

Д.А. Кокорина

ДИАГНОСТИКА РИСКОВ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Нижегородская академия МВД России
Нижний Новгород, Россия

*«Если ты не думаешь о Будущем, у тебя его и не будет»
(Джон Голсуорси)*

Организации и предприятия заинтересованы в планомерном развитии и получении прибыли. Для этого необходимо проводить эффективную экономическую политику с целью минимизации негативных последствий от возникающих рисков и угроз. В статье обоснована актуальность своевременного обнаружения стратегических разрывов. Определены предпосылки их возникновения, рассмотрены основные категории и понятия. Разработаны рекомендации по оценке выявленных проблемных ситуаций и рисков, негативно влияющих на устойчивое функционирование предприятия, и их диагностике. В настоящее время методики, на основании которых можно определить и оценить стратегические разрывы, отсутствуют. Одной из основных стратегических целей предприятия можно обозначить устранение стратегических разрывов. Для этого в работе представлен возможный алгоритм проведения анализа стратегических разрывов и их диагностики. Алгоритм разбит на составляющие части. Кроме того, описаны пути возможного повышения эффективности деятельности организации, своевременно применяющей предложенную методику. Проведен SWOT-анализ предприятия АО «Русполимет». Выявлены угрозы и определены возможности для дальнейшего развития. Предложены меры по нивелированию негативного воздействия со стороны внешней среды и обеспечения успешной деятельности предприятия.

Ключевые слова: экономика, стратегический разрыв, экономическая безопасность, управленческие решения, предприятия, прибыль.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что разработка экономической стратегии развития предприятия является одним из источников получения высоких показателей экономической деятельности в будущем. Для получения высоких экономических результатов и устойчивого развития необходимо прогнозировать возможные риски и уметь управлять ими.

Научная новизна исследования заключается в применении комплексного анализа существующих методик оценки внутренних и внешних угроз экономической безопасности предприятия в целях выявления уязвимых

мест и формирования защитных механизмов, формирующих устойчивость предприятия. Теоретическая значимость работы – анализ и обобщение основных научных исследований, изучающих экономическую безопасность предприятия. Практическая значимость заключается в формировании алгоритма проведения анализа и оценки стратегических разрывов, а также принятия на основе полученных данных управленческих решений. В рамках исследования использовались метод сравнения, анализа, классификации, аналитические и статистические методы.

В настоящее время в условиях рыночной экономики большинство предприятий и организаций находятся в условиях жесткой конкуренции. В связи с этим, чтобы успешно и эффективно функционировать им необходимо грамотно и планомерно проводить свою экономическую политику, вовремя выявлять возможные неудачи. Одним из способов своевременного прогнозирования проблемных ситуаций является определение стратегических разрывов в деятельности организации. К сожалению, в настоящее время отсутствуют методики, позволяющие определить и оценить стратегический разрыв, что подчеркивает актуальность выбранной темы.

Под риском следует понимать последствия действия или бездействия, в результате которых возникает реальная возможность получения результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Можно выделить основные элементы, составляющие суть понятия «риск» [1, с. 160]:

- 1) возможность отклонения от заданной цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива;
- 2) вероятность достижения желаемого результата;
- 3) отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;
- 4) возможность материальных, нравственных и других потерь, которые связаны с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы.

Если почти все внутренние угрозы реальны и контролируемы, то к внешним угрозам относятся неконтролируемые факторы внешней среды, такие как преднамеренные действия контрагентов, нарушение работы внешних систем, технологические сдвиги, а также чрезвычайные ситуации [2]. Руководство предприятия заинтересовано в том, чтобы при планировании долгосрочной стратегии ожидаемые результаты не отклонялись от желаемых. В случае, когда такие отклонения существуют, мы можем говорить о возникновении стратегического разрыва. Он представляет собой складывающееся в процессе стратегического управления организацией отклонение определяемого стратегическими целями желаемого состояния компании в

долгосрочной перспективе от текущего состояния, а также желаемой траектории развития организации от ожидаемой или фактически складывающейся в ходе реализации стратегии [3, с. 107].

Сейчас в тренде разработка долгосрочных и краткосрочных стратегий, которые заменили привычный, но уже не такой модный план. «Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [4]. Стратегия – сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям [5, с. 43].

Согласно словарю, стратегия представляет собой: 1) общий план ведения войны и боевых операций; 2) искусство планирования какой-либо деятельности, основанное на точных прогнозах [6].

Анализ приведенных определений позволяет сделать вывод, что «стратегия» является термином с широким смыслом и определяет одновременно цели, принципы и пути достижения желаемого результата.

Таким образом, стратегию можно считать искусством создания или претворения в жизнь определенного плана действий [7, с. 17]. К недостаткам стратегии можно отнести ее недетализированность. Разработчики стратегии охватывают длительный период времени при ее построении. В дальнейшем какие-то пункты могут потерять свою актуальность, могут появиться новые цели, ресурсы, угрозы, что сделает выполнение уже разработанной стратегии невозможным.

Правильно составленная стратегия, своевременно корректируемая, может стать мощным оружием в деятельности как одного предприятия, так и холдинговой структуры.

Учебные курсы по стратегическому управлению («стратегии») являются обязательными для аккредитованных программ МВА, кроме того, в ведущих школах бизнеса США и Европы имеется специализированная аспирантура, посвященная обучению «политике бизнеса». Преподавание такого курса впервые в мире началось в Гарвардской школе в 1911 г. Данный курс стал прообразом современной учебной дисциплины стратегическое управление [8].

В зарождении современной теории стратегического управления можно выделить три этапа.

Первый этап связан с идеями интеграции функциональных видов деятельности внутри организации, разработанными административной школой управленческой мысли во главе с А. Файоном. На данном этапе стратегию отождествляли, по аналогии с военным делом, с крупным и долгосрочным решением.

На *втором этапе* происходит разграничение между деятельностью менеджера по повышению экономической эффективности и работой руководителей организации по достижению поставленных целей [8]. Также на этом этапе подчеркивается зависимость организации от окружающей (внешней) среды. Основным вклад на данном этапе был сделан Ч. Барнардом в его книге «Функции руководителя».

Третий этап характеризуется выходом в свет работ А. Чандлера «Стратегия и структура», коллективного учебника Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса: Текст и кейсы» и работой И. Ансоффа «Корпоративная стратегия». В этих работах были отражены определения и концепции, ставшие в последствие классическими [8].

При исследовании предприятий Нижегородской области в ходе проведения опроса-анкетирования было установлено, что около 60 % из них используют бизнес-план лишь как необходимость (кредитование, инвестирование), 32 % – вообще не используют, только 8 % – используют в полной мере [9, с. 40].

Зачастую руководство организации ставит перед собой не очень ясную цель, к которой необходимо прийти через определенный промежуток времени. В этот самый момент также формулируются задачи, стратегические инициативы и ключевые показатели эффективности – то, благодаря чему менеджеры смогут отследить, насколько организация приблизилась к поставленной цели. При этом детально разрабатываются бюджеты. Менеджеры компании знают, сколько и на что потратят. Здесь впервые, уже на стадии планирования, можно определить возникновение возможных стратегических разрывов и попытаться их скорректировать и устранить.

«Стратегический разрыв реален и существует в большинстве организаций. Часто, незаметный взгляду, этот разрыв представляет собой явную угрозу не только будущим успехам, но и элементарному выживанию организации и, безусловно, оказывает сильнейшее влияние на эффективность действий руководителей компании и работающих под их началом сотрудников» [7, с. 16].

Существует много разных причин возникновения стратегических разрывов. Но большинство из них можно разбить на три большие группы.

1. Разрывы, связанные с неэффективными действиями руководства организации.
2. Неэффективность и отсутствие связи между такими организационными процессами, как планирование, бюджетирование, анализ, отчетность, оценка, прогнозирование и т.д.
3. Несвоевременное использование информационных технологий, либо использование давно устаревших и неэффективных информационных технологий [10].

Также к возникновению стратегических разрывов могут привести не только неэффективные действия топ-менеджеров организации, но и поставленные заранее недостижимые задачи.

Проведение исследований в данной области показывает, что около 50 % чистой прибыли могут потерять компании, которые не смогли по тем или иным причинам реализовать стратегию, озвученную перед инвесторами. Одной из причин, которые могут привести к разрывам, является неспособность менеджеров (управленческого аппарата) донести суть стратегии до подчиненных и, как следствие, непонимание поставленных перед ними задач. В свою очередь, отсутствие ясного понимания со стороны персонала приводит к тому, что снижается эффективность их деятельности. При таком подходе говорить об успешности заявленной стратегии вряд ли приходится. Постановка четких, логичных и ясных задач является ключевым моментом в процессе управления персоналом. Сотрудники должны понимать поставленные перед ними цели и задачи, а также иметь возможность оценить то, как они их выполняют или насколько они продвинулись к поставленной цели, чтобы в определенных случаях иметь возможность скорректировать свои действия и улучшить результат.

К основным категориям разрывов можно также отнести: рынок; качество продукции, обслуживания; информационные технологии; руководство бизнесом; организационные процессы; бизнес-процессы.

Мы видим, что стратегический разрыв имеет большое значение для эффективного функционирования компании, а также работающих там сотрудников, что представляет большую угрозу для существования организации. Разрывов в деятельности практически невозможно избежать, но можно сделать так, чтобы ущерб был минимальным. Вот почему необходим эффективный менеджмент, который является ключевым фактором успешной деятельности организации, особенно в период кризиса.

Очень важно своевременно обнаружить и проанализировать возможный стратегический разрыв, чтобы в дальнейшем разработать план по его ликвидации и коррекции. По результатам одного из аналитических исследований, проведенных экспертами в сфере стратегического анализа и опубликованных в интернете, на вопрос: «Какую методику стратегического анализа вам приходилось применять чаще всего?» ответы 1077 респондентов из числа управленческих кадров организаций распределились следующим образом: *SWOT*-анализ – 45,1 %; *PEST*-анализ – 8,9 %; матрица *BCG* – 8,2 %; модель Портера – 4,3 %; *GAP*-анализ – 2,8 %; матрица *Ansoff* – 2,0 %; методики стратегического анализа известны, но на практике ни разу не использовались – 14,6 %; какие-либо методики стратегического анализа неизвестны – 14,1 % [10].

Приведенные статистические данные показывают, что чаще всего для проведения стратегического анализа выбирают *SWOT*-анализ.

Так как современная внешняя среда любой коммерческой компании характеризуется постоянным нарастанием факторов сложности и неопределенности, стратегический анализ такой среды должен проводиться профессионально и быть многофакторным и действительно системным [11, с. 94]. *SWOT*-анализ как один из видов стратегического анализа можно встретить повсеместно, так как он прост и понятен в использовании. Указанный инструмент стратегического планирования используется в отчетах комплексной проверки организации, отчетах брокеров, маркетинговых исследованиях и т.д. Полученные в результате проведения *SWOT*-анализа данные позволяют принять решения об эффективности и целесообразности использования имеющихся возможностей и ресурсов. Но не стоит забывать о том, что *SWOT*-анализ также имеет ограниченные возможности. К сожалению, он вряд ли даст ответ на стратегические вопросы и подскажет, в каком направлении лучше двигаться организации. *SWOT*-анализ дает возможность одновременно оценить факторы внутренней и внешней среды предприятия и на основании полученных данных разработать стратегию для решения конкретной задачи.

SWOT-анализ эффективен при проведении начальной оценки текущей ситуации, но он не сможет своевременно выявить стратегические разрывы и провести качественный анализ развития организации. Задача *SWOT*-анализа – дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов [12].

В табл. 1 представлен *SWOT*-анализ предприятия АО «Русполимет». Это активно развивающееся предприятие в области производства специальных сталей и сплавов, а также широкого спектра изделий из них, включающего производство поковок и кольцевых заготовок для авиационной и атомной промышленности, судостроительного и железнодорожного машиностроения, энергетического и общего машиностроения, нефтяной и газовой промышленности. АО «Русполимет» обладает уникальным металлургическим комплексом, включающим полный производственный цикл. *SWOT*-анализ предприятия проведен на основании годового отчета АО «Русполимет» за 2021 г., утвержденного решением ООО «Мотор-Инвест» № 3 от 27.06.2022.

Таблица 1.

SWOT-анализ предприятия АО «Русполимет»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - производственный комплекс полного цикла; - большое количество потребителей, в том числе государственные заказы; -использование информационных технологий; - возможность выполнения срочных заказов; - оперативное реагирование на запросы клиентов; - запуск нового электросталеплавильного комплекса; - изготовление заказов для нефтегазовой отрасли; - высокое качество продукции; - использование современных технологий и кадров; - наличие современного оборудования; - своевременность поставок продукции; - конкурентная цена продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> - в связи с выделением денежных средств на увеличилась кредитная нагрузка; - коммерческий цикл носит длительный характер, что может привести к замедлению оборачиваемости продаж и ухудшению исполнения обязательств по оплате; - активы и обязательства в иностранной валюте; - договоры в иностранной валюте; - привлечение финансовых средств кредитных организаций, влияние процентной ставки на обслуживание ссудной задолженности; - риск роста кредиторской задолженности; - риск хакерских атак, нарушений и сбоев в работе программного обеспечения (ПО), утечке данных; - риск, связанный с фишинговыми атаками и остановкой производства.
Внешние возможности	Внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - уход иностранных конкурентов; - меры протекционизма и поддержки со стороны Министерства промышленности и торговли России, Фонда развития промышленности РФ, Правительства Нижегородской области в связи со значимой ролью для области и страны в целом; - географическое положение предприятия (ПАО «Русполимет» находится в одном из крупнейших регионов России). 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение спроса; - рецессия мировой экономики; - геополитическая нестабильность; -увеличение цен на сырье и материалы - высокие темпы инфляции; - конкуренты в отрасли и демпинг с их стороны (ПАО «Уральская кузница» (г. Чебаркуль), АО «Металлургический завод «Электросталь», АО «Ижметмаш» (г. Ижевск), ООО "ОМЗ-Спецсталь" (г. Санкт-Петербург), ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» (г. Верхняя Салда), Firth Rixon (США), Carlton Forge (США). - высокие ставки по кредитам; - неисполнение контрагентами договорных обязательств; - международные экономические санкции против России.

Предполагается следующий перечень действия АО «Русполимет» при наступлении одного из рассмотренных выше событий.

1. Увеличение продаж и привлечение новых клиентов за счет быстрого и гибкого удовлетворения их потребностей.

2. Полноценная и оправданная загрузка мощностей предприятия для производства продукции в необходимых объемах.

3. Проведение мероприятий, направленных на снижении себестоимости продукции (в том числе повышение эффективности труда).

4. Резервирование заготовок и продукции под долгосрочные договора.

5. Разработка технологий, направленных на сбережение ресурсов, и их внедрение на предприятии.

6. Страхование рисков при работе с биржевыми ресурсами.

7. Соблюдение требований безопасности при работе с ПО, поиск и нейтрализация вирусных программ, установка антивирусного обеспечения.

8. Разработка универсальных правил для обеспечения безопасности организации.

9. Проведение мероприятий, направленных на повышение информационной безопасности работников.

Информация, полученная в результате проведения стратегического анализа на предприятии, поможет не только в принятии эффективных управленческих решений, но и нивелирует негативные изменения внешней среды, поможет оперативно реагировать на происходящие изменения внутри компании и стать залогом успешной деятельности предприятия. Во многом своевременное внесение корректировок в стратегические планы и цели развития организации обеспечивает экономический успех компании.

© Кокорина Д.А., 2023

Библиографический список

- [1] Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учеб. пособие для вузов. 2-е зд., перераб. и доп. М.: Дело и Сервис, 2002. 160 с.
- [2] Батова И.Б. Классификация рисков и причины их возникновения // Международный студенческий научный вестник. 2015 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=11976>.
- [3] Зенкина И.В. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциал его применения в стратегическом управлении организацией // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 04. С. 107-112.
- [4] Кайцер Д.Е. Стратегическое планирование в предпринимательских структурах на рынке общественного питания: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2006. 189 с.
- [5] Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. С. 43.

- [6] Панова А.В. Стратегическое управление инновационным развитием организации на основе корпоративной культуры: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Владимир, 2009. 171 с.
- [7] Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 17.
- [8] Катькало В.С. Теории стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Сер. 8 Вып. 2 (№16). 2002. С. 3-21.
- [9] Кротова В.В. О развитии инструментария бизнес-планирования // Вестник чеповецкого государственного университета. 2012. № 2. Т. 2. С. 40-44.
- [10] Зенкина И.В. Стратегический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций: теория и методология: автореферат дис. ... доктора экон. наук: 08.00. Ростов-на-Дону, 2013. 50 с.
- [11] Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2010. 448 с.
- [12] Загородников А.Н. Управление общественными связями в бизнесе. Учебник. М: Крокус, 2015. 288 с.

D.A. Kokorina

DIAGNOSTICS OF RISKS IN THE SYSTEM OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia
Nizhny Novgorod, Russia

Abstract. Organizations and enterprises are interested in systematic development and profit. In order to do this, it is necessary to implement an effective economic policy aimed at minimizing the consequences of emerging risks and threats. The article substantiates the relevance of timely detection of strategic gaps. The prerequisites for the occurrence of such gaps are determined, the concepts are considered. The author has developed recommendations for assessing the identified problem situations and risks that negatively affect the sustainable functioning of the enterprise and their diagnosis. Currently, there are no methods on the basis of which strategic gaps can be identified and evaluated. One of the main strategic goals of the enterprise can be identified as the elimination of strategic gaps. For this purpose, the paper presents a possible algorithm for analyzing strategic gaps and their diagnosis. The algorithm is divided into its component parts. In addition, the ways of possible improvement of the efficiency of the organization's activities that timely applies the proposed methodology are described. The article describes the SWOT analysis of the enterprise of PJSC «Ruspolimet». Threats have been identified and opportunities for further development have been identified. The measures for leveling the negative impact from the external environment and ensuring the successful operation of the enterprise are proposed.

Keywords: strategic gap; economic security; management decisions; enterprises; profit; economics.

References

- [1] Granaturov, V.M. (2002). [Economic risk: essence, measurement methods, ways to reduce:]. *M. [M.]*. 160 p. (In Russ).
- [2] Batova, I.B. (2015). [Classification of risks and the reasons for their occurrence]. [International Student Scientific Bulletin]. [Electronic resource]. Available at: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=11976>.
- [3] Zenkina, I.V. (2012). [Analysis of strategic gaps as a tool for strategic analysis and the potential of its application in the strategic management of an organization]. *Audit i finansovyy analiz [Audit and financial analysis]*. pp. 107-112. (In Russ).
- [4] Kaitser, D.E. (2006). [Strategic planning in business structures in the public catering market]. *M. [M.]*. 189 p. (In Russ).
- [5] Ansoff, I. (1989). [Strategic management]. *M. [M.]*. 1989. p. 43. (In Russ).
- [6] Panova, A.V. (2009). [Strategic management of innovative development of an organization based on corporate culture]. *Vladimir [Vladimir]*. 171 p. (In Russ).
- [7] Strategic Gap: Technologies for Implementing Corporate Strategy. *M.: Alpina [M.: Alpina]*. p. 17. (In Russ).
- [8] Katkalo, V.S. (2002). [Theories of strategic management: stages of development and main paradigms]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta [Bulletin of St. Petersburg University]*. pp. 3-21. (In Russ).
- [9] Krotova, V.V. (2012). [On the development of business planning tools]. *Vestnik cherepoveckogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of the Cherepovets State University]*. No. 2. pp. 40-44. (In Russ).
- [10] Zenkina, I.V. (2013). [Strategic analysis of the economic activity of commercial organizations: theory and methodology]. *Rostov [Rostov]*. 50 p. (In Russ).
- [11] Popov, S.A. (2010). [Actual strategic management]. *M.: Yurayt [M.: Yurayt]*. p. 94. (In Russ).
- [12] Zagorodnikov, A.N. (2015). [Management of public relations in business]. *M: Krokus [M: Krokus]*. 288 p. (In Russ).