**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc514802185)

[Глава 1. Теоретические основы обеспечения экономической безопасности 7](#_Toc514802186)

[1.1 Сущность экономической безопасности и ее виды 7](#_Toc514802187)

[1.2 Механизм обеспечения экономической безопасности: российский и зарубежный опыт 13](#_Toc514802188)

[1.3 Методы оценки эффективности экономической безопасности 25](#_Toc514802189)

[Глава 2. Анализ эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности ПАО «Кузнецов» 29](#_Toc514802190)

[2.1. Характеристика финансово-экономического состояния ПАО «Кузнецов» 29](#_Toc514802191)

[2.2 Анализ проводимых мероприятий по обеспечению экономической безопасности ПАО «Кузнецов» 41](#_Toc514802192)

[2.3 Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности ПАО «Кузнецов» 45](#_Toc514802193)

[Глава 3 Направления повышения эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности 49](#_Toc514802194)

[3.1Организационный механизм повышения эффективности экономической безопасности 49](#_Toc514802195)

[3.2 Разработка элементов внутреннего контроля как инструмента обеспечения экономической безопасности 55](#_Toc514802196)

[Заключение 59](#_Toc514802197)

[Список использованных источников 61](#_Toc514802198)

[Приложение 1 Отчет о финансовых результатах ПАО «Кузнецов» за 2016 год 65](#_Toc514802199)

# Введение

**Актуальность.** Повышение экономической безопасности предприятия, способствует обеспечению его эффективной работы и на сегодняшний день является актуальным вопросом. В этой связи вопросы взаимосвязи, взаимозависимости направлений и факторов экономической безопасности и экономической эффективности требуют соответствующего изучения.

В настоящее время термин «экономическая безопасность» приобретает значимость не только на мировом уровне и макроуровне, а также на микроуровне (отдельного хозяйствующего субъекта). Важность определения степени экономической безопасности компании подтверждается тем, что в ходе своей деятельности предприятие может нести определенные риски и убытки. Поэтому хозяй­ствующему субъекту необходимо заниматься мониторингом уровня своей экономической безопас­ности, чтобы вовремя успеть принять превентивные меры. При определении уровня экономиче­ской безопасности предприятия необходимо оценивать риски не только внутренней среды компа­нии, но и внешней среды (конкуренты, отрасль, страновая принадлежность, покупатели, поставщи­ки и т.д.).

**Целью** данной работы является исследования эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности и разработка рекомендаций по совершенствованию методики ее оценки.

Исходя из поставленной цели, в рамках данной работы предполагается решение следующих **задач:**

- изучение сущности экономической безопасности и ее виды;

- рассмотрение российского и зарубежного опыта механизма обеспечения экономической безопасности;

- выявление методов оценки эффективности экономической безопасности;

- оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности;

- выявление проблем обеспечения экономической безопасности;

- разработка рекомендаций по выбору показателей оценки эффективности экономической безопасности;

- рассмотрение карт контроля эффективности в качестве инструмента обеспечения эффективности экономической безопасности.

- разработка положения об организации контроля эффективности ЭБ.

**Объектом** исследования в работе является .

**Предметом** исследования в работе выступает экономическая безопасность предприятия.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования экономической безопасности и механизма его обеспечения: Барта А.А., Богомолова В.А., Глотовой И.И., Демина В.П., Егоровой М.В., Заграноеской А.В., Залятдиновой А. Б., Семеновой А. Н., Гузь Е. Ю., Каплана Р.С., Нортона Д.П., Козаченко А. В., Кононенко Р.В., Круглова В.Н., Доценко Д.В., Кузнецовой О.Б., Кузьмина В., Снитко Л.Т., Черняка В.З., Шлыкова В.В., Шохнеха А.В., Эйсснера Ю.Н., Заграноеской А.В. и др.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию оценки эффективности мероприятий по обеспечению эк. безопасности предприятия.

При проведении исследования настоящей темы использовались методыанализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный, метод описания и изложения.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованной литературы.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических основ обеспечения экономической безопасности предприятия.

Вторая глава содержит анализ эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности.

Третья глава представлена разработкой рекомендаций по совершенствованию оценки эффективности мероприятий по обеспечению эк. безопасности предприятия.

# 

# Глава 1. Теоретические основы обеспечения экономической безопасности (предприятия)

## 1.1 Сущность экономической безопасности и ее виды

Экономическая безопасность является важнейшим направлением исследования как на макро, так и на микроуровне. Экономическая безопасность как устойчивый термин до настоящего времени не сформирован. Такое положение требует определения его сущности в интересах дальнейшего исследования.

Несмотря на большое количество подходов, до сих пор нет единого концептуального определения такой сложной, многогранной и междисциплинарной категории как экономическая безопасность предприятия.

В то же время, фундаментальных расхождений в содержании толкования экономической безопасности предприятия не наблюдается.

В настоящее время существует два подхода к определению экономической безопасности. Так, например, В. Шлыков считал, что сущность экономической безопасности исходит из угроз, которые оказывают влияние на функционирование предприятия нежелательным образом. Представитель второго подхода (А. Козаченко) представлял сущность, как определенное состояние экономического потенциала предприятия без каких-либо угроз[[1]](#footnote-1).

Также считал и В. Шлыков[[2]](#footnote-2), который представил экономическую безопасность предприятия как состояние защищенности интересов предприятия от потенциальных и реальных источников экономических угроз.

В. Черняк привел несколько иное понятие экономической безопасности. Он определял ее как состояние предприятия, при котором вероятность негативных изменений невелика[[3]](#footnote-3).

В рамках данной работы мы придерживаемся первого подхода автора В. Шлыкова, так как данный подход отражает влияние экономических внешних и внутренних угроз на экономическую систему предприятия.

В целях выработки собственного подхода к понятию «экономическая безопасность предприятия» проанализируем его сущность согласно точкам зрения разных ученых-экономистов и специалистов в области экономической безопасности (см. таблицу 1.1.).

Таблица 1.1. - Интерпретация понятия «экономическая безопасность предприятия»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Понятие |
| Козаченко А. В.,  Пономарев В. П.,  Ляшенко А. Н.[[4]](#footnote-4) | наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры предприятия его стратегическим целям и задачам. |
| Бланк И. А.[[5]](#footnote-5) | основной элемент системы экономической безопасности. В общем составе элементов экономической безопасности финансовая компонента выступает в качестве базового значения уровня и структуры финансового потенциала предприятия в обеспечении целей его экономического развития. |
| Лысенко Ю. Г.,  Мищенко С. Г.,  Руденский Р. А.,  Спиридонов А. А.[[6]](#footnote-6) | состояние производственно-экономической системы, при котором функционируют механизмы предотвращения или уменьшения степени воздействия угроз стабильности функционирования и развития предприятия |
| Сенчагов В. К.[[7]](#footnote-7) | состояние объекта в системе его связей с точки зрения способности к выживанию и развитию в условиях внутренних и внешних угроз, а также действия непредсказуемых и трудно прогнозируемых факторов |
| Иванова Л. К.[[8]](#footnote-8) | «наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технологического потенциалов и организационной  структуры предприятия его стратегическим целям и задачам. |

Таким образом, на основании проведенного анализа авторами сформулировано следующее определение экономической безопасности предприятия: это состояние предприятия, характеризующееся его способностью наиболее эффективно и рационального использовать доступные ресурсы для обеспечения стабильной экономической деятельности и устранения возможных внешних и внутренних угроз.

Основные функциональные составляющие понятия экономической безопасности предприятия на рисунке 1.1.

Рыночная составляющая

Экологическая составляющая

Информационная составляющая

Политико-правовая составляющая

Технико-технологическая

Интеллектуальная кадровая составляющая

Финансовая составляющая

Основные финансовые составляющее понятия «экономическая теория»

Рисунок 1.1. - Основные функциональные составляющие понятия экономической безопасности предприятия[[9]](#footnote-9)

Рыночная составляющая экономической безопасности предприятия представляет собой защиту от неэффективной модели поведения на рынке, ошибок в политике ценообразования и конкурентоспособности изготовляемой продукции.

Под силовой составляющей экономической безопасности предприятия понимают фактическую безопасность предприятия, сохранность имущества от потери или снижения его стоимости.

Политико-правовая составляющая экономической безопасности включает в себя анализ и оценку угроз, на которые оказывают влияние изменение в политической деятельности государства.

Этапы обеспечения экономической безопасности

1. Этап. Определение роли предприятия среди конкурентов

2. Этап. Выявление максимально возможных показателей, необходимых для осуществления экономической безопасности

3. Этап. Определение уровня обеспеченности на данный момент

4. Этап. Нахождение подходящего уровня экономической безопасности

5. Этап. Этап выявления слабых мест

Рисунок 1.2. - Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия[[10]](#footnote-10)

Информационная составляющая представляет собой сбор и анализ всех видов информации, которая имеет отношение к деятельности предприятия.

Под технико-технологической составляющей понимают анализ рынка технологий и поиск внутренних резервов улучшения используемых технологий.

Финансовая составляющая экономической безопасности предприятия представляет собой анализ экономической составляющей деятельности предприятия, а также оценки конкурентоспособности предприятия[[11]](#footnote-11).

Под интеллектуальной и кадровой составляющей экономической безопасности предприятия понимают качественный состав кадров и оценку их профессионализма.

Одним из значимых элементов экономической безопасности является механизм ее обеспечения. Он представляет собой совокупность правовых норм, законодательных актов, методов, мотивов и средств, при помощи которых обеспечивается достижение целей безопасности предприятия.

В. Бурмистров считал, что механизм обеспечения экономической безопасности предприятия должен включать в себя все реальные условия деятельности предприятия, элементы и схему их взаимодействия.

По мнению Заграноеской А.В. структура механизма обеспечения экономической безопасности включает в себя несколько блоков, при одновременном действии которых обеспечивается расширенное воспроизводство капитала предприятия, то есть в результате взаимодействия с факторами внешней среды[[12]](#footnote-12).

Демин В.П. считал, что механизм обеспечения экономической безопасности предприятия способствует оформлению взаимодействия субъектов внешней среды с предприятием[[13]](#footnote-13).

Целью механизма обеспечения экономической безопасности предприятия является создание мотивирующей среды, по достижению поставленных предприятием задач.

Механизм обеспечения экономической безопасности предприятия включает в себя пять этапов, которые позволяют обеспечить защиту экономических интересов предприятия.

1-й этап подразумевает собой определение роли конкурирующих предприятий путем оценки конкурентоспособности, а так же построении многоугольника конкурентоспособности по определяющим критериям;

2-й этап представляет собой выявление показателей, необходимых для обеспечения экономической безопасности предприятия путем комплексного анализа финансового состояния с использованием методов факторного анализа;

3-й этап включает в себя определение уровня обеспеченности ресурсами предприятия (определение уровня финансовой зависимости от внешних кредиторов, достаточности собственного капитала и оборачиваемости оборотных активов);

4-й этап содержит в себе меры по поиску подходящего уровня обеспечения экономической безопасности предприятия (перезаключение договоров, оценка сроков дебиторской и кредиторской задолженности, применение инструментов рационального расходования средств);

5 -й этап включает в себя выявление слабых мест в экономической безопасности предприятия и направлений по их устранению.

Представим главные детали механизма обеспечения экономической безопасности:

- инструменты управления;

- задачи обеспечения;

- этапы обеспечения;

- философия обеспечения[[14]](#footnote-14).

Формирование механизма экономической безопасности предприятия позволит достичь эффективных параметров функционирования, сохранить производственный и кадровый потенциал, создать необходимые условия для надежной работы хозяйствующего субъекта в настоящее время и в будущем.

Таким образом, экономическая безопасность предприятия - это состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при котором обеспечивается устойчивая реализация уставной деятельности. Наиболее значимым элементом системы экономической безопасности выступает механизм ее обеспечения.

## 1.2 Механизм обеспечения экономической безопасности: российский и зарубежный опыт

Для предотвращения внешних и внутренних угроз предприятия необходимо использовать ком­плекс организационных, экономических и правовых мер. Данный процесс именуется механизмом обес­печения экономической безопасности предприятия. В состав его основных элементов следует вклю­чить прогнозирование экономической безопасности, мониторинг и анализ факторов и процессов, раз­работку и реализацию мер по предотвращению вероятных угроз экономической безопасности и экспер­тизу проектов законодательных и иных нормативно-правовых актов по защищенности предприятия от внешних и внутренних угроз.

Механизм обеспечения экономической безопасности создается с целью определения комплекса оптимальных условий для деятельности и развития предприятия, его социально-экономической поли­тики, а также устранения негативного воздействия на предприятие внутренних и внешних угроз в обла­сти экономической безопасности[[15]](#footnote-15).

Основные функции механизма обеспечения экономической безопасности:

1. Защитная;
2. Регулятивная;
3. Превентивная (предупредительная);
4. Инновационная;
5. Социальная[[16]](#footnote-16).

Рассмотрим каждую из функций более подробно.

Защитная функция механизма обеспечения экономической безопасности подразумевает выявление и дальнейшее устранение внутренних и внешних угроз предприятия.

Существует четыре обязательных условия, которые способствуют выполнению данной функции, в их число входит:

- наличие и эффективное использование социально-экономических ресурсов предприятия;

- рациональное использование и охрана имеющихся природных ресурсов;

- совершенствование кадровых и управленческих ресурсов предприятия;

- защита предприятия от внешних рисков с их последующей нейтрализацией.

Регулятивная функция механизма обеспечения экономической безопасности предполагает два варианта нейтрализации угроз - регулирование «сверху вниз» (механизм государственного регулирования) и регулирование «снизу- вверх» (механизм рыночного саморегулирования).

Превентивная функция механизма обеспечения экономической безопасности направлена на предвидение и последующее предупреждение возникновения внутренних и внешних угроз, рисков и критических ситуаций на предприятии. Наиболее важными из них выступают мероприятия, которые обеспечивают защиту экономической системы предприятия.

Инновационная функция механизма обеспечения экономической безопасности основана на выработке и последующем применении инновационных решений и мероприятий для преодоления возникающих и уже действующих угроз на предприятии.

Социальная функция механизма обеспечения экономической безопасности направлена на предотвращение кадровых угроз предприятия, так как человеческий фактор показывает критическое воздействие на развитие предприятия.

Для того, чтобы повысить эффективность экономической деятельности предприятия необходимо выявить определенный механизм, включающий инструменты, методы, формы их реализации, а также критерии оценки ее роста (см. рисунок 1.3.).

инструменты управления эффективностью экономической деятельности предприятия

методы управления эффективностью экономической деятельности предприятия

формы реализации инструментов методов, рычагов управления эффективностью экономической деятельности предприятия

критерии оценки роста эффективности экономической деятельности предприятия

Рисунок 1.3. - Механизм повышения эффективности экономической деятельности

Системный подход к формированию механизма обеспечения экономической безопасности предприятия предполагает, что необходимо учитывать все реальные условия его функционирования. Структура механизма обеспечения экономической безопасности предприятия представляет собой несколько блоков, одновременное действие которых призвано обеспечить более эффективное функционирование предприятия в результате взаимодействия с внешней средой[[17]](#footnote-17).

Необходимость разработки механизма обеспечения экономической безопасности выступает в качестве первоочередной задачи в управлении предприятием, поскольку, являясь открытой экономической системой, предприятие должно адаптироваться и изменяться, т.е. реагировать на проявления различных воздействий.

Основной целью разработки механизма обеспечения экономической безопасности предприятия является создание оптимальных условий для эффективного функционирования субъекта хозяйствования за счет своевременного выявления негативных факторов внешней и внутренней среды и их устранения; эффективного использования имеющихся в распоряжении организации собственных материальных, финансовых, инновационных, информационных, кадровых и иных ресурсов; обеспечения инновационного и прогрессивного развития.

Реализуя поставленную цель, руководство предприятия при создании механизма обеспечения экономической безопасности должно решить следующие задачи, направленные на защиту прав и интересов организации с помощью нормативно-правовой базы РФ: прогнозирование, выявление и недопущение возникновения новых угроз деятельности организации; выявление и защиту наиболее слабых, уязвимых сторон в работе организации; выработку оптимальных управленческих решений, принятых на основе аналитической информации; формирование положительного имиджа субъекта хозяйствования на рынке; взаимодействие с государственными службами; осуществление постоянного контроля за деятельностью структур по обеспечению безопасности и работой механизма обеспечения экономической безопасности предприятия.

Зарубежный подход понимания проблем обеспечения экономической безопасности предприятия повторяет часть вышеперечисленных положений:

− Осуществление физической защиты сторонними охранными фирмами и специализированными компаниями;

− Выявление индикаторов мошеннических (включая направленные на хищение продукции) действий входит в задачи внутреннего аудита;

− Расследование потенциальных фактов мошеннических действий чаще всего осуществляется либо государственными правоохранительными органами, либо иногда специальным отделом внутренних расследований;

− Наличие специального подразделения, аналогичного службе безопасности, основная функция которого – экономическая разведка и контрразведка[[18]](#footnote-18).

При этом в обоих практических подходах следует подчеркнуть, что обеспечение комплексной экономической безопасности предприятия необходимо осуществлять, в том числе, по сопряженным с вопросами экономической безопасности областям. Комплексный процесс анализа всей совокупности рисков направлен на угрозы хозяйственной деятельности.

Определение и внутриорганизационное формирование предприятий происходит на основе взаимосвязи технического, коммерческого, экологического, социального, финансового, институционального и экономического и других аспектов хозяйственной деятельности.

Рассматривая зарубежный опыт в обеспечении экономической безопасности действующих предприятий, стоит отметить, что многие фирмы придерживаются определенных концепций, по которым строится их деятельность. Чаще всего суть этих концепций базируется на ментальных и традиционных принципах предпринимательской деятельности, и имеют отчетливую привязку к стране, где была основана фирма. Так можно выделить две, довольно распространённых стратегии управления и обеспечения устойчивого развития организации – «Американская» (США, Канада и страны ЕС) и «Японская» (Япония, Китай).

Американская стратегия обеспечения экономической безопасности фирмы придерживается принципа, что ее успех зависит от следующих факторов: снижение издержек за счет выявления внутренних рисков, рациональной организации производства продукции, эффективности использования всех ресурсов, а также от роста производительности труда. Другими словами, в данной стратегии фирма рассматривается как закрытая система. Данный подход считается стабильным в течение длительного времени. Углубление специализации производства и непрерывный рост считаются основной стратегией. Организационная структура строится по с четким разделением аппарата управления по службам, то есть по функциональному признаку. Данная стратегия основывается на контроле всех видов деятельности, а также на своевременном выполнении указаний всеми сотрудниками компании. Такой стратегии придерживаются такие американские компании как Target, Wal - Mart, HomeDepot, Kroger, и Sears. Наиболее известной из них является Wal - Mart, управляющая крупнейшей в мире розничной сетью, действующей под торговой маркой Walmart (см. таблицу 1.2.).

Таблица 1.2. – Компании, применяющие американскую стратегию обеспечения экономической безопасности

|  |  |
| --- | --- |
| Компания | Вид деятельности |
| Target | управление сетью магазинов розничной торговли, работающих под марками Target и SuperTarget, шестой крупнейший ретейлер в США. |
| Wal - Mart | крупнейшая в мире сетью оптовой и розничной торговли, действующей под торговой маркой Walmart. В сеть входит более 10130 магазинов в 27 странах мира. |
| HomeDepot | торговая сеть, являющаяся крупнейшей на планете по продаже инструментов для ремонта и стройматериалов. |
| Kroger | американская сеть супермаркетов, является вторым крупнейшим розничным продавцом в США после Wal-Mart. Сеть оперирирует более 2500 супермаркетов, 579 из которых имеют свой собственный автозаправочный комплекс. |
| Sears | американская компания, управляющая несколькими международными сетями розничной торговли. В начале 2005 года в результате слияния с торговой сетью Kmart образована холдинговая компания (Sears Holdings) с сохранением торговых сетей Sears и Kmart под прежними наименованиями. |

Сущность японской стратегии обеспечения экономической безопасности заключается в том, что идеальная организация не должна иметь никакой структуры, даже официальной. Организация управления экономической безопасностью японского типа, основанная в результате их особенной экономической системы и необычной культуры, оценивается специалистами как обеспечивающий наибольшую гармоничность и мобильность организации, необходимую в современном динамичном мире.

Особенности японской системы проявляются и в обеспечении экономической безопасности. Система пожизненного найма и продвижения в зависимости от выслуги лет и возраста, обуславливает высокий уровень лояльности персонала, и снижения операционных рисков (человеческого фактора). Принцип оптимизации работы всей производственной системы как целостности является определяющим в разработке стратегии и принятии управленческих решений. Крупнейшие мировые агенты торговой отрасли, ведущие свою деятельность на основе японской стратегии это ToyotaMotorCorporation, PanasonicCorporation, ToshibaCorporation и FujitsuLimited (см. таблицу 1.3.).

Таблица 1.3. - Компании, применяющие японскую стратегию обеспечения экономической безопасности

|  |  |
| --- | --- |
| Компания | Вид деятельности |
| ToyotaMotorCorporation | крупнейшая японская автомобилестроительная корпорация, также предоставляющая финансовые услуги и имеющая несколько дополнительных направлений в бизнесе. Является крупнейшей автомобилестроительной публичной компанией в мире. |
| PanasonicCorporation | крупная японская машиностроительная корпорация, один из крупнейших в мире производителей бытовой техники и электронных товаров. |
| ToshibaCorporation | крупная транснациональная корпорация со штаб-квартирой в Токио, Япония. Диверсифицированный портфель продуктов компании включает оборудование и системы в области ИТ и коммуникаций, электронные компоненты и материалы. |
| FujitsuLimited | крупная японская корпорация, производитель электроники и ИТ-компания. Работает на глобальном уровне, имеет дочерние подразделения во всём мире. |

В странах западной Европы, там, где действуют стандарты риск - менеджмента, разработанные Федерацией Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров («FERMA»), для того чтобы управление процессом обеспечения экономической безопасности и противодействие экономическим угрозам было эффективным, предприятие должно на всех уровнях соответствовать принципам, перечисленным ниже.

Во - первых, система обеспечения экономической безопасности предприятия создает и защищает оценки. Это означает следующее.

Менеджмент обеспечения экономической безопасности способствует очевидному достижению целей и улучшению показателей, например, здоровья и безопасности человека, защиты, соответствию законодательству и регламенту, публичному признанию, защите окружающей среды, проектного управления, эффективности деятельности, руководства и репутации, а также что самое главное, качеству продуктов.

Во - вторых, система обеспечения экономической безопасности предприятия на основе регулирования рисков - это составная часть всех организационно – управленческих процессов. Это означает следующее.

Система обеспечения экономической безопасности – это не автономная деятельность, она отделена от главной деятельности и процессов организации, она – часть ответственности управления и составная часть всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и управление процессами проектов и изменений. Такая автономность направлена, в первую очередь на то, чтобы исключить взаимодействие между структурами по личному сговору[[19]](#footnote-19).

В - третьих, управление обеспечением экономической безопасности является частью принятия и реализации решения, то есть управление обеспечением экономической безопасности предприятия на основе регулирования рисков помогает лицам, принимающим решение (руководителям), делать верный выбор, расставить приоритеты и определить альтернативные курсы действий. (Такая система особенно эффективно работает в США).

В - четвертых, управление обеспечением экономической безопасности предприятия ясно отражает (осознает и оценивает) неопределенность внутренней и внешней природы, а также сегодняшнего и будущего периодов. Стратегия обеспечения экономической безопасности на основе риск менеджмента учитывает неопределенность всех видов (внутреннюю, внешнюю, будущих событий), природу данной неопределенности и каким образом их можно отразить (осознать и оценить). Например, так при приеме на работу в Канаде у соискателей спрашивают про семейное положение, в большинстве случаев одиноким людям отказывают, а семейных берут на работу, что обусловлено меньшей личностной неопределенностью работника.

В - пятых, стратегия как основа процесса обеспечения экономической безопасности организации систематизирована, структурирована и согласована по времени.

Систематический, структурированный и согласованный по времени подход к стратегии обеспечения экономической безопасности на основе риск менеджмента способствует эффективности, а также последовательным, соизмеримым достоверным результатам.

В - шестых, обеспечение экономической безопасности основано на лучшей доступной информации. Это значит, что входные данные для процесса управления обеспечением экономической безопасности основаны на информационных ресурсах, таких, как исторические данные, опыт, обратная связь заинтересованных сторон, наблюдения, прогнозы и высказывания экспертов. Однако лица, принимающие решение, должны быть осведомлены и принимать во внимание любые ограничения в данных или использование моделирования, а также возможность расхождения мнений экспертов.

В - седьмых, стратегическое планирование в деятельности предприятий включает в себя наряду с обеспечением экономической безопасности особенный подход на основе риск менеджмента, сконцентрированный на внешнем и внутреннем контексте предприятия в структуре факторов риска.

В - восьмых, управление обеспечением экономической безопасности организации принимает во внимание человеческие и культурные факторы как принципиально важные для принятия управленческих решений. Управление обеспечением экономической безопасности выявляет потенциал, восприятие и намерения внешних и внутренних заинтересованных сторон, и участников (стейкхолдеров), которые могут способствовать или мешать достижению целей организации. В этом отношении управленцы с западной

Европы и северной Америки весьма отличаются от наших, что говорит о возможности применения зарубежного опыта только в отношении зарубежных партнеров.

В - девятых, управление обеспечением экономической безопасности организации обладает транспарентностью и инклюзивностью. Управление обеспечением экономической безопасности – это соответствующее и правильное по времени вовлечение заинтересованных сторон, в частности, лиц, которые должны принимать решения на всех уровнях, гарантирует, что система регулирования рисков организации остается релевантной и обновленной. Вовлечение также позволяет заинтересованным сторонам быть представленными соответствующим образом и осознавать, что их взгляды приняты во внимание при определении критериев и допустимых уровней риска[[20]](#footnote-20).

В - десятых, механизм обеспечения экономической безопасности– динамичный, повторяющийся и способный к изменениям (адаптационный) процесс. Это означает, что, когда случаются внутренние и внешние события, меняется контекст и знания, имеют место мониторинг и анализ, возникают новые риски, угрозы и опасности, так ведет к изменению контекста регулирования и необходимости адаптации системы регулирования. Поэтому управление обеспечением экономической безопасности на основе риск – менеджмента реагирует на изменения.

В - одиннадцатых, стратегия обеспечения экономической безопасности предприятий способствует постоянному улучшению организации. Данные хозяйствующие субъекты должны развивать и внедрять стратегии для улучшения развития их управления обеспечением экономической безопасности наряду с другими аспектами деятельности предприятия.

В целом, зарубежная стратегия ставит условия обеспечения экономической безопасности организации с учетом анализа и регулирования рисков, на поддержание которых нацелены механизмы и методы управления рисками, включают:

− Решение по обеспечению экономической безопасности предприятия, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты его финансово - хозяйственной деятельности;

− Управление факторами образования рисков должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии;

− При управлении с учетом рисков принимаемые решения должны базироваться на необходимом объеме достоверной информации;

− При управлении с учетом анализа рисков принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики среды, в которой хозяйствующий субъект осуществляет свою деятельность;

− Управление с учетом анализа рисков должно носить системный характер;

− Управление с учетом анализа рисков должно предполагать текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную коррекцию используемых принципов и методов управления рисками.

Исходя из вышеизложенного, мы считаем, что в основе обеспечения экономической безопасности предприятия должен лежатъ анализ или комплексное исследование внешних и внутренних угроз, оценка их характера, степени влияния и динамики изменений. Внешние и внутренние угрозы, как правило, имеют причинно-следственные связи и увеличиваются из-за огромного числа локальных угроз и кризисных ситуаций.

## 1.3 Методы оценки эффективности экономической безопасности

Методы оценки эффективности экономической безопасности предприятия делятся на качественные и количе­ственные. Примером качественного метода определения эффективности экономической безопасности организации может служить метод SWOT-анализа, который описывает сильные и слабые стороны, возможности предприятия, а также угрозы внешней среды (см. рисунок 1.4.).

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности |
| Слабые стороны | Угрозы внешней среды |

Рисунок 1.4. – SWOT - анализ

В рамках анализа экономической безопасности предприятия SWOT-анализ направлен на выявление угроз внешней среды, в том числе воздействие конкурентов, контрагентов, а так же клиентов.

В свою очередь, количественные методы оценки эффективности экономической безопасности представляют собой модели, в которых присутствуют взаимосвязанные между собой показатели. Сама по себе любая организация является социально-экономической системой и обладает всеми свойствами, ко­торые присущи системе. Следовательно, системный подход должен учитываться при анализе эко­номической безопасности предприятия.

В настоящее время в научной и практической сферах предпринимаются попытки создания системы наблюдений за изменением условий и факторов экономической безопасности предприятий. Об экономической безопасности предприятия свидетельствует сохранение его как целостного структурного образования и юридического лица и устойчивых либо растущих значений основных финансово – экономических показателей.

В экономической литературе предпринимались попытки количественной оценки уровня экономической безопасности предприятия, что привело к появлению нескольких подходов к оценке уровня экономической безопасности предприятия. Известен индикаторный подход, при котором уровень экономической безопасности определяется с помощью индикаторов.

Согласно данному подходу состояние экономической безопасности предприятия необходимо проводить по определенной системе основных показателей. Они должны отражать отраслевую специфику и условия деятельности предприятия. К ним отнесены: производственные, финансовые и социальные показатели (см. таблица 1.4.-.1.7.).

Таблице 1.4. - Производственные показатели индикативного подхода определения экономической безопасности предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Расчет |
| Реализация продукции, тыс. руб | Форма 0710002 |
| Уровень загрузки производственных мощностей, % | Производительность оборудования в единицу времени (нат. изм.) \* Рабочий фонд времени работы оборудования, единиц времени |
| Темп обновления основных производственных фондов, % | Стоимость новых основных средств/ Стоимость основных средств на конец года |

Данные показатели отражают уровень производственного потенциала, а так же возможные технические угрозы – изношенность оборудования, которые могут оказать отрицательное воздействие на деятельность предприятия.

Таблице 1.5. - Возрастная структура основных производственных фондов

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Расчет |
| Все оборудование, тыс. руб | Приложение к балансу,  форма 0710005 |
| Из него в возрасте, лет  До 5 |
| 6-10 |
| 11-15 |
| 16-20 |
| Более 20 |

Данные таблицы 1.5. более детально раскрывают возможные угрозы от изношенности оборудования, показывая какая доля используемых основных фондов является устаревшей и непригодной для дальнейшего функционирования.

Таблице 1.6. - Финансовые показатели

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Расчет |
| Уровень рентабельности производства | Прибыль от реализации/Сумма среднегодовой стоимости основных и оборотных средств. |
| Фондоотдача производства | Выручка \ Среднегодовая стоимость основных производственных фондов |
| Просроченная дебиторская задолженность | Приложение к балансу,  форма 0710005 |
| Обеспеченность собственными источниками финансирования оборотных средств | (Собственный капитал — Внеоборотные активы)/Оборотные активы |

Финансовые показатели наиболее полно отражают слабые стороны предприятия и возможные угрозы, а именно: величину просроченной задолженность как угрозу недополучения финансовых ресурсов, обеспеченность собственными источниками финансирования как угроза финансовой зависимости от внешних контрагентов.

Таблице 1.7. - Социальные показатели

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Расчет |
| Уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по промышленности или экономике в целом по региону, % | Средняя заработная плата по предприятия/Средняя заработка плата по отрасли в регионе |
| Уровень задолженности по зарплате, % | Бухгалтерский баланс, раздел 5, форма 0710001 |
| Потери рабочего времени, ч | Фактическая продолжительность смены – Плановая продолжительность смены |

Социальные показатели отражают возможные угрозы экономической безопасности предприятия со стороны внутренних сил, а именно – персонала, это: потери рабочего времени, что может привести к снижению объемов производства, уровень оплаты труда как показатель мотивации сотрудников, уровень задолженности по зарплате – как показатель возможности оплатить труд работников.

Таким образом, уровень эффективности экономической безопасности предприятия может быть оценен с помо­щью частных, многофакторных интегральных, системного и проектного методов. Данные методы оценки экономической безопасности предприятия могут применяться на всех ступенях управления (анализ, контроль и планирование).

# Глава 2. Анализ эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности ПАО «Кузнецов»

## 2.1. Характеристика финансово-экономического состояния ПАО «Кузнецов»

ПАО «Кузнецов» – является ведущим предприятием в России по разработке, производству, техническому сопровождению в эксплуатации и ремонту газотурбинных авиационных, жидкостных ракетных двигателей, газотурбинных установок для наземного использования в газовой отрасли, энергетике.

ПАО «Кузнецов» входит в состав Объединенной двигателестроительной корпорации. Является ведущим предприятием в России по разработке, производству, техническому сопровождению в эксплуатации и ремонту газотурбинных авиационных, жидкостных ракетных двигателей, газотурбинных установок для наземного использования в газовой отрасли, энергетике.

Предприятие ведёт отсчёт своей истории с осени 1912 года, когда в Москве, на Николаевской улице (ныне Ткацкой), на базе кустарных мастерских был открыт небольшой механический завод французского Общества «Гном» по сборке авиационных звездообразных семицилиндровых ротативных двигателей воздушного охлаждения «Гном» мощностью 50 л.с. (80 л.с. с 1913 г.). Двигатели собирались полностью из ввозимых деталей и узлов. Двигатели «Гном» использовались в авиации царской России на самолётах «Фарман», «Ньюпор» и самолётах отечественных конструкций.

Основными видами деятельности ПАО «Кузнецов» являются:

- космическая деятельность;

- разработка, производство, ремонт вооружения и военной техники;

- разработка, производство, ремонт, испытание авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения;

- защита государственной тайны на предприятии;

- эксплуатация взрывопожароопасных производственных объектов;

- эксплуатация химически опасных производственных объектов;

- хранение и применение взрывчатых материалов промышленного назначения;

- погрузочно-разгрузочная деятельность, применительно к опасным грузам на железно-дорожном транспорте;

- деятельность по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке, размещению отходов I-IV класса опасности;

- деятельность по изготовлению и ремонту средств измерений;

- пользование недрами;

- использование источников ионизирующего излучения;

- гарантийное и послегарантийное обслуживание выпускаемой продукции и организация сервисной сети в регионах и странах ее реализации;

- разработка и производство товаров народного потребления;

- выполнение ОКР технологического и производственного назначения по договорам (соглашениям) с заказчиками, включая государственные заказы;

- оказание услуг местной телефонной связи и услуг подвижной радиосвязи предприятиям, организациям;

- организация и проведение выставок, аукционов;

- осуществление внешнеэкономической деятельности с целью развития международного сотрудничества, содействия научно-техническому, спортивному и культурному обмену, развития иностранного туризма;

- осуществление профессиональной образовательной деятельности в структурном под разделении акционерного ПАО «Кузнецов».

Стратегической целью ПАО «Кузнецов» на данный момент является - создание предприятия, способного конкурировать с мировыми лидерами в наукоемких отраслях промышленности и высоких технологий.

Рассмотрим организационную структуру ПАО «Кузнецов», представленную в приложении А.

Как показывают данные приложения А, руководства ПАО «Кузнецов» осуществляет генерального директор Павлинич С. П.

В непосредственном подчинении управляющего директора находятся несколько заместителей директора, которые так же осуществляют контрольные полномочия по каждому из курирующих направлений: сервисному обслуживанию авиационной техники государственной авиации, государственной авиации специального назначения, гражданской и транспортной авиации и др.

При этом к обсуживающим подразделениям относятся финансовая служба, планово-экономическая служба, отдел приема заказов и др.

Так же необходимо отметить, что не смотря на уникальность производимых технологий ПАО «Кузнецов», в данном сегменте существуют конкуренты: ОАО «КМПО» (г. Казань), ПАО «НПО Сатурн» (г. Рыбинск), ПАО «УМПО» (г. Уфа), АО «ОДК-ПМ» (г. Пермь).

На постсоветском пространстве конкурентами ПАО «Кузнецов» являются украинские производители: ОАО «Мотор-Сич» (г. Запорожье), ГП НПКГ «Зоря-Машпроект» (г. Николаев).

Для комплексной оценки состояния ПАО «Кузнецов» проанализируем динамику и структуру активов и источников их финансирования.

В таблице 2.1. представлена динамика актива баланса ПАО «Кузнецов».

Таблица 2.1. – Динамика актива баланса ПАО «Кузнецов» с 2014 по 2016 гг., тыс. руб [[21]](#footnote-21)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Темп роста в 2016 году относительно,% | |
| 2014 года | 2015 года |
| **ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 8 914 464 | 9 947 789 | 11 177 094 | 125,38 | 112,36 |
| Нематериальные активы | 9 153 | 5 192 | 1 370 | 14,97 | 26,39 |
| Результаты исследований и разработок | 474 262 | 491 865 | 494 888 | 104,35 | 100,61 |
| Нематериальные поисковые активы | - | - | - |  |  |
| Материальные поисковые активы | - | - | - |  |  |
| Основные средства | 6 218 579 | 7 214 403 | 7 917 220 | 127,32 | 109,74 |
| в том числе: Основные средства в организации | 5 619 306 | 5 656 449 | 5 315 960 | 94,60 | 93,98 |
| Строительство объектов основных средств | 517 045 | 1 227 965 | 1 950 971 | 377,33 | 158,88 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0 |  | 16 794 |  |  |
| Финансовые вложения | 2 840 | 2 895 | 2 252 | 79,30 | 77,79 |
| Отложенные налоговые активы | 1 175 234 | 1 104 383 | 1 588 141 | 135,13 | 143,80 |
| Прочие внеоборотные активы | 1 034 396 | 1 129 050 | 1 156 429 | 111,80 | 102,42 |
| в том числе: Авансы, выданные на строительство, приобретение и модернизацию основных средств | 1 034 228 | 1 128 419 | 1 150 345 | 111,23 | 101,94 |
| **ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 12 298 586 | 13 476 148 | 20 448 679 | 166,27 | 151,74 |
| Запасы | 6 608 357 | 8 936 971 | 10 708 948 | 162,05 | 119,83 |
| в том числе: Материалы | 2 818 363 | 3 235 368 | 4 045 413 | 143,54 | 125,04 |
| Основное производство | 866 224 | 3 387 691 | 5 082 467 | 586,74 | 150,03 |
| Полуфабрикаты собственного производства | 2 627 688 | 2 137 540 | 1 355 013 | 51,57 | 63,39 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 25 366 | 48 911 | 245 112 | 966,30 | 501,14 |
| Дебиторская задолженность | 3 459 047 | 3 393 007 | 4 955 956 | 143,28 | 146,06 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 875 640 | 1 198 380 | 1 088 548 | 124,31 | 90,83 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 2 373 531 | 1 701 127 | 3 688 062 | 155,38 | 216,80 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 459 | 421 | 142 619 | 31071,68 | 33876,25 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 2 198 958 | 1 088 611 | 4 387 628 | 199,53 | 403,05 |
| в том числе: Расчетные счета | 1 536 442 | 1 087 361 | 4 386 065 | 285,47 | 403,37 |
| Прочие специальные счета | 661 690 | - | - |  |  |
| Прочие оборотные активы | 6 399 | 8 226 | 8416 | 131,52 | 102,31 |
| **БАЛАНС** | 21 213 050 | 23 423 937 | 31 625 773 | 149,09 | 135,01 |

Исходя из данных таблицы 2.1. можно сделать вывод об общем росту величины имущества ПАО «Кузнецов» в 2016 году относительно 2015 года на 35,01% и в сравнении с 2014 годом на 49,09%.

Рисунок 2.1. – Динамика активов ПАО «Кузнецов», тыс. руб

Исходя из данных рисунка 2.1. видно, что в 2016 году отмечается рост, как внеоборотных, так и оборотных активов. Рост внеоборотных активов в основном представлен увеличением стоимости основных средств в результате покупки, а так же за счет строительства объектов.

В структуре оборотных активов отмечается рост величины запасов в 2016 году – на 19,83% в сравнении с 2015 годом и на 62,05% относительно 2014 года. Так же отмечается рост дебиторской задолженности, а в частности: расчетов с покупателями и заказчиками. Так же в 2016 году отмечается рост денежных средств, что говорит о ликвидности активов ПАО «Кузнецов».

Таблица 2.2. – Динамика пассива баланса ПАО «Кузнецов» с 2014 по 2016 гг., тыс. руб[[22]](#footnote-22)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Темп роста в 2016 году относительно, % | |
| 2014 года | 2015 года |
| КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | (12 477) | 3 920 655 | 2 013 300 | - | 51,35 |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1 028 | 1 028 | 1 028 | 100,00 | 100,00 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | (10 284) | (10 284) | (10 284) | 100,00 | 100,00 |
| Переоценка внеоборотных активов | 4 023 807 | 4 013 622 | 4 005 336 | 99,54 | 99,79 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 5 311 890 | 5 311 890 | 5 311 890 | 100,00 | 100,00 |
| Резервный капитал | - | - | - |  |  |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | (9 810 506) | (10 831 740) | (14 782 518) | 150,68 | 136,47 |
| Инвестиции, полученные от акционеров в связи с увеличением УК (до регистрации изменений в учредительных документах) | 471 588 | 5 436 140 | 7 487 848 | 1587,79 | 137,74 |
| ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 6 316 048 | 4 179 915 | 15 234 070 | 241,20 | 364,46 |
| Заемные средства | 3 977 350 | 2 941 537 | 13 740 797 | 345,48 | 467,13 |
| в том числе: Долгосрочные кредиты | 3 977 350 | 2 018 102 | 8 459 877 | 212,70 | 419,20 |
| Долгосрочные займы | - | 896 494 | 5 074 400 |  | 566,03 |
| Отложенные налоговые обязательства | 657 354 | 623 230 | 769 082 | 117,00 | 123,40 |
| Оценочные обязательства | 322 944 | 615 149 | 724 191 | 224,25 | 117,73 |
| Прочие обязательства | 1 358 400 | - | - |  |  |
| КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 14 909 479 | 15 323 366 | 14 378 403 | 96,44 | 93,83 |
| Заемные средства | 7 694 463 | 7 518312 | 3 912 427 | 50,85 | 52,04 |
| в том числе: Краткосрочные кредиты | 7 001 431 | 7 439 581 | 3 893 222 | 55,61 | 52,33 |
| Краткосрочные займы | 673 314 | - | - |  |  |
| Кредиторская задолженность | 6 587 812 | 7 118191 | 9 696 563 | 147,19 | 136,22 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 619 154 | 1 000 971 | 1 190 151 | 192,22 | 118,90 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 5 273 551 | 5 058 610 | 7 513 166 | 142,47 | 148,52 |
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 279 772 | 640 878 | 617 745 | 220,80 | 96,39 |
| Доходы будущих периодов | 275 874 | 310 748 | 285 742 | 103,58 | 91,95 |
| Оценочные обязательства | 351 330 | 376 114 | 483 671 | 137,67 | 128,60 |
| **БАЛАНС** | 21 213 050 | 23 423 937 | 31 625 773 | 149,09 | 135,01 |

В 2016 году отмечается рост объемов источников финансирования ПАО «Кузнецов» на 35,01% в сравнении с 2015 годом и на 49,09% относительно 2014 года.

Рисунок 2.2. – Динамика пассива ПАО «Кузнецов», тыс. руб

Исходя из данных рисунка 2.2., отмечается стремительный рост долгосрочных обязательств в сравнении с 2015 и 2014 годом: на 264,46% и 141,20% соответственно. Одновременно отмечается снижение величины собственного капитала в 2016 году на 48,65% относительно 2015 года. Это свидетельствует о повышении уровня финансовой зависимости ПАО «Кузнецов» от внешних кредиторов.

Так же необходимо отметить снижение величины краткосрочных обязательств на 6,17% относительно 2015 года и на 3,56% в сравнении с 2014 годом.

Далее проанализируем структуру актива и пассива ПАО «Кузнецов» за период с 2014 по 2016 гг.

Таблица 2.3. – Структура актива ПАО «Кузнецов» с 2014 по 2016 гг., %

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | Уд. вес,% | 2015 год | Уд. вес,% | 2016 год | Уд. вес,% |
|
| **ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 8 914 464 | 42,02 | 9 947 789 | 42,47 | 11 177 094 | 35,34 |
| Нематериальные активы | 9 153 | 0,04 | 5 192 | 0,02 | 1 370 | 0,00 |
| Результаты исследований и разработок | 474 262 | 2,24 | 491 865 | 2,10 | 494 888 | 1,56 |
| Основные средства | 6 218 579 | 29,31 | 7 214 403 | 30,80 | 7 917 220 | 25,03 |
| в том числе: Основные средства в организации | 5 619 306 | 26,49 | 5 656 449 | 24,15 | 5 315 960 | 16,81 |
| Строительство объектов основных средств | 517 045 | 2,44 | 1 227 965 | 5,24 | 1 950 971 | 6,17 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0 | 0,00 |  | 0,00 | 16 794 | 0,05 |
| Финансовые вложения | 2 840 | 0,01 | 2 895 | 0,01 | 2 252 | 0,01 |
| Отложенные налоговые активы | 1 175 234 | 5,54 | 1 104 383 | 4,71 | 1 588 141 | 5,02 |
| Прочие внеоборотные активы | 1 034 396 | 4,88 | 1 129 050 | 4,82 | 1 156 429 | 3,66 |
| в том числе: Авансы, выданные на строительство, приобретение и модернизацию основных средств | 1 034 228 | 4,88 | 1 128 419 | 4,82 | 1 150 345 | 3,64 |
| **ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | 12 298 586 | 57,98 | 13 476 148 | 57,53 | 20 448 679 | 64,66 |
| Запасы | 6 608 357 | 31,15 | 8 936 971 | 38,15 | 10 708 948 | 33,86 |
| в том числе: Материалы | 2 818 363 | 13,29 | 3 235 368 | 13,81 | 4 045 413 | 12,79 |
| Основное производство | 866 224 | 4,08 | 3 387 691 | 14,46 | 5 082 467 | 16,07 |
| Полуфабрикаты собственного производства | 2 627 688 | 12,39 | 2 137 540 | 9,13 | 1 355 013 | 4,28 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 25 366 | 0,12 | 48 911 | 0,21 | 245 112 | 0,78 |
| Дебиторская задолженность | 3 459 047 | 16,31 | 3 393 007 | 14,49 | 4 955 956 | 15,67 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 875 640 | 4,13 | 1 198 380 | 5,12 | 1 088 548 | 3,44 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 2 373 531 | 11,19 | 1 701 127 | 7,26 | 3 688 062 | 11,66 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 2 198 958 | 10,37 | 1 088 611 | 4,65 | 4 387 628 | 13,87 |
| **БАЛАНС** | 21 213 050 | 100,00 | 23 423 937 | 100,00 | 31 625 773 | 100,00 |

Рисунок 2.3. – Структура актива ПАО «Кузнецов» на конец 2016 года, %

Данные таблицы 2.3. и рисунка 2.3. показывают, что наибольший удельный вес в структуре актива ПАО «Кузнецов» занимают запасы – 35% - то есть оборотные активы. Основные средств представлены 26%, а именно основными средствами. Положительным фактором является достаточно большая доля структуры представлена денежными средствами -14% и дебиторской задолженности – 16% - что свидетельствует о платежеспособности и ликвидности активов предприятия.

Таблица 2.4. – Структура пассива ПАО «Кузнецов» с 2014 по 2016 гг., %

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | Уд. вес,% | 2015 год | Уд. вес,% | 2016 год | Уд. вес,% |
|
| КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | (12 477) | -0,06 | 3 920 655 | 16,74 | 2 013 300 | 6,37 |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1 028 | 0,00 | 1 028 | 0,00 | 1 028 | 0,00 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | (10 284) | -0,05 | (10 284) | -0,04 | (10 284) | -0,03 |
| Переоценка внеоборотных активов | 4 023 807 | 18,97 | 4 013 622 | 17,13 | 4 005 336 | 12,66 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 5 311 890 | 25,04 | 5 311 890 | 22,68 | 5 311 890 | 16,80 |
| Резервный капитал | - |  | - |  | - |  |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | (9 810 506) | -46,25 | (10 831 740) | -46,24 | (14 782 518) | -46,74 |
| Инвестиции, полученные от акционеров в связи с увеличением УК (до регистрации изменений в учредительных документах) | 471 588 | 2,22 | 5 436 140 | 23,21 | 7 487 848 | 23,68 |
| ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 6 316 048 | 29,77 | 4 179 915 | 17,84 | 15 234 070 | 48,17 |
| Заемные средства | 3 977 350 | 18,75 | 2 941 537 | 12,56 | 13 740 797 | 43,45 |
| в том числе: Долгосрочные кредиты | 3 977 350 | 18,75 | 2 018 102 | 8,62 | 8 459 877 | 26,75 |
| Долгосрочные займы | - |  | 896 494 | 3,83 | 5 074 400 | 16,05 |
| Отложенные налоговые обязательства | 657 354 | 3,10 | 623 230 | 2,66 | 769 082 | 2,43 |
| Оценочные обязательства | 322 944 | 1,52 | 615 149 | 2,63 | 724 191 | 2,29 |
| Прочие обязательства | 1 358 400 | 6,40 | - |  | - |  |
| КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 14 909 479 | 70,28 | 15 323 366 | 65,42 | 14 378 403 | 45,46 |
| Заемные средства | 7 694 463 | 36,27 | 7 518312 | 32,10 | 3 912 427 | 12,37 |
| в том числе: Краткосрочные кредиты | 7 001 431 | 33,01 | 7 439 581 | 31,76 | 3 893 222 | 12,31 |
| Краткосрочные займы | 673 314 | 3,17 | - |  | - |  |
| Кредиторская задолженность | 6 587 812 | 31,06 | 7 118191 | 30,39 | 9 696 563 | 30,66 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками | 619 154 | 2,92 | 1 000 971 | 4,27 | 1 190 151 | 3,76 |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 5 273 551 | 24,86 | 5 058 610 | 21,60 | 7 513 166 | 23,76 |
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 279 772 | 1,32 | 640 878 | 2,74 | 617 745 | 1,95 |
| Доходы будущих периодов | 275 874 | 1,30 | 310 748 | 1,33 | 285 742 | 0,90 |
| Оценочные обязательства | 351 330 | 1,66 | 376 114 | 1,61 | 483 671 | 1,53 |
| **БАЛАНС** | 21 213 050 | 100,00 | 23 423 937 | 100,00 | 31 625 773 | 100,00 |

Рисунок 2.4. – Структура пассива ПАО «Кузнецов» на конец 2016 года, %

Данные таблицы 2.4. и рисунка 2.4. показывают, что в структуре источников финансирования ПАО «Кузнецов» преобладают заемные средства, а именно по состоянию на конец 2016 года: долгосрочные заемные средства – 42%, кредиторская задолженность – 30%, краткосрочные заемные средства – 12%, что подтверждает вывод о повышении уровня финансовой зависимости от внешних кредиторов.

Далее проанализируем динамику финансовых результатов ПАО «Кузнецов» за период с 2014 по 2016 гг. (см. таблицу 2.5.).

Таблица 2.5. – Динамика финансовых результатов ПАО «Кузнецов» с 2014 по 2016 гг., тыс. руб. [[23]](#footnote-23)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Темп роста в 2016 году относительно, % | |
| 2014 года | 2015 года |
| Выручка | 10 055 212 | 10 267 591 | 9 658 472 | 96,05 | 94,07 |
| Себестоимость продаж | -7 887 272 | (6 923 574) | (7 744 778) | 98,19 | 111,86 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2 167 940 | 3 344 017 | 1 913 694 | 88,27 | 57,23 |
| Коммерческие расходы | -104 564 | (84 488) | (86 976) | 83,18 | 102,94 |
| Управленческие расходы | -1 745 660 | (1 978 654) | (2 123 682) | 121,65 | 107,33 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 317 716 | 1 280 875 | (296 964) | -93,47 | -23,18 |
| Доходы от участия в других организациях | 2 123 | 39 | 2 103 | 99,06 | 5392,31 |
| Проценты к получению | 11 947 | 26 283 | 62 643 | 524,34 | 238,34 |
| Проценты к уплате | -1 111 798 | (1 562 428) | (2 066 987) | 185,91 | 132,29 |
| Прочие доходы | 754 564 | 2 223 165 | 898 406 | 119,06 | 40,41 |
| Прочие расходы | -1 222 351 | (2 966 662) | (2 882 184) | 235,79 | 97,15 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | -1 247 799 | (998 728) | (4 282 983) | 343,24 | 428,84 |
| Текущий налог на прибыль | - | - | - |  |  |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | -107 942 | (191 530) | (325 957) | 301,97 | 170,19 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 37 080 | 34 124 | (145 852) | -393,34 | -427,42 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 48 387 | (70 851) | 483 758 | 999,77 | -682,78 |
| Прочее | -27 711 | (1 353) | (13 992) | 50,49 | 1034,15 |
| Чистая прибыль (убыток) | -1 190 043 | -1 036 808 | -3 959 069 | 332,68 | 381,85 |

Рисунок 2.5. – Динамика чистой прибыли ПАО «Кузнецов», тыс. руб

Данные рисунка 2.5. и таблицы 2.5. показали, что в 2016 году отмечается снижение объемов производства в 2016 году в сравнении с 2015 годом на 5,93% и в сравнении с 2014 годом – на 3,95%. Так же необходимо отметить значительный рост величины себестоимости в 2016 году относительно 2015 года на 11,86%.

По результатам трех анализируемых периодов ПАО «Кузнецов» был получен убыток. При этом максимальный размер убытка отмечается в 2016 году – это 3959 млн. рублей, что свидетельствует о нерентабельности деятельности предприятия.

Таким образом, исходя из выше представленной информации, можно сделать вывод, что ПАО «Кузнецов» обладает достаточно финансово устойчивым положением. При этом результаты деятельности предприятия показывают его нерентабельность, что говорит о необходимости пересмотра политики планирования расходов ПАО «Кузнецов».

## 2.2 Анализ проводимых мероприятий по обеспечению экономической безопасности ПАО «Кузнецов»

В рамках обеспечения экономической безопасности ПАО «Кузнецов» осуществляется контроль за финансово-хозяйственной деятельностью. В этих целях собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия.

Деятельность комиссии направлена на определение целесообразности распределения прибыли или поиск источников покрытия убытков.

Анализ структуры имущества ПАО «Кузнецов» показал, что у предприятия имеет значительная величина заемных средств.

В связи с этим в рамках обеспечения экономической были приняты меры по управлению кредиторской задолженностью и реконструкции долга, в результате чего были подписаны следующие дополнительные соглашения:

- Договор № 5460/2016/019 об открытии невозобновляемой кредитной линии от 11.07.2016 на сумму 4 392 000 000,00 руб. ПАО Сбербанк- привлеченный кредит стал источником финансирования затрат на выполнение работ по дополнительному соглашению № 15/22/ГОЗ/2015/ 3331/ДС к договору № 6201/160/С/2013 от 17.05.2013, заключенному с ПАО «Туполев»;

- Договор № 5460/2016/020 об открытии невозобновляемой кредитной линии от 11.07.2016 на сумму 2 772 000 000,00 руб. - ПАО Сбербанк - привлеченный кредит стал источником финансирования затрат на выполнение работ по дополнительному соглашению № 16/95-160/ГОЗ/2015/3332/ДС к договору № 6201/160/С/2013 от 17.05.2013, заключенному с ПАО «Туполев»;

- Дополнительное соглашение № 3 от 14.03.2016 к договору об открытии невозобновляемой кредитной линии № 7733 от 27.10.2015 ПАО Сбербанк - подписание дополнительного соглашения позволило увеличить период выборки кредитных средств и увеличить величину отсрочки по исполнению ряда обязательств.

Так же в рамках управления собственными средствами с целью обеспечения экономической безопасности ПАО «Кузнецов» были реализованы следующие проекты:

- Программа реконструкции и технического перевооружения с целью восстановления изделия «Р» и его компонентов;

- Реконструкция и техническое перевооружение производства ракетных двигателей 14Д21/14Д22.

Объекты реконструкции и технического перевооружения ПАО «Кузнецов» включены в ФЦП «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2011-2020 гг.». Объекты ПАО «Кузнецов» присутствуют в двух разделах ФЦП ОПК - раздел Минпромторга России (в части восстановления производства изделия «Р») и раздел Роскосмоса (в части реконструкции и технического перевооружения производства ракетных двигателей 14Д21/14Д22).

В режиме устойчивого функционирования предприятие при решении задач своей экономической безопасности акцентирует главное внимание на поддержании нормального ритма производства и сбыта продукции, на предотвращении материального и/или финансового ущерба, на недопущении несанкционированного доступа к служебной информации и разрушения компьютерных баз данных, на противодействии недобросовестной конкуренции и криминальным проявлениям.

Отметим, что у эффективно работающего машиностроительного предприятия складывается функциональная производственная сфера, чутко реагирующая на изменение внешней среды модернизацией. Обладая такой сферой предприятие находиться в стоянии экономической стабильности.

Однако, неполная загрузка мощностей, а потому и неэффективное их использование, а тем более разрушение созданного потенциала предприятия представляют угрозу экономическим, материальным основам жизнедеятельности коллектива и общества, для поддержания которых он создавался и развивался.

Ни одно предприятие не может ощущать себя в экономической безопасности, если его продукция не востребована рынком; ни одно предприятие, производящее средства производства, не может ощущать себя в безопасности, если происходит длительный спад в технологическом развитии страны.

С конца 90-х годов в машиностроительном производстве наблюдается четко выраженная тенденция утраты промышленными предприятиями способности производства сложной и наукоемкой продукции, причем не только новой, но и выпускавшейся ими ранее в условиях стабильного развития экономики. Этот внешний фактор ставит под угрозу техническое обеспечение большинства отраслей машиностроения, так как по мере износа активной части основного капитала этих отраслей их полноценное замещение новым отечественным оборудованием будет затруднено или невозможно[[24]](#footnote-24).

Несмотря на положительные (в целом) темпы развития машиностроительного комплекса в течение последних пяти лет, его состояние характеризуется рядом проблем:

- низкой конкурентоспособностью выпускаемой продукции, связанной со старением и высокой степенью износа производственных фондов;

- недостатком финансовых ресурсов в связи с низкой инвестиционной привлекательностью, слабой эффективностью взаимодействия финансово- кредитных организаций с предприятиями отрасли, опережающим ростом цен на продукцию и услуги естественных монополий;

- недостаточной структурированностью комплекса в научной и технологической сферах;

- дефицитом квалифицированных кадров для предприятий машиностроения.

Угрозы экономической безопасности в настоящее время – это угрозы процессам, динамическим характеристикам преобразуемой экономики, а не ее стабильному статическому состоянию, поэтому угрозы экономической безопасности могут повлиять как на сами цели начатых преобразований, так и вызвать достаточно высокие непомерные для общества издержки для их осуществления. Ухудшающееся состояние отечественного машиностроения, является одной из таких угроз.

В трансформирующейся экономике России речь может идти преодолении критической ситуации как за счет выявления угроз (либо фактов) ее возникновения и разработки и выполнения мероприятий по их ликвидации, либо смягчении, так и за счет формирования инструментов промышленной экономической политики, которые будут направлены на развитии этой отрасли машиностроение. Причем, развитие машиностроения, в целях усиления экономической безопасности страны, должно быть обеспечено не только за счет субсидирования отрасли, формирования «защитных барьеров» и т.п. Развитие машиностроения заключается в формировании программы обновления производственных мощностей, формирования кадрового потенциала развития отрасли, создание условий для разработки инноваций, которые усилят конкурентоспособность и качество продукции российского машиностроения.

Решением проблем потери экономической стабильности машиностроительных предприятий может стать расширение внутреннего рынка. Поскольку по широкой номенклатуре изделий потребителем являются естественные монополии, то стимулирование их инвестиционной деятельности и ориентирование данных компаний на российских производителей должно содействовать загрузке машиностроительных предприятий. Вместе с тем, несовершенный механизм государственного участия в рассмотрении планов технического перевооружения естественных монополий, их закрытость для российских производителей, слабая координация разработки и производства импортозамещающего оборудования лишает заказов отечественные предприятия. Механизм решения может заключаться в установлении государством норм отчислений на инвестиции в обновление оборудования и организация контроля за выполнением этих норм путем включения представителей Минпромэнерго России, Минэкономразвития России и Минтранса России в состав тендерных комиссий по закупке оборудования.

## 2.3 Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности ПАО «Кузнецов»

Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности ПАО «Кузнецов» будет проводиться в соответствии с методикой, представленной в п. 1.3. с помощью системы основных показателей.

Таблица 2.6. - Производственные показатели индикативного подхода определения экономической безопасности ПАО «Кузнецов»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | | 2015  год | 2016  год | | Отклонение 2016 год от 2017 (;-) |
| Реализация продукции, тыс. руб | 10 055 212 | | 10 267 591 | 9 658 472 | | -396 740 |
| Уровень загрузки производственных мощностей, % | 89,56 | | 92,39 | 98,42 | | 8,86 |
| Темп обновления основных производственных фондов, % | 89,56 | 90,22 | | 153,98 | 64,44 | |

В анализируемом периоде наблюдается динамика снижения выручки от реализации продукции на 396 740 тыс. р. Уровень загрузки производственных мощностей за анализируемый период увеличился на 8,86 % и составил в 2016 г. 98,42 % . Темп обновления основных производственных фондов в 2016 г. составил 153,98 % , что на 64,44 % выше уровня 2014 г.

Одним из производственных показателей характеризующих экономическую безопасность предприятия является возрастная структура основных производственных фондов (см. таблицу 2.7.).

Таблице 2.7. - Возрастная структура основных производственных фондов ПАО «Кузнецов»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 год | | 2015 год | | 2016 год | | Отклоне-ние 2016 год от 2017 (;-) |
| Сумма, тыс. р | Уд. Вес, % | Сумма, тыс. р | Уд. Вес, % | Сумма, тыс. р | Уд. Вес, % |
| Все оборудование, тыс. руб | 64769 | 100 | 58435 | 100 | 89980 | 100 | 25211 |
| Из него в возрасте, лет  До 5 | 2578 | 3,98 | 2519 | 4,31 | 4607 | 5,12 | 2029,17 |
| 6-10 | 6250 | 9,65 | 6071 | 10,39 | 11283 | 12,54 | 5033,28 |
| 11-15 | 21520 | 33,21 | 18845 | 32,25 | 31124 | 34,59 | 9614,3 |
| 16-20 | 28596 | 44,15 | 25197 | 43,12 | 37981 | 42,21 | 9385,04 |
| Более 20 | 5836 | 9,01 | 5803 | 9,93 | 4985 | 5,54 | -850,79 |

В анализируемом периоде наблюдалась устойчивая и позитивная динамика сокращения возрастной структуры основных производственных фондов. Доля основных производственных фондов в возрасте до 5 лет возросла за анализируемый период на 1,14 %, а доля основных производственных фондов в возрасте более 20 лет сократилась на 3,47 % .

В таблице 2.8. рассчитаем финансовые показатели индикативного подхода определения экономической безопасности ПАО «Кузнецов».

Таблице 2.8. - Финансовые показатели ПАО «Кузнецов»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонение 2016 год от 2017 (;-) |
| Уровень рентабельности производства | 0,017 | 0,062 | -0,010 | -0,028 |
| Фондоотдача производства | 1,617 | 1,423 | 1,220 | -0,397 |
| Просроченная дебиторская задолженность | 17295,24 | 16965,04 | 24779,78 | 7484,55 |
| Обеспеченность собственными источниками финансирования оборотных средств | -0,507 | -0,244 | -0,289 | 0,218 |

На 1 рубль производственных затрат предприятие в 2016 г. получило 0,010 р. убытка от продаж. За анализируемый период фодоотдача сократилась на 0,397, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных фондов. Значение коэффициента обеспеченности собственными источниками финансирования имеет отрицательное значение, т.е. предприятие не обеспечивает оборотные средства за счёт собственных источников финансирования.

В таблице 2.9. рассчитаем социальные показатели индикативного подхода определения экономической безопасности ПАО «Кузнецов».

Таблице 2.9. - Социальные показатели ПАО «Кузнецов»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонение 2016 год от 2017 (;-) |
| Уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по промышленности или экономике в целом по региону, % | 85,640 | 89,740 | 90,210 | 4,570 |
| Уровень задолженности по зарплате, % | 3,850 | 4,920 | 1,880 | -1,970 |
| Потери рабочего времени, ч | 1808,00 | 1793,00 | 1820,00 | 12,40 |

Уровень оплаты труда по отношению к среднему показателю по промышленности или экономике в целом по Самарской области за анализируемый период увеличился на 4,57 % и составил в 2016 г. 90,21 % . Доля задолженности по оплате труда в общей сумме кредиторской задолженности ПАО «Кузнецов» за анализируемый период сократилась на 1,97 % и составила в 2016 г. 1,88 % , что в стоимостном выражении составляет 2777 тыс.р. Потери рабочего времени увеличились на 12,40 ч. и составили в 2016 г. 1820 ч., что вызвано увеличением численности работников ПАО «Кузнецов».

Таким образом, состояние экономической безопасности ПАО «Кузнецов» можно охарактеризовать как предкризисное, так как имеются неудовлетворительные значения некоторых индикаторов экономической безопасности.

# Глава 3 Направления повышения эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности

## 3.1Организационный механизм повышения эффективности экономической безопасности

По результатам выявленных проблем выделим составляющие организационного механизма повышения эффективности экономической безопасности ПАО «Кузнецов».

Оптимизация денежных потоков:

Это одна из самых важных задач финансового управления. Для этого необходимо:

- внедрить процедуру ежедневной сверки баланса наличных денежных средств;

- создать реестр текущих платежей и расставить приоритеты;

- поддерживать низкий баланс на расчетных счетах в различных банках;

- рассмотреть возможность увеличения внереализационных доходов.

Наряду с перечисленными мероприятиями по оптимизации потоков

денежных средств нужно пересмотреть политику компании в области осуществления капитальных инвестиций:

- приостановить или закрыть долгосрочные инвестиционные проекты, которые не принесут доход в ближайшем будущем;

- по проектам, остановка которых невозможна, следует изменить график поступления инвестиций так, чтобы исключить возникновение кассовых разрывов в бюджете компании.

Работа с дебиторами и реформирование политики коммерческого кредитования:

В современных условиях предприятие не должно полностью отказываться от реализации продукции в рассрочку, так как это, скорее всего, вызовет резкое сокращение объемов продаж.

Реструктуризация кредиторской задолженности:

Это мероприятие подразумевает получение различных уступок со стороны кредиторов. К примеру, сокращение суммы задолженности или уменьшение процентной ставки по кредиту в обмен на различные активы, принадлежащие компании. Можно выделить несколько основных способов реструктуризации кредиторской задолженности:

- уступка прав собственности на основные средства;

- уступка акций компании;

- проведение взаимозачетов;

- переоформление кредиторской задолженности;

- погашение задолженности за счет предоставления векселей.

Обобщая вышесказанное, для повышения ликвидности и укрепления

платежеспособности руководству предприятия необходимо осуществлять управленческие воздействия на бизнес-процессы и ресурсы организации.

Для повышения платежеспособности ПАО «Кузнецов» в первую очередь необходимо увеличить объем наиболее ликвидных активов - денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Это возможно осуществить за счет сокращения излишних материальных запасов и взыскания дебиторской задолженности.

Формирование механизма обеспечения экономической безопасности ПАО «Кузнецов» включает следующие направления деятельности:

- Усиление работы по взысканию дебиторской задолженности, внутренний эффект - повышение доли денежных средств, ускорение оборачиваемости оборотных средств, рост обеспеченности собственными оборотными средствами;

- Снижение издержек производства, внутренний эффект - снижение величины запасов и затрат, повышение рентабельности реализации.

- Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, внутренний эффект - ритмичность поступления средств от дебиторов, большой «запас прочности» по показателям платёжеспособности.

Анализ дебиторской задолженности лучше всего начинать с составления реестра «старения» счетов дебиторов. Исходной информацией для составления такого реестра являются данные бухгалтерского учета по задолженности конкретных контрагентов, при этом важно получить информацию не только о сумме задолженности, но и о сроках ее возникновения. Для получения информации о просроченной задолженности следует провести анализ договоров с контрагентами.

Чтобы эффективно управлять дебиторской задолженностью, предприятию необходимо выполнять следующие рекомендации:

- контролировать состояние расчетов с покупателями (по отсроченной задолженности) и своевременно предъявлять исковые заявления;

- ориентироваться на возможно большее число покупателей с целью уменьшения риска неуплаты одним или несколькими крупными потребителями;

- следить за соответствием кредиторской и дебиторской задолженности.

Дебиторская задолженность является источником погашения кредиторской задолженности предприятия. Если на предприятии будут заморожены суммы в расчетах с покупателями и заказчиками, то оно может почувствовать острый дефицит денежных средств, что приведет к образованию кредиторской задолженности, просрочкам платежей в бюджет, внебюджетные фонды, отчислениям на социальные нужды, задолженности по заработной плате и прочим платежам. Это в свою очередь повлечет за собой начисление штрафов, пеней, неустоек.

Нарушение договорных обязательств и несвоевременные расчеты с поставщиками приведут к потере деловой репутации компании и в конечном итоге к неплатежеспособности и не ликвидности.

Анализ и управление дебиторской задолженностью предполагает, в первую очередь, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. Ускорение оборачиваемости средств в динамике рассматривается, как положительная тенденция.

Общая схема контроля дебиторской задолженности, как правило, включает в себя несколько этапов:

Этап 1. Задается критический уровень дебиторской задолженности; все расчетные документы, относящиеся к задолженности, превышающей критический уровень, подвергаются проверке в обязательном порядке.

Этап 2. Из оставшихся расчетных документов делается контрольная выборка.

Этап 3. Проверяется реальность сумм дебиторской задолженности в отобранных документах. В частности могут направляться письма контрагентам с просьбой подтвердить реальность проставленной в документе или проходящей в учете суммы.

Для осуществления эффективного контроля получения средств за оказанные услуги необходимо ввести четкое разграничение функций персонала по управлению дебиторской задолженностью. В таблице 3.1. представлен предлагаемый регламент.

Таблица 3.1. - Регламент управления дебиторской задолженностью ПАО «Кузнецов»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап управления  дебиторской задолженностью | Процедура | Ответственное лицо/подразделение |
| Срок оплаты не наступил | Заключение договора | Отдел маркетинга и логистики |
| За 2-3 дня до наступления критического срока оплаты - звонок с напоминанием об окончании периода отсрочки, а при необходимости - сверка сумм | Менеджер отдела маркетинга и логистики |
| Контроль получения счетов- фактур от поставщиков сопутствующих/дополнительных услуг информирование коммерческой службы о поступлении или не поступлении средств по выставленным счетам | Бухгалтерия |
| Просрочка до 45 дней | При неоплате в срок - звонок с выяснением причин, формирование графика платежей; направление уведомления о запрете выдачи груза получателю | Менеджер отдела маркетинга и логистики |
| Просрочка от 45 до 90 дней | Предарбитражное предупреждение | Юрист |
| Просрочка от 90 до 180 дней | Ежедневные переговоры с ответственными лицами | Начальник отдела маркетинга и логистики |
| Просрочка свыше 180 дней | Официальная претензия; подача иска в арбитражный суд | Юрист |

Таким образом, ответственность за управление дебиторской задолженностью строго разграничивается между оперативной, коммерческой, финансовой и юридической службами. Схема распределения ответственности построена таким образом, что коммерческая служба (отдел маркетинга и логистики) разрабатывает и заключает договор, удовлетворяющий интересы обеих сторон, ведет прямые переговоры с заказчиками; финансовая служба (бухгалтерия) берет на себя информационную и аналитическую поддержку; а юрист обеспечивает юридическое сопровождение.

Существуют значительные внутренние резервы и механизмы, позволяющие управлять дебиторской задолженностью более эффективно и получить дополнительные оборотные средства.

Поскольку доля денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в балансе ПАО «Кузнецов» весьма незначительна, наиболее ликвидным активом, находящимся в распоряжении предприятия, должна быть дебиторская задолженность.

Пунктом 70 Положения по ведению бухгалтерского учета предусмотрено право организации создавать резервы по сомнительным долгам по расчетам с другими организациями и гражданами за работы и услуги. Суммы создаваемых резервов относятся на финансовые результаты организации. Решение о создании резерва закрепляется организацией в учетной политике (п. 5 ПБУ 1/08 «Учетная политика организации»). Следовательно, по просроченным платежам ПАО «Кузнецов» имеет право создавать резервы по сомнительным долгам.

Отсутствие на фирме резервов по сомнительным долгам приводит к тому, что ПАО «Кузнецов» в отдельные периоды несет существенные непредвиденные расходы, что приводит к неблагоприятному финансовому состоянию, а также к увеличению риска потери платежеспособности.

Сомнительным долгом признается дебиторская задолженность компании, которая не погашена в установленные договором сроки и не обеспечена соответствующими гарантиями. Сомнительные долги выявляются в результате проведенной инвентаризации дебиторской задолженности.

Величина резерва определяется отдельно по каждому сомнительному долгу. Если до конца отчетного года, следующего за годом создания резерва по сомнительным долгам, этот резерв не будет использован, то при составлении бухгалтерского баланса на конец отчетного года неизрасходованные суммы присоединяются к финансовым результатам.

Рассмотрим возможности создания резервов по сомнительным долгам для ПАО «Кузнецов».

Результаты инвентаризации дебиторской задолженности по поставленной продукции по состоянию на 31.12.2016 г. со сроком возникновения более одного года представлены в таблице 3.2.

Талица 3.2. - Дебиторская задолженность ПАО «Кузнецов»

|  |  |
| --- | --- |
| Дебитор | Задолженность, тыс. руб |
| ООО «Энергопромресурс» | 623213 |
| ПАО «Туполев» | 2078265 |
| АО «ОДК» | 449980 |
| ОАО «Металлист-Самара» | 788208 |
| АО РКЩ Прогресс | 702791 |

В бухгалтерском учете все долги признаны сомнительными. Создание резерва смягчает отрицательные последствия списания безнадежных долгов, но не устраняет их, в связи этим основой управления дебиторской задолженностью ПАО «Кузнецов» должны стать мероприятия по предупреждению возникновения долгов и организации из взыскания.

## 3.2 Разработка элементов внутреннего контроля как инструмента обеспечения экономической безопасности

Ключевая цель внутреннего контроля заключается в том, чтобы помочь управляющим органам предприятия в ведении действенного контроля над элементами системы управления, а также его преобразование в инструмент обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта.

Внутренний контроль должен проводиться усилиями предприятия в целях постоянного контроля и проверки, формирования барьеров незаконным и экономически нецелесообразным факторам хозяйственной жизни, которые способны отрицательно повлиять на экономическую безопасность. Экономическую безопасность предприятия можно рассматривать как устойчивое состояние защищенности по отношению к негативному воздействию внешних и внутренних факторов, в ходе которого достигаются основные интересы его деятельности.

Формирование эффективного информационного массива данных возможно за счет различных источников. Основной задачей при сборе информации является обеспечение её достоверности.

Поэтому, на наш взгляд, эти источники должны быть официальными. В первую очередь речь идет об официальных государственных сайтах, о реестрах, которые ведут государственные органы, в частности Федеральная налоговая служба России.

Сервис сайта ФНС России «Поиск сведений в реестре дисквалифицированных лиц» предоставляет пользователю возможность просмотра сведений, содержащихся в нем, поиска дисквалифициро- ванного лица по определенным реквизитам, а также получения информации из реестра в электронной форме, что способствует группировке необходимых сведений о контрагентах и их руководителях.

Формирование внутреннего контроля предполагает строгую регламентацию деятельности, а именно определение прав, обязанностей сотрудников и их ответственности, требований к квалификации, взаимоотношений с персоналом и подразделениями предприятия.

Стоит отметить тот факт, что внутренний контроль становится системой только в случае, если происходит даже минимальное деление функций между центром ответственности и субъектами контроля. Это выражается в отношении обеспечения сохранности активов, ведения их учета, распоряжения и владения активами предприятия и другое.

Отсутствие любого контроля вовсе, независимо от направлений деятельности, замедляет развитие предприятия или же вовсе останавливает его.

Основные элементы внутреннего контроля, который предлагается внедрить на предприятии ПАО «Кузнецов» приведены на рисунке 3.1.

Внутренний контроль

Оценка внутреннего контроля

Информация и коммуникация

Оценка рисков

Контрольная

среда

Сбор данных

Опрос персонала

Сохранность активов

Стандарты экономического субъекты

Выявление нарушений

Наблюдение за сделками

Достоверность долга по расчетам

Корпоративная

культура

Меры пресечения нарушений

Оценка доказательств

Полнота и достоверность отчетности

Миссия и цели деятельности

Рисунок 3.1. - Основные элементы внутреннего контроля

ПАО «Кузнецов»

Функция внутреннего контроля ПАО «Кузнецов» может реализовываться несколькими способами, и для того чтобы использовать преимущества, которые даст экономическому субъекту эффективно налаженный внутренний контроль, не нужно создавать целое подразделение - службу экономической безопасности.

Функции внутреннего контроля ПАО «Кузнецов» могут выполнять уже имеющиеся подразделения, такие как бухгалтерская служба, кадровая служба, юридическая служба, служба внутреннего аудита и др. Кроме этого можно воспользоваться услугами сторонних консультантов или специализированных компаний при условии недопущения конфликта интересов. Использование и внедрение системы внутреннего контроля должно базироваться на разумности и анализе трудозатрат при осуществлении контроля и полученном результате хозяйственной деятельности ПАО «Кузнецов».

В условия стремительного развития рыночных отношений ПАО «Кузнецов» применяются различные инструменты, направленные на стабилизацию экономической ситуации. Исходя из этого, следует определить следующие мероприятия, применяемые в целях поддержания безопасной деятельности ПАО «Кузнецов»:

- обеспечение информационной безопасности в рамках всего предприятия и его подразделений с целью сокращения получения недостоверной информации для обеспечения внутреннего контроля;

- охрана внутренней бухгалтерской финансовой отчетности ПАО «Кузнецов», а также информации, представляющей коммерческую тайну;

- регулярное представление руководству ПАО «Кузнецов» отчетов службы экономической безопасности;

- оценка внутренних и внешних рисков, стремление к их минимизации;

- проведение внутреннего аудита как способа внутреннего контроля;

- обеспечение безопасности кадровой службой посредством мониторинга изменения законодательства и содержания нормативно-правовых актов по организации и охране труда;

- осуществление регулярного анализа конкурентной среды;

- оценка надежности сотрудников и борьба с коррупцией.

В целом можно сделать вывод, что важной частью системы управления ПАО «Кузнецов» выступает система внутреннего контроля. Эта система позволяет достигнуть поставленных целей, избегая при этом возникновение потерь. От эффективности контроля напрямую зависит результат работы предприятия в целом. При этом складывающиеся на сегодняшний день условия свидетельствуют о необходимости проведения внутреннего контроля, как собственникам, так и специалистам службы экономической безопасности. А у них, в свою очередь, появляется мощный инструмент обеспечения экономической безопасности экономического субъекта.

# Заключение

Управление экономической безопасностью по стратегическим, тактическим и оперативным уровням позволяет предотвращать разрушающее влияние изменения факторов внутренней и внешней среды предприятия и предотвращать ее снижение до уровня, в пределах которого предприятие не может функционировать без угрозы стабильности его деятельности. Обеспечение экономической безопасности современного предприятия должно быть направлено на достижение взаимодействия всех элементов, средств и мероприятий в системе экономической безопасности, что возможно только при наличии грамотно выстроенного механизма обеспечения экономической безопасности предприятия, которому отводится важнейшая роль в управлении.

Объектом исследования в данной работе выступило предприятие ПАО «Кузнецов», которое является ведущим предприятием в России по разработке, производству, техническому сопровождению в эксплуатации и ремонту газотурбинных авиационных, жидкостных ракетных двигателей, газотурбинных установок для наземного использования в газовой отрасли, энергетике. Анализ финансового состояния ПАО «Кузнецов» позволил сделать вывод, что предприятие обладает достаточно финансово устойчивым положением. При этом результаты деятельности предприятия показывают его нерентабельность, что говорит о необходимости пересмотра политики планирования расходов ПАО «Кузнецов».

Наиболее приоритетными направлениями для ПАО «Кузнецов» на данный момент являются: расширение продуктовой линейки авиационных и наземных газотурбинных двигателей; реконструкция и техническое перевооружение производства предприятия на трех производственных площадках; совершенствование производственных технологий и инжиниринга, в том числе в рамках инновационного аэрокосмического кластера Самарской области.

В рамках совершенствования механизма обеспечения экономической безопасности ПАО «Кузнецов» предлагаются следующие направления: усиление работы по взысканию дебиторской задолженности, внутренний эффект - повышение доли денежных средств, ускорение оборачиваемости оборотных средств, рост обеспеченности собственными оборотными средствами; снижение издержек производства, ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, внутренний эффект - ритмичность поступления средств от дебиторов, большой «запас прочности» по показателям платёжеспособности.

Ориентир на управление дебиторской задолженностью ПАО «Кузнецов» обусловлено значительной величиной данного вида задолженности, а так же положительной тенденцией ее роста.

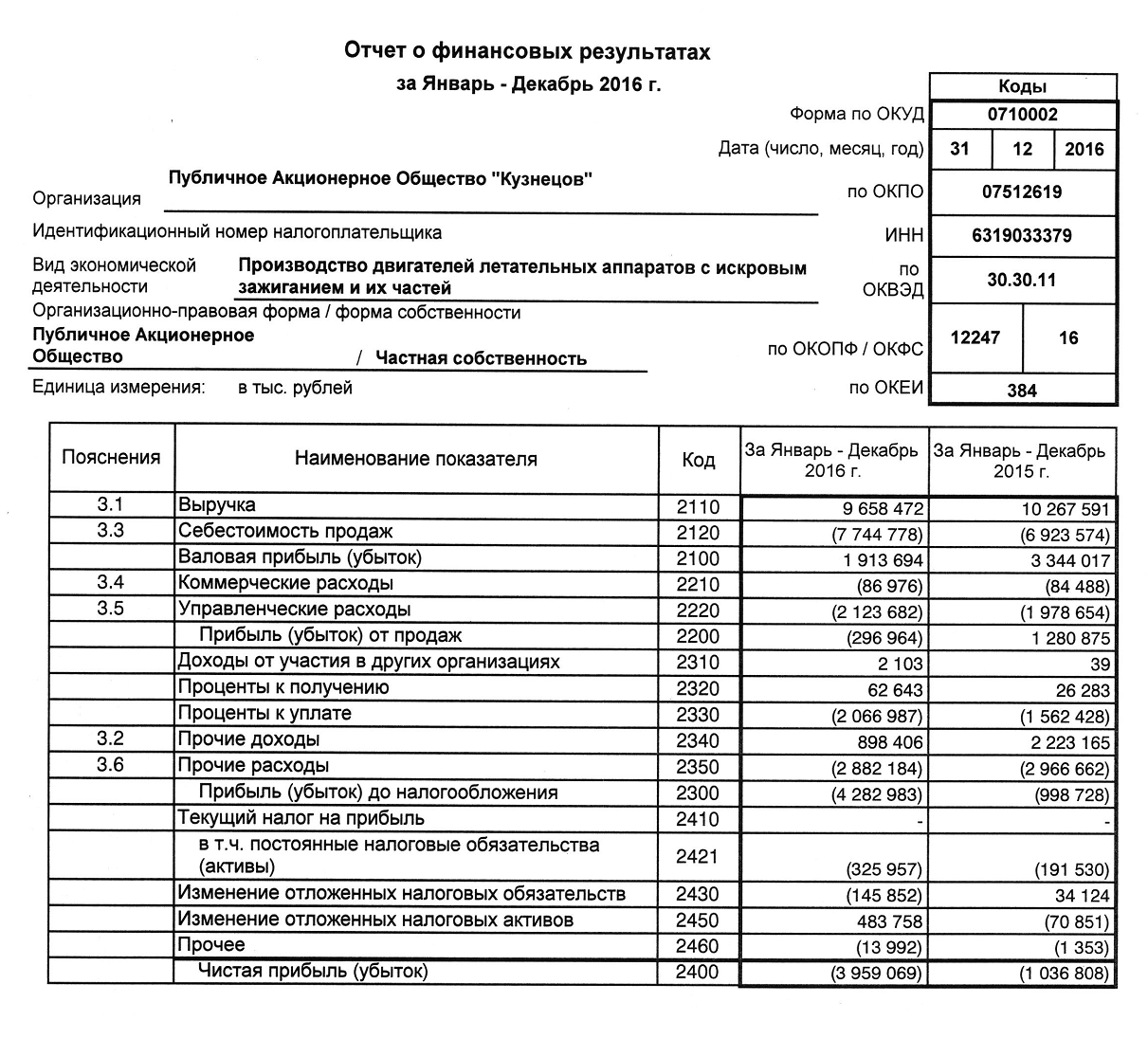
Таким образом, реализация данных направлений будет способствовать эффективному функционированию механизма бюджета доходов и расходов ПАО «Кузнецов», оказывая положительное влияние на финансовое состояние и положение предприятия в целом.

**Список использованных источников**

1. Барт А.А. Сущность и структура механизма экономической безопасности // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд.- 2015. – 499 с.
2. Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. — 2012. — №2. – С. 67.
3. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: моногр. / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 224 c.
4. Бланк, И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – М. : SmartBook, 2013. – 776 с.
5. Богомолов В.А. Экономическая безопасность: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М., 20014. - 295 с.
6. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Д. Бримсон, Дж. Антос / [Пер. с англ.]. – М.; СПб. : Вершина, 2015. – 336 с.
7. Васина А.А. - Анализ финансового состояния компании, - Москва: ИКФ «Альф», 2012 год, - 164 с.
8. Глотова И.И.Угрозы экономической безопасности и направления их нейтрализации в системе экономической безопасности предприятия. // Глотова И.И., Томилина Е.П. / Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. - 2016. - 29-33 с.
9. Демин В.П. Служба безопасности предприятия (организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности), М, 2015. - 310 с.
10. Егорова М.В. Финансовая безопасность предприятия и ее угрозы и влияние на экономическую безопасность предприятия // Социально-экономические проблемы в современной России. Сборник научных трудов преподавателей и магистрантов. М., 2017. - С. 62-65.
11. Заграноеская А.В. Системное исследование организации: Методические рекомендации по написанию проекта системного исследования организации. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. – 499 с.
12. Залятдинова А. Б., Семенова А. Н., Гузь Е. Ю. Роль внутреннего аудита в системе экономической безопасности компании // Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 156-159. — URL https://moluch.ru/archive/142/39920/ (дата обращения: 06.12.2017).
13. Иванова, Л. К. Экономическая безопасность предприятия / Л. К. Иванова // Экономическая безопасность: концепция, стандарты. – 2013. – Т. 17, № 7 (60). – С. 30–33.
14. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2013. – 322 с.
15. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: [монография] / А. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. –– К. : Либра, 2013. –– 280 с.
16. Кононенко Р.В. Теоретические аспекты повышения экономической безопасности предприятия в условиях неустойчивой финансово-кредитной системы // Материалы международной научно-практической конференции. - 2015. -Ч2.- с. 105-112.
17. Круглов В.Н., Доценко Д.В. Экономическая безопасность: Аудит и финансовый анализ, 2013. - №4. - С. 415-426
18. Кузнецова О.Б. Оценка информационных рисков в обеспечении экономической безопасности предприятия // Труды Института системного анализа Российской академии наук. 2015. - Т. 31. - С. 77-98.
19. Кузьмин В. Механизмы обеспечения экономической безопасности проектных организаций// Экономические науки. - 2016. - №5. - с. 78.
20. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю. Г. Лысенко, С. Г. Мищенко, Р. А. Руденский, А. А. Спиридонов ; под ред. Ю. Г. Лысенко. – Донецк : ДонНУ, 2014. – 178 с.
21. Рубинштейн, Т.Б. Планирование и расчеты денежных средств фирм и компаний. – М.: Экономист. – 2014. - № 11. – с.44-47.
22. Сайфиева С.Н., Ермилина Д.А. Российское машиностроение: состояние и тенденции // Экономист. – 2014. – № 2. – С. 32-43.
23. Салтыкова, Г.А. Финансовое планирование и анализ движения денежных потоков: практическое пособие/ Г.А, Салтыкова– Санкт-Петербург: Издательство СПбГУЭФ, 2014. – 423с.
24. Сенчагов, В. К. О сущности и основах стратегии экономической безопасности России / В. К. Сенчагов // Вопросы экономики. – 2007. – № 1. – С. 98–101.
25. Снитко Л.Т. Экономическая безопасность промышленного предприятия: методические аспекты оценки и управления //Экономика и предпринимательство. - 2015.- №3-2. - С. 586-591.
26. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан–Москва: Финансы и статистика, 2012. – 285с.
27. Хорн, Дж. В. Основы управления финансами: Учебное пособие / Дж. В.Хорн – Москва: Финансы и статистка, 2013. – 398с.
28. Черняк В.З. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект // ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. - 159 с.
29. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. СПб.: Алетейя, 2011. - 144 с.
30. Шохнех А.В. Математические методы оценки экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. - № 6 (42). – С. 98.
31. Эйсснер Ю.Н., Заграноеская А.В. Теоретические основы системного подхода и инструментальные средства системного анализа в социально-экономических исследованиях. СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 444 с.
32. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ре-сурс]. – Режим доступа: www.gks.ru/ (последнее обращение: 27.04.2018).
33. Годовой отчет ПАО «Кузнецов» за 2016 год

# Приложение 1

# Отчет о финансовых результатах ПАО «Кузнецов» за 2016 год



1. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: [монография] / А. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. –– К. : Либра, 2013. –– С. 87. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. СПб.: Алетейя, 2011. – С. 67. [↑](#footnote-ref-2)
3. Черняк В.З. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект // ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. –С. 78. [↑](#footnote-ref-3)
4. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: [монография] / А. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. –– К. : Либра, 2013. –– 280 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Бланк, И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – М. : SmartBook, 2013. – 776 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Механизмы управления экономической безопасностью / Ю. Г. Лысенко, С. Г. Мищенко, Р. А. Руденский, А. А. Спиридонов ; под ред. Ю. Г. Лысенко. – Донецк : ДонНУ, 2014. – 178 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Сенчагов, В. К. О сущности и основах стратегии экономической безопасности России / В. К. Сенчагов // Вопросы экономики. – 2007. – № 1. – С. 98–101. [↑](#footnote-ref-7)
8. Иванова, Л. К. Экономическая безопасность предприятия / Л. К. Иванова // Экономическая безопасность: концепция, стандарты. – 2013. – Т. 17, № 7 (60). – С. 30–33. [↑](#footnote-ref-8)
9. Снитко Л.Т. Экономическая безопасность промышленного предприятия: методические аспекты оценки и управления //Экономика и предпринимательство. - 2015.- №3-2. - С. 586-591. [↑](#footnote-ref-9)
10. Круглов В.Н., Доценко Д.В. Экономическая безопасность: Аудит и финансовый анализ, 2013. - №4. - С. 415-426. [↑](#footnote-ref-10)
11. Егорова М.В. Финансовая безопасность предприятия и ее угрозы и влияние на экономическую безопасность предприятия // Социально-экономические проблемы в современной России. Сборник научных трудов преподавателей и магистрантов. М., 2017. - С. 62-65. [↑](#footnote-ref-11)
12. Заграноеская А.В. Системное исследование организации: Методические рекомендации по написанию проекта системного исследования организации. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. – С. 77. [↑](#footnote-ref-12)
13. Демин В.П. Служба безопасности предприятия (организационно-управленческие и правовые аспекты деятельности), М, 2015. – С. 90. [↑](#footnote-ref-13)
14. Барт А.А. Сущность и структура механизма экономической безопасности // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд.- 2015. – С. 98. [↑](#footnote-ref-14)
15. Глотова И.И.Угрозы экономической безопасности и направления их нейтрализации в системе экономической безопасности предприятия. // Глотова И.И., Томилина Е.П. / Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. - 2016. – С. 29-33. [↑](#footnote-ref-15)
16. Богомолов В.А. Экономическая безопасность: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М., 20014. – С 54. [↑](#footnote-ref-16)
17. Эйсснер Ю.Н., Заграноеская А.В. Теоретические основы системного подхода и инструментальные средства системного анализа в социально-экономических исследованиях. СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – С. 120. [↑](#footnote-ref-17)
18. Кузнецова О.Б. Оценка информационных рисков в обеспечении экономической безопасности предприятия // Труды Института системного анализа Российской академии наук. 2015. - Т. 31. - С. 77-98. [↑](#footnote-ref-18)
19. Кузьмин В. Механизмы обеспечения экономической безопасности проектных организаций// Экономические науки. - 2016. - №5. - С. 78. [↑](#footnote-ref-19)
20. Кононенко Р.В. Теоретические аспекты повышения экономической безопасности предприятия в условиях неустойчивой финансово-кредитной системы // Материалы международной научно-практической конференции. - 2015. -Ч2.- С. 105-112. [↑](#footnote-ref-20)
21. Годовой отчет ПАО «Кузнецов» за 2016 год [↑](#footnote-ref-21)
22. Годовой отчет ПАО «Кузнецов» за 2016 год [↑](#footnote-ref-22)
23. Годовой отчет ПАО «Кузнецов» за 2016 год [↑](#footnote-ref-23)
24. Сайфиева С.Н., Ермилина Д.А. Российское машиностроение: состояние и тенденции // Экономист. – 2014. – № 2. – С. 32-43. [↑](#footnote-ref-24)