

# Оценка экономической безопасности предприятия дорожного хозяйства

Ширко Л. М.

ООО «Промстрой», г. Тюмень, Российская Федерация; lm310820@gmail.com

## РЕФЕРАТ

Цель статьи — выявить направления совершенствования деятельности предприятия дорожного хозяйства на основе комплексной оценки уровня экономической безопасности предприятия.

Методы. В качестве методов исследования в статье использованы анализ, синтез, дедукция, индукция, системный анализ, сравнительный анализ, инструменты стратегического менеджмента.

Результаты. Автором предложена трактовка системы экономической безопасности как вида функциональной стратегии предприятия, обоснованы показатели оценки уровня экономической безопасности предприятия. Результативно для практики выявлены направления повышения экономической безопасности предприятия.

Новизна. Новизна авторского подхода состоит в применении методологии системы сбалансированных показателей к построению показателей оценки уровня экономической безопасности предприятия.

**Ключевые слова:** дорожное хозяйство, экономическая безопасность, показатели, стратегический менеджмент, целевые значения, прогнозирование

**Для цитирования:** Ширко Л. М. Оценка экономической безопасности предприятия дорожного хозяйства // Управленческое консультирование. 2021. № 6. С. 60–79.

## The Economic Security Assessment of a Road Facility Enterprise

Larisa M. Shirko

Promstroy LLC, Tyumen, Russian Federation; lm310820@gmail.com

## ABSTRACT

The purpose of the article is to identify areas for improving the activities of a road enterprise based on a comprehensive assessment of the level of economic security of the enterprise.

Methods. As research methods, the article uses analysis, synthesis, deduction, induction, system analysis, comparative analysis, strategic management tools.

Results. The author proposes an interpretation of the economic security system as a type of functional strategy of an enterprise, substantiates indicators for assessing the level of economic security of an enterprise. Effectively for practice, the directions of increasing the economic security of the enterprise have been identified.

Scientific novelty. The novelty of the author's approach lies in the application of the balanced scorecard methodology to the construction of indicators for assessing the level of economic security of an enterprise.

**Keywords:** road facilities, economic security, indicators, strategic management, target values, forecasting

**For citing:** Shirko L. M. The Economic Security Assessment of a Road Facility Enterprise // Administrative consulting. 2021. No. 6. P. 60–79.

---

## Введение

В основе формирования системы экономической безопасности предприятия лежит организационно-управленческий механизм оценки и прогнозирования внешних и внутренних угроз устойчивому развитию предприятия.

По мнению автора, моделирование экономической безопасности предусматривает оценку уровня безопасности как наиболее значимый этап управленческой модели. Данная оценка представляет собой комплексный подход к исследованию внешних и внутренних факторов с использованием инструментов стратегического менеджмента, маркетинга, финансово-экономического анализа, а также иные вопросы организационно-управленческого характера. Основным фактором, характеризующим состояние экономической безопасности, является обладание предприятием достаточным конкурентным преимуществом, складывающимся из определенных функциональных составляющих, которые для каждого конкретного предприятия имеют свои специфические приоритеты в зависимости от политики его функционирования. Эти преимущества должны соответствовать стратегическим целям развития предприятия.

## Материалы и методы

В основе методологии исследования экономической безопасности предприятия может быть выделено несколько подходов, определяющих сущность и параметры экономической безопасности предприятия. Анализ подходов различных авторов [1; 2; 5; 6; 8; 9; 11; 13; 14] позволяет сделать вывод об отсутствии единства в понимании категории безопасности применительно к объектам развития предприятий и организаций, с одной стороны, а также размытости содержания вида экономической безопасности в контексте общей безопасности предприятия. Мы предлагаем опираться на комплексный подход, предполагающий, что:

- экономическая безопасность определяется набором количественных и качественных показателей;
- индикатором состояния защищенности предприятия является уровень экономической безопасности как интегральное значение количественных и качественных показателей, отражающих отдельные аспекты экономической безопасности;
- уровень экономической безопасности категоризируется посредством критериев или состояний, значение которых определяется по сумме метрик количественных и качественных показателей;
- количественные и качественные показатели применяются к измерению уровня угрозы, с одной стороны, и состояния функционирования предприятия, с другой стороны, т.е. для оценки как внутренней, так и внешней среды предприятия.

Особенности данного подхода, принципиально отличающие его от сложившихся практик оценки экономической безопасности только через призму финансово-экономического анализа и оценки рисков, состоят в том, что экономическая безопасность предприятия должна рассматриваться не как обособленное состояние экономической защищенности, а как элемент общей стратегии развития предприятия, взаимосвязанный с приоритетами устойчивого развития в контексте интересов субъектов экономических решений, отражающий эффективность функционирования предприятия.

Ключевым направлением обеспечения экономической безопасности является превентивный характер действий руководства предприятия, поэтому автор предлагает рассматривать экономическую безопасность как вид функциональной стратегии предприятия (рис. 1).

В рамках стратегии экономической безопасности предприятия определяются непосредственно риски, угрозы и показатели экономической безопасности, а также формулируются мероприятия, сроки и исполнители по функциональным блокам экономической безопасности предприятия. Автором предлагаются следующие функциональные блоки стратегии экономической безопасности предприятия:

- 1) обеспечение сохранности внеоборотных активов;
- 2) контроль материально-производственных запасов;
- 3) обеспечение безопасности инвестиционной деятельности предприятия;

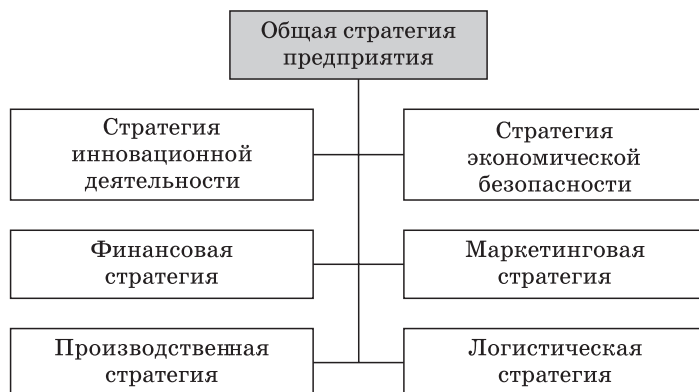


Рис. 1. Взаимосвязь экономической безопасности со стратегией развития предприятия

Fig. 1. Relationship of economic security to enterprise development strategy

- 4) обеспечение безопасности при работе с контрагентами;
- 5) обеспечение сохранности денежных средств;
- 6) выявление и устранение предпосылок финансовой неустойчивости и возможного наступления банкротства предприятия;
- 7) антикоррупционная безопасность.

Взаимосвязи в стратегии экономической безопасности предприятия представлены на рис. 2.

Взаимосвязь между блоками стратегии экономической безопасности может быть определена следующим образом:

- обеспечение сохранности денежных средств и безопасности инвестиционной деятельности связано с качеством принимаемых решений и влияет на финансовую устойчивость предприятия, с одной стороны, и определено поведением персонала предприятия, с другой стороны;
- обеспечение сохранности внеоборотных активов и контроль материально-производственных запасов детерминированы поведением персонала, с одной стороны, и контрагентов, с другой;
- обеспечение безопасности при работе с контрагентами стоит оценивать с позиции устойчивости внутренних бизнес-процессов, с одной стороны, и рыночной позиции, с другой стороны.

Учитывая специфику функциональных блоков стратегии экономической безопасности, а также рассматривая последнюю как часть общей стратегии организации, автором была осуществлена адаптация методологии системы сбалансированных показателей предприятия, представленная в [3], для построения системы показателей оценки экономической безопасности предприятия. Выбор данной методологии связан с преодолением проблемы оценки деятельности предприятия только по финансовым показателям, необходимостью увязать стратегический и операционный уровни управления, ретроспективу функционирования предприятия и будущие прогнозные результаты, интересы собственников и внутренние аспекты деятельности предприятия с интересами заинтересованных сторон, внешними аспектами деятельности предприятия.

Таким образом, опираясь на методологию стратегического менеджмента [3; 10; 12], система показателей экономической безопасности предприятия может быть представлена в четырех контекстах:

- устойчивость бизнес-процессов;

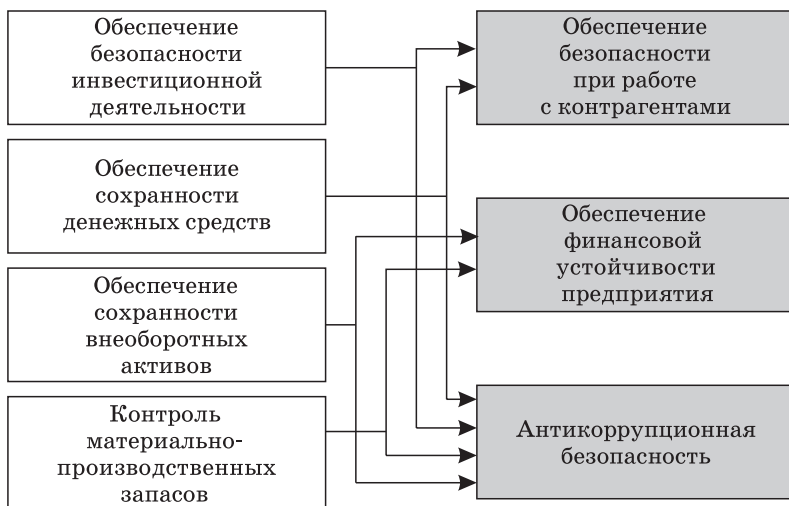


Рис. 2. Взаимосвязь функциональных блоков стратегии экономической безопасности предприятия

Fig. 2. Interconnection of functional blocks of the enterprise economic security strategy

- устойчивость рыночной позиции;
- эффективность принимаемых решений в финансовой сфере;
- эффективность действий персонала при реализации хозяйственных операций.

Конкретное наполнение показателей в каждом из контекстов определяется спецификой сферы деятельности предприятия. Субъектами спроса на рынке дорожно-строительных работ выступают государственные заказчики федерального (структурные подразделения «Автодора» и ГК «Автодор») и регионального уровней, органы исполнительной власти субъектов РФ, ответственные за реализацию политики в сфере строительства и развития инфраструктуры, а также муниципальные заказчики и частные и государственные компании, естественные монополии. Предложение на рынке представлено более чем 4000 дорожно-строительных предприятий различной формы собственности (ФГУП, ГУП, АО, ООО), представленные федеральными компаниями (например, рынка автодорожного строительства на федеральном уровне являются ПАО «МОСТОТРЕСТ» (доля на рынке составляет 28%) и ООО «Трансстроймеханизация» (доля на рынке составляет 7%)), региональными подрядчиками (например, «Мостострой-11», «ТОДЭП», ДСК «Автобан» и т.д.) и локальными компаниями. На сегодняшний момент последних более 1500, это небольшие узкоспециализированные организации без филиальной сети и проектных институтов в составе. Особенностью рынка является разнообразный характер участников и множество моделей оказания услуг. Многие из них преобразованы из бывших трестов, дорожно-строительных и ремонтно-строительных управлений, ранее подведомственных Минтрансу СССР и Минавтодору РСФСР. Модели оказания услуг на рынке опосредованы формами взаимодействия субъектов. Наиболее распространенными формами остаются подрядная и хозяйственная.

Закупка услуг заказчиком осуществляется в рамках конкурентных процедур, основная форма — проведение тендеров. Цена на услуги предприятий автодорожного строительства рассчитывается индивидуально на основе сметной документации в соответствии с объемами строительно-монтажных работ, методами технологии производства, а также единичными расценками на отдельные виды работ. Важной особенностью развития рынка является система ценообразования и структура затрат. В ос-

нове методики лежит использование нормативного метода, т.е. расчет стоимости работ осуществляется при разработке проектной документации базисно-индексным методом. В целом стоит отметить, что дорожная отрасль является ресурсопотребляемой. В составе стоимости дорожно-строительных работ доля приобретаемых материалов достигает 70%. Специфика деятельности предприятий данного рынка также определяется сезонностью работ, высокой текучестью кадров и проблемой сохранности товарно-материальных ценностей.

Анализ рынка дорожно-строительных работ позволяет определить наиболее существенные угрозы экономической безопасности для предприятий, которые состоят в:

- спаде производства и утрате рынков сбыта;
- сокращении инвестиций в строительную индустрию;
- убытках вследствие потери деловой репутации;
- возрастании задолженности предприятия;
- угрозе потери финансовых средств.

Диагностированные угрозы определили набор показателей в системе экономической безопасности предприятия дорожного хозяйства.

### **Эффективность принимаемых решений в финансовой сфере**

Основным показателем для оценки уровня экономической безопасности в данном случае является рентабельность, поскольку отражает результативность деятельности предприятия в сфере.

### **Устойчивость рыночной позиции**

Сфера дорожного хозяйства характеризуется спецификой выстраиваемых взаимосвязей и является примером рынка B2B. Оценка уровня экономической безопасности производится через призму сегмента рынка, на котором существует предприятие. Типичными характеристиками являются величина темпов роста рынка и относительная доля на рынке.

### **Устойчивость бизнес-процессов**

В рамках данной составляющей оценки уровня экономической безопасности предприятия дается заключение о внутренней устойчивости функционирования. В качестве показателей используются абсолютные качественные показатели и абсолютные количественные показатели. Все показатели должны быть сопоставлены между собой методом попарного сравнения Т. Саати.

### **Эффективность действий персонала при реализации хозяйственных операций**

Состояние экономической безопасности предприятия в этом контексте означает минимизацию числа случаев конфликтов, возникающих в отношении коллектива, как в связи с увольнениями, так и в связи с совершением правонарушений. Источником экономических угроз для предприятия является как сам персонал с точки зрения недобросовестного поведения (кражи, сокрытие информации, осознанное получение выгод в рамках конфликта интересов и т.д.), так и политика развития и поддержки персонала с точки зрения последствий (высокая текучесть кадров, забастовки и т.д.).

Автором предложена следующая система показателей, позволяющих оценить состояние экономической безопасности предприятия сферы дорожного хозяйства (табл. 1).

**Показатели экономической безопасности предприятия  
в проекциях стратегического менеджмента**  
Table 1. Indicators of economic safety of the enterprise in strategic management projections

Функциональный блок стратегии экономической безопасности	Контекст (проекция) стратегии экономической безопасности	Показатель	Характеристика показателя	Измеряемые показателем риски	Фиксируемая показателем угроза
Обеспечение финансовой устойчивости предприятия и предупреждение банкротства	Эффективность принимаемых решений в финансовой сфере	Рентабельность продаж	Отражает соотношение выручки и прибыли от продаж предприятия. Определяет, какую долю в каждом рубле составляет операционная прибыль	Финансовые	
		Рентабельность капитала	Показывает, сколько рублей операционной прибыли приходится на рубль, вложенный в активы		
		Рентабельность затрат	Определяет, какую долю в каждом рубле затрат составляет прибыль		
		Рентабельность инвестиций с точки зрения собственников организации	Определяет, какую долю в каждом рубле собственного капитала составляет прибыль	Инвестиционные	Сокращение инвестиций
		Валовая рентабельность	Определяет, какую долю в каждом рубле составляет валовая прибыль		
		Доля дебиторской задолженности в активах	Показывает, какую долю в активах составляет дебиторская задолженность		

Продолжение табл. 1

Функциональный блок стратегии экономической безопасности	Контекст (проекции) стратегии экономической безопасности	Показатель	Характеристика показателя	Измеряемые показателем риски	Фиксируемая показателем угроза
Обеспечение безопасности при работе с контрагентами	Устойчивость рыночной позиции	Коэффициент финансовой зависимости	Показывает, какую долю в активах составляют привлеченные средства		
		Темп роста рынка	Отражает динамику роста доли рынка предприятия	Маркетинговые	Спад производства и утрата рынков сбыта
	Устойчивость бизнес-процессов	Относительная доля рынка	Отражает положение предприятия относительно конкурентов	Сбытовые	
		Участие предприятия в качестве ответчика в незавершенных гражданско-правовых делах	Отражает деловую репутацию	Производственные	Убытки вследствие потери деловой репутации; сокращение инвестиций
		Исполнительное производство в отношении предприятия		Технологические	
		Выявленные нарушения	Отражает стабильность и поднадзорность		
		Длительность существования на рынке			
		Участие в системе государственных закупок	Отражает деловую репутацию		

Функциональный блок стратегии экономической безопасности	Контекст (проекция) стратегий экономической безопасности	Показатель	Характеристика показателя	Измеряемые показателем риски	Фиксируемая показателем угроза
		Изменения в ЕГРЮЛ	Отражает стабильность аппарата принятия решений, стабильность капитала		
Обеспечение анти-коррупционной безопасности	Эффективность персонала при реализации хозяйственных операций	Показатель предотвращенного вреда	Отражает своевременное устранение рисков нарушения внутренней дисциплины	Кадровые Финансовые	Угроза потери финансовых средств
		Показатель размера причиненного вреда	Отражает последствия от наступившего факта нарушений внутренней дисциплины		
		Показатель сохранения кадрового состава	Отражает кадровую устойчивость, привлекательность предприятия как работодателя, сохранение производственных пропорций предприятия		



Для каждого показателя должны быть введены пороговые значения:

- стабильное (С) — нормы (при наличии), установленные для показателей, выдержаны, или динамика показателя (при отсутствии нормирования показателя) демонстрирует положительную тенденцию;
- предкризисное (ПК) — нормы (при наличии), установленные для показателей, не выдержаны, или динамика показателя (при отсутствии нормирования показателя) демонстрирует отрицательную тенденцию, но при этом в деятельности организации не наблюдается существенных ухудшений;
- кризисное (К) — нормы (при наличии), установленные для показателей, не выдержаны, или динамика показателя (при отсутствии нормирования показателя) демонстрирует отрицательную тенденцию, масштабность ухудшения настолько велика, что требует мер оперативного реагирования;
- критическое (КР) — нормы (при наличии), установленные для показателей, не выдержаны, или динамика показателя (при отсутствии нормирования показателя) демонстрирует отрицательную тенденцию, масштабность ухудшения настолько велика, что меры оперативного реагирования не позволяют преодолеть сложившуюся ситуацию; присутствуют признаки банкротства.

Далее на основе сложившейся практики финансового анализа [4; 5; 7], а также данных независимых интернет-ресурсов<sup>1</sup> мы предлагаем следующую модель пороговых значений показателей экономической безопасности предприятия в сфере дорожного хозяйства (табл. 2).

Таблица 2

**Расшифровка пороговых значений предлагаемой системы показателей экономической безопасности предприятия**

Table 2. Decryption of thresholds of the proposed system of indicators of economic safety of the enterprise

Показатель	Пороговые значения			
	С	ПК	К	КР
Рентабельность продаж, %	> 4	4–2,5	2,5–1	< 1
Рентабельность капитала, %	> 4	4–2,5	2,5–1	< 1
Рентабельность затрат, %	> 4	4–2,5	2,5–1	< 1
Рентабельность инвестиций с точки зрения собственников организации, %	> 4	4–2,5	2,5–1	< 1
Валовая рентабельность, %	> 4	4–2,5	2,5–1	< 1
Доля дебиторской задолженности в активах, %	Нет, менее 5%	Да, от 5 до 20%	Да, от 20 до 50%	Да, свыше 50%

<sup>1</sup> Информационная система СБИС [Электронный ресурс]. URL: <https://sbis.ru/> (дата обращения: 20.02.2021); Информационная система СПАРК — Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.spark-interfax.ru/about> (дата обращения: 20.02.2021); Каталог организаций — List-Org [Электронный ресурс]. URL: <https://www.list-org.com/> (дата обращения: 20.02.2021).

Показатель	Пороговые значения			
	С	ПК	К	КР
Коэффициент финансовой зависимости, %	Нет, менее 50%	Да, от 50 до 75%	Да, от 75 до 90%	Да, более 90%
Темп роста рынка, %	> 110	110–100	100–90	< 90
Относительная доля рынка, %	> 110	110–100	100–90	< 90
Наличие и результативность гражданско-правовых дел с участием предприятия в качестве ответчика	Нет	Да, на сумму до 5 000 000 руб.	Да, на сумму до 10 000 000–5 000 000 руб.	Да, на сумму свыше 10 000 000 руб.
Исполнительное производство в отношении предприятия	Нет	Да, на сумму до 1 000 000 руб.	Да, на сумму до 5 000 000 руб.	Да, на сумму свыше 5 000 000 руб.
Выявленные нарушения	Нет	Да	Да	Да
Длительность существования на рынке, лет	> 6 лет	6–3 лет	3–1 лет	Меньше 1 года
Участие в системе государственных закупок	Да	Да, с сокращением объемов	Нет	Нет, в реестре недобросовестных поставщиков
Правопреемственность и юридическая связанность с другими организациями	Да	Нет	Нет	Нет
Наличие филиальной сети	Да	Нет	Нет	Нет
Изменения в ЕГРЮЛ	Нет	Да, не более 3 раз	Да, более 3 раз	Да, ежегодно
Показатель предотвращения вреда, %	< 1	2,5–1	4–2,5	> 4
Показатель размера причиненного вреда	< 1	1–2,5	2,5–5	> 5
Показатель сохранения кадрового состава, %	< 1	5–1	10–5	> 10

## Результаты

Апробация предложенного подхода была проведена в рамках оценки уровня экономической безопасности ООО «Промстрой». Предприятие является типовым для рынка локальным подрядчиком. Данная организация была зарегистрирована 23 марта 2006 г. У предприятия по кодам ОКВЭД определены пять видов деятельности,

основным является строительство автомобильных дорог и автомагистралей. Оценка уровня экономической безопасности ООО «Промстрой» представлена в табл. 3.

В табл. 3 представлены относительные показатели экономической безопасности предприятия в проекции эффективности принимаемых решений в финансовой сфере.

Рентабельность продаж рассматриваемого предприятия снижалась и в 2020 г. в связи с отраженными убытками имеет отрицательное значение. Все остальные виды рентабельности, используемые в предлагаемой системе показателей, также продемонстрировали отрицательную динамику. Зависимость от дебиторов снижается, а зависимость от кредитов продолжает быть высокой.

Расчет данных показателей для ключевых участников рынка (АО «ТОДЭП», ООО «СТРОЙ-Транс-Групп», ЗАО «Пышмаавтодор», ООО «ДСУ «Мостострой-11») представлен в табл. 4.

В целом можно отметить, что тенденция сокращения рентабельности продаж характерна для всех предприятий рынка и связана с неблагоприятной макроэкономической ситуацией. По показателю рентабельности инвестиций с точки зрения собственника все конкуренты ООО «Промстрой» демонстрируют стабильное состояние. Предкризисным и кризисным может быть охарактеризовано положение всех игроков рынка по показателям рентабельности капитала, рентабельности затрат и валовой рентабельности, кроме АО «ТОДЭП» и ООО «ДСУ «Мостострой-11». У всех предприятий высокая доля зависимости от дебиторов, кризисный характер зависимости от кредитов наблюдается только у ООО «ДСУ «Мостострой-11». Наиболее устойчивое положение у АО «ТОДЭП», наиболее неустойчивое финансовое положение у ЗАО «Пышмаавтодор». В целом сравнение с конкурентами позволяет говорить о сравнительно стабильном состоянии оцениваемого предприятия при наличии ряда негативных тенденций.

Расчет показателей в проекции «устойчивость рыночной позиции» также не возможен без сравнения показателей по основным конкурентам. Расчет темпов роста рынка и относительной доли на рынке для каждого из участников представлен в табл. 5.

На текущий момент несоразмерно малой остается доля на рынке всех игроков за исключением АО «ТОДЭП». На основе двух представленных параметров, а также фактического значения выручки построим диаграмму места и характера развития рассматриваемых предприятий на рынке. На рис. 3 представлена матрица БКГ для рынка дорожного строительства Тюменской области.

Условное деление рассматриваемого графика на четыре квадранта позволяет говорить о том, что АО «ТОДЭП» является предприятием с высоким темпом роста

Таблица 3

**Показатели экономической безопасности ООО «Промстрой»  
в проекции «эффективность принимаемых решений в финансовой сфере»**

Table 3. Indicators of economic security of Promstroy LLC in the projection  
“efficiency of decisions made in the financial sphere”

Показатель	Период			
	2017	2018	2019	2020
Рентабельность продаж, %	3,59	5,22	2,24	-8,85
Рентабельность капитала, %	5,29	20,85	9,71	5,53
Рентабельность затрат, %	2,5	9,8	4,78	3,77
Рентабельность инвестиций с точки зрения собственников организации, %	108,32	76,30	29,83	9,90
Валовая рентабельность, %	2,44	9,29	4,67	4,11
Доля дебиторской задолженности в активах, %	18,09	51,21	36,55	9,95
Коэффициент финансовой зависимости, %	95,37	78,40	73,70	72,98

**Динамика показателей экономической безопасности в проекции  
«эффективность принимаемых решений в финансовой сфере»  
основных участников рынка дорожно-строительных работ Тюменской области**

Table 4. Dynamics of economic safety indicators in the projection "efficiency  
of decisions made in the financial sphere" of the main participants  
in the road construction market of the Tyumen region

Предприятие	Год	Рентабельность продаж, %	Рентабельность капитала, %	Рентабельность затрат, %	Рентабельность инвестиций с точки зрения собственников организации, %	Валовая рентабельность, %	Доля дебиторской задолженности в активах, %	Коэффициент финансовой зависимости, %
ЗАО «Пышма-автодор»	2017	3,50	2,89	1,12	2,55	1,08	23,74	0,45
	2018	-0,84	4,76	2,76	10,19	2,79	30,72	0,54
	2019	-2,16	0,36	0,16	0,68	0,16	11,34	0,51
	2020	0,22	-1,02	-0,35	-1,35	-0,35	30,75	0,24
ООО «СТРОЙ-Транс-Групп»	2017	-13,15	-11,79	-18,89	100,86	-21,37	40,00	111,69
	2018	-2,37	-14,27	-11,13	45,99	-11,39	33,81	131,03
	2019	0,00	0,00	0,00	791,47	0,00	36,52	0,00
	2020	0,00	0,00	0,00	96,20	0,00	33,61	0,00
ООО «ДСУ «Мостострой-11»	2017	-9,50	-15,42	-9,56	86,37	-10,47	22,45	110,93
	2018	6,20	11,21	5,92	-2077,40	5,55	30,23	98,68
	2019	0,88	0,42	0,30	-4,74	0,30	18,52	98,96
	2020	0,09	14,84	7,71	20,54	6,82	48,56	95,59
АО «ТОДЭП»	2017	4,87	4,40	1,99	5,08	1,89	12,52	39,28
	2018	6,05	10,96	4,47	12,83	4,20	7,54	35,95
	2019	5,78	7,64	4,57	10,54	4,30	4,62	42,91
	2020	4,96	11,47	14,54	14,46	5,44	10,50	33,77

рыночной доли и значительным размером этой доли, что может быть охарактеризовано как позиция «Дойные коровы» в рассматриваемой матрице. ООО «ДСУ «Мостострой-11» также демонстрирует высокие значения роста рынка, но относительная доля рынка несоразмерно мала, что позволяет говорить о перспективном переходе в позицию «Звезды». Позиция ООО «СТРОЙ-Транс-Групп» однозначно соответствует категории «Трудные дети», при должном усилении инвестиционных ресурсов предприятие займет значимую долю рынка. Позиция ЗАО «Пышмаавтодор», по мнению автора, может быть отнесена к «Собакам». Рассматриваемое предприятие ООО «Промстрой» на текущий момент не демонстрирует высокого темпа роста доли рынка и значительности самой доли. Это может быть описано как пограничное состояние между позицией «Собаки» и «Трудные дети». Дальнейшая стратегия предприятия может быть связана с усилением инвестиционной привлекательности, расширением объема участия в системе закупок.

**Расчет темпов роста и относительных долей на рынке  
дорожно-строительных работ Тюменской области**

Table 5. Calculation of growth rates and relative shares in the road construction market of the Tyumen region

Наименование организации	Выручка, тыс. руб.				Темп роста, %	Относи- тельная доля на рынке, %
	2017	2018	2019	2020		
АО «ТОДЭП»	14 131 700	17 337 900	14 619 300	17 359 500	22,84	100,0
ЗАО «Пыш- маавтодор»	784 016	652 027	832 248	676 566	-13,70	4,6
ООО «ДСУ «Мосто- строй-11»	5460	8 645	17 287	70 133	1184,49	0,2
ООО «СТРОЙ- Транс-Групп»	662 772	1 465 700	1 164 030	2 613 740	294,36	9,3
ООО «Пром- строй»	449 637	613 274	645 721	494 759	10,04	3,5

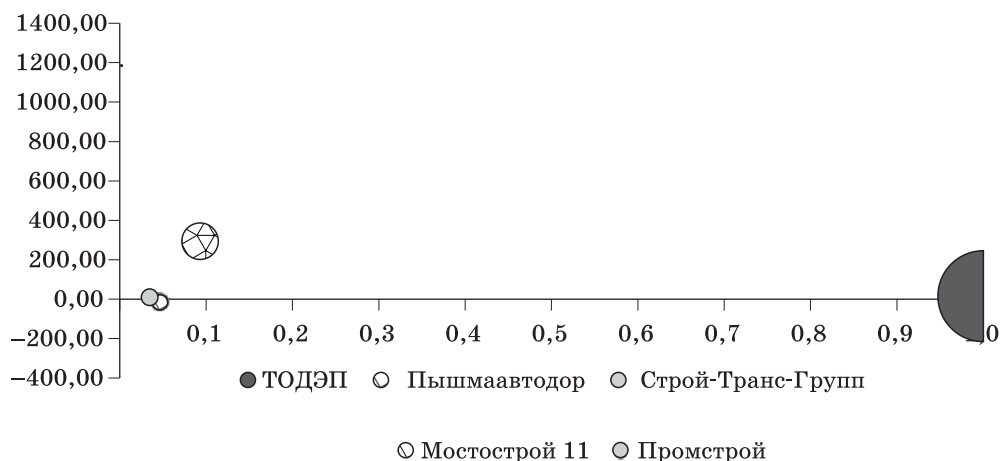


Рис. 3. Матрица БКГ для рынка дорожно-строительных работ Тюменской области

Fig. 3. BCG Matrix for Road Construction Market of Tyumen Region

Показатели в проекции «устойчивость бизнес-процессов» представлены в табл. 6. Значение абсолютных показателей экономической безопасности в этой проекции для ООО «Промстрой» показано в табл. 6.

Аналогичным образом определим значения абсолютных показателей экономической безопасности в этой проекции для остальных участников рынка (табл. 7).

Для дальнейшего использования и определения величины порогового значения показателя необходимо произвести сравнение между предприятиями рынка и определить степень значимости показателей. Определим значимость выбранных показателей для рассматриваемого рынка методом попарного сравнения и экспертной оценки (табл. 8).

Таблица 6

**Показатели экономической безопасности ООО «Промстрой» в проекции «устойчивость бизнес-процессов»**  
Table 6. Indicators of economic security of Promstroy LLC in the projection "sustainability of business processes"

Показатель	Значение
Участие в качестве ответчика в незавершенных гражданско-правовых делах	Да, на сумму 14 507 347,47 руб.
Исполнительное производство	Нет
Выявленные в ходе проверок нарушения	Нет
Длительность существования на рынке	15 лет
Участие в государственных закупках в качестве поставщика	Да
Правопреемственность и юридическая связанность с другими организациями	Нет
Наличие филиальной сети	Нет
Частота изменений в ЕГРЮЛ	Нет

Таблица 7

**Показатели проекции «устойчивость бизнес-процессов» основных конкурентов ООО «Промстрой»**  
Table 7. Projection indicators "sustainability of business processes" of the main competitors of Promstroy LLC

Наименование организации	Участие в качестве ответчика в незавершенных гражданско-правовых делах	Исполнительное производство	Выявленные в ходе проверок нарушения	Длительность существования на рынке	Участие в государственных закупках	Правопреемственность и юридическая связанность с другими организациями	Наличие филиальной сети	Частота изменений в ЕГРЮЛ
АО «ТОДЭП»	Да, на сумму 3 882 259,21 руб.	Да, на сумму 243 224,96 руб	Да	15 лет	Да	Да	Да	Нет
ЗАО «Пышма-автодор»	Да, на сумму 27 115 318,40 руб.	Да, на сумму 800,00 руб.	Да	27 лет	Да	Нет	Нет	Нет
ООО «ДСУ «Мостострой-11»	Да, на сумму 65 161 455,15 руб.	Да, на сумму 15 245,00 руб.	Да	27 лет	Да	Нет	Да	Нет
ООО «СТРОЙ-Транс-Групп»	Да, на сумму 957 549,38 руб.	Нет	Нет	5 лет	Да	Нет	Нет	Нет

**Расчет значимости показателей экономической безопасности в проекции «устойчивость бизнес-процессов» методом попарного сравнения Т. Саати**  
 Table 8. Calculation of the significance of economic security indicators in the projection “sustainability of business processes” by pairwise comparison of T. Saati

Показатель	Участие в качестве ответчика в незавершенных гражданско-правовых делах	Исполнительное производство	Выявленные в ходе проверок нарушения	Правопреемственность и юридическая связанность с другими организациями	Длительность существования на рынке	Наличие филиальной сети	Участие в государственных закупках в качестве поставщика	Частота изменений в ЕГРЮЛ	Результат вычислений
Участие в качестве ответчика в незавершенных гражданско-правовых делах	x	0	-1	2	-2	2	-2	-1	0,86
Исполнительное производство	0	x	0	2	1	1	-1	-1	1,14
Выявленные в ходе проверок нарушения	1	0	x	1	1	2	-1	-1	1,21
Правопреемственность и юридическая связанность с другими организациями	-2	-2	-1	x	-2	2	-1	0	0,57
Длительность существования на рынке	2	-1	-1	2	x	-2	2	2	1,29
Наличие филиальной сети	-2	-1	-2	-2	2	x	-2	-1	0,43
Участие в государственных закупках в качестве поставщика	2	1	1	1	-2	2	x	2	1,50
Частота изменений в ЕГРЮЛ	1	1	1	0	-2	1	-2	x	1,00

Наиболее значимые показатели экономической безопасности — участие в государственных закупках в качестве поставщика, длительность существования на рынке, наличие выявленных правонарушений в ходе проверок.

По итогам измерения показателей экономической безопасности в данной проекции наибольшие значения присвоены ООО «ДСУ «Мостострой-11», ООО «Промстрой» и ООО «СТРОЙ-Транс-Групп». Характеристика показателей экономической безопасности в проекции «Эффективность действий персонала при реализации хозяйственных операций» представлена в табл. 9.

Как видно из представленной таблицы, объем финансовых потерь из-за ошибок и недобросовестного поведения сотрудников от общей величины расходов связан

с введением дисциплины и внутренним контролем за сотрудниками. Вместе с тем ежегодно у предприятия наблюдаются случаи недобросовестного поведения производственного персонала. Предприятие демонстрирует неустойчивость кадрового состава, наблюдается текучесть кадров, при этом предприятие испытывает потребность в таких работниках, как водители автомобиля, электромонтеры по ремонту и обслуживанию электрооборудования, подсобные рабочие. Именно эти работники в условиях дорожного хозяйства являются субъектами — держателями рисков, например, связанных с нелегитимной отгрузкой товарно-материальных ценностей, злоупотреблением при расходовании горючего автотранспортом предприятия, по вопросам обоснования подотчетных сумм.

Таблица 9

**Показатели экономической безопасности ООО «Промстрой»  
в проекции «эффективность действий персонала  
при реализации хозяйственных операций»**

Table 9. Indicators of economic safety of Promstroy LLC in the projection “efficiency of personnel actions in the implementation of economic operations”

Показатель	Период				
	2016	2017	2018	2019	2020
Показатель предотвращенного вреда, %	1	1	1	1	1
Показатель размера причиненного вреда, %	9,6	6,7	0	0,9	1,2
Показатель сохранения кадрового состава, %	8	11,3	3	9,5	10,7

### Обсуждение

Оценка уровня экономической безопасности рассматриваемого предприятия по данным за 2020 г. позволяет сделать вывод о следующих значениях (табл. 10).

По восьми показателям предприятие демонстрирует стабильное состояние, десять показателей могут охарактеризовать предприятие как предкризисное, два показателя носят критический характер с точки зрения экономической безопасности. Рентабельность продаж предприятия демонстрировала падение последние три года, в условиях сокращения объема закупок в 2020 г. предприятие имело убытки. Несмотря на рост выручки, рост расходов опережает ее рост, наблюдается устойчивое снижение прибыли от продаж, чистая прибыль увеличивалась лишь за счет положительной динамики прочих доходов. В 2020 г. возросла себестоимость работ, что привело к снижению рентабельности затрат. Доля дебиторской задолженности имеет тенденцию к снижению, что говорит о повышении мобильности структуры имущества предприятия, но абсолютное значение ее пока не позволяет утверждать о стабильности. Значение и динамика коэффициента зависимость свидетельствуют о значительной доле активов, приобретенных предприятием в долг, негативная стабильность данного показателя по данным трех лет говорит о падении финансовой устойчивости предприятия. Потенциально можно говорить о наличии трудностей у предприятия с покрытием текущих обязательств, в том числе в связи со значительной кредиторской задолженностью.

Полученные значения темпов роста рынка и относительных долей на рынке говорят о рыночной устойчивости рассматриваемого предприятия. Она достигается преимущественно посредством административного инструментария и технических особенностей функционирования рынка. В целом мы можем сделать вывод о средней величине рыночных рисков, отсутствии прямых угроз со стороны конкурентов ООО «Промстрой». В сравнении с прямыми конкурентами предприятие демонстрирует



**Фактическое значение показателей экономической безопасности  
ООО «Промстрой» в соответствии с классификацией пороговых значений**  
Table 10. Actual value of economic safety indicators of Promstroy LLC in accordance  
with the classification of threshold values

Показатель	Фактическое значение в соответствии с классификацией пороговых значений
Рентабельность продаж, %	Критическое
Рентабельность капитала, %	Стабильное
Рентабельность затрат, %	Предкризисное
Рентабельность инвестиций с точки зрения собственников организации, %	Стабильное
Валовая рентабельность, %	Стабильное
Доля дебиторской задолженности в активах, %	Предкризисное
Коэффициент финансовой зависимости, %	Предкризисное
Темп роста рынка, %	Стабильное
Относительная доля рынка, %	Предкризисное
Наличие и результативность гражданско-правовых дел с участием предприятия в качестве ответчика	Предкризисное
Исполнительное производство в отношении предприятия	Стабильное
Выявленные нарушения	Стабильное
Длительность существования на рынке, лет	Стабильное
Участие в системе государственных закупок	Предкризисное
Правопреемственность и юридическая связанность с другими организациями	Предкризисное
Наличие филиальной сети	Предкризисное
Частота изменений в ЕГРЮЛ	Стабильное
Показатель предотвращенного вреда, %	Стабильное
Показатель размера причиненного вреда	Предкризисное
Показатель сохранения кадрового состава, %	Критическое

рует невысокую, но устойчивую динамику роста выручки, являясь третьим по величине конкурентом среди основных игроков рынка. Вместе с тем остается несоизмеримо высоким разрыв с лидером ранка АО «ТОДЭП», угроза развитию предприятия на рынке связана с достаточно агрессивным темпом роста доли рынка ООО «ДСУ «Мостострой-11».

Основная угроза устойчивости рыночной позиции и бизнес-процессов предприятия видится автору в сокращении объема участия в системе государственных закупок. Потенциальным условием повышения устойчивости могло бы стать развитие филиальной сети предприятия. Кадровые риски, имея фактически невысокие значения, сохраняют свою актуальность в связи с высокой текучестью кадров и наличием фактов недобросовестного поведения персонала. С учетом большого кредитного бремени могут возникнуть проблемы с текущими обязательствами предприятия, что отразится на текучести кадров. Если возникнут задержки в оплате

труда, простои в производстве работ, возможно, усилится оппортунизм в поведении персонала, что отразится в росте величины ущерба, причиненного предприятию действиями персонала.

На основе оценки уровня экономической безопасности ООО «Промстрой» автором определены следующие рекомендации.

1. Повышение эффективности производственных процессов за счет оптимизации издержек, повышения валовой и операционной прибыли.
2. Совершенствование системы управления затратами, что приведет к оптимизации себестоимости и расширению объема контрактов.
3. Введение жесткого контроля дебиторской задолженности, оптимизация запасов.
4. Повышение стандартов безопасности при осуществлении основных работ.
5. Организация системного контроля условий труда и происшествий при проведении работ, разработка мер оперативного реагирования.
6. Расширение практики обучения и оценки знаний персонала в части охраны труда и безопасности при проведении работ.
7. Изменение подхода к планированию загрузки мощностей с учетом прогноза рынка и сезонности, что позволит оптимизировать ресурсоемкость предприятия.
8. Внедрение системы контроля за нарушениями финансовой дисциплины со стороны материально ответственных лиц.

Далее введем целевые значения для состояния экономической безопасности ООО «Промстрой». Целевые значения системы экономической безопасности предприятия как вида функциональной стратегии должны демонстрировать возможность достижения поставленных целей или задач руководством. При моделировании целевого состояния автор опирался на данные конкурента, демонстрирующего желаемую для ООО «Промстрой» позицию на рынке с точки зрения количественных и динамических показателей. Содержательно система целевых ориентиров в таком случае может быть представлена следующим образом (рис. 4).



Рис. 4. Целевой ориентир и стратегические задачи ООО «Промстрой»

Fig. 4. Target and strategic objectives of Promstroy LLC

## Выводы

В данной статье автором раскрыты методические и практические аспекты комплексного подхода к категории экономической безопасности, построенного на сочетании инструментария стратегического менеджмента и финансово-экономического анализа. Система экономической безопасности рассмотрена как вид функциональной стратегии предприятия через показатели, определяющие целевые векторы действий руководства предприятия. Предложенная система показателей, являясь методически универсальной, учитывает специфику отрасли дорожного строительства, наиболее значимые риски и угрозы устойчивому функционированию предприятия. Автор полагает, что в основе оценки уровня экономической безопасности предприятия посредством представленной системы показателей должен быть надлежащим образом организован внутренний контроль за фактами хозяйственной деятельности предприятия и условиями функционирования на рынке. Новизна авторского подхода состоит в:

- сочетании количественных и качественных, абсолютных и относительных показателей для измерения уровня экономической безопасности предприятия;
- сочетании монетарных и немонетарных показателей оценки устойчивости предприятия с точки зрения экономической безопасности;
- встраивании системы экономической безопасности предприятия в общую стратегию предприятия посредством системы сбалансированных показателей.

Предлагаемая система показателей дает возможность руководителям связать стратегию предприятия с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой.

Стоит отметить, что представленная система показателей экономической безопасности предприятия отвечает на внутренние источники рисков и соответствующие им угрозы, что обосновано специфичностью и интерспецифичностью факторов внутренней среды предприятия. Неспецифические факторы внешней среды дальнего окружения также влияют на развитие предприятия, но в силу не управляемого, а контролируемого характера комплекс мер в сфере экономической безопасности может быть сведен к мониторингу источников рисков внешней среды посредством статистических показателей. В отношении финансовых, кадровых, технологических и инвестиционных рисков руководство предприятия должно предпринимать превентивные меры, в том числе на основе регулярной оценки разрабатывать управленческие мероприятия и строить прогнозы уровня экономической безопасности. Данный подход качественно отличается от традиционных подходов, построенных на анализе несостоятельности и риска банкротства, расширяя и обогащая практику исследованием вопросов рыночного позиционирования предприятия и немонетарных условий хозяйственной деятельности.

Исходя из оценки уровня экономической безопасности в соответствии с предложенной методикой, автором сформулированы рекомендации для рассматриваемого предприятия.

## Литература

1. Багиев Г. Л., Буров В. Ю. Проблемы обеспечения экономической безопасности субъектов малого предпринимательства в условиях теневой экономической деятельности // Экономическая безопасность: проблемы, перспективы, тенденции развития. Пермь, 2016. Ч. 1. С. 7–24.
2. Гапоненко В. Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В. Ф. Гапоненко, А. А. Беспалько, А. С. Власков. М., 2007. 245 с.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. М. : Олимп-Бизнес, 2003. 215 с.

4. Касьяненко Т. Г. Преобразование финансовой отчетности предприятия для целей оценки бизнеса : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011.
5. Ковалев В. В. Финансы организаций (предприятий) : учебник. М. : Проспект, 2015.
6. Ковалев Д., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия // Экономика. 2013. № 10. С. 47–56.
7. Любушин Н. П. Экономический анализ. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
8. Матвеев Н. В. Экономическая безопасность предприятия : дис. ... канд. экон. наук. М., 1999. 112 с.
9. Махов М. В. Анализ основных подходов к определению понятия экономической безопасности предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 5 (57). С. 12–17.
10. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб. : Питер, 2001. 567 с.
11. Олейников Е. А. Экономическая и национальная безопасность. М. : Экзамен, 2005. 766 с.
12. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М. : Вильямс, 2007.
13. Цигилик И. И., Паневник Т. М. Экономическая безопасность предприятия в системе внутреннего экономического механизма // Экономика. 2015. № 7. С. 4–16.
14. Яниогло А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия (на примере АТО Гагаузия) : дис. ... д-ра экон. наук. Кишинэу, 2017. 189 с.

#### Об авторе:

**Ширко Лариса Михайловна**, руководитель ООО «Промстрой» (г. Тюмень, Российская Федерация); lm310820@gmail.com

#### References

1. Bagiyev G. L., Burov V. Y. Problems of ensuring the economic security of small business entities in conditions of shadow economic activity // Economic security: problems, prospects, development trends. Perm, 2016. Part 1. P. 7–24. (In rus).
2. Gaponenko V. F. Economic security of enterprises. Approaches and Principles / V. F. Gaponenko, A. A. Bepalko, A. S. Vlaskov. M., 2007. 245 p. (In rus).
3. Kaplan R. C., Norton D. P. Balanced scorecard. M.: Olympus Business, 2003. 215 p. (In rus).
4. Kasyanenko T. G. Transformation of financial statements of the enterprise for the purposes of business evaluation: training manual. St. Petersburg: SPbSUEF Publishing House, 2011. (In rus).
5. Kovalev V. V. Finance of organizations (enterprises): textbook. M.: Prospect, 2015. (In rus).
6. Kovalev D., Sukhorukova T. Economic security of the enterprise // Economics [Ekonomika]. 2013. N 10. P. 47–56. (In rus).
7. Lyubushin N. P. Economic analysis. M.: UNITY-DANA, 2015. (In rus).
8. Matveev N. V. Economic security of the enterprise: dissertation. M., 1999. 112 p. (In rus).
9. Makhov M. V. Analysis of the main approaches to the definition of the concept of economic security of an enterprise // Problems of economy and management [Problemy ekonomiki i menedzhmenta]. 2016. N 5 (57). P. 12–17. (In rus).
10. Mintzberg H., Quinn J. B., Goshal S. Strategic process. St. Petersburg: Piter, 2001. 567 p. (In rus).
11. Oleinikov E. A. Economic and national security. M.: Exam, 2005. 766 p. (In rus).
12. Thompson A. A. Strategic management: concepts and situations for analysis. M.: Williams, 2007. (In rus).
13. Tsigilik I. I., Panevnik T. M. Economic security of the enterprise in the system of internal economic mechanism // Economics [Ekonomika]. 2015. N 7. P. 4–16. (In rus).
14. Yanioglo A. A comprehensive system for ensuring the economic security of an enterprise (using the example of ATO Gagauzia): doctoral dissertation. Kishinev, 2017. 189 p. (In rus).

#### About the author:

**Larisa M. Shirko**, Head of Promstroy LLC (Tyumen, Russian Federation); lm310820@gmail.com