+1388
Прибыль (убыток) от продаж	170540	102938	-67602
Доходы от участия в других организациях	-	-	-
Проценты к получению	207	220	+13
Проценты к уплате	(47986)	(42344)	-5642
Прочие доходы	47223	110540	+63317
Прочие расходы	(154682)	(78022)	-76660
Прибыль (убыток) до налогообложения	15302	93332	+78030
Текущий налог на прибыль	(9470)	(19122)	+9652
Чистая прибыль (убыток)	8972	74210	+65238

После составления прогнозных форм бухгалтерской отчётности на 2018 год перейдем к пункту по пересчёту интегрального показателя уровня экономической безопасности для прогнозного периода. В таблице 36 рассчитаем метрики интегрального показателя экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука».

Таблица 36 – Прогнозные метрики интегрального показателя

Метрика	Значение
коэффициент общей ликвидности	1,6363
коэффициент финансовой независимости	0,5952
коэффициент общей оборачиваемости капитала	2,58
валовая рентабельность продаж	0,1243
рентабельность собственного капитала (ROE)	0,1016
коэффициент годности основных средств	0,52
Итого	93,84

На рисунке 19 проиллюстрированы результаты расчётов.

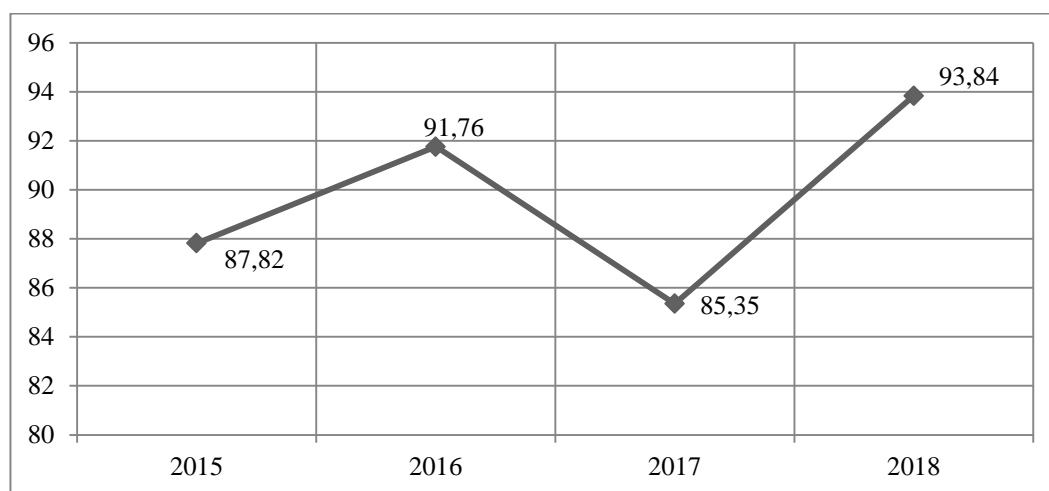


Рисунок 19 – Интегральный показатель экономической безопасности

Таким образом, данные рисунка 19 подтверждают, что предложенные мероприятия внесли свой вклад в повышение интегрального показателя экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука»: произошёл переход из зоны достаточно безопасных в зону безопасных предприятий.

3.3 Разработка классификации рисков в деятельности службы экономической безопасности

В ходе исследования был выявлен малоизученный аспект рисков экономической безопасности: риски в деятельности службы экономической безопасности предприятия. Разработку классификации данных рисков можно считать специализированным мероприятием по снижению рисков экономической безопасности организации в целом, так как материал легко адаптируется для целей мониторинга деятельности службы экономической безопасности в рамках внутреннего аудита и позволяет в случае выявления рисков, заявленных в классификации, оперативно их митигировать (для КЗСК митигация рисков в деятельности службы экономической безопасности должна рассматриваться через инструменты производственной системы – например,

через стандарт работы руководителя, включающий практики по решению проблем, управлению сложной беседой, беседе по эффективности и т.д.).

Классификация рисков в деятельности службы экономической безопасности (СЭБ) включает в себя восемь групп:

- риски размытости функционала и зоны ответственности СЭБ;
- риски снижения затрат на содержание СЭБ;
- риски специфики подбора (специальной подготовки) кандидатов на должность в СЭБ;
- риски формального подхода при осуществлении деятельности СЭБ;
- риски коммерческого подкупа, незаконного вознаграждения от имени юридического лица сотрудников СЭБ;
- риски в условиях работы с конфиденциальной информацией, коммерческой тайной;
- риски правовой регламентации деятельности СЭБ;
- риски ограниченного контроля за деятельностью СЭБ.

Охарактеризуем каждую из вышеуказанных групп рисков.

Риски размытости функционала и зоны ответственности СЭБ связаны с ответом на вопрос: на сколько влиятельной видится СЭБ – или роль службы сводится только к формальной оценке контрагентов, охране периметра предприятия, или функции службы слишком расширены, поэтому сотрудники СЭБ выполняют менеджерские обязанности. Типичными проявлениями данной группы рисков являются:

а) ненадлежащее оформление Положения о СЭБ (в случае если оно составлено), которое напрямую связано с пробелами в закреплении функций, зоны ответственности, порядка управления, взаимодействия СЭБ с внешней средой;

б) ненадлежащее оформление должностных инструкций штата СЭБ, представляющее сложности в обосновании увольнения сотрудника в связи с несоответствием занимаемой должности; в применении дисциплинарного взыскания, проведении аттестации сотрудников СЭБ и т. п.;

в) риски кросс-функционального взаимодействия, заключающиеся в том, что в случае нечёткого контура выполняемых задач другие подразделения организации (производственные, административно-хозяйственные, финансовые) могут погрузиться в зону ответственности СЭБ, таким образом, продемонстрировав топ-менеджменту долю нецелесообразности функционирования отдельной службы по экономической безопасности.

Риски снижения затрат на содержание СЭБ обуславливаются тремя факторами:

– некомпетентным топ-менеджментом (владельцем бизнеса), не осознающим важность эффективно выстроенной системы экономической безопасности на предприятии (стереотипное мышление);

– противозаконными интересами топ-менеджмента (владельца бизнеса), согласно которым им не нужно подразделение, несущее реальный риск обнаружения мошеннических деяний на предприятии;

– объективно сложной финансовой ситуацией в организации, кризисной рыночной конъюнктурой.

Типичными проявлениями данной группы рисков являются:

а) демотивация сотрудников СЭБ, связанная с уменьшением фонда оплаты труда при сохранении штата, либо сохранение уровня оплаты труда, но с сокращением штата. В таких условиях возникают риски потери квалифицированного персонала, сопутствующие им риски снижения эффективности работы СЭБ;

б) ухудшение технического оснащения СЭБ. Экономия на технических средствах охраны, аудио и видеонаблюдения и контроля, защиты информации, доступа к информационно–аналитическим ресурсам по проверке контрагентов не приведёт к ожидаемой оптимизации затрат в силу того, что она многократно снижает эффективность деятельности СЭБ и может иметь совершенно непредсказуемые негативные последствия;

в) изначальная несоразмерность штата СЭБ масштабу деятельности организации. Такая ситуация также может спровоцировать необходимость сокращения затрат на содержание СЭБ из–за того, что штат СЭБ избыточен и не соотносится с потребностями организации. Например, разветвлённая структура СЭБ из отделов охраны, разведки, контрразведки, аналитического отдела для малого бизнеса.

Типичными проявлениями рисков специфики подбора (специальной подготовки) кандидатов на должность в СЭБ являются:

а) стереотипное восприятие сотрудника СЭБ, потому что не только общественность, но и персонал, в задачи которого входит подбор кадров для СЭБ, может оперировать такими требованиями к кандидату, как опыт работы в правоохранительных или силовых структурах, а также дискриминировать кандидатов по половому признаку, без всестороннего изучения профессиональных, моральных качеств. Ситуация усугубляется, если кандидат устраивается в СЭБ производственного или торгового предприятия, особенности функционирования которого он не только не знает, но и потенциально не способен изучить;

б) финальное собеседование с кандидатом. Представителей СЭБ интересует законопослушность, психическое здоровье кандидата. Они владеют методиками проведения стрессовых интервью, знают, как и где собрать информацию о человеке. Когда происходит подбор кандидата в СЭБ, собеседование должно быть более жёстким по требованиям, так как риски от найма сотрудника СЭБ, сумевшего скрыть проблемы с законом, здоровьем и т.д. весомее для организации, так как СЭБ всегда находятся под пристальным вниманием общественности.

Типичными проявлениями рисков формального подхода при осуществлении деятельности СЭБ являются:

а) шаблонные заключения экспертов СЭБ при проверке благонадёжности контрагентов. При таком подходе, когда текст заключений представляет собой идентично переписанную страницу, возникает много вопросов – действительно ли проводился анализ, на сколько качественно и

всесторонне. Риск усиливается и тем, что доступ к таким заключениям ограничен, понять, что контрагент на самом деле ненадёжен можно будет с временным лагом только по фактам в нарушении договоров и т.д.;

б) отсутствие целостного восприятия рисков экономической безопасности сотрудниками СЭБ в силу недоработки, несвоевременной актуализации информации или в целом пробела по задаче. Далеко не каждое предприятие имеет собственную СЭБ, тем более осуществляет работу по созданию карты/реестра/оценке рисков своей деятельности. Однако отсутствие понимания и фактического материала по данному вопросу чревато неэффективным планированием деятельности СЭБ.

Риски коммерческого подкупа, незаконного вознаграждения от имени юридического лица сотрудников СЭБ возможны, потому что СЭБ выполняет в том числе управленческие функции. Риски данной группы характеризуются:

а) подрывом деловой репутации организации. В случае если инцидент с коммерческим подкупом, получением незаконного вознаграждения раскроется и получит огласку в средствах массовой информации, то деловой репутации организации будет нанесён урон;

б) возможностью сотрудников СЭБ собирать компрометирующий материал. Она сама по себе несёт риск вовлечения в коррупционные, шантажные схемы с различными сценариями развития – начиная от недовольства в отношении организации сотрудника СЭБ, заканчивая выходом на сотрудников СЭБ сторонних лиц;

в) снижением лояльности сотрудников СЭБ. Лояльный сотрудник не станет намеренно наносить ущерб организации, будет качественно выполнять свои должностные обязанности, в то время как сотрудник, вовлечённый в противозаконную ситуацию, станет действовать вразрез интересам организации.

Риски в условиях работы с конфиденциальной информацией, коммерческой тайной проявляются следующим образом:

а) повышенная ответственность сотрудников СЭБ. Сотрудники СЭБ несут ответственность за личное нарушение безопасности коммерческой тайны и за неиспользование своих прав при выполнении функциональных обязанностей по защите конфиденциальных сведений сотрудниками предприятия;

б) коммуникативные ограничения во взаимодействии сотрудников СЭБ с другими подразделениями. С одной стороны, сотрудники СЭБ не имеют права разглашать сведения о большей части своей работы (например, о мероприятиях, снижающих риски экономической безопасности организации), с другой стороны, сотрудники других подразделений не всегда охотно будут делиться информацией из-за вероятности, что сотрудники СЭБ могут чем-то заинтересоваться и начать проверять, привлекать их для обратной связи по различным основаниям.

Риски правовой регламентации деятельности СЭБ представляют пробелы в законодательстве, так как вопросы экономической безопасности недостаточно регламентированы и систематизированы в юридическом поле,

поэтому возникают коллизии, находятся пробелы в законодательстве, касаемо аспектов деятельности СЭБ как на федеральном, региональном, так и локальном уровне.

Риски ограниченного контроля за деятельностью СЭБ несут:

а) конфиденциальный характер информации в распоряжении СЭБ. Контроль в условиях ограниченного информационного спектра затруднителен и непрозрачен: деятельность СЭБ всегда обособлена от деятельности других подразделений, сотрудники СЭБ привычны к скудному обмену информацией;

б) прямая подчинённость СЭБ руководству организации. Структура и штат СЭБ в зависимости от объёма работ и особенностей деятельности определяются руководителем предприятия, создаётся по его приказу, назначение на должность начальника СЭБ, его освобождение производится также только руководителем предприятия. Рычаги давления на СЭБ со стороны других подразделений условны – они могут только выстраивать конструктивное взаимодействие с СЭБ. Такая ситуация потенциально способна вызывать риски, например, в случае если руководитель организации при разборе спорной ситуации присоединится к позиции СЭБ, которая впоследствии будет признана ошибочной – если решение было связано с финансовыми, правовыми вопросами, то риск очевиден.

Для службы экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука» характерны следующие риски:

– риски специфики подбора кандидатов на должность в СЭБ, заключающиеся в том, что 70% штата СЭБ составляют эксперты с опытом работы в правоохранительных и силовых структурах;

– риски формального подхода, которые иллюстрирует шаблонность заключений экспертов СЭБ при проверке благонадёжности контрагентов;

– риски размытости функционала/ограниченного контроля за деятельностью СЭБ, которые создают ситуацию тревожной атмосферы в других подразделениях – строгое соблюдение должностных инструкций (в противном случае – допрос, выговор, понижение грейда), повсеместный поиск ответственных сотрудников за то или иное нарушение стандартов работы предприятия, законодательства различного уровня и т.п.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведённого исследования можно сформулировать следующие основные выводы.

Первая глава дипломной работы позволила аккумулировать необходимые теоретические аспекты риск–менеджмента в контексте экономической безопасности организации, включая типовые риски экономической безопасности, методы управления ими, подходы из международных и национальных стандартов менеджмента риска, сопоставление рисков и функционала службы экономической безопасности. Помимо этого, был проведён анализ методических подходов к определению уровня экономической безопасности организации, позволивший выбрать дальнейшую основу для расчёта интегрального показателя уровня экономической безопасности объекта исследования – АО «Красноярский завод синтетического каучука».

Вторая глава дипломной работы решила задачи по проведению организационной, производственной и финансовой характеристике, анализу и оценке уровня экономической безопасности, а также диагностики рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука».

Для оценки экономической безопасности хозяйствующего субъекта важным этапом является финансовый анализ деятельности АО «Красноярский завод синтетического каучука», поэтому за период 2015–2017 гг. был проведён горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса организации, анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, оценена стоимость чистых активов, вероятность банкротства по модели Таффлера, интерпретированы основные финансовые показатели из отчёта о финансовых результатах, коэффициенты финансовой устойчивости (с дополнительным расчётом по методу credit–men Ж.Депальяна), ликвидности, рентабельности, рассмотрена деловая активность через показатели оборачиваемости, а также осуществлён сравнительный (отраслевой) финансовый анализ по данным Росстата с помощью портала testfirm.ru.

Расчёт интегрального показателя экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука» подтвердил гипотезу о том, что у предприятия есть резервы повышения уровня экономической безопасности, следовательно, и разработка мероприятий по снижению (митигации) рисков экономической безопасности оправдана и необходима в сложившихся условиях. Для поиска резервов повышения уровня экономической безопасности проанализированы входящие в расчёт интегрального показателя исходные данные (метрики).

Анализ и оценка рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука» были проведены по семи функциональным составляющим экономической безопасности с особым акцентом на технико–технологической составляющей в силу того, что организация является крупным нефтехимическим предприятием и опасным производственным объектом, а также финансовой составляющей в силу экономической специфики

исследования. Результаты анализа показали проблемные участки, которые легли в основу мероприятий по митигации налоговых, логистических, финансовых и правовых рисков, а также способствовали разработке классификации и систематизации ключевых рисков в работе предприятия.

Третья глава дипломной работы посвящена задачам разработки мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука» и их экономическому обоснованию с учётом влияния на уровень экономической безопасности объекта исследования. Кроме этого, она содержит элемент научной новизны, который состоит в разработке классификации рисков в деятельности службы экономической безопасности. Научная новизна заключается в исследовании малоизученного аспекта темы: в то время как существуют разнообразные классификации рисков экономической безопасности организации, риски в деятельности службы экономической безопасности раскрываются отдельными фрагментами в жанре научно-популярных статей. Нами разработана классификация рисков в деятельности службы экономической безопасности на основе методов наблюдения и экспертного опроса. Она разбита на восемь групп с выделением типичных ситуативных подгрупп риска. В перспективе данную классификацию можно взять за критериальную основу создания модели оценки рисков в деятельности службы экономической безопасности.

Разработанный комплекс мероприятий по снижению рисков экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука» состоит из трёх направлений:

- мероприятия по повышению интегрального показателя уровня экономической безопасности организации;
- мероприятия по выявленным в ходе анализа рисков экономической безопасности проблемным участкам (митигация налоговых, логистических, финансовых и правовых рисков);
- классификация и систематизация ключевых рисков в работе предприятия с помощью шкалирования критериев риска методом экспертных оценок.

Результаты первого направления таковы:

- для увеличения коэффициента общей ликвидности предприятия предложено стимулировать Sinoprec (китайского агента-покупателя) к более ранней оплате и совершенствованию его платёжной дисциплины путём включения в торговые отношения сторон механизма компенсации при условии перечисления денежных средств на КЗСК до получения оплаты от конечных клиентов. Разработана формула расчёта компенсации и обоснование целесообразности и эффективности применения механизма компенсации ранней оплаты Sinoprec;

- для улучшения коэффициента общей оборачиваемости капитала с помощью наращивания выручки от продаж предложена мера по заключению договора на оказание услуг по техническому сервису и поддержке продаж на

территории рынков сбыта, рассчитаны затраты на организацию технического сервиса и потенциальный эффект от применения данных услуг на китайском рынке;

- для увеличения валовой рентабельности продаж предложены мероприятия по оптимизации переменных затрат (расчёт альтернативных вариантов упаковки ПБНК, оцифровка ПКПЭ).

- для повышения рентабельности собственного капитала предложены мероприятия, направленные на оптимизацию источников прочих доходов: повышение эффективности претензионной работы за нарушения требований охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды со стороны подрядных организаций и реализация не востребовавшего (неликвидного) имущества организации.

Далее были составлены агрегированные прогнозные формы отчётности с заложенным потенциалом от реализации мероприятий, пересчитан интегральный показатель уровня экономической безопасности для прогнозного периода. Предложенные мероприятия внесли свой вклад в повышение интегрального показателя экономической безопасности АО «Красноярский завод синтетического каучука»: произошёл переход из зоны достаточно безопасных в зону безопасных предприятий.

Результаты второго направления получились следующие. Так, для снижения налоговых рисков при работе с подрядчиками мы рекомендуем:

- заложить блок информации по рискам экономической безопасности в Производственный контракт предприятия. Например, ввести следующие коэффициенты в производственный контракт по блоку «Качество отбора подрядных организаций» (апробировать показатели и экспертным путём установить пороговые значения): доля налоговых споров с подрядными организациями в общем объёме судебных дел, в которых участвует КЗСК; коэффициент возмещения НДС, предъявленного подрядными организациями;

- автоматизировать работу с подрядчиками для того, чтобы была база подрядчиков, опыт работы с которыми уже накоплен. Также возможно отдельно создавать реестр неблагонадёжных контрагентов.

- отражать в бухгалтерском учёте оценочные обязательства по налоговым претензиям при наличии сомнений в отстаивании своей точки зрения.

К мероприятию по модернизации складского хозяйства следует подходить не как к инвестиционному проекту, а как к мероприятию по митигации рисков возникновения прочих расходов, связанных с ликвидацией последствий чрезвычайных ситуаций в складских помещениях, привлечения к административной ответственности за нарушения различных требований законодательства, а также рисков логистического процесса на складах. Мы провели сравнение двух вариантов модернизации складского хозяйства и оценили масштабность рисков в случае реализации рисков факторов.

По третьему направлению проведена работа по классификации и систематизации ключевых рисков предприятия при помощи шкалирования критериев риска методом экспертных оценок, предложены два формата обработки информации (картографический в виде шаблона и реестровый в виде актуализированного варианта ключевых рисков).

Таким образом, все поставленные задачи решены, цель дипломной работы достигнута на том уровне, который позволяет текущий опыт профессиональной деятельности и объём компетенций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях [Электронный ресурс] федер. закон от 30.12.2001 №195–ФЗ ред. от 23.04.2018. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2 О безопасности [Электронный ресурс]: федер. закон от 28.12.2010 № 390–ФЗ ред. от 05.10.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3 Об утверждении Положения по бухгалтерскому учёту «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» (ПБУ 8/2010)» [Электронный ресурс]: приказ Минфина России от 13.12.2010 № 167н ред. От 06.04.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4 О стратегии национальной безопасности Российской Федерации [Электронный ресурс]: указ Президента РФ от 31.12.2015 № 683 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5 О стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]: указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6 О ходе выполнения Отраслевого соглашения и коллективных договоров в I полугодии 2017 года [Электронный ресурс]: постановление Президума Российского Совета профсоюза (Нефтегазстройпрофсоюз) от 07.09.2017 №09-03 // Общероссийский профессиональный союз работников нефтяной, газовой отраслей промышленности и строительства.–Режим доступа: http://rogwu.ru/content/bl_files_docs/p_prs_09-03_07-09-2017.pdf.

7 Технический регламент о требованиях пожарной безопасности [Электронный ресурс]: федер. закон от 22.07.2008 №123–ФЗ ред. от 29.07.2017. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8 Азитов, Р.Ш. Исследование моделей прогнозирования банкротства предприятий [Электронный ресурс] / Р.Ш.Азитов // Молодой ученый. — 2015. — №12.1. — С. 1–5. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/92/17763>.

9 АО «Красноярский завод синтетического каучука» [сайт]. – Красноярск, 2018.–Режим доступа: <https://www.sibur.ru/kzsk>.

10 Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник для бакалавров / Д.И.Баркан. - Санкт–Петербург: Высшая школа менеджмента, 2013.–908 с.

11 Иванова, Н.С. Разработка модели оценки экономической безопасности предприятий [Электронный ресурс]: глобальный международный научно-аналитический проект (GISAP) / Н.С.Иванова.– Лондон, Великобритания.– Режим доступа: <http://gisap.eu/index.php?q=ru/node/1129>.

12 Кирюшкин, В.Е. Основы риск–менеджмента: научно–практическое пособие / В.Е.Кирюшкин, И.В.Ларионов. – Москва: Анкил, 2009.–132 с.

13 Князева, Е.А. Современные подходы к определению сути экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / Е.А.Князева, А.А.Сечняк // Экономика: реалии времени.–2014.–№6.–Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.

14 Коновалов, А.А. Риск-менеджмент в системе экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / А.А.Коновалов, И.Ю.Лепетикова // Ростовский научный журнал.–2017.–№2.–Режим доступа: <http://rostjournal.ru/?p=922>.

15 Копытко, М.И. Методология оценки уровня экономической безопасности промышленных предприятий [Электронный ресурс] / М.И.Копытко // Современные технологии управления.–2014.–№7.–Режим доступа: <http://sovman.ru/article/4305>.

16 Краснощёк, А.А. Современные аспекты анализа и оценки экономической безопасности организаций [Электронный ресурс] / А.А.Краснощёк, Д.А.Динец // Корпоративные финансы.–2013.–№4.–Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.

17 Моисеева, А. В. Обзор международных и национальных стандартов в области управления рисками [Электронный ресурс] / А.В.Моисеева // Молодой учёный. — 2017. — №10. — Режим доступа:<https://moluch.ru/archive/144/40449>.

18 Неликвиды заводов СИБУР [сайт]. – Режим доступа: <https://b2b-mi.sibur.ru>.

19 Обухов, А.А. Анализ термина «безопасность» в контексте современной предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]/ А.А.Обухов // Вестник КемГУ. –2013. – №5.– Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.

20 Портал b2b.sibur.ru [Электронный ресурс]: специализированная торговая площадка СИБУРа. – Режим доступа: <https://b2b.sibur.ru>.

21 Резкин, П.Е. Сущность и составляющие экономической безопасности организации [Электронный ресурс] / П.Е.Резкин, Н.Л.Белорусова // Вестник Полоцкого государственного университета. –2013. – №5. – Режим доступа: http://elib.psu.by/bitstream/123456789/223/1/Rezkin_2013-5-p47.pdf.

22 Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник для вузов / Г.В. Савицкая. – 14-е издание перераб. и доп. – Москва: НИЦ Инфра, 2016. – 387 с.

23 Серебрякова, Т.Ю. Экономическая безопасность и угрозы: сущность и подходы к определению [Электронный ресурс] / Т.Ю.Серебрякова, Н.Ю.Тимофеева // Вестник НГУЭУ. –2013. – №3. – Режим доступа: http://nsuem.ru/science/publications/herald/archive/2013_3_237.pdf.

24 Сравнение финансового состояния с отраслевыми показателями и конкурентами [Электронный ресурс]: проект сравнительного отраслевого анализа TestFirm.ru реализован информационным подразделением аудиторской фирмы ПКАТ «Авдеев и Ко». – Калининград.–2018.–Режим доступа: https://www.testfirm.ru/result/2462004363_ao-krasnoyarskiy-zavod-sinteticheskogo-kauchuka.

25 Суглобов, А.Е. Экономическая безопасность предприятия: учеб.пособие / А.Е. Суглобов, С.А. Хмелев, Е.А. Орлова. – Москва: ЮНИТИ, 2015. –271 с.

26 Фирсова, О.А. Экономическая безопасность предприятия: учебно–методическое пособие / О.А.Фирсова. – Орёл: МАБИВ, 2014. – 220 с.

27 Фомичёв, А.Н. Риск–менеджмент: учебник для бакалавров / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К, 2016. – 372 с.

28 Чумарин, И.Г. Персонал и безопасность компании [Электронный ресурс] / И.Г.Чумарин // Менеджер по персоналу. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/personal-i-bezopasnost-kompanii>.

29 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: учебник для вузов / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА–М, 2016. — 208 с.

30 Юдин, Р. А. Комплексная оценка ликвидности и платежеспособности предприятия: / Р. А. Юдин, Л. С. Соколова // Справочник экономиста. – 2015. – № 5.

31 World Rubber Industry Outlook [Электронный ресурс]: прайс–лист сайта Международной группы по исследованию каучука. – Режим доступа: <http://www.rubberstudy.com/pub-industry-outlook.aspx>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура АО «Красноярский завод синтетического каучука»

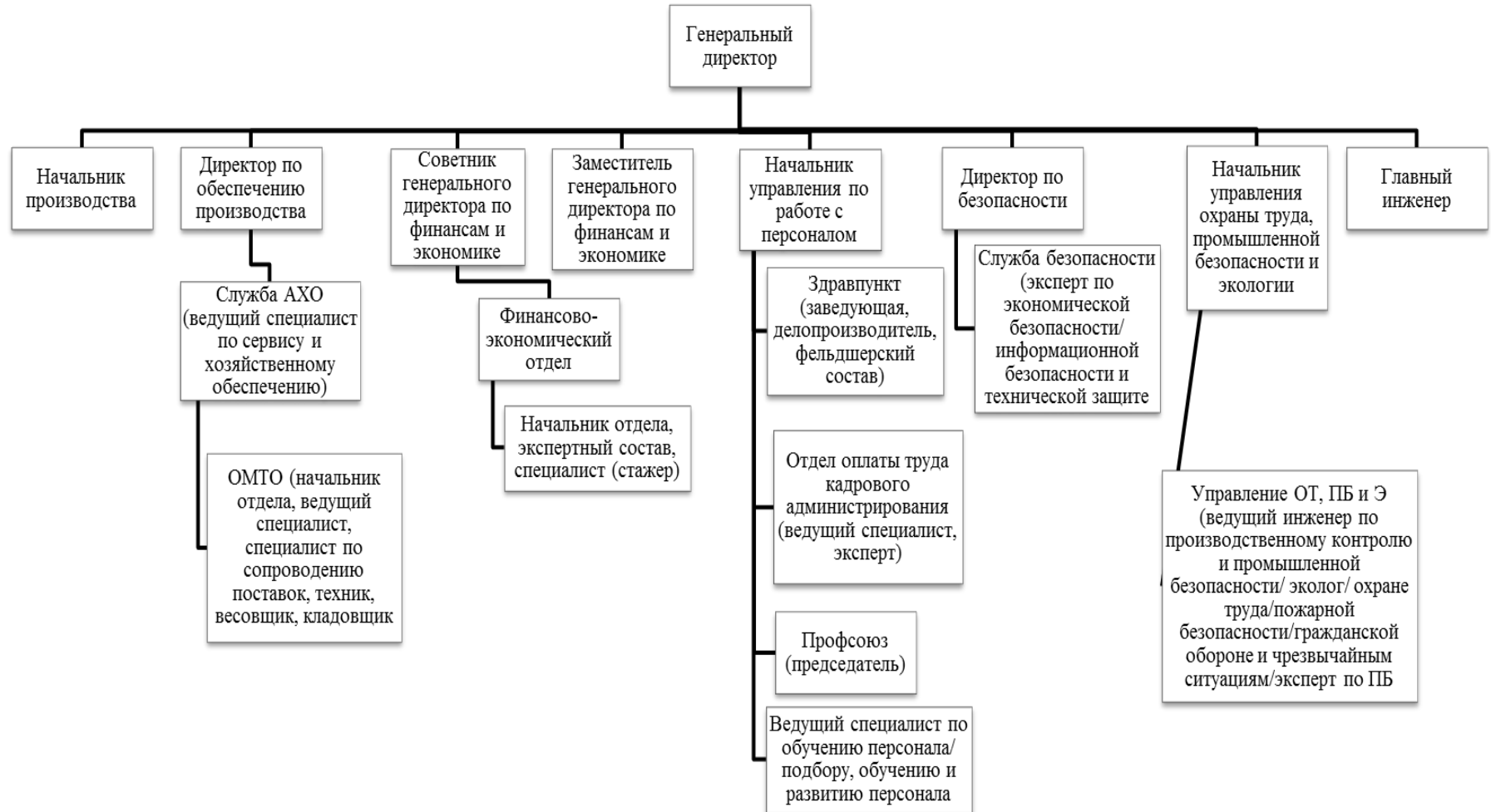


Рисунок А.1 – Организационная структура объекта исследования

Приложение Б

Бухгалтерский баланс АО «Красноярский завод синтетического каучука»

	Форма по ОКУД	0710001
	Дата (число, месяц, год)	
Организация <u>АО «Красноярский завод синтетического каучука»</u>	по ОКПО	05766787
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2462004363
Вид экономической деятельности <u>Производство синтетического каучука</u>	по ОКВЭД	20.17
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерное общество / частная собственность</u>	по ОКОПФ/ОКФС	12200 16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384
Местонахождение (адрес) <u>660004, Красноярский край, Красноярск г, Каучуковый пер, дом № 6</u>		

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	198
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства:	443276	490374	562596
Основные средства	433475	490374	549631
Незавершенное строительство	9801	-	12965
Доходные вложения в материальные ценности	2701	3790	4927
Финансовые вложения долгосрочные:			
Инвестиции в другие организации	-	-	640
Займы, предоставленные организациям	128	7789	-
Отложенные налоговые активы	15535	13308	26277
Прочие внеоборотные активы	6622	1338	1811
Итого по разделу I	468262	516599	596449
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	313719	245814	294024
в том числе: Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	172120	141048	183381
Затраты в незавершенном производстве	28388	4970	4819
Готовая продукция и товары для перепродажи	91835	99184	100709
Товары отгруженные	20168	-	4875
Расходы будущих периодов	1208	612	240
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	60154	26780	57193
Дебиторская задолженность	747354	595766	562288
краткосрочная, в том числе: Покупатели и заказчики	578635	396825	422183
Авансы выданные	8247	13617	11493
Прочие дебиторы	160472	185324	128612

Окончание приложения Б

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015 г.
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	202	6680
Денежные средства и денежные эквиваленты	1217	2365	5987
В том числе: Расчетные счета	1000	312	872
Валютные счета	34	2052	5090
Прочие денежные средства	183	1	25
Прочие оборотные активы	22	24	70
Итого по разделу II	1122466	870951	926242
БАЛАНС	1590728	1387550	1522691
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	423	423	423
Переоценка внеоборотных активов	86337	88502	93119
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	176232	176232	176232
Резервный капитал	21	21	21
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	449017	451319	114909
Итого по разделу III	712030	716497	384704
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	28036	29519	32434
Оценочные обязательства	556	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	28592	29519	32434
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства (займы полученные)	505910	415390	877950
Кредиторская задолженность	278285	169738	179171
в том числе: Поставщики и подрядчики	269454	163018	171417
Задолженность перед персоналом организации	4	11	17
Задолженность перед государственными и внебюджетными фондами	6604	4483	4113
Задолженность по налогам и сборам	1539	1897	2312
Авансы полученные	8	287	1296
Прочие кредиторы	676	42	16
Доходы будущих периодов	-	-	-
Оценочные обязательства	65911	56406	48432
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	850106	641534	1105553
БАЛАНС	1590728	1387550	1522691

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах АО «Красноярский завод синтетического каучука»

	Форма по ОКУД	0710002	
	Дата (число, месяц, год)	31	12 2017
Организация <u>АО «Красноярский завод синтетического каучука»</u>	по ОКПО	05766787	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2462004363	
Вид экономической деятельности <u>Производство синтетического каучука</u>	по ОКВЭД	20.17	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Акционерное общество/ частная собственность</u>	по ОКОПФ/ОКФС	12200	16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384	

Наименование показателя	За 2017 г.	За 2016 г.	За 2015 г.
Выручка	3 566 048	3 576 695	2 568 242
В том числе: продукты нефтегазопереработки	3 558 648	3 557 336	2 548 795
Прочие	7 400	19 359	19 443
Себестоимость продаж	(3 065 772)	(2 816 777)	(2 429 502)
В том числе: продукты нефтегазопереработки	(3 064 830)	(2 804 100)	(2 415 013)
Прочие	(942)	(12 677)	(14 487)
Валовая прибыль (убыток)	500 276	759 918	138 740
Коммерческие расходы	(190 890)	(165 992)	(119 153)
Управленческие расходы	(138 846)	(140 290)	(122 772)
Прибыль (убыток) от продаж	170 540	453 636	(103 185)
Доходы от участия в других организациях	-	11	-
Проценты к получению	207	201	132
Проценты к уплате	(47 986)	(98 099)	(70 183)
Прочие доходы	47 223	127 834	2 100 138
Прочие расходы	(154 682)	(67 021)	(1 895 310)
Прибыль (убыток) до налогообложения	15 302	416 562	31 592
Текущий налог на прибыль	(9 470)	(74 496)	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2 699	1 339	(1 356)
Изменение отложенных налоговых обязательств	1 483	2 915	16 396
Изменение отложенных налоговых активов	2 227	(13 071)	(24 070)
Прочее	(570)	(117)	(737)
Чистая прибыль (убыток)	8 972	331 793	23 181

Приложение Г

Отраслевой финансовый анализ деятельности объекта исследования

Показатель	Сравнение показателей	
	с отраслевыми (20.1 "Производство основных химических веществ, удобрений и азотных соединений, пластмасс и синтетического каучука в первичных формах", 101 организация с выручкой свыше 2 млрд. руб. *)	с общероссийскими (9 тыс. организаций с выручкой свыше 2 млрд. руб.)
1. Финансовая устойчивость		
1.1. Коэффициент автономии (финансовой независимости) 📊	<p style="text-align: center;">0,4 0,4</p>	<p style="text-align: center;">0,4 0,2</p>
1.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами 📊	<p style="text-align: center;">0,2 -0,04</p>	<p style="text-align: center;">0,2 0,04</p>
1.3. Коэффициент покрытия инвестиций 📊	<p style="text-align: center;">0,5 0,7</p>	<p style="text-align: center;">0,5 0,4</p>
2. Платежеспособность		
2.1. Коэффициент текущей ликвидности 📊	<p style="text-align: center;">1,3 1,6</p>	<p style="text-align: center;">1,3 1,2</p>
2.2. Коэффициент быстрой ликвидности 📊	<p style="text-align: center;">0,9 1,1</p>	<p style="text-align: center;">0,9 0,9</p>
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности 📊	<p style="text-align: center;">0,001 0,09</p>	<p style="text-align: center;">0,001 0,1</p>
3. Эффективность деятельности		
3.1. Рентабельность продаж 📊	<p style="text-align: center;">4,8% 10,4%</p>	<p style="text-align: center;">4,8% 3,6%</p>
3.2. Норма чистой прибыли 📊	<p style="text-align: center;">0,3% 7%</p>	<p style="text-align: center;">0,3% 1,5%</p>
3.3. Рентабельность активов 📊	<p style="text-align: center;">0,6% 9,2%</p>	<p style="text-align: center;">0,6% 3,6%</p>
Итоговый балл 📊	<p style="text-align: center;">-1,2</p> <p style="text-align: center;">Финансовое состояние организации значительно хуже среднего по отрасли.</p>	<p style="text-align: center;">0,0</p> <p style="text-align: center;">Финансовое состояние организации примерно соответствует среднему по РФ</p>

Рисунок Г.1 – Результаты сравнительного финансового анализа

Приложение Д

Правовые риски в деятельности АО «Красноярский завод синтетического каучука»

Таблица Д.1 – Существенные правовые риски предприятия

Норма требования	Содержание риска	Существенные последствия от реализации риска	Фактор риска	Мероприятия по митигации
ст.10, ФЗ №135 «О защите конкуренции» от 26.07.2006	Ухудшение качества поставляемой ТЭЦ технической воды	1. Приобретение реагентов для очистки воды: 1 млн руб./год; 2. Приобретение питьевой воды для разбавления технической воды: 10 млн.руб./год; 3. Плата за сверхнормативный сброс: 4 млн.руб./год; 4. Ущерб водному объекту: 195 тыс. руб./год.	Отсутствие в договоре с ТЭЦ условия о качестве поставляемой технической воды	Обращение в ФАС с заявлением о нарушении законодательства о защите конкуренции
				Заключение договора на поставку технической воды на условиях качества, приемлемых для КЗСК
Правила технологического присоединения, утверждённые Постановлением Правительства РФ от 27.12.2004 № 861	Отказ контрагента Х увеличить мощность передаваемой электроэнергии, необходимой после реализации инвестиционного проекта	1. Недовыпуск продукции (из расчёта остановки одного компрессора в летний период): 3,2 млн руб./сутки; 2. Строительство электрических сетей для подключения к другому источнику электроснабжения: на 6 кВ – 8 млн.руб., на 110 кВ – вариантов не найдено.	Отсутствие в законодательстве обязанности для контрагента Х (электростанция) увеличить мощность по заявке КЗСК	1. Переговоры с контрагентом Х 2. Заключение договора на компенсацию расходов по реконструкции точек присоединения 3. Поиск альтернативных вариантов электроснабжения

Приложение Е

Риски экономической безопасности в деятельности АО «Красноярский завод синтетического каучука»

Таблица Е.1 – Ключевые риски экономической безопасности

Риск	Факторы возникновения риска	Последствия	Важность риска	Масштаб риска	Возможность митигации риска	Управляемость риска	Вероятность возникновения риска
Техногенные риски							
Взрыв облака топливно-воздушной смеси при полной разгерметизации ёмкостей под давлением.	Человеческий фактор. Разрушение частей оборудования. Выброс, испарение и воспламенение от искры бутадиена, акрилонитрила, шихты.	Останов производства на 90 суток. Штрафные санкции. Утрата оборудования, зданий, сооружений (убытки). Человеческие жертвы, травматизм. Отрицательный имидж предприятия.	8	1	5	9	0
Пожар пролив дивинила, НАК, шихты, бензина.	Аналогичные предыдущему риску.	Аналогичные предыдущему риску.	8	1	5	9	0
Экологические риски							
Сброс сточных вод с превышением ПДК.	Человеческий фактор. Разрушение частей оборудования,	Нарушение природоохранного законодательства. Сверхлимитные платежи.	6	1	3	7	0
Производственные риски							
Выход из строя оборудования при отсутствии резерва.	Физический износ оборудования, отсутствие запасных материалов для ремонта на рынке.	Останов производственного оборудования, снижение объёма выпускаемой продукции. Экономические потери.	6	1	6	6	0
Обрушение зданий, несущих конструкций.	Значительный срок эксплуатации зданий, несущих конструкций, коррозионный износ.	Останов производства на период восстановления зданий. Снижение объёма выпускаемой продукции.	6	1	8	5	-
Коммерческие риски							
Потери в результате ошибок в организации отгрузок готовой продукции	Сбой в подаче подвижного состава. Прохождение таможенных процедур.	Экономические потери. Отрицательный имидж предприятия.	6	1	5	4	0

Продолжение приложения Г

Риск	Факторы возникновения риска	Последствия	Важность риска	Масштаб риска	Возможность митигации риска	Управляемость риска	Вероятность возникновения риска
Информационные риски							
Утечка информации вследствие несанкционированного доступа к системе извне (изнутри).	Отсутствие программно-аппаратных средств защиты. Применение несовершенных программно-аппаратных средств защиты. Несоблюдение персоналом режимных мер по предотвращению доступа посторонних лиц к ресурсам информационной системы.	Экономические потери. Отрицательный имидж предприятия.	6	1	4	4	0
Операционные риски							
Потеря ключевого персонала вследствие текучести кадров.	Отставание уровня заработной платы от медианы рынка по региону, конфликтность в коллективе, сверхурочная работа.	Срыв плана производства, выпуск брака, нестабильность в работе коллектива. Дополнительные затраты на обучение вновь принятых работников. Несвоевременная подготовка и представление отчетности предприятия.	6	0	8	5	+
Нарушения трудового законодательства РФ.	Переквалификация гражданско-правового договора в трудовой. Нарушения при заключении срочного трудового договора. Соблюдение сроков информирования при сокращении штата. Своевременная оплата труда. Обеспечение охраны труда.	Риск наложения административных мер принуждения. Судебные споры. Отрицательный имидж предприятия.	7	0	8	7	+

Окончание приложения Г

Риск	Факторы возникновения риска	Последствия	Важность риска	Масштаб риска	Возможность митигации риска	Управляемость риска	Вероятность возникновения риска
Финансовые риски							
Бизнес-планы бесполезны и не используются в качестве инструментов управления.	Недостаточно проработанные стратегические планы развития, разрыв функциональных связей управления.	Отрыв текущей деятельности от бизнес-плана, невыполнение утвержденных программ, снижение прибыли.	6	1	9	7	+
Налоговые риски.	Выбор недобросовестных контрагентов. Нарушения при формировании пакета документов для налоговых органов.	Экономические потери (штрафы, пени, доначисление налогов по результатам налоговых проверок). Риск выездной налоговой проверки.	6	1	8	8	0
Конкурентный риск							
Повышение требований к качеству продукции со стороны контрагентов.	Качество продукции конкурентов превосходит качество продукции предприятия. Изношенность оборудования. Недостаточность экспертной оценки технологического процесса производства продукции.	Потеря потребителя. Снижение объёмов производства. Экономические потери. Возврат некачественной продукции от покупателя.	6	1	8	5	0
Ресурсные риски							
Поставка МТР, несоответствующего качества.	Брак производителя. Порча при транспортировке.	Срыв срока ввода в эксплуатацию оборудования. Срыв срока ремонтных работ.	6	1	6	7	0
Порча ТМЦ, хранящегося на складах.	Нарушение условий хранения и складирования ТМЦ. Стихийные бедствия.	Нарушение ритма снабжения производства, снижение объёмов выпускаемой продукции. Экономические потери.	6	1	9	7	+