

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет «Экономика, управление, право»
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, начальник управления
маркетинга и коммуникаций
ООО «ТД АЗ «Урал»

_____ А.Г. Сабенин
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

_____ О.Н. Пастухова
_____ 2019 г.

Конкурентоспособность как механизм обеспечения экономической безопасности
предприятия (на примере АО «АЗ «Урал»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.05.01.2019.1505.ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

_____ Н.В. Голубева
_____ 2019 г.

Автор работы
студент группы МиЭУП-531

_____ А.М. Меньшиков
_____ 2019г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

_____ А.С. Кондратьев
_____ 2019г.

Миасс 2019

АННОТАЦИЯ

Меньшиков А.М. Конкурентоспособность как механизм обеспечения экономической безопасности предприятия (на примере АО «АЗ «Урал»). - Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП – 531. - 71 с., 3 ил., 20 табл., библиогр. список – 37 наим., 8 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью оценки экономической безопасности предприятия, а также разработки предложений по повышению конкурентоспособности и их влияния на экономическую безопасность АО «АЗ «Урал».

В работе рассмотрены теоретические аспекты оценки экономической безопасности предприятия, нормативное регулирование деятельности по обеспечению экономической безопасности предприятия, факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. Проведена оценка конкурентоспособности АО «АЗ «Урал».

Разработана программа мероприятий, направленных на повышения конкурентоспособности, которая повлияет на экономическую безопасность АО «АЗ «Урал».

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 6 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ | 9 |
| 1.1 Нормативное регулирование деятельности по обеспечению экономической безопасности предприятия | 9 |
| 1.2 Конкурентоспособность как фактор, оказывающий влияние на экономическую безопасность предприятия | 16 |
| 1.3 Анализ методик оценки экономической безопасности предприятия | 23 |
| 2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ИХ ВЛИЯНИЯ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ АО «АЗ «УРАЛ» | 32 |
| 2.1 Общая характеристика деятельности и продукция АО «АЗ «УРАЛ» | 32 |
| 2.2 Оценка конкурентоспособности АО «АЗ «УРАЛ» | 34 |
| 3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ИХ ВЛИЯНИЯ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ АО «АЗ «УРАЛ» | 41 |
| 3.1 Повышение конкурентоспособности предприятия за счет снижения затрат на производство продукции | 41 |
| 3.2 Повышению экономической безопасности АО «АЗ «Урал», связано с расширением линейной модели дорожной гаммы..... | 44 |
| 3.3 Увеличение объемов продаж и сокращение продаж и сокращение сроков обращения дебиторской задолженности | 47 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 54 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 55 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Контрольный лист SWOT- анализа | 59 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Миссия, стратегия и цели АО «АЗ «Урал» | 60 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В. Бухгалтерский баланс АО «АЗ «Урал» | 63 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Отчет о финансовых результатах АО «АЗ «Урал» | 65 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Бухгалтерский баланс ПАО «КАМАЗ» | 66 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Отчет о финансовых результатах ПАО «КАМАЗ» | 68 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Прогноз бухгалтерский баланса АО «АЗ «Урал» | 69 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ З. Прогноз отчета о финансовых результатах АО «АЗ «Урал» | 74 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Все предприятия и их конкуренты являются звеньями одной цепи – экономики, поэтому ни одно предприятие не может функционировать без учёта деятельности конкурентов. Непременным фактором, определяющим право на существование той или иной организации, является конкурентная борьба, которая позволяет выделить из большого количества организаций-лидеров, которые способны производить действительно качественные и актуальные в настоящее время товары и услуги, востребованные населением.

Конкуренция является главным элементом рыночного механизма регулирования спроса и предложения товаров и услуг. Исходными средствами конкуренции являются цена и качество товара, сервис и престижность.

Конкурентоспособность предприятия – это его способность производить и реализовывать на рынке востребованный товар или услугу. Конкурентоспособность предприятия определяется его конкурентными преимуществами по отношению к конкурентам на конкретном рынке (внутреннем или внешнем), которые проявляются в процессе конкуренции предприятий на рынках

В современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития российских предприятий во многом зависит от совершенствования их деятельности в области обеспечения экономической безопасности. Экономическая безопасность предприятия – это состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от внутренних и внешних угроз, формируемое руководством и коллективом предприятия путем реализации мероприятий правового, экономического, инженерно-технического и социально-психологического направлений.

В определении экономической безопасности предприятия главное то, что: состояние защищенности имеет динамический характер; внутренние угрозы не менее опасны, чем внешние; система экономической безопасности предприятия

должна взаимодействовать на правовой основе с государственной системой обеспечения безопасности. Экономическая безопасность предприятия обеспечивается действенностью нормативных, организационных и материальных гарантий выявления, предупреждения и пресечения посягательств на порядок управления и законные права предприятия, его имущество, интеллектуальную собственность, благоприятную финансово-коммерческую конъюнктуру, устойчивость хозяйственных связей, социально-психологическую обстановку, производственную дисциплину, технологическое лидерство, научные достижения и охраняемую информацию.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить конкурентоспособность как механизм обеспечения экономической безопасности предприятия.

Задачи представленной работы:

- изучить правовую основу (нормативные акты)
- изучить сущность и основное содержание конкурентоспособности;
- определить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- рассмотреть роль конкурентоспособности в экономической безопасности предприятия
- проанализировать систему экономической безопасности предприятия АО «АЗ «УРАЛ»;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести оценку влияния конкурентоспособности на экономическую безопасность предприятия;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности предприятия АО «АЗ«УРАЛ»;

Объект выпускной квалификационной работы – предприятие АО «АЗ «УРАЛ»;

Предметом исследования является экономическая безопасность предприятия.

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужили материалы бухгалтерской финансовой отчетности, данные управленческого учета, положения регламентов предприятия, а также научная и учебная литература из открытых источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Нормативное регулирование деятельности по обеспечению экономической безопасности предприятия

В современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития российских предприятий во многом зависит от совершенствования их деятельности в области обеспечения экономической безопасности.

Указом Президента РФ от 13.05.2017 N 208 "О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года". В стратегии указано, "экономическая безопасность" - состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации;

Данная стратегия является основой для формирования и реализации государственной политики в сфере обеспечения экономической безопасности на федеральном, региональном, муниципальном и отраслевом уровнях, а следовательно способствует формированию условий, в которые должны быть приняты во внимание всеми хозяйственными субъектами, проводящими работу в области собственной экономической безопасности.

Стратегия призвана консолидировать усилия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, Центрального банка Российской Федерации и институтов гражданского общества по обеспечению экономической безопасности в целях защиты национальных интересов и реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации.

Правовую основу стратегии составляют конституция РФ, федеральные конституционные законы, федеральные законы от 28 декабря 2010 г. N 390-ФЗ "О безопасности" и от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации", другие федеральные законы, стратегия национальной безопасности РФ, нормативные правовые акты Президента РФ и Правительства Российской Федерации.

Нормативное регулирование экономической безопасности предпринимательской деятельности указаны в таблице 1.

Таблица 1 - Нормативное регулирование экономической безопасности предпринимательской деятельности

| Нормативное регулирование | Содержание(характеристика) |
|---------------------------|---|
| Налоговый кодекс РФ | Устанавливает систему налогов и сборов, взимаемых в федеральный бюджет. |
| Уголовный кодекс РФ | Содержит значительное число норм, выполняющих функции уголовно-правового обеспечения экономической безопасности предприятий от преступлений в сфере экономической деятельности. |
| Гражданского кодекса РФ | Регулирует гражданско-правовые отношения, имеющие приоритет перед другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами в сфере гражданского права. |
| Трудовой кодекс РФ | Устанавливает права и обязанности работника и работодателя, регулирует вопросы охраны труда, профподготовки, переподготовки и повышения квалификации, трудоустройства, социального партнерства. Закрепляются правила оплаты и нормирования труда, порядок разрешения трудовых споров. |

Окончание таблицы 1

| | |
|---|---|
| ФЗ №395-1 от 02.12.1990 г. «О банках и банковской деятельности» | Гарантируется тайна об операциях, о счетах и вкладах корреспондентов и клиентов. |
| ФЗ №307 30.12.2008 г. «Об аудиторской деятельности» | В соответствии с аудиторские организации не вправе раскрывать третьим лицам сведения о хозяйствующих субъектах. |
| ФЗ №135 от 26.07.2006 г. «О защите конкуренции» | Запрещает недобросовестную конкуренцию на товарных рынках. |
| ФЗ №98 от 29.07.2004 г. «О коммерческой тайне» | Регулирует отношения, связанные с установлением, изменением и прекращением режима коммерческой тайны в отношении информации, составляющей секрет производства (ноу-хау). Кроме того, регламентируются вопросы охраны конфиденциальной информации, ответственность за нарушение закона. |
| ФЗ №149 от 27.07.2006 г. «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» | Регулирует отношения, возникающие при осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации, применении информационных технологий, обеспечении защиты информации. |
| ФЗ №150 от 13.12.1996 г. «Об оружии» | Регулирует правоотношения, возникающие при обороте гражданского, служебного, а также боевого ручного стрелкового и холодного оружия на территории РФ, направлен на защиту жизни и здоровья граждан, собственности, обеспечение общественной безопасности, охрану природы и природных ресурсов, обеспечение развития связанных с использованием спортивного оружия видов спорта, укрепление международного сотрудничества в борьбе с преступностью и незаконным распространением оружия. |
| ФЗ №15 от 07.08.2001 г. «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» | Регламентирует отношения физических лиц и компаний, являющихся субъектами закона, с государственными органами, контролирующими денежные операции, с целью недопущения включения средств в незаконный оборот. |
| Закон РФ от 21.07.1993 №5485-1 «О государственной тайне» | Регулирует отношения, возникающие в связи с отнесением сведений к государственной тайне, их засекречиванием или рассекречиванием и защитой в интересах обеспечения безопасности Российской Федерации. |

Основополагающими документами, придающими юридическую силу организации и деятельности службы, являются ее устав, положения о структурных подразделениях, штатные расписания, должностные инструкции, инструкции по делопроизводству. Данные документы могут содержать правовые нормы, относящиеся к созданию службы экономической безопасности предприятия.

Служба экономической безопасности является структурной единицей предприятия, участвующей в производственно-коммерческой деятельности. Она подчиняется руководителю предприятия и создается его приказом. Её деятельность осуществляется во взаимодействии со структурными подразделениями предприятия. Структура и штаты службы экономической безопасности в зависимости от объема работ и особенностей деятельности определяются руководителем предприятия. Назначение на должность начальника службы экономической безопасности предприятия, а также его освобождение производится только руководителем предприятия.

Эти и другие требования вносятся в Положение о службе экономической безопасности, которое разрабатывается по указанию директора.

Наиболее оптимальная структура службы экономической безопасности может быть определена при анализе всех функций обеспечения экономической безопасности и выделении из всего комплекса тех, которые наиболее адекватно соответствуют видам деятельности предприятия.

Основными задачами службы экономической безопасности предприятия являются:

- защита имущественной и финансовой собственности предприятия;
- обеспечение защиты коммерческой тайны на предприятии;
- обеспечение безопасности коммерческой деятельности предприятия.
- обеспечение безопасности персонала предприятия;

Для решения этих задач служба выполняет на предприятии ряд функций:

1) Административно-распорядительная – заключается в подготовке решений по созданию и поддержанию системы безопасности; распределению обязанностей, прав, полномочий; установлению ответственности сотрудников предприятия за обеспечение экономической безопасности.

2) Хозяйственно-распорядительная – предусматривает участие службы в определении необходимых материальных и иных ресурсов, в подготовке и реализации мероприятий по обеспечению сохранности имущества, финансов, защиты коммерческой тайны и т.д.

3) Учетно-контрольная – реализуется выделением наиболее важных направлений финансово-коммерческой деятельности и работой по выявлению внешних и внутренних угроз финансовой стабильности и устойчивости объекта; оценкой их источников; налаживанием контроля за критическими ситуациями; ведением учета негативных факторов, влияющих на безопасность предприятия; накоплением информации о недобросовестных конкурентах, ненадежных партнерах, лицах и организациях, посягающих на жизненно важные интересы предприятия.

4) Социально-кадровая – подразумевает участие службы в подборе и расстановке персонала, изучении причин и локализации возможных конфликтов, выявлении предпосылок социальной напряженности, инструктаже сотрудников по вопросам своей компетенции, контроле за соблюдением правил режима и безопасности.

5) Организационно-управленческая – заключается в участии в создании и поддержании эффективного функционирования структуры, управляющей процессом обеспечения безопасности, а также гибких временных структур по отдельным направлениям работы, в организации взаимодействия и координации между отдельными звеньями системы для достижения поставленных целей.

6) Планово-производственная – реализуется в разработке комплексной программы и отдельных целевых планов обеспечения безопасности предприятия,

в подготовке и проведении мероприятия по их осуществлению и поддержке режима безопасности.

7) Организационно-техническая – осуществляется путем материально-технического и финансового обеспечения системы безопасности предприятия, освоения специальной техники.

8) Информационно-аналитическая – заключается в целенаправленном сборе и обработке информации, относящейся к сфере безопасности, создании и использовании необходимых технических и методических средств аналитической обработке информации, организации информационного обеспечения заинтересованных подразделений и отдельных сотрудников сведениями, имеющимися в службе экономической безопасности.

9) Научно-методическая – реализуется в накоплении и освоении опыта обеспечения безопасности; организации обучения сотрудников предприятия, в научном анализе возникающих проблем обеспечения безопасности и методическом сопровождении деятельности подразделений предприятия в этой сфере.

Сформировав набор функций, выполнение которых обеспечит надежную защиту предприятия, руководитель определяет структуру и количественный состав службы экономической безопасности. Их можно представить в виде матрицы, приведенной в таблице 2.

Таблица 2 - Функции структурных подразделений предприятия по обеспечению экономической безопасности

| Подразделение | Прогноз потерь | Оценка партнеров и конкурентов | Защита материальных и финансовых средств | Защита информации | Подбор и проверка кадров |
|----------------------|----------------|--------------------------------|--|-------------------|--------------------------|
| Юридический отдел | + | | | + | + |
| Отдел маркетинга | | + | | | |
| Экономические службы | + | + | | + | |
| Отдел охраны | | | + | | |
| Отдел кадров | | | | | + |

Матричная структура построения системы экономической безопасности предполагает использование существующих подразделений при сосредоточении контрольных и координационных полномочий в руках определенного должностного лица, например заместителя директора по безопасности.

Альтернативным вариантом для крупных предприятий, имеющих многочисленный персонал, высокорентабельное производство, применяющих высокие технологии, можно рекомендовать создание собственной службы экономической безопасности с более сложной структурой, включающей в себя несколько подразделений, которые в совокупности своей деятельностью обеспечивают решение задач по четырем направлениям: охрана материальных ценностей, защита коммерческой тайны, работа по персоналу и обеспечение безопасности коммерческой деятельности (рис. 1).



Рисунок 1 - Вариант построения организационной структуры службы экономической безопасности предприятия

Таким образом, можно сделать вывод о многообразии нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность в области экономической безопасности предприятия. К документам относятся кодексы, федеральные законы, нормативные акты, принятые субъектами федерации, органами местного самоуправления, и, конечно же, документы, разработанные и утвержденные на предприятии. При разработке документов, предприятию следует учитывать правовые нормы законодательных актов вышестоящего уровня регулирования.

Это необходимо для соблюдения непротиворечивости норм, во избежание недопонимания в отношениях с государственными органами и минимизации рисков, административной или уголовной ответственности.

1.2 Конкурентоспособность как фактор, оказывающий влияние на ЭБ предприятия

Анализируя внешнюю среду предприятие получает возможность контроля над внешними по отношению к организации факторами, с целью определения потенциальных угроз. Благодаря анализу внешних факторов организация получает время для того чтобы: во-первых, спрогнозировать возможности, составить план на случай непредвиденных обстоятельств, разработать систему раннего предупреждения на случай возможных угроз и стратегий, способных трансформировать угрозы в выгодные возможности.

Существует ряд угроз и возможностей, встречающихся в деятельности предприятия, которые можно объединить в семь групп. Рассмотрим их более подробно в таблице 3 .

Таблица 3 – Факторы, влияющие на деятельность предприятия

| | |
|-----------------------|---|
| Экономические факторы | Компоненты данного фактора позволяют понять порядок формирования и распределения ресурсов. При этом анализируются такие элементы как величина ВНТ, уровень безработицы, темп инфляции и др. Любой из перечисленных элементов может представлять или угрозу или новую возможность для предприятия. Причем, что для одного предприятия представляется экономической угрозой, для другого воспринимается как возможность |
|-----------------------|---|

Продолжение таблицы 3

| | |
|--------------------------------|--|
| <p>Политические факторы</p> | <p>Изучение данного фактора позволяет получить сведения о том каковы намерения органов государственной власти в вопросах дальнейшего развития общества, в том числе какие средства оно намерено в процессе реализации своей политики. При этом изучаются программы различных партий, отношение правительства к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.</p> |
| <p>Рыночные факторы</p> | <p>Благодаря рыночным факторам предприятия имеют возможность уточнить свои стратегии и укрепить позиции отношению к конкурентам. Изменчивая рыночная внешняя среда причина постоянного беспокойства для участников рынка. В рамках анализа рыночных факторов изучаются элементы, способные воздействовать на успехи и провалы предприятия. Среди множества элементов следует выделить следующие основные: изменение демографического условия, жизненный цикл разных товаров или услуг, доходы населения, конкуренция и возможность проникновения на рынок.</p> |
| <p>Технологические факторы</p> | <p>Исследование данных факторов позволяет найти новые возможности, которые открывает для нас развивающаяся наука для производства новой продукции или усовершенствования уже производимой продукции, модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.</p> |
| <p>Международные факторы</p> | <p>Актуальны для тех, предприятий, которые действуют на международном рынке. В настоящее время их большое количество. Причинами и угроз и возможностей могут стать такие элементы как деятельность иностранных картелей, легкость доступа к сырьевым материалам, изменение валютного курса и политических решений в странах, которые выступают в роли инвестиционных объектов или рынков. В связи с этим, руководство должно непрерывно и тщательно контролировать и оценивать изменения в этой среде.</p> |

Окончание таблицы 3

| | |
|-------------------------------|---|
| Факторы конкуренции | Цель изучения данных факторов - выявить слабые и сильные стороны конкурентов. На основе полученной информации предприятие может строить свою стратегию конкурентной борьбы на рынке. Изучение конкурентов важный этап в стратегическом управлении предприятия. |
| факторы социального поведения | Изучаются такие элементы как меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. Среди социальных факторов в настоящее время преобладают такие как: отношение к предпринимательству, роль женщин в обществе, роль национальных меньшинств в обществе и движения в защиту интересов потребителей. |

Одним из наиболее важных факторов, оказывающих влияние на экономическую безопасность предприятия является его конкурентоспособность.

Конкурентное преимущество организации - это активы и характеристики фирмы (оборудование, торговая марка, права собственности на сырье, гибкость, адаптивность, квалификация персонала), дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции [14].

В современных рыночных условиях хозяйствования существует большое количество факторов и критериев, которые оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия. Фактор конкурентоспособности – это непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для того, чтобы изменить одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

Самый распространенный подход к классификации факторов конкурентоспособности предприятия в экономической литературе был предложен российским ученым Р. А. Фатхутдиновым [34]. В соответствии с этим подходом все факторы разделяются на две основные группы в зависимости от способности предприятия на них влиять. Данная классификация включает внешние факторы, проявление которых в малой степени зависит от предприятия, и внутренние, почти полностью определяемые руководством предприятия и его внутренней средой.

Внутренняя среда предприятия подразумевает технические и организационные условия работы предприятия [16]. Она возникает в процессе функционирования предприятия и является результатом управленческих решений. Исследование внутренней среды осуществляется с целью выявить слабые и сильные стороны. Исследование внутренней среды – важный этап в деятельности предприятия, без наличия внутреннего потенциала, предприятие не так как оно не может воспользоваться внешними возможностями. Кроме того, исследование внутренней среды дает возможность выявить и подстраховать слабые места предприятия, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Внутренняя среда предприятия представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Внутренняя среда предприятия

| | |
|--|--|
| Управление персоналом | В процессе деятельности предприятия происходит взаимодействие менеджеров и рабочих, предприятие нанимает, обучает и продвигает кадры, оценивает результаты труда и стимулирует персонал, создает и поддерживает отношения между работниками и т.п. Именно эти процессы оцениваются при изучении кадрового направления. |
| управление организационной средой предприятия. | изучаются коммуникационные процессы, организационные структуры, распределение прав и ответственности и иерархию подчинения |
| управление производством | предметом изучения выступают такие процессы как: снабжение и ведение складского хозяйства, изготовление продукта, обслуживание технологического парка и осуществление исследований, разработок |
| управление маркетингом | выступают все процессы и стратегии, связанные с реализацией продукции, такие как: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. |
| управление финансами | процессы, которые связаны с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств на предприятии. А данном этапе осуществляются мероприятия, направленные поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. |

Среди факторов, которые оказывают влияние на конкурентоспособность предприятия, наиболее значимыми являются:

- динамика масштабов долгосрочного спроса: увеличение или уменьшение долгосрочного спроса является важным фактором при принятии решений по инвестированию для увеличения производительной мощности предприятия. Подъем долгосрочного спроса привлекает новые предприятия на рынок, а падение спроса наоборот вызывает отток предприятий;

- динамика структуры спроса: эти изменения представляют собой причину изменения требований потребителя к сервису, создание новых каналов сбыта, изменение в ассортименте нового товара, обновление продукта отрасли является ключевой движущей силой – влияет на методы производства, эффективные масштабы выпуска, маркетинговые затраты, каналы распределения;

- технологические инновации: частые технологические новшества в методах производства, размер инвестиций позволяют увеличивать значение эффекта жизненного цикла товара. Это может вызывать существенные изменения в требованиях к размеру и количеству предприятий, успешно действующих на рынке

- маркетинговые инновации: периодически фирмы предлагают рынку свою продукцию, пользуясь новыми путями и способами, стараясь увеличить покупательский интерес, подтолкнуть спрос, уменьшить затраты на единицу продукции. Таким образом, они приводят в движение новые силы, которые изменяют условия конкуренции и позиции фирм соперников;

- динамика лидерства: означает вход в конкуренцию и вход из нее крупных фирм. То есть новый раунд конкурентной борьбы: перераспределение ролей и выделение новых ключевых игроков, изменение структуры рынка;

- диффузия достижений: если новая технология становится известной соперникам, поставщикам, дистрибьюторам, потребителям, то снижаются барьеры для вхождения в отрасль;

- динамика эффективности: при появлении в отрасли новых эффективных масштабов производства, которые уменьшат издержки на единицу продукции, крупные предприятия могут принудить другие предприятия к стратегиям «фиксированного роста»;

- покупательские предпочтения: зачастую растущее число покупателей решает, что товары массового потребления по низким ценам вполне удовлетворяют их вкусам и предпочтениям так же, как и товары с более высокими ценами, дающие возможность выбора;

- государственное регулирование рынка: действия государства через свои институты, включая регулирование экономических отношений, а также изменение государственной политики, могут повлиять на рынок и конкурентные условия;

- рост детерминации: означает уменьшение неопределенности и риска. Новые отрасли характеризуются большой неопределенностью сведений о потенциальных возможностях рынка.

При оценке возможностей, предприятия в сравнении с конкурентами определяют такие факторы, как технические и организационные возможности повышения качества продукции и совершенствования ассортимента, также играют роль техническая оснащенность производства, особенно износ и срок службы оборудования, имидж предприятия и товаров на рынке, наличие рабочей силы и состав коллектива, размеры предприятия и его доходность, различия в практике управления предприятиями, протекционистская политика правительства по отношению к отечественным товаропроизводителям, поддержка местных органов власти, инвесторов, наличие спонсоров [7].

Изучаются как полезный опыт конкурента, так и их уязвимые места, ошибки, которых необходимо избежать. Источниками информации могут быть справочники фирм и о фирмах, рекламные проспекты, выставки и ярмарки, обзоры комм. коммерческой прессы, годовые отчеты фирм, экспертная оценка,

опросы и др.

Отметим основные пути повышения конкурентоспособности предприятия с целью повышения уровня экономической безопасности предприятия [9]:

1. Постоянное использование нововведений.
2. Поиск новых, более совершенных форм выпускаемого товара.
3. Выпуск продукции такого качества, которое бы отвечало государственным и мировым стандартам.
4. Сбыт товаров в те же сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию.
5. Использование только высококачественного сырья и материалов.
6. Постоянное обучение и переподготовка кадров.
7. Повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда.
8. Проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей.
9. Анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон.
10. Поддержание контактов с научно–исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции.
11. Использование наиболее эффективных рекламных мероприятий.
12. Регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий.

Таким образом, факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия в целом группируют на внешние и внутренние. Внешняя среда это все условия и факторы, которые возникают в окружающей среде и не зависят от деятельности конкретной фирмы, но которые могут оказывать влияние на её функционирование. Внутренняя же среда возникает в процессе функционирования предприятия и является результатом управленческих

решений. Исследование факторов внутренней и внешней среды дает возможность выявить сильные и слабые стороны предприятия. Анализ внешней среды важен для предприятия – он дает возможность контролировать внешние по отношению к предприятию факторы. Исследование внутренней среды не менее важно – без наличия внутреннего потенциала, предприятие не может в полной мере воспользоваться внешними возможностями.

1.3 Анализ методик оценки экономической безопасности предприятия

Экономическая безопасность тесно связана с конкурентоспособностью предприятия, так как именно конкурентоспособность обеспечивает хозяйствующему субъекту возможность получать выручку от реализации товаров, работ, услуг, а, следовательно, зарабатывать прибыль [19].

Конкурентоспособность предприятия – это его способность производить и реализовывать на рынке востребованный товар или услугу.

Конкурентоспособность предприятия определяется его конкурентными преимуществами по отношению к конкурентам на конкретном рынке (внутреннем или внешнем), которые проявляются в процессе конкуренции предприятий на рынках [35].

В связи с необходимостью оценки экономической безопасности предприятия необходимо осуществить оценку его конкурентоспособности. Существуют известные методики оценки конкурентоспособности.

1. Анализ сильных и слабых сторон, появляющихся возможностей и угроз объединяет SWOT-анализ. Более систематизированная модель сравнительного анализа предприятий на основе модели М.Портера была предложена Американской ассоциацией управления разработала контрольный лист SWOT-анализа, заполнив который для различных конкурирующих фирм, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе [32]. В приложении А приводится контрольный лист для проведения SWOT- анализа.

В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу.

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

Граф 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке.

Графа 5. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации.

Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и как следствие затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организаций.

2. Методика оценки конкурентоспособности организации «4P», в отличие от ранее рассмотренной, позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Методика основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта [19]. 4P образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке

Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами.

При их оценке может сказываться их личные симпатии к продукту или услуге, их самочувствие, положение дел на работе и в семье, и т.д.

3. Примерно такими же недостатками обладает и метод оценки конкурентоспособности путем составления функциональных карт. Сущность данного метода основана в сочетании метода «4P» с сегментацией рынка.

Оценка также ведется экспертами по отдельным факторам конкурентоспособности с учетом их значимости для потребителей на основных сегментах рынка. Достоинства метода в том, что он позволяет:

- Во-первых, уточнить какой из сегментов рынка можно выбрать в качестве целевого;
- Во-вторых, определить приоритеты при разработке плана по повышению конкурентоспособности организации;
- в-третьих, позволяет определить, что необходимо улучшить в параметрах товара, чтобы лучше конкурентов приспособить его к требованиям потребителей данного сегмента рынка.

4. Ж. Ж. Ламбен считает, что одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы является реакция конкурентов. Автор предлагает вести анализ по трем факторам [22]:

1. Повышение качества продукта (фактор КТ);
2. Снижение цены продукта при сохранении качества (Ц);
3. Усиление рекламы (Р).

На практике состав и конкретные формулировки этих действий могут меняться в зависимости от особенностей конкретного рынка. Например, нетрудно заметить что эти три фактора относятся только к трем «Р» комплекса маркетинга – продукт, цена, продвижение. Хотя конкурентная реакция вполне может перейти в плоскость дистрибуции и быть направлена на усиление присутствия в розничных точках. Поэтому в матрице, приведенной ниже, в качестве четвертого фактора было добавлено усиление дистрибуции (Д) (рис. 2).

| Действия фирмы по факторам конкурентоспособности продукта А | Эластичность реакции конкурента по товару В на действия фирмы по товару А по следующим факторам: | | | |
|---|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| | П | Ц | Р | Д |
| 1. Изменение качества продукта (П) | Э ₁₁ | Э ₂₁ | Э ₃₁ | Э ₄₁ |
| 2. Изменение цены при сохранении качества (Ц) | Э ₁₂ | Э ₂₂ | Э ₃₂ | Э ₄₂ |
| 3. Усиление рекламы (Р) | Э ₁₃ | Э ₂₃ | Э ₃₃ | Э ₄₃ |
| 4. Усиление дистрибуции (Д) | Э ₁₄ | Э ₂₄ | Э ₃₄ | Э ₄₄ |

Рисунок 2 – Матрица эластичности конкурентной реакции

Каждый из названных методов предлагает четкие и эффективные специализированные решения выхода из рисков.

В качестве примера других возможных факторов можно привести разделение «качества продукта» на «качество товара» и «качество сервиса», разделение «цены» на «цену покупки» и «эксплуатационные затраты». При выделении новых факторов важно соблюдать несколько правил:

- Факторы должны иметь возможность количественной оценки
- Факторы должны относиться к одному из «Р» комплекса маркетинга
- Увеличение количества факторов усложняет анализ и снижает его практическую ценность (желательно выделять только самые значимые факторы и не делить их на составляющие без острой необходимости).

Конкурентные действия компании могут осуществляться как в одной сфере, так и одновременно по нескольким факторам. Реакция основных конкурентов тоже может одновременно иметь место по нескольким факторам.

В приведенной выше матрице буквами «Э» обозначена эластичность реакции конкурента на действия компании. Если конкурент не реагирует на действия компании, т. е. стратегия поведения конкурента и компании независимы друг от друга, то эластичность будет равна нулю. Если же эластичность равна единице, значит, конкурент полностью, адекватно отреагировал на действия компании. Эластичность больше 1 означает, что реакция конкурента превосходит исходное действие компании.

В качестве значений эластичности могут использоваться как оценки вероятности, так и значения относительной силы конкурентной реакции. Вероятности при этом будут оцениваться экспертным путем, а значения силы реакции - рассчитываться через сопоставление относительных изменений факторов. Достоинством данного метода является наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы по отношению к конкурентам, но при этом можно отметить ряд недостатков. Так к одному из основных недостатков можно отнести то, что при рассмотрении конкурентоспособности

фирмы учитывается малое количество факторов влияющих на конкурентоспособность.

5. Структурный метод Моисеева Н.К предлагает оценивать конкурентоспособность фирмы, используя следующие методы [26]:

- а) по сравнительным преимуществам;
- б) по рыночным позициям фирмы.

Непосредственно измерить сравнительные преимущества невозможно, поэтому предложено несколько косвенных методов. Одним из наиболее часто используемых методов является метод, построенный на предложении: чем ниже издержки производства в отрасли, тем большими преимуществами обладает отрасль по отношению конкурентам.

Используя методику сравнительных преимуществ, дать оценку конкурентоспособности фирмы в общем виде затруднительно, поскольку имеющиеся преимущества характеризуют конкурентоспособность не только конкретной фирмы, но и всей отрасли.

По рыночным позициям фирмы и в рамках теории эффективной конкуренции можно выделить два основных подхода к определению критерия конкурентоспособности: структурный и функциональный.

При использовании структурного подхода, оценка положения может быть сделана исходя из уровня монополизации отрасли, то есть концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок компаний.

Возможности завоевания фирмой рынка зависят не только от внутренних факторов, но и от внешних условий, а также обстоятельств складывающихся на рынке. Принято выделять следующие факторы, оказывающие воздействие на интенсивность конкуренции, тем самым оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности фирм: потенциал рынка; легкость доступа; вид товара; входные барьеры (необходимые инвестиции, государственное регулирование); однородность рынка; структура отрасли или конкурентные позиции фирм;

степень вовлечения фирм в данную отрасль; возможность технологических нововведений; экономия на масштабе [22].

В сравнении с ранее рассмотренным методом оценки конкурентоспособности последний метод учитывает большее количество факторов влияющих на конкурентоспособность фирмы, что в свою очередь делает данный метод более привлекательным, но при этом к недостаткам можно отнести то, что не все факторы имеют возможность количественной оценки.

7. Функциональный подход, в отличие от структурного метода оценки конкурентоспособности предприятия, не имеет данных недостатков. Основная роль при оценке конкурентоспособности предприятия уделяется экономическим показателям деятельности таким как: соотношение издержки-цены, загрузка производственных мощностей, объемы выпуска продукции, норма прибыли. Данный метод позволяет в определенных пределах строить заключения относительно всей отрасли, а не только в отношении отдельно взятого предприятия [34].

Функциональный метод оценки конкурентоспособности во многом схож с методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности. Достоинством его является то, что он позволяет оценить состояние дел на предприятии, установить ряд показателей, при выходе за пределы которых следует принимать меры по оздоровлению предприятия, позволяет производить количественную оценку показателей и их сравнение с показателями других предприятий или отраслей. К недостаткам данного метода можно отнести то, что он не позволяет проводить оценку качественных показателей, оценивает только состояние предприятия в данный момент времени, не учитывает конкурентный потенциал предприятия.

8. Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена «Бостонской консалтинговой группой», применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» - сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей (рис. 3).



Рисунок 3 - Матричная методика

Методика заключается в построении матрицы с использованием двух показателей. По вертикали отмечаются темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, а по горизонтали – относительная доля производителя на рынке в логарифмическом масштабе. Все стратегические единицы бизнеса могут быть расположены на этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными являются фирмы, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке [14].

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.

10. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделов и служб. На эффективность деятельности каждой службы влияет много факторов – ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого подразделения предусматривает оценку эффективности использования этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности [23].

В первой группе объединенные показатели, которые характеризуют эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация работы на производстве.

Во второй группе объединенные показатели, которые отображают эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться за своими долгами, возможность стабильного развития организации в будущем.

К третьей группе принадлежат показатели, которые позволяют получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке с помощью рекламы и стимулирования.

К четвертой группе входят показатели конкурентоспособности товара и его цена.

Конкурентоспособность организации может быть определена методом средневзвешенной арифметической:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЭО} + 0,29\text{ФО} + 0,23\text{ЭС} + 0,33\text{КТ} \quad (1)$$

Где ККО – коэффициент конкурентоспособности организации;

ЭО – значение критерия эффективности производственной деятельности организации;

ФО – значение критерия финансового положения организации;

ЭС – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара;

КТ – значение критерия конкурентоспособности товара.

На основании проведенных расчетов дается анализ деятельности предприятия и предлагается дальнейшая стратегия развития организации.

Такая оценка конкурентоспособности охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, разрешает быстро и эффективно получить картину состояния предприятия на отраслевом рынке.

2 ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АО «АЗ «УРАЛ»

2.1 Общая характеристика деятельности и продукция АО «АЗ «УРАЛ»

Объектом исследования является предприятие АО «АЗ «УРАЛ». Миссия, стратегия и цели представлены в приложение Б.

Юридический адрес: 456300, г. Миасс, пр. Автозаводцев, 1.

Управляющий директор Кадылкин Виктор Сергеевич

Дирекции и службы:

- дирекция по развитию производственной системы;
- дирекция по производственной логистике;
- дирекция по защите ресурсов;
- дирекция по персоналу;
- дирекция по управлению качеством;
- главный конвейер;
- служба охраны и труда;
- управление проектами;
- ИКЦ – документация в области стандартизации;
- центр учета и отчетности;
- отдел менеджмента и качества;
- техническая дирекция;
- служба экономической безопасности;

Основным направлением деятельности компании является производство грузовых автомобилей.

Автомобильный завод «УРАЛ» выпускает:

- полноприводные внедорожные грузовые автомобили с колесными формулами 4x4, 6x6, 8x8 грузоподъемностью от 4 до 20 тонн;
- неполноприводные грузовые автомобили с колесными формулами

6x4;

- вахтовые автобусы на базе полноприводных автомобилей «Урал» с колесными формулами 4x4 и 6x6 (от 22 до 30 пассажиров), грузопассажирские автомобили на их базе, в т.ч. оснащенные гидроманипулятором;

Передовые технологии, применяемые на автомобильном заводе «УРАЛ»:

- производственная система, основанная на принципах «бережливого производства» («leanproduction»);

- инструмент контроля качества CSA («Аудит готового автомобиля глазами потребителя»);

- автоматизированная ERP-система управления предприятием Infor ERP LN 6, позволяющая автоматизировать все производственные процессы, в онлайн режиме определять затраты фактической себестоимости продукта;

- система «Ворота качества», применяемая при создании новых продуктов и позволяющая эффективно управлять процессами планирования и разработки новых продуктов – Product Planning and Development System

- сертификат «TÜV-CERT» (Германия) системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ИСО 9001:2000 и ИСО 9001:2008.

Участники рынка. Автомобили «Урал» реализуются по следующим направлениям:

1. Силовые структуры:

- Министерство обороны РФ
- Министерство внутренних дел, Федеральная служба безопасности, Федеральная служба охраны РФ

- Военные заводы спецтехники;

2. Коммерческий рынок:

- Корпоративные клиенты
- Дилеры
- Гражданские заводы спецтехники;

3. Экспорт:

- Страны СНГ
- Страны Дальнего зарубежья.

Каналы сбыта. АО «АЗ «Урал» имеет выход как на внутренний рынок (территория РФ), так и на внешний (страны СНГ и Дальнего Зарубежья). Наиболее тесно завод сотрудничает в РФ с потребителями в ХМАО, ЯНАО, УРФО, Тюменской области, в городах Москва, Санкт-Петербург, Сургут, Нижневартовск, Сыктывкар, Ухта.

Из стран СНГ следует выделить Казахстан, Белоруссию, Туркменистан, Армению. Грузовики приобретаются покупателями из Латинской Америки, Африки, Юго-восточной Азии и Ближнего Востока.

2.2 Оценка конкурентоспособности АО «АЗ «УРАЛ»

Проведем анализ оценки конкурентоспособности предприятия по основным составляющим, характеризующим экономическую безопасность предприятия. Для оценки конкурентоспособности данные были отражены из приложений В – Е.

В процессе исследования для оценки конкурентоспособности был выбран метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Так как, этот метод имеет явные преимущества. Он удобен для использования при исследовании конкурентоспособности производственного предприятия, охватывает основные направления деятельности такой организации. Вместе с тем в его основу заложена экспертная оценка показателей весомости каждого коэффициента, а такая оценка не может считаться абсолютно достоверной.

В целом алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности организации предусматривает три постепенных этапа:

Этап 1. Расчет единичных показателей конкурентоспособности организации и переводение показателей 1.1 – 3.4 в относительные величины (баллы).

Для перевода этих показателей в относительные величины осуществляется их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей могут выступать:

- среднеотраслевые показатели;
- показатели любой конкурирующей организации или организации-лидера на рынке;
- показатели предприятия, которое оценивается за минувшие отрезки времени.

В целях перевода показателей в относительные величины используется 15 балльная шкала. При этом значение «5 баллов» дается показателю, который худший за базовый; «10баллов» – наравне с базовым; «15баллов» – значение показателя больше, чем базовый.

Этап 2. Расчет критериев конкурентоспособности предприятия по формулам.

Все указанные критерии соответственно могут быть рассчитаны таким образом.

$$ЭО = 0,31В + 0,19Ф + 0,4 РТ + 0,1ПТ; \quad (2)$$

Где В – относительный показатель затрат производства на единицу продукции;

Ф – относительный показатель фондоотдачи;

РТ – относительный показатель рентабельности товара;

ПТ – относительный показатель производительности труда.

$$ФО = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО; \quad (3)$$

Где КА – относительный показатель автономии организации;

КП – относительный показатель платежеспособности организации;

КЛ – относительный показатель ликвидности организации;

КО – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств.

$$ЭС = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,2 КМ + 0,14КР \quad (4)$$

Где РП – относительный показатель рентабельности продаж;

КЗ – относительный показатель затоваренности готовой продукцией;

КМ – относительный показатель загрузки производственных мощностей;

КР – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирование сбыта

Этап 3. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.

В качестве базовых показателей я использую, конкурирующую организацию ПАО «КАМАЗ». В первой группе объединенные показатели, которые характеризуют эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация работы на производстве. Показатели рассчитаны в таблице 5

Таблица 5 – Характеристика производственной деятельности

| Показатель | Характеристика | Формула | Значение показателя ПАО «КАМАЗ» | Значение показателей АО «АЗ «Урал» | Баллы Урала | Баллы Камаза |
|--|--|--|---------------------------------|------------------------------------|-------------|--------------|
| 1. Показатель эффективности производственной деятельности предприятия (ЭО) | | | 11,55 | 8,45 | 35 | 45 |
| 1.1. Относительный показатель затрат на единицу продукции (В), тыс руб | Отображает эффективность затрат при выпуске продукции | $V = \frac{\text{Валовые затраты}}{\text{Объем выпуска продукции}}$ | 1,01 | 1,01 | 10 | 10 |
| 1.2. Относительный показатель фондоотдачи (Ф), руб | Характеризует эффективность использования основных производственных фондов | $F = \frac{\text{Объем выпуска продукции}}{\text{Среднегодовая стоим. ОПФ}}$ | 5,47279 | 8,75698 | 15 | 5 |
| 1.3. Относительный показатель рентабельности товара (РТ) % | Характеризует степень прибыльности товара | $RT = \frac{\text{Прибыль от реализации}}{\text{Полная себест. продук}} * 100\%$ | -0,4350401 | -7,3268312 | 5 | 15 |
| 1.4. Относительный показатель производительности и труда (ПТ), тыс руб | Отображает степень организации производства и использования рабочей силы | $PT = \frac{\text{Объем выпуска продукции}}{\text{среднесписочная численность рабочих}}$ | 4850,89 | 4424,797 | 5 | 15 |

- Показатель эффективности производственной деятельности завода «Урал» = $0,31*10+0,19*15+0,4*5+0,1*5=8,45$

- Показатель эффективности производственной деятельности завода «Камаз» = $0,31*10+0,19*5+0,4*15+0,1*15=11,55$

Во второй группе объединенные показатели, которые отображают эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться за своими долгами, возможность стабильного развития организации в будущем. Показатели характеристики финансового положения предприятия указаны в таблице 6 .

Таблица 6 - Характеристика финансового положения

| Показатель | Характеристика | Формула | Значение показателя ПАО «КАМАЗ» | Значение показателя АО «АЗ «Урал» | Баллы Урала | Баллы Камаза |
|--|---|--|---------------------------------|-----------------------------------|-------------|--------------|
| 2. Финансовое положение предприятия (ФО) | | | 11,1 | 8,9 | 35 | 45 |
| 2.1. Коэффициент автономии (КА) | Характеризует независимость предприятия от внешних источников финансирования | $КА = \frac{\text{Собственные средства предприятия}}{\text{Общая сумма источников финансирования}}$ | 0,47 | 0,57 | 15 | 5 |
| 2.2. Коэффициент платежеспособности (КП) | Отображает способность предприятия выполнять свои фин. обязательства и определяет вероятность банкротства | $КП = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Общие обязательства}}$ | 0,3 | 0,3 | 10 | 10 |
| 2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности (КЛ) | Показывает качественный состав средств, которые являются источниками покрытия текущих обязательств | $КЛ = \frac{\text{Денежные средства и быстрореализуемые ценные бумаги}}{\text{краткосрочные обязательства}}$ | 0,50 | -0,16 | 5 | 15 |

Окончание таблицы 6

| | | | | | | |
|---|--|---|------|------|---|----|
| 2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (КО) | Анализирует эффективность использования оборотных средств. Равняется времени, на протяжении которого оборотные средства проходят все стадии производства и оборота | КО = Выручка от реализации/ среднегодовой остаток оборотных средств | 2,17 | 1,91 | 5 | 15 |
|---|--|---|------|------|---|----|

Используем полученные значения для расчета соответствующих обобщающих показателей.

$$\text{Финансовое положение АО «АЗ «Урал»} = 0,29 * 15 + 0,2 * 10 + 0,36 * 5 + 0,15 * 5 = 8,9$$

$$\text{Финансовое положение ПАО «Камаз»} = 0,29 * 5 + 0,2 * 10 + 0,36 * 15 + 0,15 * 15 = 11,1$$

К третьей группе принадлежат показатели, которые позволяют получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке с помощью рекламы и стимулирования. Показатели характеристики эффективности предприятия указаны в таблице 7.

Таблица 7 – Характеристика эффективности организации сбыта

| Показатель | Характеристика | Формула | Значение показателей ПАО «КАМАЗ» | Значение показателей АО «АЗ «Урал» | Баллы Урала | Баллы Камаза |
|---|--|---|----------------------------------|------------------------------------|-------------|--------------|
| 3.Эффективность организации сбыта и продвижения товара (ЭС) | | | 10.75 | 9.25 | 40 | 40 |
| 3.1.Рентабельность продаж (РП) | Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке | РП = (Прибыль от реализации/Объем продаж)* 100% | 0,93 | 0,93 | 10 | 10 |

Окончание таблицы 7

| | | | | | | |
|--|---|--|--------|--------|----|----|
| 3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией (КЗ) | Отображает степень затоваренности готовой продукцией. Возрастание показателя свидетельствует о падении спроса | КЗ = Объем нереализованной продукции / Объем продаж | 0,2 | 0,14 | 5 | 15 |
| 3.3. Коэффициент загрузки производственных мощностей (КМ) | Показывает деловую активность предприятия, эффективность работы службы сбыта | КМ = Объем выпуска Продажи / Производственная мощность | 0,5 | 0,5 | 10 | 10 |
| 3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта (КР) | Показывает экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта | КР = Затраты на рекламу и стимулирование сбыта / прирост прибыли от реализации | -0,007 | 11,905 | 15 | 5 |

Эффективность организации сбыта и продвижения товара АО «АЗ «Урал»
 $= 0,37 \cdot 10 + 0,29 \cdot 5 + 0,2 \cdot 10 + 0,14 \cdot 15 = 9,25$

Эффективность организации сбыта и продвижения товара ПАО «Камаз» =
 $0,37 \cdot 10 + 0,29 \cdot 15 + 0,2 \cdot 10 + 0,14 \cdot 5 = 10,75$

К четвертой группе входят показатели конкурентоспособности товара и его цена. Характеристика конкурентоспособности товара указаны в таблице 8.

Таблица 8 – Характеристика конкурентоспособности товара

| Показатель | Характеристика | Формула | Значение показателей ПАО «КАМАЗ» | Значение показателей АО «АЗ «Урал» |
|--------------------------------------|--|----------|----------------------------------|------------------------------------|
| 4. Конкурентоспособность товара (КТ) | Чем выше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара доля потребителя. | КТ = К/Ц | 5,9 | 7,4 |

Окончание таблицы 8

| | | | | |
|----------------------|---|--|------|------|
| 4.1. Качество товара | Характеризует способность товара удовлетворять потребность в соответствии с его назначением | | 6,49 | 6,66 |
| 4.2. Цена товара. | | | 1,1 | 0,9 |

- Коэффициент конкурентоспособности организации товара ПАО «Камаз» $=0,15*11,55+0,29*11,1+0,23*10,75+0,33*5,9=9,371$

- Коэффициент конкурентоспособности организации товара АО «АЗ «Урал» $=0,15*8,45+0,29*8,9+0,23*9,25+0,33*7,4=8,418$

Из проведённого расчёта можно сделать вывод о низкой конкурентоспособности АО «АЗ «Урал» относительно ПАО «КАМАЗ». Причём показатели АО «АЗ «Урал» ниже показателей исследуемого предприятия по трём группам, что говорит о неудовлетворительном состоянии экономической безопасности предприятия по фактору конкурентоспособности.

3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ИХ ВЛИЯНИЯ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ АО «АЗ «УРАЛ»

3.1 Повышение конкурентоспособности предприятия за счет снижения затрат на производство продукции

Первое мероприятие связано с повышением конкурентоспособности продукции, поставляемой заводом помимо государственных закупок, за счет снижения цены, и, тем самым, позволит увеличить объем продаж.

Данное мероприятие не целесообразно для поставок техники военного назначения, так как такие закупки осуществляются у единственного поставщика, без какой-либо конкуренции. Основными конкурентами АО «АЗ «Урал» является ПАО «КАМАЗ». Анализ изменения доли автотехнике Урал отражен в приложении Д. Сравнение цен и продаж представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Сравнение цен и объемов продаж автомобилей производства АО «АЗ «Урал» и соответствующих им автомобилей производства ПАО «КАМАЗ».

| № п/п | Товарная группа | модель | Производитель | Продажная цена, тыс. руб. | Количество, ед. | Сумма по договорам, тыс. руб. |
|-------|---------------------------|-------------------------------|---------------|---------------------------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | Автомобиль (E13-E17) | Урал NEXT 4320-5111-73E5 6x6 | АЗ Урал | 3 373 | 14 | 47 222 |
| 2 | Автомобиль (E13-E17) | КАМАЗ-5350-66 (D5) | Камаз | 3 600 | 20 | 72 000 |
| 3 | Автомобиль (E21) борт | Урал NEXT 4320-5911-74E5 6x6 | АЗ Урал | 3 870 | 18 | 69 660 |
| 4 | Автомобиль (E21) борт | КАМАЗ-43118-50 | Камаз | 4010 | 112 | 44 9120 |
| 5 | Автомобиль (E21) самосвал | Урал NEXT 55571-5121-72E5 6x6 | АЗ Урал | 4010 | 130 | 521 300 |
| 6 | Автомобиль (E21) самосвал | КАМАЗ-43118-50 | Камаз | 4 500 | 20 | 90 000 |
| 7 | Автомобиль (тягач) | Урал NEXT 44202-5311-74E5 6x6 | АЗ Урал | 3 911 | 190 | 743 090 |

Окончание таблицы 9

| | | | | | | |
|----|-----------------------|--------------------------------------|---------|-------|------|-----------|
| 8 | Автомобиль (тягач) | КАМАЗ 65209-002-87 | Камаз | 4 400 | 500 | 2 200 000 |
| 9 | Автомобиль (вахта) | Урал NEXT 32551-5013- 71E5 6x6 | АЗ Урал | 4 200 | 310 | 1302000 |
| 10 | Автомобиль (вахта) | КАМАЗ 43118-50 | Камаз | 4 800 | 251 | 1 204 800 |
| 11 | Автомобиль (Е-33) | Урал 6370 | АЗ Урал | 5860 | 100 | 586 000 |
| 12 | Автомобиль (Е-33) | КАМАЗ 65225-53 | Камаз | 5 200 | 1200 | 6 240 000 |
| | Итого | - | - | - | | |

В качестве способа снижения возможных затрат на производство продукции рассмотрим вариант закупки комплектующих (с учетом доставки) у различных поставщиков из расчета производства 1 ед. продукции указаны в таблице 10.

Таблица 10 — расчет экономии на затратах при приобретении комплектующих у различных поставщиков

| № п / п | Наименование продукции | Комплектующие | В себестоимости, тыс. руб. | Двигатель Weichai | КПП Howo | КПП Fast Gear | Магнитола Prology | Возможная цена в себестоимости, тыс.руб. | Экономия, тыс.руб. |
|---------|---|---------------|----------------------------|-------------------|----------|---------------|-------------------|--|--------------------|
| 1 | Урал NEXT 4320-5111- 73E5 6x6 | двигатель | 800 | 710 | | | | 710 | 90 |
| | | кпп | 190 | | | 118 | | 118 | 72 |
| | | магнитола | 13 | | | | 5 | 5 | 8 |
| 2 | Урал NEXT 4320-5911- 74E5 6x6 | двигатель | 772,1 | 684,5 | | | | 684,5 | 87,6 |
| | | кпп | 282 | | | 169 | | 169 | 113 |
| | | магнитола | 13 | | | | 5 | 5 | 8 |
| 3 | Урал NEXT 55571- 5121-72E5 6x6 | двигатель | 800 | 710 | | | | 710 | 90 |
| | | кпп | 190 | | | 118 | | 118 | 72 |

Окончание таблицы 10

| | | | | | | | | | |
|---|--|-----------|--------|-------|-------|-----|---|--------|-------|
| | | Магнитола | 13 | | | | 5 | 5 | 8 |
| 4 | Урал NEXT 44202- 5311-74E5 6х6 | двигатель | 772,1 | 684,5 | | | | 684,5 | 87,6 |
| | | кпп | 282 | | | 169 | | 169 | 113 |
| | | магнитола | 13 | | | | 5 | 5 | 8 |
| 5 | Урал NEXT 32551- 5013-71E5 6х6 | двигатель | 800 | 710 | | | | 710 | 90 |
| | | кпп | 190 | | | 118 | | 118 | 72 |
| | | магнитола | 13 | | | | 5 | 5 | 8 |
| 6 | Урал 6370 | двигатель | 1222,6 | 838,5 | | | | | 384,1 |
| | | кпп | 340 | | 266,2 | | 0 | 266,18 | 73,82 |

Данные таблицы используем, чтобы определить возможные цены на продукцию. Расчет цены на продукции с учетом экономии указаны в таблице 11.

Таблица 11 — Расчет цены продукции с учетом экономии

| № п/п | Наименование продукции | Цена Урала тыс. руб. | Экономия, тыс. руб. | Цена с экономией, тыс. руб. | Цена конкурента, тыс. руб. |
|--------------|-----------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1 | Урал NEXT 4320-5111- 73E5 6х6 | 3373 | 170 | 3203 | 3600 |
| 2 | Урал NEXT 4320-5911- 74E5 6х6 | 3870 | 208,6 | 3 661,4 | 4010 |
| 3 | Урал NEXT 55571-5121- 72E5 6х6 | 4010 | 170 | 3 840 | 4500 |
| 4 | Урал NEXT 44202-5311- 74E5 6х6 | 3911 | 208,6 | 3 702,4 | 4400 |
| 5 | Урал NEXT 32551-5013- 71E5 6х6 | 4200 | 170 | 4030 | 4800 |
| 6 | Урал 6370 | 5860 | 457,2 | 5 402,8 | 5200 |
| ИТОГО | | 25224 | 1384,4 | - | - |

Если объемы продаж останутся на прежнем уровне, то экономия затрат на приобретение комплектующих даст возможность предприятию увеличить прибыль без изменения цен следующим образом. Увеличение прибыли без изменения цен указаны в таблице 12.

Таблица 12 - Увеличение прибыли без изменения цен

| № п/п | Товарная группа | модель | Производитель | Экономия на 1 единицу, тыс. руб. | Количество, ед. | Сумма экономии за год, тыс. руб. |
|-------|---------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------------------|-----------------|----------------------------------|
| 1 | Автомобиль (Е13-Е17) | Урал NEXТ 4320-5111-73Е5 6х6 | А3 Урал | 170 | 14 | 2 380 |
| 2 | Автомобиль (Е21) борт | Урал NEXТ 4320-5911-74Е5 6х6 | А3 Урал | 208,6 | 18 | 3 754,8 |
| 3 | Автомобиль (Е21) самосвал | Урал NEXТ 55571-5121-72Е5 6х6 | А3 Урал | 170 | 130 | 22 100 |
| 4 | Автомобиль (тягач) | Урал NEXТ 44202-5311-74Е5 6х6 | А3 Урал | 208,6 | 190 | 39 634 |
| 5 | Автомобиль (вахта) | Урал NEXТ 32551-5013-71Е5 6х6 | А3 Урал | 170 | 310 | 52 700 |
| 6 | Автомобиль (Е-33) | Урал 6370 | А3 Урал | 457,2 | 100 | 45 720 |
| | Итого | - | - | 1384,4 | 762 | 166 288,8 |

Таким образом, как видно из таблицы, финансовый результат от продажи продукции за год можно улучшить на 166288,8 тыс. руб.

3.2 Повышению экономической безопасности АО «АЗ «Урал», связано с расширением линейной модели дорожной гаммы

Второе мероприятие, по повышению экономической безопасности АО «АЗ «Урал», связано с расширением линейной модели дорожной гаммы, что в большей степени будет удовлетворять требованиям перевозчиков, которым не

нужен полный привод, и позволит увеличить объемы производства новых автомобилей

В середине 2000-х годов, АО «АЗ «Урал» выпускал дорожные грузовики «Урал-63645» и «Урал-63685». Но к машинам, во-первых, были нарекания по части китайских ведущих мостов, во-вторых, по комфорту и техническому оснащению они здорово проигрывала конкурентам. Тем не менее автомобили нашли своего покупателя – за три года автозавод продал около 2,5 тысячи «дорожников», некоторые из них до сих пор трудятся на различных стройках страны. Кризис 2008-2009 годов заставил свернуть производство неполноприводных «Уралов». А когда в 2010 году российский рынок тяжелых грузовиков начал оживать и перевозчики снова стали проявлять интерес к приобретению дорожных «Уралов», оказалось, что автозаводу трудно возобновить их производство.

В 2018 году АО «АЗ «Урал» возобновил производство грузовиков «Урал» дорожной гаммы для эксплуатации по дорогам с твердым покрытием с колесными формулами 6x4 грузоподъемностью до 15,6 тонн.

Ключевыми преимуществами «Урал Next» 6x4 стали: надежность – за счет применения современных агрегатов, комфорт для водителя – его обеспечивает кабина «Next», а также новая энергоемкая подвеска, лучшая пассивная безопасность – за счет капотного исполнения кабины, эффективность эксплуатации – за счет применения современных экономичных двигателей.

В это время ПАО «КАМАЗ» выпускает грузовые автомобили и шасси дорожной гаммы для эксплуатации по дорогам с твердым покрытием с колесными формулами 4x2, 6x4, 8x4 грузоподъемностью от 7 до 33 тонн.

Дорожный сегмент рынка тяжелых грузовиков в три раза больше, чем сегмент рынка внедорожников. Следовательно, АО «АЗ «Урал» целесообразно расширить модельный ряд автомобилей дорожной гаммы. Для этого разработаем новый автомобиль линейной дорожной гаммы с колесной формулой 8x4. Технические характеристики предоставлены в таблице 13.

Таблица 13 - Технические характеристики

| | |
|--------------------------------------|---|
| Колесная формула | 8x4 |
| Грузоподъемность, кг | 27 000 |
| Снаряженная масса, кг | 15 000 |
| Полная масса, кг | 44 000 |
| Распределение полной массы, кг: | На передний мост: 26 000 На заднюю тележку: 18 000 |
| Двигатель | ЯМЗ-653 |
| Максимальная полезная мощность, л.с. | 420 |
| Коробка передач | FG-163S200TA – механическая, 16-ступенчатая |
| Раздаточная коробка | ZQC-2000 - механическая, 2-ст. с БМОД |
| Кабина | Тип - над двигателем двухместная |
| Ведущие мосты | HANDE |
| Ёмкость топливных баков, л | 500 |
| Длина, мм | 9230 |
| Ширина, мм | 2500 |
| Высота | 3370 |

Затраты на производство автомобиля представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Затраты на производство Урала 8x4

| № | Комплектующие | Себестоимость, тыс. руб. |
|-------|------------------------------|--------------------------|
| 1 | Двигатель ЯМЗ-653 | 1 350 |
| 2 | Коробка передач FG-163S200TA | 340 |
| 3 | Раздаточная коробка ZQC-2000 | 350 |
| 4 | Кабина «Р» | 200 |
| 5 | Прочее | 1 200 |
| Итого | | 3 440 |

Главный конкурент этого автомобиля является Камаз 65201. Его рыночная цена составляет 6 266 000 рублей. Урал дешевле Камаза примерно на 7%. Тогда цена Урала с колесной формулой 8x4 будет составлять 5 827 000 рублей.

Прогноз объема продаж автомобиля Урал 8x4 на 3 года представлен в таблице 15.

Таблица 15 - прогноз объема продаж на 3 года

| Год | Количество | Цена, тыс. руб | Сумма по договорам, тыс. руб. |
|--------|------------|----------------|-------------------------------|
| 2020 | 400 | 5 827 | 2 330 800 |
| 2021 | 600 | 5 827 | 3 496 200 |
| 2022 | 1000 | 5 827 | 5 827 000 |
| Итого: | 2000 | - | 11654000 |

Прибыль от реализации за период 3 года составит:

$11\ 654\ 000 - (3\ 440 * 2000) = 4\ 774\ 000$ тыс. руб.

Прибыль от реализации 2020 года составит:

$2\ 330\ 800 - (3\ 440 * 400) = 954\ 800$ тыс. руб.

Данное мероприятие может привести к росту конкурентоспособности предприятия и увеличению объема продаж так как позволит выйти на рынок неполноприводных грузовых автомобилей.

3.3 Увеличение объемов продаж и сокращение продаж и сокращение сроков обращения дебиторской задолженности.

Рассмотрим технологическую последовательность предоставления скидки:

1. Анализ дебиторской задолженности:

1.1 Расчет удельного веса дебиторской задолженности в составе текущих активов;

1.2 Изучение состояния расчетов с покупателями и заказчиками;

1.3 Квалификация дебиторской задолженности по срокам образования, выявление просроченных задолженностей;

2. Выбор эффективного размера скидки по каждому конкретному покупателю;

3. Выход на покупателя с предложением предоставления скидки при ускорении платежа;

4. Заключение договора о предоставлении скидки;

5. Поступление денег (высвобождение оборотных средств).

Анализ актива баланса АО «АЗ «Урал» показал, что в составе текущих активов предприятия (оборотных средств) значительный удельный вес имеет дебиторская задолженность, предприятие постоянно испытывает недостаток оборотных средств.

При анализе текущих активов, особенно дебиторской задолженности следует иметь в виду, что в условиях инфляции всякая просрочка платежа

приводит к тому, что предприятие - производитель (продавец) реально получает лишь часть стоимости реализованной продукции.

Падение покупательной способности денег за период характеризуется с помощью коэффициента, обратной величине индекса цен. Если установленная договором сумма к получению составляет величину S, а динамика цен характеризуется индексом I, то реальная сумма денег с учетом их покупательной способности в момент оплаты рассчитывается по формуле:

$$K = S / I, \quad (5)$$

где S - установленная договором сумма к получению;

I - индекс цен.

Объем товарооборота АО «АЗ «Урал» в 2018г. составил 18995044 тыс. руб.

Для анализа оборачиваемости дебиторской задолженности (ДЗ) составим вспомогательную таблицу 16.

По данным таблицы 16 мы определили, что в 2018г. средний период погашения дебиторской задолженности на предприятии в отчетном году составил 82 дня. Инфляция за 2018г. составила 4,3%. При ежемесячном темпе инфляции 0,4%, получаем, что индекс цен I=1,004. Таким образом, месячная отсрочка платежа приводит к тому, что предприятие получит реально 99,0% ((1/ 1,004)) * 100 от договорной стоимости заказа.

Таблица 16 - Оборачиваемость дебиторской задолженности

| Показатели | Формула расчета | 2017г. | 2018г. |
|--|--------------------------------|--------|--------|
| Оборачиваемость ДЗ (раз). | Объем товарооборота/Средняя ДЗ | 4,15 | 4,47 |
| Период погашения ДЗ (дни) | 365 / Оборачиваемость ДЗ | 88 | 82 |
| Доля ДЗ в общем, объеме текущих активов | ДЗ / Оборотные активы | 0,49 | 0,28 |
| Отношение средней величины ДЗ к объему выручки | Средняя ДЗ / Объем выручки | 0,24 | 0,22 |

Для сложившегося в 2018 году на предприятии периода погашения дебиторской задолженности 82 дня, индекс цен составит в среднем 0,01 $((0,004*82) / 30)$. Тогда коэффициент падения покупательной способности денег будет равен 0,99 $(1/1,001)$. Иначе говоря, при среднем сроке возврата задолженности, равном 82 дня, предприятие реально получит лишь 99% от стоимости договора, теряя с каждой тысячи рублей выручки 10 руб.

Предположим АО «АЗ «Урал» заключило договор - поставки продукции в IV кв. 2019 г. на сумму 300 000 000 руб., в тексте договора указывается, что при условии оплаты в 10-тидневной срок покупателю предоставляется скидка в размере 10 руб. на каждую 1000 руб. договора.

В таблице 17 приведен расчет возможной эффективности мероприятия при предоставлении скидки и без нее.

Таблица 17 - Выбор способа расчета с покупателями и заказчиками

| Показатели | Вариант I - со скидкой | Вариант II - без скидки | Отклонения (+,-) |
|--|-----------------------------------|--------------------------------|------------------|
| Коэффициент падения (повышения) покупательной способности | $0,22 \% * 10 / 30 = 0,07\%$ | $0,22\% * 82 / 30 = 0,6\%$ | 0,53 |
| Влияние инфляции на каждую тысячу рублей договорной цены, руб. | $1000 * 1,0007 - 1000 = 0,7$ руб. | $1000 * 1,006 - 1000 = 6$ руб. | 5,3 |

Таким образом, при использовании скидки на каждую 1000 руб. будет выигрыш 5,3 руб., а всего дополнительная прибыль:

$$5,3 \text{ руб.} * 300000000 / 1000 = 1590000 \text{ руб.}$$

Каждому из контрагентов могут быть предложены минимальные и максимальные скидки за досрочное погашение и за увеличение объемов продаж.

Минимальные скидки:

- 1) скидка за сокращение сроков оплаты (с 30 дней до 10 дней) – 0,05%;
- 2) скидка за увеличение объемов заказа (120-150%) – от 0,05% до 0,1%

Минимальные скидки представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Минимальные скидки

| Покупатель | Выручка за 2018г. руб | Прогноз выручки на 2019г. (без скидки) руб | Скидка, % | Сумма потерь | Прогноз прибыли от вовлечения в оборот суммы погашенной ДЗ | Выручка со скидкой |
|---------------------------|-----------------------|--|-----------|--------------|--|--------------------|
| ООО «Группа Спецнефтемаш» | 53 163 193 | 53 164 211 | 0,05% | 26 582,1 | 281 629,4 | 53 137 628,9 |
| ООО «Велестрой» | 52 434 169 | 52 459 205 | 0,05% | 26 229,6 | 277 894,8 | 52 432 975,4 |
| ООО «Римера» | 39 220 830 | 46 225 109 | 0,05% | 23 112,6 | 244 870,6 | 46 201 996,4 |
| Итого | 144 818 192 | 144 818 192 | 0,05% | 75 924,3 | 804 394,8 | 151 772 600,7 |

Из таблицы 18 видно, что прогноз прибыли от вовлечения в оборот суммы погашенной дебиторской задолженности больше чем сумма потерь.

Следовательно, за счет мероприятия по предоставлению минимальных скидок предприятие увеличит свою прибыль на 728 470,5 руб.

Максимальные скидки:

- 1) скидка за сокращение сроков оплаты (с 30 дней до 10 дней) – 0,1%;
- 2) скидка за увеличение объемов заказа (120-150%) – 0,5%

Максимальные скидки представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Максимальные скидки

| Покупатель | Выручка за 2018г. руб | Прогноз выручки на 2019г. (без скидки) руб | Скидка, % | Сумма потерь | Прогноз прибыли от вовлечения в оборот суммы погашенной ДЗ | Выручка со скидкой |
|----------------------|-----------------------|--|-----------|--------------|--|--------------------|
| ПАО «Газпром» | 122 445 652 | 122 452 652 | 0,1 % | 122 452,7 | 648 350,1 | 122 330 199,3 |
| ПАО «Татнефть» | 102 430 888 | 102 433 351 | 0,1% | 102 433,4 | 542 353,9 | 102 330 917,6 |
| ООО «Алроса» | 67 810 541 | 67 910 541 | 0,1% | 67 910,5 | 359 565,9 | 67 842 630,5 |
| ПАО «Сургутнефтегаз» | 114 445 652 | 117 896 169 | 0,5% | 589 480,8 | 621 725,4 | 117 306 688,2 |
| Итого | 407 132 733 | 410 692 713 | | 882 277,4 | 2 171 995,3 | 409 810 435,6 |

Из таблицы 19 видно, что прогноз прибыли от вовлечения в оборот суммы погашенной дебиторской задолженности больше чем сумма потерь.

Следовательно, за счет мероприятия по предоставлению минимальных скидок предприятие увеличит свою прибыль на 1 289 717,9 руб.

Прогноз выручки от реализации и остатка дебиторской задолженности по итогам предоставления скидок покупателям предприятие увеличит свою прибыль на 2 018 188,4 руб.

Предложенные мероприятия на следующий год приведут изменение выручки, прибыли и структуры баланса. Прогноз результатов представлен в приложениях Ж.И. Исходя из рассчитанных прогнозных баланса и отчета о финансовых результатах, рассчитаем конкурентоспособность АО «АЗ «Урал». Результат конкурентоспособности представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Прогноз конкурентоспособности АО «АЗ «Урал» и ПАО «КАМАЗ»

| Показатель | Значение показателя ПАО «КАМАЗ» | Баллы Камаза | Прогноз показателей АО «АЗ «Урал» | Баллы Урала | Баллы Урала (2018) |
|--|---------------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|--------------------|
| 1. Показатель эффективности производственной деятельности предприятия (ЭО) | 5 | | 15 | | |
| 1.1. Относительный показатель затрат на единицу продукции (В) | 1,01 | 5 | 0,95 | 15 | 10 |
| 1.2. Относительный показатель фондоотдачи (Ф) | 5,47279 | 5 | 11,41 | 15 | 15 |
| 1.3. Относительный показатель рентабельности товара (РТ) | -0,43 | 5 | 5,13 | 15 | 5 |
| 1.4. Относительный показатель производительности труда (ПТ) | 4850,89 | 5 | 5334,613 | 15 | 5 |
| 2. Финансовое положение предприятия (ФО) | | | | | |
| 2.1. Коэффициент автономии (КА) | 0,47 | 5 | 0,6 | 15 | 15 |

Продолжение таблицы 20

| | | | | | |
|---|--------|----|------|----|----|
| 2.2. Коэффициент платежеспособности (КП) | 0,3 | 10 | 0,3 | 10 | 10 |
| 2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности (КЛ) | 0,5 | 10 | 0,5 | 10 | 5 |
| 2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (КО) | 2,17 | 15 | 1,5 | 5 | 5 |
| 3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара (ЭС) | | | | | |
| 3.1. Рентабельность продаж (РП) | 0,93 | 10 | 0,93 | 10 | 10 |
| 3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией (КЗ) | 0,2 | 15 | 0,13 | 5 | 5 |
| 3.3. Коэффициент загрузки производственных мощностей (КМ) | 0,5 | 10 | 0,5 | 10 | 10 |
| 3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирование сбыта (КР). | -0,007 | 5 | 0,04 | 15 | 15 |
| 4. Конкурентоспособность товара (КТ) | 5,9 | | 7,4 | | |
| 4.1. Качество товара | 6,5 | | 6,6 | | |
| 4.2. Цена товара. | 1,1 | | 0,9 | | |

Показатель эффективности производственной деятельности завода «Урал»
 $= 0,31*15+0,19*15+0,4*15+0,1*15=15$

Показатель эффективности производственной деятельности завода «Камаз»
 $= 0,31*5+0,19*5+0,4*5+0,1*5=5$

Финансовое положение АО «АЗ «Урал»
 $= 0,29*15+0,2*10+0,36*10+0,15*5=10,7$

Финансовое положение ПАО «Камаз»
 $= 0,29*5+0,2*10+0,36*15+0,15*15=11,1$

Эффективность организации сбыта и продвижения товара АО «АЗ «Урал»
 $= 0,37*10+0,29*5+0,2*10+0,14*15=9,25$

Эффективность организации сбыта и продвижения товара ПАО «Камаз» = $0,37*10+0,29*15+0,2*10+0,14*5=10,75$

- Коэффициент конкурентоспособности организации товара ПАО «Камаз» = $0,15*5+0,29*11,1+0,23*10,75+0,33*5,9=8,4$

- Коэффициент конкурентоспособности организации товара АО «АЗ «Урал» = $0,15*15+0,29*10,7+0,23*9,25+0,33*7,4=9,9$

Таким образом, с помощью мероприятий АО «АЗ Урал» стал наиболее конкурентоспособен, чем ПАО «КАМАЗ», тем самым мы повысили экономическую безопасность предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, по результатам произведенного исследования был сделан вывод о том, что экономическая безопасность тесно связана с конкурентоспособностью предприятия, так как именно конкурентоспособность обеспечивает хозяйствующему субъекту возможность получать выручку от реализации товаров, работ, услуг, а, следовательно, зарабатывать прибыль. В ходе исследования были изучено нормативное регулирование экономической безопасности предпринимательской деятельности. Были рассмотрены функции структурных подразделений предприятия по обеспечению экономической безопасности, факторы, влияющие на деятельность предпринимательской деятельности и методики, характеризующие конкурентоспособность предприятия.

Оценил и сравнил конкурентоспособность АО «АЗ «Урал» между ПАО «КАМАЗ». Сделал вывод, что на данный момент автомобильный завод «Урал» не конкурентоспособен с его главным конкурентом.

В ходе исследования были созданы мероприятия связанные с повышением конкурентоспособности, за счет снижения затрат на производство продукции. Также за счет расширения модельного ряда дорожной гаммы автомобилей. И увеличение объемов и сокращение дебиторской задолженности за счет минимальных и максимальных скидок. Предложенные мероприятия на следующий год приведут к изменению выручки, прибыли и структуры баланса.

Исходя из рассчитанных прогноза баланса и отчета о финансовых результатах, мы рассчитали конкурентоспособность АО «АЗ «Урал» и получили результат, который привел к повышению конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность АО «АЗ «Урал» стала выше конкурентоспособности ПАО «КАМАЗ». Следовательно, это привело к повышению экономической безопасности предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

- 1 Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации (Основные положения) – Указ Президента Российской Федерации от 29 апреля 2016 г. № 608 // Консультант Плюс.
- 2 Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года– Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2016 г. № 1662-р // Консультант Плюс.
- 3 О безопасности. – Федеральный Закон РФ от 28 декабря 2014 г. № 390-ФЗ // Консультант Плюс.

Книги и статьи

- 4 Арсаланова, З. А. Оценка инвестиционных проектов : учебное пособие / З. А. Арсаланова. – М. : Инвестиции в России, 2014. – 215 с.
- 5 Белых, Л. П. Экономический анализ инвестиционных проектов: учеб. пособие для студентов вузов / Л. П. Белых. – М. : Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2014. – 400 с.
- 6 Бердникова, Т. Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 215 с
- 7 Бородулин, А. Н. Теория экономической безопасности: учеб. пособие / А. Н. Бородулин, В. Н. Кузнецов, М. В. Мельник. – Тверь : ТГТУ, 2015. – 148 с.
- 8 Буянов, В. А. Анализ рисков в деятельности предприятия: учеб. пособие / В. А. Буянов // Вопросы экономики. – 2015. – № 8. – С. 128-134.

- 9 Белых, Л. П. Экономический анализ инвестиционных проектов: учеб. пособие для студентов вузов / Л. П. Белых. – М. : Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2014. – 400 с.
- 10 Бердникова, Т. Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 215 с
- 11 Бородулин, А. Н. Теория экономического безопасности: учеб. пособие / А. Н. Бородулин, В. Н. Кузнецов, М. В. Мельник. – Тверь : ТГТУ, 2015. – 148 с.
- 12 Буянов, В. А. Анализ рисков в деятельности предприятия : учеб. пособие / В. А. Буянов // Вопросы экономики. – 2015. – № 8. – С. 128- 134.
- 13 Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник для студентов вузов / О. С. Виханский. – М. : Изд-во МГУ, 2015. – 252 с.
- 14 Гидулянов, В. И. Анализ методов оценки эффективности капитальных вложений : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Институт международного права и экономики, Изд-во «Триада, Лтд», 2015. – 384 с.
- 15 Гиляровская, Л. Т. Экономический анализ : учеб. пособие для вузов Л. Т. Гиляровская. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 315 с.
- 16 Герасимов, Б. И. Экономический анализ : учеб. пособие / Б. И. Герасимов, Т. М. Коновалова, С. П. Спиридонова. – Тамбов ТГТУ, 2015. – 64 с.
- 17 Дорожкин, А. В. Управление рисками в компаниях : учеб. пособие / А. В. Дорожкин // Финансы. – 2016. – № 8. – С. 74-75.
- 18 Жиделев, В. В. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие : учеб. пособие / В. В. Жиделев, Ю. Н. Каптейн; под общ. ред. В. В. Жиделева. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 133 с.
- 19 Ковалев, В. В. Курс финансовых вычислений : учеб. пособие для вузов / В. В. Ковалев. – М. : Изд-во «Аякс», 2016. – 313 с.
- 20 Капустина, Н. В. Новая методика оценки рисков деятельности предприятия / Н. В. Капустина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 99-104.

- 21 Кочетков, С. В. Экономическая оценка инвестиций: учеб. прак. пособие / С. В. Кочетков. – Белгород : Изд-во БелГУ, 2016. – 84 с.
- 22 Лекомцев, С. И. Подходы к формированию эффективной маркетинговой стратегии / С. И. Лекомцев // Тор-Manager. – 2016. – № 14. – С. 74-76.
- 23 Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. / Д. В. Лысенко. – М. : Финансы, 2015. – 320 с.
- 24 Марголин, А. М. Экономическая оценка инвестиций: учебник / А. М. Марголин. – М. : Изд-во «Ось-89», 2016. – 441 с..
- 25 Медведева, О. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учебник для вузов / О. В. Медведева. – Ростов н/Д. : Феникс, 2016. – 234 с.
- 26 Мокаров, А. О. Управление развитием конкуренции / А. О. Мокаров // Финансы. – 2016. – № 6. – С. 76-81.
- 27 Мокий, М. С. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / М. С. Мокий. – 3-е изд., стереотип. – М. : Издательство «Экзамен», 2016. – 254 с.
- 28 Муромкина, И. И. Маркетинговые факторы успеха на региональном потребительском рынке / И. И. Муромкина // Маркетинг. – 2016. – № 1. – С. 22-29
- 29 Нищев, С. К. Анализ конкурентного положения предприятия / С. К. Нищев // Маркетинг. – 2015. – № 4. – С. 67-70.
- 30 Панков, Д. А. Конкурентоспособность предприятия : учеб. / Д. А. Панков, О. В. Дражина; под общ. ред. Д. А. Панкова. – М. : БГЭУ, 2015. – 863 с.
- 31 Попов, С. А. Конкурентоспособность фирмы: учеб.- практич. пособие / С. А. Попов. – М. : Юрайт, 2015. – 448 с.
- 32 Протасов, В. Ф. Анализ деятельности предприятия: учеб./ В. Ф. Протасов, А. В. Протасова; под общ. ред. В. Ф. Протасова. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 522 с.

33 Роджерс, Л. Маркетинг в малом бизнесе: учеб. Пособие / Роджерс. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 309 с.

34 Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учеб. / Г. В. Савицкая. – 11-е изд. – М.: Новое знание, 2016. – 651 с.

Интернет ресурсы

35 Сайт АО «АЗ «Урал» [Электронный ресурс].- Режим доступа <http://www.uralaz.ru/>

36 Сайт ПАО «КАМАЗ» [Электронный ресурс].- Режим доступа <http://kamaz.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Контрольный лист SWOT- анализа

| Показатели оценки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Финансы 1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам) 2. Инвестиционный рейтинг 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал | | | | | |
| Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности/ пропускная способность оборудования 3. Численность занятых 4. Системы контроля качества 5. Совокупная факторная производительность 6. Возможности расширения производства/ расширения зон обслуживания 7. Возраст технологического оборудования | | | | | |
| Организация и управление 1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления | | | | | |
| Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж торговой марки 4. Расходы по стимулированию сбыта 5. Численность сбытового персонала 6. Ценовая политика/ уровень цен 7. Организационные и технические средства для сбыта 8. Уровень/ качество обслуживания 9. Число клиентов 10. Качество поступающей информации о рынке | | | | | |
| Кадровый состав 1. Уровень квалификации производственного персонала 2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала 3. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области | | | | | |
| Технология 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты 3. Расходы на НИОКР | | | | | |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Миссия, стратегия и цели АО «АЗ «Урал»

Миссия Автомобильного завода «Урал» - удовлетворение потребности общества в автотехнике полной массой от 12 до 44 тонн и создание условий поддержания работоспособности автомобилей в процессе эксплуатации.

Стратегия АО «АЗ «Урал»

Сохранение долгосрочной конкурентоспособности на рынке автомобильной техники.

Цели АО «АЗ «Урал»

Главной целью считаем удовлетворение требований и ожиданий потребителей автомобильной техники за счет постоянного повышения качества, эксплуатационной надежности, долговечности и безопасности.

Мы заявляем, что качество, надежность и сервисное обслуживание разрабатываемой и производимой нами автотехники являются основными показателями конкурентоспособности на рынке автотехники, залогом улучшения экономического положения предприятия и благополучия всех работающих. Основные направления деятельности АО «АЗ «Урал» в области качества следующие:

Ориентация на потребителя - производить грузовые автомобили, потребительские свойства (эргономика рабочего места водителя, грузоподъемность и т.п.), качество и цена которых отвечают требованиям и ожиданиям Потребителя, включая государственного заказчика, собственников, общества в целом;- обеспечивать возможность проведения качественного сервисного обслуживания автомобилей; - укреплять имидж организации и поддерживать репутацию надежного поставщика качественной продукции по конкурентоспособным ценам;

- строить взаимовыгодные отношения внутри организации на основе принципа «поставщик-потребитель», начиная выполнение любой работы с изучения требования потребителя.

Продолжение приложения Б

Лидерство руководителя - определять стратегию, устанавливать цели предприятия в соответствии с Миссией, организовать деятельность предприятия в соответствии с требованиями системы менеджмента качества;- сохранять и развивать интеллектуальную собственность с целью обеспечения экономической безопасности и повышения конкурентоспособности продукции предприятия;

- повышать удовлетворенность персонала работой на предприятии;
- обеспечивать персонал необходимыми ресурсами, наделять необходимыми полномочиями и ответственностью для достижения поставленных целей и выполнения своих обязательств;- сохранять высококвалифицированный персонал.

Вовлечение работников - стимулировать и поощрять вклад каждого работника в достижение показателей эффективности организации;- создавать условия для вовлечения работников в выполнение поставленных целей, раскрытия их творческого потенциала, разностороннего использования и совершенствования их профессиональных навыков;- развивать кадровый резерв предприятия через обучение, наставничество, ротацию персонала;- вовлекать персонал в участие в проектах, направленных на достижение поставленных целей, в производственную систему «Бережливое производство», в обеспечение сохранности и экономного расходования ресурсов предприятия, поддержания оборудования в исправном состоянии.

Процессный подход - совершенствовать управление организацией на основе процессного подхода с целью повышения результативности и эффективности управления деятельностью и ресурсами.

Системный подход к менеджменту - управлять взаимосвязанными процессами как системой для достижения целей;- обеспечить переход от управления качеством к качеству управления.

Постоянное улучшение - использовать производственную систему АО «АЗ «Урал» для улучшения качества продукции, процессов и менеджмента;

- анализировать деятельность и результативность системы менеджмента качества с целью ее совершенствования.

Принятие решений, основанных на фактах - принимать решения только на основе анализа достоверных данных и актуализированной информации.

Взаимовыгодные отношения с поставщиками - выстраивать взаимовыгодные и долгосрочные отношения с поставщиками материалов и комплектующих изделий;- вовлекать поставщиков в производственную систему «Бережливое производство».

Руководство АО «Автомобильный завод «Урал» обязуется следовать заявленной политике в области качества, обеспечивать соответствие системы менеджмента качества требованиям к ней, постоянно повышать ее результативность и вовлекать в это весь персонал.

Введено в действие приказом генерального директора АО «АЗ «Урал» от 09.03.2010 № 100.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс АО «АЗ «Урал»

Таблица В.1 - Бухгалтерский баланс АО «АЗ «Урал»

| Наименование показателя ² | Код | На 31 декабря 2018 г. | На 31 декабря 2017 г. | На 31 декабря 2016 г. |
|---|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| АКТИВ | | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | 1110 | 4654 | 2539 | 1285 |
| Нематериальные активы | | | | |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | 515229 | 565108 | 446321 |
| Основные средства | 1150 | 1870085 | 1992641 | 2049665 |
| в т. ч.: здания | 1151 | | | |
| машины и оборудование | 1152 | | | |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | | | |
| Финансовые вложения | 1170 | 3510245 | 4747797 | 5553659 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 930699 | 899795 | 747017 |
| Незавершенные капитальные вложения в объекты основных средств | 1185 | | | |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 56442 | 81138 | 57134 |
| Итого по разделу I | 1100 | 6887354 | 8289018 | 8855081 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Запасы | 1210 | 2698500 | 1580055 | 1660663 |
| в т. ч.: сырье и материалы | 1211 | | | |
| затраты в незавершенном производстве | 1212 | | | |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 1213 | | | |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 13796 | 9247 | 13544 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 3958227 | 4549637 | 3987048 |
| в т.ч.: долгосрочная | 1231 | | | |
| из нее задолженность покупателей и заказчиков | 1232 | | | |
| краткосрочная | 1233 | | | |
| из нее задолженность покупателей и заказчиков | 1234 | | | |
| не предъявленная к оплате начисленная выручка | 1235 | | | |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 2052643 | 1239829 | 35524 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 5076123 | 1848813 | 3401762 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 373297 | 73469 | 78625 |
| Итого по разделу II | 1200 | 14172586 | 9301050 | 9177166 |
| БАЛАНС | 1600 | 21059940 | 17590068 | 18032247 |

Окончание таблицы В.1

| Наименование показателя ² | Код | На 31 декабря 2018 г. | На 31 декабря 2017 г. | На 31 декабря 2016 г. |
|--|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ПАССИВ | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 2500000 | 2500000 | 2500000 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | | | |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | 803452 | 803248 | 803452 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | | | |
| Резервный капитал | 1360 | 282799 | 282799 | 282799 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 189571 | 487123 | 882479 |
| в т. ч.: промежуточные дивиденды | 1371 | | | |
| Итого по разделу III | 1300 | 3775822 | 4073170 | 4468730 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Заемные средства | 1410 | 4661476 | 6144767 | 7221574 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 378815 | 407689 | 340905 |
| Оценочные обязательства | 1430 | | | |
| Обязательства перед инвесторами по передаче объектов строительства | 1435 | | | |
| Прочие обязательства | 1450 | 100401 | | |
| Итого по разделу IV | 1400 | 5140692 | 6552456 | 7562479 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Заемные средства | 1510 | 4995728 | 1821201 | 1230342 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 6490454 | 4308407 | 3967814 |
| в т. ч.: перед поставщиками и подрядчиками | 1521 | | | |
| перед покупателями и заказчиками | 1522 | | | |
| перед персоналом организации | 1523 | | | |
| перед бюджетом по налогам и сборам | 1524 | | | |
| перед государственными внебюджетными фондами | 1525 | | | |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 10258 | | |
| Оценочные обязательства | 1540 | 639980 | 690407 | 726001 |
| Обязательства перед инвесторами по передаче объектов строительства | 1545 | | | |
| Прочие обязательства | 1550 | 7005 | 17918 | 7192 |
| Итого по разделу V | 1500 | 12143425 | 6837933 | 5931349 |
| БАЛАНС | 1700 | 21059939 | 17463559 | 17962558 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о финансовых результатах АО «АЗ «Урал»

Таблица Г.1 - Отчет о финансовых результатах

| Наименование показателя ² | Код | За Январь - Декабрь 2018 г. | За Январь - Декабрь 2017 г. |
|---|------|--------------------------------|--------------------------------|
| Выручка ⁵ | 2110 | 18995044 | 17699188 |
| Себестоимость продаж | 2120 | 17517419 | 16223267 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 1477625 | 1475921 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 708710 | 661179 |
| Управленческие расходы | 2220 | 860254 | 909441 |
| Прибыль(убыток) от продаж | 2200 | -91339 | -94699 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | | |
| Проценты к получению | 2320 | 722043 | 819566 |
| Проценты к уплате | 2330 | 999430 | 971346 |
| Прочие доходы | 2340 | 1776180 | 1433409 |
| Прочие расходы | 2350 | 1763128 | 1666308 |
| Прибыль(убыток) до налогообложения | 2300 | -355674 | -479378 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | | 6122 |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 11356 | 14688 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 28874 | 65456 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 30904 | 152766 |
| Прочее | 2460 | 1657 | 2833 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 297553 | 395357 |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 297553 | 395357 |
| Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | 1,19 | 1,58 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Бухгалтерский баланс ПАО «КАМАЗ»

Таблица Д.1 - Бухгалтерский ПАО «КАМАЗ»

| Наименование показателя ² | Код | На 31 декабря 2018 г. | На 31 декабря 2017 г. | На 31 декабря 2016 г. |
|---|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| АКТИВ | | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | 1110 | | | |
| Нематериальные активы | | 21265 | 20417 | 92267 |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | 757246 | 770832 | 922633 |
| Основные средства | 1150 | 29803189 | 25415600 | 21950161 |
| в т. ч.: здания | 1151 | | | |
| машины и оборудование | 1152 | | | |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | 1538692 | 1517715 | 1626716 |
| Финансовые вложения | 1170 | 35454009 | 31661711 | 26133046 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 4105426 | 4484259 | 4324168 |
| Незавершенные капитальные вложения в объекты основных средств | 1185 | | | |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 909537 | 7084329 | 5729298 |
| Итого по разделу I | 1100 | 81589364 | 70954863 | 60778289 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Запасы | 1210 | 30401373 | 26437497 | 21295122 |
| в т. ч.: сырье и материалы | 1211 | | | |
| затраты в незавершенном производстве | 1212 | | | |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 1213 | | | |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 16733 | 19586 | 601539 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 453399 | 4646839 | 1288080 |
| в т.ч.: долгосрочная | 1231 | | | |
| из нее задолженность покупателей и заказчиков | 1232 | | | |
| краткосрочная | 1233 | | | |
| из нее задолженность покупателей и заказчиков | 1234 | | | |
| не предъявленная к оплате начисленная выручка | 1235 | | | |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 9152433 | 6013282 | 4534160 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 21585366 | 13354658 | 20407353 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 83163 | 17107 | 5604 |
| Итого по разделу II | 1200 | 61692467 | 77209390 | 74298889 |
| БАЛАНС | 1600 | 179898836 | 148164253 | 135077178 |

Окончание таблицы Д.1

| Наименование показателя ² | Код | На 31 декабря 2018 г. | На 31 декабря 2017 г. | На 31 декабря 2016 г. |
|--|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ПАССИВ | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 35361478 | 35361478 | 35361478 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | | | |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | 4475699 | 4546736 | 4635080 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 1277 | 184418 | 184418 |
| Резервный капитал | 1360 | 1593576 | 1442727 | 673933 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 2489046 | 3108203 | 1065830 |
| в т. ч.: промежуточные дивиденды | 1371 | | | |
| Итого по разделу III | 1300 | 43921076 | 44643562 | 41920739 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Заемные средства | 1410 | 53282468 | 37839899 | 37123544 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 3467444 | 3961352 | 3632745 |
| Оценочные обязательства | 1430 | 1292017 | 1192056 | 375003 |
| Обязательства перед инвесторами по передаче объектов строительства | 1440 | 49306 | 47052 | 127785 |
| Прочие обязательства | 1450 | 250919 | 10611 | 452774 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 58342154 | 43050970 | 41711851 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Заемные средства | 1510 | 38333096 | 16767942 | 12373382 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 34193580 | 39602137 | 36558908 |
| в т. ч.: перед поставщиками и подрядчиками | 1521 | | | |
| перед покупателями и заказчиками | 1522 | | | |
| перед персоналом организации | 1523 | | | |
| перед бюджетом по налогам и сборам | 1524 | | | |
| перед государственными внебюджетными фондами | 1525 | | | |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 1269213 | 904541 | 1355223 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 3839717 | 3195101 | 1157075 |
| Обязательства перед инвесторами по передаче объектов строительства | 1545 | | | |
| Прочие обязательства | 1550 | | | |
| Итого по разделу V | 1500 | 77635606 | 60469721 | 51444588 |
| БАЛАНС | 1700 | 179898836 | 148164253 | 135077178 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Отчет о финансовых результатах ПАО «КАМАЗ»

Таблица Е.1 - Отчет о финансовых результатах

| Наименование показателя ² | Код | За Январь - Декабрь 2018 г. | За Январь - Декабрь 2017 г. |
|---|------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Выручка ⁵ | 2110 | 151100321 | 145216534 |
| Себестоимость продаж | 2120 | 142606433 | 127807703 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 10011651 | 18389631 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 4683608 | 5564148 |
| Управленческие расходы | 2220 | 5994894 | 6067802 |
| Прибыль(убыток) от продаж | 2200 | -666851 | 6757681 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | 2217884 | 573420 |
| Проценты к получению | 2320 | 2694363 | 2644965 |
| Проценты к уплате | 2330 | 5524876 | 3891865 |
| Прочие доходы | 2340 | 11537966 | 5894833 |
| Прочие расходы | 2350 | 10345017 | 8050549 |
| Прибыль(убыток) до налогообложения | 2300 | 86531 | 3928485 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | | 740293 |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 192305 | 127973 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 199329 | 332901 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 405912 | 159524 |
| Прочее | 2460 | 92873 | 2177 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 27179 | 3016992 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Прогноз бухгалтерский баланса АО «АЗ «Урал»

Таблица Ж.1 - Прогноз бухгалтерский баланса

| Наименование показателя ² | Код | прогноз | На 31 декабря 2018 г. | На 31 декабря 2017 г. |
|---|------|----------|--------------------------|--------------------------|
| АКТИВ | | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | 1110 | 4654 | 4654 | 2539 |
| Нематериальные активы | | | | |
| Результаты исследований и разработок | 1120 | 515229 | 515229 | 565108 |
| Основные средства | 1150 | 1870085 | 1870085 | 1992641 |
| в т. ч.: здания | 1151 | | | |
| машины и оборудование | 1152 | | | |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | | | |
| Финансовые вложения | 1170 | 3510245 | 3510245 | 4747797 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 930699 | 930699 | 899795 |
| Незавершенные капитальные вложения в объекты основных средств | 1185 | | | |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 56442 | 56442 | 81138 |
| Итого по разделу I | 1100 | 6887354 | 6887354 | 8289018 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | 1210 | 2698500 | 2698500 | 1580055 |
| Запасы | | | | |
| в т. ч.: сырье и материалы | 1211 | | | |
| затраты в незавершенном производстве | 1212 | | | |
| готовая продукция и товары для перепродажи | 1213 | | | |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 13796 | 13796 | 9247 |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 3958227 | 3958227 | 4549637 |
| в т.ч.: долгосрочная | 1231 | | | |
| из нее задолженность покупателей и заказчиков | 1232 | | | |
| краткосрочная | 1233 | | | |
| из нее задолженность покупателей и заказчиков | 1234 | | | |
| не предъявленная к оплате начисленная выручка | 1235 | | | |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 2052643 | 2052643 | 1239829 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 5755896 | 5076123 | 1848813 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 373297 | 373297 | 73469 |
| Итого по разделу II | 1200 | 14852359 | 14172586 | 9301050 |
| БАЛАНС | 1600 | 21739713 | 21059940 | 17590068 |

Окончание таблицы Ж.1

| Наименование показателя ² | Код | прогноз | На 31 декабря 2018 | На 31 декабря года, предшес. предыдущему |
|--|------|----------|--------------------|--|
| ПАССИВ | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 2500000 | 2500000 | 2500000 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | | | |
| Переоценка внеоборотных активов | 1340 | 803452 | 803452 | 803248 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | | | |
| Резервный капитал | 1360 | 282799 | 282799 | 282799 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 869344 | 189571 | 487123 |
| в т. ч.: промежуточные дивиденды | 1371 | | | |
| Итого по разделу III | 1300 | 4455595 | 3775822 | 4073170 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Заемные средства | 1410 | 4661476 | 4661476 | 6144767 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 378815 | 378815 | 407689 |
| Оценочные обязательства | 1430 | | | |
| Обязательства перед инвесторами по передаче объектов строительства | 1435 | | | |
| Прочие обязательства | 1450 | 100401 | 100401 | |
| Итого по разделу IV | 1400 | 5140692 | 5140692 | 6552456 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Заемные средства | 1510 | 4995728 | 4995728 | 1821201 |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 6490455 | 6490454 | 4308407 |
| в т. ч.: перед поставщиками и подрядчиками | 1521 | | | |
| перед покупателями и заказчиками | 1522 | | | |
| перед персоналом организации | 1523 | | | |
| перед бюджетом по налогам и сборам | 1524 | | | |
| перед государственными внебюджетными фондами | 1525 | | | |
| Доходы будущих периодов | 1530 | 10258 | 10258 | |
| Оценочные обязательства | 1540 | 639980 | 639980 | 690407 |
| Обязательства перед инвесторами по передаче объектов строительства | 1545 | | | |
| Прочие обязательства | 1550 | 7005 | 7005 | 17918 |
| Итого по разделу V | 1500 | 12143426 | 12143425 | 6837933 |
| БАЛАНС | 1700 | 21739713 | 21059939 | 17463559 |

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Прогноз отчета о финансовых результатах АО «АЗ «Урал»

Таблица И.1 - Прогноз отчета о финансовых результатах

| Наименование показателя ² | Код | Прогноз | За Январь - Декабрь 2018 г. |
|---|------|----------|-----------------------------------|
| Выручка ⁵ | 2110 | 21338452 | 18995044 |
| Себестоимость продаж | 2120 | 18728088 | 17517419 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 2610364 | 1477625 |
| Коммерческие расходы | 2210 | 708710 | 708710 |
| Управленческие расходы | 2220 | 860254 | 860254 |
| Прибыль(убыток) от продаж | 2200 | 1041400 | -91339 |
| Доходы от участия в других организациях | 2310 | | |
| Проценты к получению | 2320 | 722043 | 722043 |
| Проценты к уплате | 2330 | 999430 | 999430 |
| Прочие доходы | 2340 | 1776180 | 1776180 |
| Прочие расходы | 2350 | 1763128 | 1763128 |
| Прибыль(убыток) до налогообложения | 2300 | 777065 | -355674 |
| Текущий налог на прибыль | 2410 | 155413 | |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 11356 | 11356 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 28874 | 28874 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 30904 | 30904 |
| Прочее | 2460 | 1657 | 1657 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 297553 | 297553 |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 679773 | -297553 |
| Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | 1,19 | 1,58 |